

Національна академія педагогічних наук України  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»  
Навчально-науковий інститут менеджменту та психології

*Присвячується 65-річчю  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»  
Національної академії педагогічних наук України*

**РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ЕКОНОМІЧНОГО ТА  
СОЦІАЛЬНОГО СПРЯМУВАННЯ В УМОВАХ  
СУСПІЛЬНО-ПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Монографія

Київ-2018

*За заг. ред. Олени Алейнікової*

*Затверджено до друку Вченою радою  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»  
Національної академії педагогічних наук України  
(протокол № 6 від 20 грудня 2017 року)*

*Рецензенти:*

**О. Дацій**, доктор економічних наук, професор, Заслужений працівник освіти України, завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи Міжрегіональної академії управління персоналом

**М. Набок**, вчений секретар відділення вищої освіти Національної академії педагогічних наук України, кандидат педагогічних наук, доцент

**Л. Калініна**, завідувач відділу економіки і управління загальною середньою освітою Інституту педагогіки НАПН України, доктор педагогічних наук, професор

**Є. Карташов**, доктор наук з державного управління, завідувач кафедрою управління проектами та загальнофахових дисциплін Навчально-наукового інститут менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»

**Р64 Розвиток управління проектами економічного та соціального спрямування в умовах суспільно-політичних трансформацій: монографія/** [Алейнікова О. В., Букорос Т. О., Бережна Г. В., Дубініна О. В. та ін.]; за заг. ред. Алейнікової О. В. – К.: Вид-во Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2018. – 296 с.

У монографії розкрито особливості застосування інноваційних типів управлінських структур в стратегії розвитку проектно-орієнтованих систем. Удосконалено механізми досягнення результатів стратегічних завдань управління проектами і програмами через встановлення балансу в системі цілей організації. Проаналізовано програми розвитку портфелів проектів та їх управлінських команд шляхом врахування причинно-наслідкових зв'язків у структурі організації, як окремої системи та через призму методології проектного управління. Акцентовано увагу на особливостях інноваційної стратегії демократичних перетворень та забезпечення умов формування і розвитку громадянського суспільства в Україні. Розглянуто мовленнєвий вплив управління на сучасний соціум у контексті суспільно-політичних змін в Україні та використання математичного моделювання при впровадженні комп'ютерних технологій в управління проектами.

ISBN 978-617-7734-17-7

## І Частина

<b>РОЗДІЛ 1.</b>	
<b>ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ САМООРГАНІЗОВАНИХ СИСТЕМ</b>	<b>8</b>
(Олена Алейнікова, професор, доктор наук з державного управління, директор Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Україна, м. Київ)	
1.1. Теоретико-управлінський аспект проектно-орієнтованого інноваційного розвитку соціально-економічних самоорганізованих систем	8
1.2. Особливості проектно-орієнтованого підходу в управлінні інноваційним розвитком соціально-економічних самоорганізованих систем	19
1.3. Стратегія проектно-орієнтованого підходу в управлінні інтелектуально-інноваційним розвитком соціально-економічних самоорганізованих систем	29
<b>РОЗДІЛ 2.</b>	
<b>УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОЛІТИКО-КОМУНІКАЦІЙНИЙ АСПЕКТ</b>	<b>44</b>
(Тетяна Букорос, доцент, кандидат політичних наук, професор кафедри управління проектами та загальнофахових дисциплін Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Україна, м. Київ)	
2.1. Теоретико-методологічні аспекти управління суспільними процесами в умовах трансформацій	44
2.2. Особливості інноваційної стратегії демократичних перетворень та забезпечення умов формування і розвитку громадянського суспільства в Україні	49
<b>РОЗДІЛ 3.</b>	
<b>ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ДОСЛІДНИЦЬКИХ ТА ІТ ПРОЕКТІВ: ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ТА ФАКТОРИ УСПІХУ</b>	<b>69</b>
(Галина Бережна, доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління проектами та загальнофахових дисциплін Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Україна, м. Київ)	
3.1. Проектний менеджмент для академічних дослідницьких проектів: основні виклики та результати	69
3.2. Ключові фактори успіху в управлінні ІТ проектами	74
3.3. Управління очікуваннями зацікавлених сторін щодо успіху проекту	78

<b>РОЗДІЛ 4.</b>	<b>82</b>
<b>МАТЕМАТИЧНО-СТАТИСТИЧНА СКЛАДОВА В ОБҐРУНТУВАННІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОСВІТІ</b>	
(Оксана Дубініна, доцент, кандидат педагогічних навк, доцент кафедри управління проектами та загальнофахових дисциплін Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Україна, м. Київ)	
4.1. Математично-статистичні методи в обґрунтуванні впровадження проектної діяльності	82
4.2. Використання інформаційних технологій у майбутній діяльності проект-менеджерів (Project Manager)	91
<b>РОЗДІЛ 5.</b>	
<b>ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ СОЦІАЛЬНОГО ТА ЕКОНОМІЧНОГО ПРОФІЛЮ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В УКРАЇНІ</b>	<b>101</b>
(Володимир Івкін, доцент, кандидат психологічних навк, доцент кафедри управління проектами та загальнофахових дисциплін Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Україна, м. Київ)	
5.1. Сутність соціально-політичних трансформацій і особливості діяльності організацій соціального і економічного профілю в умовах соціально-політичних трансформацій	101
5.2. Сутність та актуальні завдання управління змінами в організаціях соціального і економічного профілю в умовах соціально-політичних трансформацій	112
5.3. Зміст та структура готовності керівників і персоналу організацій соціального і економічного профілю до професійної діяльності в умовах соціально-політичних трансформацій	116
<b>РОЗДІЛ 6.</b>	
<b>ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА СТАНДАРТИЗАЦІЇ В СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ ЯК АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ</b>	<b>134</b>
(Світлана Штангей, кандидат педагогічних навк, доцент кафедри управління проектами та загальнофахових дисциплін Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Україна, м. Київ)	
6.1. Післядипломна педагогічна освіта як об'єкт наукових досліджень	134
6.2. Історія розвитку стандартизації в Україні та за її межами	141
6.3. Перспективи розвитку післядипломної педагогічної освіти (мета, державна політика, принципи, структура і система, зміст і технологія, науково-методичне забезпечення, організація й управління)	143
<b>РОЗДІЛ 7.</b>	
<b>МОВЛЕННЄВПЛИВОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ МОДЕЛІ ПОЛІТИЧНО-УПРАВЛІНСЬКОГО ДИСКУРСУ</b>	<b>153</b>
(Наталія Стасюк, старший викладач кафедри управління проектами та загальнофахових дисциплін Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Україна, м. Київ)	

7.1. Тлумачення політично-управлінського дискурсу на сучасному етапі науки про мову	154
7.2. Дискурсивна модель політично-управлінської комунікації	159
7.3. Потенціал мовленнєвого впливу в політично-управлінській комунікації	162
7.4. Лінгвістичні засоби мовленнєвого впливу політично-управлінського дискурсу	171

## II Частина

<b>РОЗДІЛ 8. ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В УКРАЇНІ</b>	<b>183</b>
(Галина Наливайко, доцент, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління проектами та загальнофахових дисциплін Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Україна, м. Київ)	
<b>РОЗДІЛ 9. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ</b>	<b>209</b>
(Олена Ложажевська, професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри менеджменту Національного транспортного університету, Україна, м. Київ)	
<b>РОЗДІЛ 10. ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКУ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b>	<b>230</b>
(Олена Тарануха, доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки Національного транспортного університету, Україна, м. Київ)	
<b>РОЗДІЛ 11. ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ СУЧАСНИХ ФАХІВЦІВ В УМОВАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ОСВІТИ</b>	<b>250</b>
(Ангеліна Спіцина, доцент, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри економіки Національного транспортного університету, Україна, м. Київ)	
<b>РОЗДІЛ 11. MODEL GOSPODARKI RYNKOWEJ W DOBIE GLOBALIZACJI</b>	<b>264</b>
(Dr hab. Henryk Dźwigol, Profesor Politechniki Śląskiej, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska; Dr Mariola Dźwigol-Barosz, Adiunkt, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska)	
<b>РОЗДІЛ 12. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>276</b>
(Валентина Зюзіна, доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки Національного транспортного університету, Україна, м. Київ)	
<b>ПІСЛЯМОВА</b>	<b>293</b>

## ПЕРЕДМОВА

Управління проектами на сьогодні є однією з найбільш актуальних та прогресивних управлінських технологій, що продовжує швидко розвиватись. Напрямів застосування концепції проектного підходу надзвичайно багато, і вони можуть охоплювати практично всі сфери людського життя. У процесі формування ринкової економіки в Україні особливого значення набувають ринкові механізми та методи управління в різних сферах діяльності, які базуються на сучасних методологіях, методах та засобах управління. Одним з найбільш ефективних підходів до становлення України як розвиненої держави з ринковою економікою є широке використання управління проектами (Project Management) у провадженні різних видів економічної діяльності. Особливого значення набуває управління проектами за умов виходу з кризи. Як цілісна, практично-орієнтована сфера діяльності, управління проектами почала розвиватися винятково як інструмент за умов ринкової економіки.

На сьогодні *управління проектами* – це визнана у всьому світі методологія розв’язання організаційно-технічних проблем, це філософія керівництва проектами. Умови ринку стають більш вибагливими, підвищуються темпи змін, що відбуваються. Управління проектом є цілеспрямованою координацією роботи щодо результативного та ефективного досягнення поставлених цілей. Основоположник теорії управління Ф. Тейлор розглядав управління як «мистецтво знати точно, що слід робити і як це зробити найкращим і найдешевшим способом». А управління проектами передбачає це зробити у відведений час, розв’язуючи при цьому унікальні, інноваційні завдання, приділяючи особливу увагу управлінню людьми та їхніми стосунками, які виникають у процесі реалізації проекту. Глобалізація і прискорений інформаційний потік спричиняють необхідність постійних змін в організації і вимагають, щоб управлінські рішення були частішими і швидшими. Емпіричні факти показують, що компанії досягають значно кращих результатів через проектний підхід, ніж через традиційні методи. Управління проектами перетворюється на конкурентну перевагу організації, що зі свого боку формує на ринку потребу у фахівцях з проектного менеджменту.

Проектний менеджмент в Україні розглядається як надбудова інваріантних знань в рамках конкретної професійної діяльності знаннями, уміннями і практичними навичками з управління проектами. Уміння організовувати команду та мінімізувати ризики – сьогодні цього вже недостатньо, щоб бути успішним проектним менеджером. Запити практики та виклики сьогодення щодо управління розвитком соціальних та організаційно-технічних систем породжують нові проблеми і завдання, вирішення яких здійснюється на базі нових підходів до управління на основі проектів та програм.

Сьогодні управління проектами та програмами у світі визначено як ключовий механізм формування конкурентоспроможності держави та бізнесу. Тому нагальним завданням для України є формування нової спільноти проектних менеджерів. Все це підкреслює актуальність підготовки

наукових кадрів вищої кваліфікації. Входження України до ЄС та світової спільноти на основі виконання наукових проектів та чисельних грантів потребує певної підготовки проектних менеджерів та проектно-орієнтованих організацій, які повинні відповідати міжнародним вимогам до компетенцій проектних менеджерів, що затверджені міжнародною асоціацією з управління проектами (IPMA). Тому управління середовищем, розробка спеціального математичного та програмного забезпечення для систем управління та прийняття рішень, враховуючи перенавчання, підвищення кваліфікації за міжнародними вимогами до компетенції проектних менеджерів та управління розвитком персоналу є першочерговим завданням освітньої магістерської програми «Управління проектами». Водночас важливим є не тільки розвиток компетентності персоналу та організацій, але й формування ментального простору управління проектами та програмами. Масштаби управлінських проблем, що постають перед сучасним суспільством, стрімко зростають, а складність таких завдань посилюється. Розв'язання теоретичних та практичних проблем у системі проектного управління можливе шляхом ґрунтовних міждисциплінарних наукових досліджень та розробки ряду рекомендацій із вдосконалення та адаптування системи управління в умовах суспільно-політичних трансформацій в Україні.

Колективна монографія є результатом науково-дослідної роботи за темою *«Механізми формування та удосконалення системи управління проектами економічного та соціального спрямування в умовах суспільно-політичних трансформацій в Україні»*.

Результатами дослідження є обґрунтування методологічних та методичних аспектів формування та удосконалення системи управління проектами економічного та соціального спрямування в умовах суспільно-політичних трансформацій в Україні.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання, логічно доведених до рівня конкретних пропозицій, результатів дослідження в управлінській практиці спеціалістів різних рівнів.

Враховуючи вищезазначене, представлена колективна монографія слугуватиме для подальшого розвитку теоретичних, організаційних, методичних і методологічних питань щодо управління проектами економічного та соціального спрямування в умовах суспільно-політичних трансформацій в Україні та, сподіваємося, буде цікавою для практичних спеціалістів, здобувачів вищої освіти магістерської освітньої програми «Управління проектами», науковців і аспірантів.

*Олена Алеїнікова*



**Олена АЛЕЙНИКОВА,**

професор, доктор наук з державного управління, директор Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Україна, м. Київ  
*aleinikova.alena@umo.edu.ua*

## **РОЗДІЛ 1**

### **ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ САМООРГАНІЗОВАНИХ СИСТЕМ**

#### **1.1. Теоретико-управлінський аспект проектно-орієнтованого інноваційного розвитку соціально-економічних самоорганізованих систем**

Процеси модернізації в українському суспільстві спрямовані на зміни найрізноманітніших його аспектів. В зв'язку з цим, особливо важливою складовою професіоналізму фахівців стає здатність швидко реагувати на виклики державної освітньої політики, виступати самостійним проектувальником якісних змін. В умовах зростання ролі інноваційного управління в різних сферах людської діяльності значна увага приділяється дослідженням соціальних і економічних проблем менеджменту. Найважливішим чинником, що впливає на динаміку темпів інноваційного розвитку, можна вважати ступінь розвитку інноваційної інфраструктури. У сучасному світі усе більше значення приділяється побудові конкурентного бізнесу, питанням управління бізнес-процесами, розробці стратегії, плануванню, маркетингу, без відповіді на які не здійснюватиметься успішна, стабільна, довгострокова комерційно-господарська діяльність. Організація в ринкових умовах є унікальною одиницею соціально-економічного середовища, несе в собі індивідуальність, що виражається сучасними поняттями маркетингу-менеджменту: бренд, імідж, репутація. Встановлюється тісний нематеріальний зв'язок між організацією-брендом і споживачем. Процес інноваційного розвитку організації включає різні етапи: вибудовування структури, зв'язків, функціональних характеристик структурних підрозділів усередині організації, розробку стратегії розвитку, використання техніки і



технологій, розвиток професійних компетенцій персоналу. Управління бізнес-системою для досягнення поставлених цілей в довгостроковому плані повинно бути засновано на можливості найефективніше використовувати наявні внутрішні ресурси і ситуацію, яка виникла у зовнішньому середовищі, що динамічно розвивається [1, с.248].

Одним із найскладніших завдань оптимізації функціонування бізнес-системи є розробка її раціональної організаційної структури. Остання створюється для управління зовнішнім і внутрішнім ресурсними потоками. Структура бізнес-системи є сукупність стійких зв'язків і стосунків, інваріантних по відношенню до певних змін і перетворень бізнес-системи. Можливий вибір варіанту цих перетворень залежить від меж і умов існування бізнес-системи. При цьому треба мати на увазі, що при видаленні з бізнес-системи одного або декількох елементів або замінені їх новими структура може залишитися незмінною, а бізнес-система може зберегти свою якісну визначеність. Це виявляється особливо важливим при реорганізації структури та в умовах диверсифікування видів діяльності бізнес-системи.

Формування організаційних структур управління представляє актуальну задачу адаптації суб'єктів комерційно-господарської діяльності до конкурентної і зовнішньої середовищу в цілому. Один з ключових елементів управління організацією – організаційна структура, що характеризується розподілом цілей і завдань управління між підрозділами і працівниками організації. Структура управління – це організаційна форма розподілу праці з прийняття і реалізації управлінських рішень. Отже, під *організаційною структурою управління* необхідно розуміти сукупність управлінських ланок, розташованих у строгому підпорядкуванні і взаємодії, що забезпечують, між тією, що управляє і керованою системами [2, с.131].

У сфері управління інновація характеризується як процес. Управління, метою якого є визначення і впровадження нововведень і основних напрямів для зміни і оновлення освітньої діяльності в системі освіти, визначається як інноваційний менеджмент.

Слід зазначити, що будь-яка працездатна організаційна форма виражається системою, в якій структурно-організаційні рішення, методи і стиль управління, політики і стратегії взаємно обумовлені. Така взаємообумовленість має на увазі, що одиничні зміни компонентів системи неминуче спричинять подальші зміни інших її складових. Формування працездатної, життєстійкої організації багато в чому визначається тими підходами, які закладаються у фундамент майбутнього облаштування компанії. Системний підхід до аналізу діяльності організації припускає, що все має свій початок і свій кінець. Важливою умовою для вибору методів реформування організації (реструктуризація компанії, організаційне проектування системи управління) є визначення стадії розвитку, на якій вона знаходиться [2, с. 132].

Що стосується складної бізнес-системи в цілому, то вона є результатом еволюції простішої системи і не може бути вивчена, якщо не вивчена її історія.

Таким чином, побудова і дослідження бізнес-системи повинно включати наступні основні етапи [3]: – визначення структури і організації бізнес-системи як сукупності бізнес-мікропідсистеми і бізнес-макропідсистеми; – визначення внутрішніх інтегральних властивостей і функцій бізнес-мікропідсистеми у контексті певної маркетингової концепції; – визначення інтегральних властивостей і функцій бізнес-макропідсистеми; – визначення функцій бізнес-мікропідсистеми як реакції на вхідні впливи бізнес-макропідсистеми; – визначення елементів зовнішнього середовища, які в перспективі можуть бути включені у рамки бізнес-системи; – визначення історії бізнес-системи, тобто способів і механізмів її виникнення.

Бізнес-система є цілеспрямованою соціально-економічною системою зі складною структурою, тобто взаємозалежним комплексом підсистем, об'єктом управління яких виступають бізнес-процеси, які спираються на бізнес-операції. Бізнес-підсистема має власну місію, яка полягає в забезпеченні раціонального управління конкретним бізнес-процесом. У результаті функціонування бізнес-підсистем уможливорюється діяльністю бізнес-системи загалом. Забезпечення оптимального функціонування і розвитку всієї бізнес-системи є складним завданням. Його необхідно вирішувати по чергову у двох паралельних напрямках, а саме [4, с.171]: – оптимізація управління кожною локальною бізнес-підсистемою, зокрема у напрямку встановлення адекватних взаємозв'язків між окремими бізнес-процесами і бізнес-операціями; – встановлення паритету між бізнес-підсистемами, тобто поєднання характеристик, потреб і можливостей кожної окремо взятої бізнес-підсистеми і бізнес-системи загалом.

Зміст управління інноваційною діяльністю, включає заходи з: розробки програм інноваційної діяльності; контролю за розробкою і впровадженням інновацій; оцінки ефективності впровадження інноваційних технологій; проведення інноваційної політики; надання фінансових і матеріальних ресурсів; надання кваліфікованого персоналу; створення програмних і проектних груп (кваліфікована команда проекту є гарантією успіху у впровадженні конкретних інновацій) [5, с.67].

Цілі інноваційного менеджменту реалізуються в практичному плані, використовуючи три основні стратегії:

- стратегія «політико-адміністративного типу»: інновації розробляються і здійснюються шляхом внесення поправок до законодавчих документів;
- стратегія, що стосується підвищення професіоналізму кадрів шляхом підвищення їх кваліфікації;
- організаційна стратегія.

На основі реалізації інноваційного менеджменту, виникає необхідність впровадження організаційних нововведень [5, с.68]. Це можна здійснити двома способами:

- шляхом проектного розвитку організацій на основі нових проектних інтервенцій, у рамках міжнародних програм.

- шляхом міжнародних практик, заснованих на впровадженні інновацій.

Величезне значення для організації має управлінський аспект, мислення і розвиток, форми управління і підходи до організації і управління. Бізнес-ідея, закладена в основу бізнесу, стійка і сприяє зростанню і розвитку компанії. Можна виділити наступні фази [2, с. 133 ]:

1. Фаза управління бізнес-ідеєю, тобто стадія створення бізнесу. Засновники компанії викристалізують ідею, яка ним здається комерційно прибутковою і перспективною, починають реалізовувати її. При цьому немає структурованої системи управління, відповідальність з різних питань закріплюється за усіма учасниками бізнесу, колегіальний характер ухвалення рішень, немає стосунків «начальник-підлеглий». Управління активами носить переважно оперативний характер, як правило, на рівні бухгалтерського обліку доходів і витрат.

Учасники проекту реалізують різні інтереси у процесі його виконання, формують власні вимоги відповідно до цілей та мотивації і впливають на проект, виходячи зі своїх інтересів, компетенцій та ступеню залучення до проекту. Склад учасників проекту, їх ролі, розподіл функцій і відповідальності залежать від типу, виду, масштабу й складності проекту, а також від фаз його життєвого циклу [6, с.50]. Особливо велике значення серед зацікавлених у проекті осіб має керівник проекту. Завдання керівника проекту – пошук компромісів, проте вирішальне слово все одно залишається за топ-менеджментом. Також важливо знаходити точки зіткнення між цілями окремих учасників проекту, оскільки часто вони можуть перебувати у протиріччі [6, с.53].

Будь-які проекти здійснюються командами людей, які створені заради досягнення цілей проекту, що мають високу кваліфікацію в певній області й максимально відданих загальній цілі діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємно погоджуючи свою роботу. Управління командою передбачає лідерство в її створенні, налагодження її роботи, дослідження групової динаміки. Якщо команда починається з лідера, то управління командою – з його знань і навичок організовувати роботу команди. Всього американськими бізнесменами було названо 26 якостей, які необхідні вищому керівництву, серед них «інтуїція» та «удача» [6, с.55]. Формування проектної команди зазвичай проводиться за участю обговорень, семінарів, зустрічей робочих груп, у яких беруть участь керівники проектів, члени команди, а іноді й інші зацікавлені в проекті особи. Продуктивність членів проектної команди може різко впасти при виникненні конфліктів. Конфлікти можуть приймати різні форми: від міжособистісних конфліктів між членами команди до конфліктів пов'язаних із виділенням та розподілом ресурсів. В обов'язки менеджера проекту входить виявлення конфліктів на ранній стадії і

розв'язання їх до того, як вони негативно вплинуть на календарний план і задачі проекту [6, с.58].

Другий важливий аспект формування проектної команди – визначення її розміру. Кількість членів команди повинна визначатися зовнішнім середовищем, типом і обсягом роботи, яку необхідно виконати. Для всіх етапів процесу змін найбільш небажаними є маленькі команди, тому що вони найбільш вразливі. Рекомендований розмір проектної команди 4 – 10 членів [6, с. 60]. Члени проектної команди обираються серед працівників за такими критеріями відбору: кращі і талановитіші; психологічно сумісні; мотивовані на досягнення спільної цілі. Для цього слід переконатися в тому, що вони є: творчими і відкритими однодумцями; хорошою командою гравців; користуються повагою серед колег, зацікавлених сторін.

Проте аналіз та досвід управлінської діяльності переконують в тому, що створити ефективну проектну команду, члени якої мали б ініціативу, почуття відповідальності, високу працездатність і володіли б технологіями командної роботи для розробки, а потім для реалізації інноваційних проектів, дуже складно. Саме по собі створення команди ще недостатня умова для впровадження змін. Команда повинна діяти ефективно – це запорука успіху здійснення змін, а стежити за ефективністю і підвищувати її – це завдання управлінців навчального закладу [7, с.35]. Ефективність роботи проектної команди залежить від:

- управління кількісним складом команди;
- управління функціональними обов'язками членів команди;
- розподілу функціональних і командних ролей.

Управляючи цими видами командної роботи, можна контролювати ефективність роботи проектних команд, підвищуючи результативність і домагаючись успіхів в проведенні змін. Щоб в командах протікали ефективні процеси і була сприятлива атмосфера для змін, керівникові необхідно скористатися наступною технікою [7, с.37]:

- ефективна комунікація і адресація своїх зусиль усій групі. Демонстрація згаданого за допомогою зорового контакту з усіма членами;
- здатність бути хорошим слухачем і прислухатися до кожного. Демонстрація цього через активне слухання – погляд, спрямований на співрозмовника, підтримку зорового контакту, відображення;
- оцінка в рівній мірі усіх членів групи і їх вкладу в роботу. Демонстрація цього шляхом визнання і вітання вкладу кожної людини;
- готовність розділити з членами групи лідерство і вплив. Демонстрація цього через спонукання, приміром, усіх членів групи з особливими знаннями дати свої вказівки;
- ухвалення рішень на основі консенсусу – наприклад, доручаючи групі визначити критерії для підбору складу підгруп;
- гнучкість і відкритість для альтернативних ідей і поглядів.

Логіка управління проектною діяльністю спирається на методологічні орієнтири системного підходу, які полягають в тому, що при зміні зв'язків і характеру взаємодії між управляючою і керованою системами відбувається якісна зміна останньої. Таким чином, управління проектною діяльністю у процесі інноваційного розвитку проектно-орієнтованих систем розглядається як частина управлінської діяльності, якій притаманні властивості суб'єктності, прогностичності та продуктивності, що забезпечує цілеспрямований процес кооперативної взаємодії управляючої і керованої систем, результатом якого є залученість фахівців в якісну зміну існуючої практики за допомогою самостійної розробки і реалізації проектів. Це розуміння повною мірою демонструє суть цього процесу, вказуючи на важливість організації сумісної діяльності, управляючої і керованої систем, яка забезпечує впорядковування, комбінування, підсумовування цих сил, сприяє залученості кожного в проектну діяльність в процесі модернізації системи. У цьому визначенні простежується тенденція залученості педагогів в проектну діяльність в якості суб'єкта управління, містить в собі вказівку на необхідність реалізації як суб'єкт-об'єктних стосунків, так і суб'єкт-суб'єктних [8, с. 94].

Таким чином, створюються умови для підготовки фахівців, що володіють професійними і надпрофесійними компетенціями [9, с.224]: управління інноваціями, потенціалом наукової творчості і самоосвіти, професійною і соціальною мобільністю, здатністю до професійного і особового самоудосконалення, навичками стратегічного управлінського мислення, роботи в команді і міжкультурному середовищі.

Управління інноваціями припускає взаємозв'язок між інноваційною активністю і кадровим інноваційним потенціалом. Основними механізмами управління інноваціями виступають: стратегічне управління людським капіталом; інформаційно-аналітичні механізми підтримки і контролю; мотиваційні механізми, що дозволяє розглядати кадровий менеджмент в інноваційній діяльності як стратегічне управління рівнем кадрового інноваційного потенціалу при інформаційно-аналітичній підтримці, що базується на передових інформаційних технологіях і мотиваційних механізмах.

2. Фаза управління функціями – стадія формалізації і побудови структур. Розвиток діяльності підприємства призводить до послідовного ускладнення структури активів і операцій над ними. Потрібні для розвитку і існування функції починають виконувати кваліфіковані фахівці, наймані менеджери. Позначаються «зони відповідальності», ця стадія розвитку бізнес-системи характеризується «механістичним» підходом до управління, побудованого на лінійно-функціональному принципі (кожній функції відповідає певний вид діяльності).

Загальновідомо, що управління персоналом здійснюється на двох рівнях: управління колективною діяльністю та діяльністю кожного фахівця зокрема. Однак технології керівництва персоналом суттєво не відрізняються. Їх можна класифікувати наступним чином [10, с.7–8]:



– за порядком, регламентацією виконання процесу управління: лінійні, пошукові; технології управління за відхиленням, за результатами, за цілями, за ситуацією; – за складністю та характером управлінського впливу: багатоланцюгові (використання серії взаємопов'язаних задач, які виконуються послідовно); посередницькі (надання послуг одними педагогами іншим щодо вирішення конкретних завдань); індивідуальні (з конкретизацією прийомів, навичок і послуг щодо кожного викладача); – за організаційно-кадровим аспектом: кадрового планування; оптимізації кількості та структури педагогів; регулювання трудових відносин; розробки правил прийому, розстановки і звільнення педагогічних працівників; структурування праці викладача: змісту, організації, посадових обов'язків; оптимізації робочого часу управління педагогічним навантаженням тощо; – за структурно-функціональними параметрами: технології планування, організації, контролю, коригування, прогнозування, стимулювання, моделювання, прийняття управлінських рішень, самоменеджменту; – за засобами інноваційного менеджменту: маркетингові, інжинірингові (проектно-консультативні послуги), реінжинірингові (технології кардинальних змін в умовах кризи чи розвитку), бенчмаркінгові (впровадження педагогічного досвіду використання інновацій); бренд-стратегічні (просування педагогічних інновацій на ринку освітніх послуг), фронтування (захоплення ринку освітніх послуг та відстоювання своїх позицій); – за інноваційним компонентом: особисто зорієнтовані, інтерактивні, проектні, парсипативні, інформаційні, мультимедійні, технології портфоліо; – за культурологічним чинником: формування корпоративної культури педколективу, узгодження комунікативних зв'язків, моделювання організаційної культури навчального закладу; – за соціальною складовою: технології підвищення життєвої активності та соціально-адаптивних можливостей людини, кризової психології, відстеження суспільних настроїв, прогнозування соціальних потреб, управління конфліктами; – за діяльнісним аспектом: організаційно-реагуючі, професійно-продукуючі, регулятивно-корекційні, мотиваційно-стимулюючі, психологічно-налаштовуючі; – за дидактичною спрямованістю: дистанційні, очні, самоосвіти. Кожна з цих загальних технологій включає часткові технології, які в свою чергу, представлені відповідними процедурами та алгоритмами, що дозволяє впорядкувати окремі дії та кроки з метою оптимізації інтелектуальних, моральних та матеріальних затрат при використанні трудової активності педагогічного персоналу.

3. Фаза управління процесами – стадія делегування і диверсифікації. Для подолання кризи функціонального управління на підприємстві необхідно здійснити перехід на процесне управління. Система управління на цій стадії спрямована на кінцевий результат діяльності – критерій, що об'єднує персонал з різного роду функціями і обов'язками. Об'єкт управління – процес, де послідовно виконуються функції з чітко позначеним підсумковим результатом. Таким чином, фаза управління процесами дозволяє визначити які саме активи, в

якій кількості і з якою ефективністю використовуються в кожному досліджуваному процесі.

Говорячи про суть управління, заснованого на командній взаємодії, з позиції суб'єктно-діяльнісного підходу слід зазначити, що даний феномен є цілісною системою впливу суб'єктів один на одного, що породжує їх взаємну обумовленість і зв'язок. Для того, щоб виконувалася роль суб'єкта проектної діяльності, отримувалося задоволення від неї і в результаті працювалося б не лише з підвищеною ефективністю, але і максимально розкриваючи свої здібності і можливості, виникає необхідність у використанні основних ідей теорії партисипативного менеджменту. При цьому форми участі в управлінні проектною діяльністю мають різну міру глибини.

Перший рівень – це *висунення пропозицій*. На «проблемному семінарі» пропозиції висуваються як індивідуально, так і в ході групового обговорення. Це найпростіший і доступніший спосіб участі в управлінні. Він не потребує практично ніяких додаткових зусиль, окрім відпрацювання регламенту висунення пропозицій. Важливо, щоб процес був поставлений на регулярну основу. Найбільш розповсюджений спосіб збору пропозицій – це проведення опитування. Цей рівень не вимагає введення структурних та інших змін традиційної організації і може здійснюватися *безпосередньо керівником*. Другий рівень – *розробка альтернатив* – вимагає появи проектного комітету, як спеціального компонента матричної структури управління, який може ефективно вирішувати цю задачу. Третій рівень – *вибір альтернативи* – припускає, що участь в управлінні здійснюється у формі групової проектної діяльності. Проектні групи, як структурні компоненти системи управління не лише обговорюють проблеми і шукають шляхи її вирішення, але і мають повноваження самостійно приймати рішення по розробці і реалізації того або іншого проекту. По суті – це не просто участь в управлінні, це вже здійснення управління, коли передається частина управлінських повноважень. Отже, партисипативне управління, відкриваючи доступ до ухвалення рішень, є мотивом до кращого виконання роботи. Воно призводить до більшої віддачі, більшого вкладу в життя організації, паралельно відбувається і розвиток їх професійно-особистих якостей.

*Формування корпоративного духу, спрямованого на ціннісно-орієнтовану єдність в процесі інноваційного розвитку організації здійснюється через ряд кроків [8, с.94].*

*Впровадження в процес управління методів стимулювання інтересу до проектної діяльності дозволяє підвищувати рівень мотиваційної залученості. Мотивація є сукупністю внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, спонукає до проектної діяльності, надає цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певного результату.*

*Організація каскадного навчання основам проектної діяльності здійснюється таким чином: першою навчання проходить група, що переважно продемонструвала за результатами спостереження в процесі розробки*

пілотного освітнього проекту високий або середній рівень проектних умінь, які далі передають отримані знання своїм співробітникам. Таким чином, забезпечується більше охоплення без залучення додаткових ресурсів, виробітка навичок управління у тих, хто пройшов навчання. Ефективність навчання основам проектної діяльності забезпечується за рахунок різноманітності таких нетрадиційних форм управління, як: семінар-занурення; семінар-проблематизація, проектний семінар, семінар-рефлексія.

*Побудова ефективної взаємодії в проектних командах, делегування повноважень дозволяє залучати до проектної діяльності, де кожен її член виконує певну функціональну роль: один генерує ідеї, інший налагоджує контакти, лідер делегує повноваження тощо. Доповнюючи один одного, люди створюють єдину сбалансовану команду. Процес становлення командно-колегіального управління проходить в три етапи: формування команд через висунення лідерів груп і вже існуючих управлінських структур, узгодження по цінностях і цілях; розвиток командно-колегіального управління через розвиток «зрілості» членів команд; впровадження в управлінську практику командного методу ухвалення рішень. В процесі взаємодії в груповому проектуванні відбувається становлення спільної діяльності, розвиток суб'єктної позиції її учасників.*

4. Фаза управління мережами – стадія такого розвитку управління, де ключову роль грає функція координації. Фактично – це управління процесами на більш високому рівні розвитку. Слід зазначити, що до цієї фази не розглядався аспект приналежності активів конкретній юридичній особі. На попередній стадії для менеджменту не мала принципового значення приналежність активів у рамках безлічі юридичних осіб, що визначають організацію. Проте для досягнення максимальної ефективності управління природним рішенням є реалізація одного процесу у рамках однієї організації (юридичної особи). Відбувається процес впорядковування активів між організаціями. У фокусі управління знаходяться окремі функціонально сформовані організації (а не окремі активи), для яких будуть задані цільові показники діяльності і розподілені матеріально-фінансові потоки.

Таким чином, фаза управління мережами характеризується наступним: організація перетворюється в холдинг з деяким корпоративним центром, для якого об'єктом управління стає портфель сегментів ринку. Корпоративний центр веде інвестиційні проекти (розміщує акціонерний капітал). Чим більше структуровані бізнес-одиниці по видах діяльності, тим менший ризик інвестицій в акції компанії. На цій стадії проявляється тенденція виведення деяких видів бізнесу і окремих бізнес-процесів на аутсорсинг (підряд стороннім організаціям).

5. Фаза управління нематеріальними активами – стадія синергії і співпраці. На цій стадії управління переходить в іншу фазу – в створення альянсів і управління нематеріальними активами, інтелектуальною власністю (по-англійськи – goodwill). Методичне виведення бізнесів і бізнес-процесів на



аутсорсинг неминуче приведе до того, що управління нематеріальними активами почне переважати над матеріальними.

Ми розглядаємо бізнес-систему в запропонованому вище сенсі (як сукупність бізнес-мікропідсистеми і бізнес-макропідсистеми), для якої процеси самоорганізації можуть отримати своє нове тлумачення.

Самоорганізація бізнес-системи виявляється в процесі організації бізнес-мікропідсистеми в рамках взаємодії останньої з бізнес-макропідсистемою. Імовірнісний характер результатів управляючого маркетингового впливу бізнес-мікросередовища на бізнес-макросреду виявляється в недетермінованості процесу структуризації всієї бізнес-системи в цілому. Проте вектор розвитку бізнес-системи задається відповідними маркетинговими діями і трактується зазвичай як процес самоорганізації. Розуміння явища самоорганізації бізнес-систем дозволяє по-новому поглянути на функціонування економічних систем, забезпечуючи тим самим можливість організації ефективнішого процесу стратегічного державного управління ними. Рамки бізнес-системи розширюються, включаючи в свій склад елементи зовнішнього середовища, які можуть вплинути на бізнес-процеси, що існують. Тим самим розширюються сфера і можливості процедур управління бізнес-процесами.

Теорія самоорганізації включає теорію змін, теорію катастроф і синергетику. Синергетика є методом дослідження процесів самоорганізації систем різної природи, в яких причинні зв'язки мають нелінійний характер. При цьому синергетика виробляє узагальнення, що стосуються поведінки відкритих систем, якими, зокрема, є всі економічні системи. Схожі з синергетикою завдання ставлять перед собою системні дослідження. Проте, синергетика [3]: – вважає, що хаос грає важливу роль, у тому числі і позитивну, в процесах розвитку систем; – акцентує увагу на процесах зростання, розвитку і руйнування систем; – досліджує процеси самоорганізації систем; – підкреслює емерджентність процесів, лежачих в основі самоорганізації і розвитку систем; – вивчає сукупність внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків системи, причому визнає велику роль середовища в процесі зміни.

Синергетика досліджує також явища, що відбуваються у точці нестійкості, і нову структуру, яка виникає за порогом нестійкості. Можна сказати, що синергетика ґрунтується на принципах системності, розвитку, ізоморфізму і типології систем. Розгляд бізнес-системи, що складається з бізнес-мікропідсистеми і бізнес-макропідсистеми, уточнює висновки синергетики стосовно економічних ринкових суб'єктів. Щодо стосується теорії змін, то треба відзначити, що ця теорія багато в чому заснована на понятійному апараті синергетики, і тому її можна назвати синергетичною.

Велике значення для економічних систем має можливість різких змін, революцій, які в теоріях самоорганізації отримали назву стрибка, фазового переходу або катастрофи. Причому в теорії катастроф вважається, що стрибок може бути слідством одних лише внутрішніх флуктуацій в системі (у контексті

нашого розгляду – в бізнес-мікропідсистемі). Істотне значення при дослідженні питань самоорганізації мають поняття розвитку і зростання. Під розвитком розуміється якісна зміна системи, тобто якісна зміна структури (складу і зв'язків) і функціонування системи. Зростання виражає кількісну зміну складу і числа взаємозв'язків системи і характеризується тим або іншим темпом. В основі синергетичних моделей лежать процеси самоорганізації, які відображають фазові переходи в умовах сильної нерівноваги систем по речовинно-енергетичним і інформаційним параметрам. На нашу думку, у ринкових суб'єктів, користуючись маркетинговими уявленнями, матеріально-енергетична нерівновага виражається у виробництві і просуванні товарів, неадекватних ринковій кон'юнктурі, а нерівновага в інформаційному відношенні виявляється в нерозвиненості комплексу комунікацій.

Для бізнес-систем економіки властиві точки біфуркації. Точка біфуркації є переломним, критичним моментом у розвитку бізнес-системи. Це точка вітвлення варіантів розвитку, точка, в якій відбувається катастрофа, тобто якісні, стрибкоподібні, раптові зміни в розвитку [3]. Точка біфуркації підприємства часто породжується неадекватною дією, що управляє, і згідно принципу стійкості, серед можливих форм розвитку реалізуються лише стійкі варіанти розвитку. Підвищення складності викликає збільшення кількості станів, при яких можливі біфуркації, і збільшення числа можливих шляхів розвитку, піднімаючи витрати на підтримку підприємства в працездатному стані. При цьому ніж більш нерівноважна галузь, тим більше різних шляхів розвитку є, причому близькі початкові стани можуть породити абсолютно різні траєкторії розвитку господарства. Проте бізнес-система робить стрибок, міняючи свою структуру, тільки тоді, коли у неї немає іншого вибору. Таким чином, між двома точками біфуркації відбувається еволюційний розвиток, а в кожній точці біфуркації змінюється траєкторія руху.

Можливих траєкторій розвитку багато і точно передбачити, в який стан він перейде після проходження точки біфуркації, неможливо. Проте, на наш погляд, є можливість впливу на формування переважного спектру траєкторій розвитку після точки біфуркації. Така можливість пов'язана з тим, що вибирається той напрям розвитку, який узгоджується з його внутрішніми властивостями і минулим. Траєкторія розвитку після точки біфуркації пов'язана з процесами самоорганізації.

У цілому, за останні роки змінюється характер інноваційних процесів і підвищується ефективність управління інновацією. Таким чином, «політико-адміністративні» стратегії не є єдиними для реалізації інновацій. Застосовуються стратегії, пов'язані із зміною стану кадрів, шляхом підвищення їх кваліфікації. Велика увага спрямована на перетворення організаційної стратегії для реалізації інноваційних змін.

Самоорганізація в умовах ринку виявляється і реалізується, в основному, двома шляхами. По-перше, динамічний хаос, властивий ринковому середовищу і що виявляється в законах колективної поведінки, виражається в існуванні

життєвого циклу як у будь-якого товару, так і у шкірного виду бізнесу в цілому. Такий життєвий цикл, згідно маркетингової теорії, включає етапи виходу на ринок, зростання, зрілості і падіння. По-друге, процеси самоорганізації в умовах ринкового середовища безпосередньо пов'язані з організаційною структурою того або іншого ринкового суб'єкта. Причому ті або інші особливості організаційної побудови знижують певні види ризиків. Таким чином, компонентом, що визначає траєкторію розвитку після проходження точки біфуркації, є організаційна структура. З урахуванням циклічності економічних процесів необхідно використовувати принцип переходу накопиченої кількості компетенцій (знань, умінь, навичок) бізнес-системи у нову якість системи управління. Точки переходу обумовлюють час і обставини виникнення можливих кризових ситуацій, що вимагають певних змін в підходах до управління організацією. Поступово змінюється модель поширення інновацій: від моделі першого типу «від центру до периферії» до моделі другого типу, заснованої на спільній діловій роботі між експертами й до моделі третього типу, заснованої на ініціативі та активності організації. У зв'язку з цим, підвищується процес креативності та творчості, фахової підготовки управлінців, що є необхідною умовою успішного розв'язання питань демократизації управління та підвищення його якісного рівня в Україні.

## **1.2. Особливості проектно-орієнтованого підходу в управлінні інноваційним розвитком соціально-економічних самоорганізованих систем**

Вирішення масштабних завдань модернізації національного господарства потребує активізації зусиль на всіх рівнях державного управління та широкого залучення інших зацікавлених сторін до планування і реалізації проектів розвитку. При цьому саме на регіональному рівні проявляється значна кількість проблем, пов'язаних з існуючими дисбалансами в економіці і соціальній сфері. За таких умов виникає необхідність створення регіональних структур, відповідальних як за розроблення стратегії розвитку, так і її втілення у конкретних проектах.

Проект реалізують для впровадження інновацій, які розв'язують проблеми конкретної соціально-економічної системи. Але його результат, крім цієї системи, зачіпає інтереси й інших систем, яких сукупно визначають зацікавленими сторонами проекту. Тому дуже важливо, щоб вигоди, які будуть отримані від нього, були гармонізовані з інтересами всіх зацікавлених сторін. Інновації неможливо втілювати без урахування унікальності й неповторності. Для цього необхідно реалізовувати специфічну діяльність, яка потребує спеціального планування послідовності взаємозалежних подій, що, у свою чергу, здійснюються в унікальних неповторних умовах [11, с.48].

Необхідність трансформації української економіки з ресурсно орієнтованої в інноваційну усвідомлюється сьогодні не тільки на найвищому рівні управління народним господарством. Це проявляється не лише у вигляді

політичних декларацій і бурхливих дискусій, але вже у визначених, не завжди послідовних і часто не обґрунтованих рішеннях. Так держава витрачає величезні кошти на розвиток високих технологій і створення великих інноваційних кластерів. Але при усій необхідності подібного роду рішень, слід сказати, що їх ефективність була б значно більше, якби ці рішення були засновані на наукових дослідженнях закономірності і інституціональних форм управління інноваційною діяльністю. До теперішнього часу теорія і краща практика стратегічного управління інноваціями накопила досить аргументів на користь того, що технологічна і виробнича складова в інноваційному розвитку є далеко не найголовнішою. Реальна трансформація української економіки в інноваційну неможлива без підвищення інноваційності громадських інститутів і суспільства в цілому. Без підвищення інноваційності інституціональних форм господарського і громадського життя створені інноваційні кластери виявляться у кращому разі хорошими вкладеннями в нерухомість, а створені інноваційні технології будуть комерціалізовані за рамками української економіки.

Взаємозв'язок технологічних і економічних інновацій з інноваціями в суспільно-інституціональній сфері нині визнається і теоретиками інноваційного розвитку соціально-економічних систем. Виявлені Н. Кондратьєвим, услід за І. Шумпетером, довгі хвилі економічного розвитку обґрунтовано зв'язуються з немонотонним освоєнням інновацій в соціально-економічних системах. Довгі економічні хвилі супроводжуються зміною технологічних устроїв суспільства, оскільки інвестиції в технології одного устрою до певного часу стримують проникнення в соціально-економічну систему нових технологій. При цьому важливу роль грає соціально-політична інституціональна структура, яка підтримує існуючий устрій в особі домінуючих політичних еліт, систем соціальної взаємодії, стратифікації суспільства тощо. Але якнайповніше зв'язок між соціально-політичними інститутами і інноваційним розвитком виявлений в роботах К. Перес, яка звернула увагу не на періоди зрушень, як правило, що супроводжуються кризами, а на періоди відносно стабільного і монотонного економічного розвитку. К. Перес, а потім К. Фріман та інші вчені дійшли висновку, що корені економічних криз і нерівномірність інноваційного розвитку криються саме у відносно благополучних періодах. У ці періоди соціально-політичні інститути, що склалися, «завмирають» у формах, які адекватні початковим стадіям довгого економічного циклу, а надалі припиняють свій розвиток і стримують проникнення інновацій в суспільство. Отже, ефективність інноваційного розвитку визначається ефективністю інституціональних форм, у рамках яких здійснюється управління як безпосередньо господарськими процесами, так і соціальними і політичними процесами, що активно впливають на економіку.

Незважаючи на багато проблем, криза – це шанс для розвитку виробництва, інноваційних технологій, можливість зміцнити позиції за рахунок злиття-поглинання і використання активів, що різко подешевшали, і робочої сили. Здолати глобальну фінансову кризу можна використовуючи сучасні



інноваційні методи управління. Один з таких методів – управління проектами, який добре себе зарекомендував в багатьох областях діяльності і галузях різних країн. Проте, для підвищення інноваційності розвитку української економіки необхідно підвищити інноваційність суспільства в цілому, для чого треба виробити нові інноваційні інституціональні форми управління проектно-орієнтованими структурами і організаціями, що мають і господарське, і соціальне, і політичне значення.

Стратегія управління інноваційним розвитком – домінуюча в діяльності проектно-орієнтованих організацій. Діяльність проектно-орієнтованих організацій можна розглядати в розрізі бізнес-процесів основної діяльності і процесів розвитку (інноваційних проектів і програм) [12, с.156].

У класичному розумінні проекту властиві такі відмітні ознаки: унікальність, тимчасовість, обмеженість ресурсів, разовість, невизначеність. Проект є тривалим процесом, а запровадження зазначених процедур та ефективність самого проекту значною мірою залежать від якості процесу управління проектом на всіх його етапах: ініціалізація проекту (визначення концепції), планування і розробка, реалізація виконання, отримання результату та ефекту. Управління проектом розглядається як управлінський процес реалізації певного проекту на всіх його етапах, який складається з комплексу механізмів, дій, засобів, інструментів.

Управління проектами є синтетичним видом діяльності і використовує знання інших галузей знань. Серед них можна виділити три групи галузей знань [11, с.49]:

- управлінські знання, які стосуються планування, організації, виконання контролю, статистики, логістики, прогнозування;
- прикладні знання, що описують наочну область проекту, ці знання про прикладні сфери повинні відбивати унікальні або незвичайні аспекти середовища проекту, а також загальні практичні результати, застосування яких поліпшить ефективність проекту;
- методологія ефективного управління проектом, яка складається з комплексу унікальних механізмів, дій, засобів, інструментів.

Централізована організаційна структура, призначена для вдосконалення методів і результатів управління проектами, дозволяє максимально вигідно використовувати ресурси компанії і накопичений досвід називається офісом управління проектами. Завдання правильної орієнтації офісу управління проектами з управління середовищем розвитку інноваційного мультипроекта має на увазі наявність збалансованих зворотних зв'язків між самим офісом управління проектами і стратегічно важливими для організації функціональними підрозділами. Функціонально-матричні, комбіновані і проектно-організаційні структури, що займаються управлінням проектами і портфелями проектів, і управління, що входять до складу офісу, проектами, постійно взаємодіють із стратегічними службами проектно-орієнтованих

організацій, що дозволяє створити можливість своєчасного коригування, як стратегії самої організації, так і пріоритетів в проектах.

В основу концепції роботи офісу управління проектами закладаються наступні основні принципи [12, с.156]:

- проекти і портфелі проектів мають бути розроблені відповідно до стратегії організації.

- участь функціональних підрозділів в розробці реалізації проектів має бути скоординовано відповідно до стратегії організації.

- реалізація проектів і портфелів проектів повинна супроводжуватися наявністю постійно діючих швидких зворотних зв'язків через керівників проектів і програм і, відповідно, керівників функціональних підрозділів, з управлінням організації, що здійснює контроль дотримання стратегії.

Перспективою розвитку цього напрямку є оптимізація проходження інформації між об'єктами проектно-орієнтованої організації за рахунок вдосконалення бізнес процесів, розробка гнучкого уніфікованого офісу управління проектами, адаптованого до різних організаційних структур проектів, що дозволить далі просувати стратегію інноваційного розвитку на більш високому рівні.

Проте, практичні результати цієї діяльності доки не видно: результати проектів значно відрізняються від їх цілей, заплановані терміни і бюджет порушуються. Головна причина цієї проблеми криється в самому визначенні проекту – це тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, послуги або результатів. Іншими словами, основна відмінність між проектом і організацією полягає, на думку основоположників методології проектного менеджменту в тому, що проект – кінцевий в часі, а організація – ні. Отже, менеджмент організації зацікавлений не стільки в успішній реалізації того або іншого проекту, скільки в успішному досягненні своїх стратегічних цілей, які далеко не завжди співпадають з цілями проектів. Це неминуче призводить до конфлікту інтересів між офісом управління проектами і керівництвом підприємства.

Інноваційні проекти перетворюють, модифікують, трансформують науково-технічні досягнення і для їх реалізації та втілення необхідно застосовувати творчий підхід і активність з урахуванням альтернативних варіантів вирішення. Розробка інноваційних проектів – це складна багатофакторна задача, яку можна вирішити тільки при комплексному підході інноваційної команди дослідників та проектантів різних рівнів спеціалізації за фахом [13, с.65].

З метою визначення особливостей розробки і здійснення різних інноваційних проектів виділяються і аналізуються основні типи інновацій. Принципово важливим є те, що різні типи інновацій вимагають специфічних підходів до управління інноваційними проектами, відповідних структур інноваційної діяльності, її методів і стилів.

Як основні критерії, по яких виокремлюють типи інновацій, необхідно

відмітити наступні [14, с.106]:

- галузь господарства і сферу діяльності, в якій створюється і реалізується інновація;
- ступінь новизни, радикальності інновації;
- характер практичної діяльності, в якій використовується інновація;
- технологічні параметри інновації.

По-перше, виділяються інновації в різних галузях промисловості, сільському господарстві, різних областях соціальної сфери, культури, освіти.

Об'єкти інтелектуальної власності можуть використовуватися підприємствами й організаціями, приносити дохід. Вони включаються до складу нематеріальних активів. Таким чином, управління інноваціями – це невід'ємна частина проекту, що повинна всебічно розглядатися. За наявності внутрішніх інновацій проект містить те, що раніше не виконувалося. При цьому внутрішні інновації позитивно впливають на основні процеси управління, що зустрічаються практично в кожному проекті [15, с.4]:

- процеси управління змінами – визначення, узгодження, затвердження й прийняття до виконання коригувальних впливів і координація змін по всьому проекту;
- процеси управління ресурсами – внесення змін до складу й призначення ресурсів на роботи проекту;
- процеси управління цілями – коректування цілей проекту за результатами процесів аналізу;
- процеси управління якістю – розробка заходів щодо усунення причин незадовільного виконання.

Результатом інноваційної діяльності є конфіденційні знання, досвід, навички, що включають відомості технічного, економічного, адміністративного, фінансового й іншого характеру які набувають чинного характеру в проектах.

Останніми роками з'явилися нові підходи в управлінні проектами: мультипроектне управління, управління програмами і портфелями проектів. Протиріччя між потребами окремих проектів і портфеля проектів можуть викликати непорозуміння в роботі компанії. Як правило, щось подібне виникає, якщо її вище керівництво не приділяє належної уваги формуванню загальних поглядів на цілі компанії, розподілу пріоритетів між проектами і доведенню прийнятих стратегічних ініціатив до усіх керівників і виконавців. Кожна організація діє на підставі своєї теорії бізнесу, іншими словами, на підставі ряду уявлень про те, в чому полягає її бізнес, які її цілі, як визначаються результати, хто її споживачі, що ці споживачі цінують і за що платять [16, с.252]. Стратегія є спосіб реалізації теорії бізнесу в практичній діяльності. Визначивши свої основні стратегічні цілі, організація тим самим формує свій п-мірний цільовий простір, в якому поточні значення стратегічних показників організації, відповідають її стану в заданому просторі.

Управління проектами (управління портфелем проектів) є тим інструментом, який дозволяє вирішувати завдання стратегічного управління. Важливою особливістю проектів, разом з їх унікальністю, є те що вони змінюють довкілля. За допомогою реалізації проектів можна цілеспрямовано змінювати чинники середовища, які у свою чергу впливають на стан організації. В ході такої взаємодії, проектів з середовищем, організація рухається у напрямі своєї мети, а проект є свого роду рушійною силою організації.

Сучасність висуває принципово нові вимоги і до інтелектуалізації самого процесу управлінської діяльності, якості та ефективності якого залежить, перш за все, від інтелектуального забезпечення та фаховості членів команди проекту. Вдосконалення системи мотивації та заохочення людських ресурсів, виховання командного духу, корпоративної цінності, ефективне використання інтелектуального потенціалу члена команди проекту в проектно-орієнтованих організаціях має стати головним завданням керівників в процесі управлінської та інноваційної діяльності [17, с.73].

Ефективна реалізація інтелектуальних можливостей забезпечує одержання додаткового прибутку і зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання. Товари, послуги, технології можуть бути репродуковані, однак навички, досвід, інноваційні можливості персоналу, є унікальними для кожної проектно-орієнтованої організації внаслідок специфічності інтелектуальних можливостей члена команди проекту. Інноваційна діяльність, яка спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентноздатних товарів і послуг, потребує не лише постійного підвищення науково-освітнього рівня людських ресурсів, а і вдосконалення організаційних умов їх використання.

Очевидно, що основним стратегічним завданням керівництва проектами і програмами компанії є встановлення балансу в системі цілей організації, програми її розвитку, портфелів проектів, окремих проектів, команд менеджерів і окремих менеджерів. Такий баланс, може бути досягнутий на основі аналізу причинно-наслідкових зв'язків між частинами компанії як окремої системи, тобто розгляд організації з проектно-орієнтованим управлінням, через призму чинників методології проактивного управління, в основі якого лежать шість чинників організації: інновації, проекти, ринок (потреби), цілі, продукти (послуги) і технології, доповнивши його чинниками ризику і компетенції [18, с.23].

Проектно-орієнтована організація має відбирати проекти та управляти ними таким чином, щоб максимально ефективно підтримувати стратегічні цілі організації. Перехід на кожен послідовний, більш високий рівень розвитку, збільшує конкурентоспроможність організації, дозволяє динамічно реагувати на потреби ринку та оптимально використовувати свої наявні ресурси. Для забезпечення інвестування ефективності реалізації проектів з урахуванням особливостей структури проектно-орієнтованої організації необхідне



функціонування проектного офісу. І нарешті, виконання будь-якого проекту відбувається зусиллями команди проекту [17, с.73]. Успішність реалізації проектів залежить від багатьох факторів серед яких важливу роль в умовах побудови постіндустріального суспільства відіграє кваліфікація та компетентність команди і керівника проекту. Управління інноваціями в проектах потребує відповідних знань, умінь проектних менеджерів. Не врахування цього аспекту призводить до провалу проекту, або до значного зменшення ефективності від створення цінності при використанні унікальних властивостей отриманого продукту проекту [19]. Тож, команда проекту є найбільш гнучким елементом внутрішнього середовища проектно-орієнтованої організації. Інноваційна діяльність сприяє комерціалізації знань і базується на ефективному використанні інтелектуального потенціалу.

Одним із визначальних пріоритетів для успішного розвитку держави є створення умов і механізмів для ефективного перетворення інтелектуального потенціалу народу в інтелектуальний капітал. Таку тенденцію можна простежити не лише на макрорівні, а і на рівні окремої організації. Основною рушійною силою економічного розвитку проектно-орієнтованої організації нині стають інтелектуальні ресурси, що підтверджується загальносвітовими тенденціями [17, с.74]:

- найважливішою частиною національного суспільного багатства стає інтелектуальний продукт;
- господарська діяльність все більш перетворюється на процес безперервних інтелектуальних нововведень;
- конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів, виживання цілих галузей безпосередньо залежать від здатності сприймати і виробляти інтелектуальний продукт;
- особливе значення у подоланні кризи і відтворенні економіки набуває феномен інтелектуальної власності.

Комерційна результативність інновації – це похідна трьох складових: інновації, які орієнтовані на довгострокову перспективу; стійкого розвитку, що забезпечується економічною стабільністю й самодостатністю організації; етичного ставлення керівників і співробітників.

За ступенем новизни, радикальності виділяються базисні і покращуючі інновації. За характером практичної діяльності, в якій використовується інновація, в якості основних типів вичленяють виробничі і управлінські інновації. За основними технологічними параметрами виділяються продуктові і процесні інновації.

Важливо відмітити, що на реалізацію базисних інновацій істотний стимулюючий вплив робить створення союзів, об'єднань організацій. Динаміка базисних і покращуючих інновацій в організації істотно залежить від місця, яке займає ця організація в структурі галузі, і її ролі в ній. Технологічні лідери в галузі або великі організації у своїй діяльності, як правило, роблять акцент на покращуючих інноваціях. Невеликі організації або галузеві аутсайтери часто

прагнуть створювати радикально нові продукти і технології, тобто здійснювати радикальні інновації. Так, великі класичні університети часто орієнтуються на покращуючі освітні інновації, тоді як невеликі нові освітні установи іноді ініціюють радикальні освітні інновації.

Виробничі інновації утілюються в нових продуктах, послугах і технологіях виробничого процесу. Управлінські інновації – це те нове знання, яке втілене в нових управлінських технологіях, в нових адміністративних процесах і організаційних структурах.

Виробничі інновації у сфері освіти можуть бути як продуктовими, так і процесними, тоді як управлінські освітні інновації є переважно процесними.

При дослідженні динаміки продуктових і процесних інновацій застосовуються дві моделі [14, с.107]:

- модель лагу – підхід, при якому продуктові і процесні інновації розглядаються як що циклічно змінюють один одного;
- синхронна модель – підхід, який припускає одночасне здійснення продуктових і відповідних процесних інновацій.

У рамках першого підходу розглядаються дві моделі: модель продуктового циклу і модель зворотного продуктового циклу.

Згідно моделі продуктового циклу перші дві фази розвитку класу нових продуктів є періодами радикальних змін, коли на першій стадії вводяться основні продуктові, а на другій – основні процесні інновації. Ці фази змінюються періодом прирісних змін, коли вже менш значні інновації вводяться помірними темпами.

Практика господарювання все частіше потребує врахування особливостей інтелектуальних та людських ресурсів в інноваційній діяльності. Розвиток внутрішніх інновацій в цих умовах стає одним з головних чинників підвищення ефективності проектно-орієнтованої організації, оскільки дозволяє переходити до сучасних технологій. Процес управління внутрішніми інноваціями стає важливим фактором створення благ і забезпечує конкурентні переваги, а отже, набуває стратегічного значення.

Для ефективного управління інноваційною діяльністю у рамках нових інституціональних форм необхідно адаптувати методологію проектного управління. Обґрунтування цієї пропозиції починається з виявлення особливостей інноваційного розвитку проектно-орієнтованих організацій, відмінностей від традиційних форм і інструментів звичайного управління економічною і соціально-політичною діяльністю. Управління у рамках усталених інститутів, що склалися, завжди тяжіє до використання моделей, заснованих на раціональному виборі, обмеженні ризиків, поступальному розвитку, оптимізації у рамках рівноваги, що склалася. Усі ці моделі, якщо подивитися на них в загальнотеоретичній управлінській перспективі, співвідносяться з традиційним функціональним і процесним менеджментом, який склався у рамках парадигми стабільних організацій як основних суб'єктів діяльності. Такий управлінський підхід за своєю суттю є консервативним,

спрямованим на підтримку стану, що склався, або на поступальний розвиток у рамках заздалегідь визначеної траєкторії.

Стратегія управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих організацій в першу чергу співвідноситься з проектним управлінням, управлінням діяльністю з переведення системи з одного стану в інший у рамках чітко обмеженої по термінах, цілях, бюджетах і результатах ініціативи, а не у рамках загального прогресивного процесу.

Ефективне стратегічне управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих структур і організацій здійснюється у рамках загальної системи, побудованої на основі перенесення теорії і практики управління технологічними інноваціями на практику управління комплексними економіко-соціально-політичними інноваціями, що розробляються і впроваджуються незалежними підприємницькими мережами. Ця система припускає створення і функціонування проектно-орієнтованих центрів інноваційного соціально і політично активного підприємництва, в деякому розумінні аналогів технопарків і бізнес-інкубаторів, але що працюють в ширшому і рухливішому інституціональному просторі національного господарства.

Варіативність результатів функціонування інноваційних проектів з урахуванням технологічних та інших процесів виробництва залежить від великої кількості факторів, але ключовими з них можна відмітити – особливості інфраструктури, тип і стан усіх складових проекту – від технології до кваліфікації працівників. Наряду з цим для кожної ланки окремої операції існує свій індивідуальний набір особливостей на основі яких можна спрогнозувати можливі відхилення і дії з інноваційної корекції.

У рамках стратегії інноваційного розвитку проектно-орієнтованих організацій пропонується виділити чотири основні блоки діяльності: – інтелектуально-аналітичне забезпечення; – взаємодія зацікавлених сторін і формування соціальних мереж; – проектне управління; – соціально-політичні підприємницькі проекти.

В цілях підвищення ефективності стратегії управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих структур і організацій виявлено чинники успіху інноваційного соціально і політично активного підприємництва:

1. Готовність до самокоректування. З огляду на те, що для успішного інноваційного підприємця безумовною домінантою поведінки є досягнення мети, сама послідовність дій з її досягнення вже відходить декілька на другий план. Успішні підприємці з готовністю і легкістю змінюють раніше заплановані дії, гнучко адаптуючись до умов, що змінюються. Домінування кінцевої мети, а не окремих планів дій повинно дозволяти вчасно визнати невідповідність планів насколишнім умовам або допущені прорахунки, виправити їх і з не меншою енергією продовжувати реалізацію проекту. У орієнтації на кінцеву мету проявляється окрім усього іншого і проектно-орієнтований характер підприємницької діяльності.

2. Уміння ділитися успіхом. Для інноваційних соціально і політично орієнтованих підприємців уміння ділитися успіхом, залучати до успіху проекту, знаходитися на критичному шляху до самого успіху. Чим більше підприємець розділяє успіх з іншими, тим більше люди допомагатимуть йому, тим самим збільшуючи вірогідність успіху проекту для усіх. Якщо інноваційний підприємець зацікавлений зрештою в здійсненні змін в суспільстві, а не в придбанні додаткового статусу, як це відбувається в політичній діяльності, і не в привласненні доданої вартості, як це має місце в економічній діяльності, то і успіх проекту не представляється йому його власністю.

3. Готовність протистояти опору сталих інституціональних структур. Підприємець має бути готовий виступати ініціатором і лідером інноваційних змін, яким будуть організовано чинити опір інститути і сили, що вже склалися. Інноваційні підприємці можуть здійснювати зміни не лише шляхом створення нових інституціональних форм, але і шляхом зміни напряму діяльності вже існуючих організацій. Проте інноваційні соціально і політично активні підприємці вважають за краще реалізовувати свої ініціативи у рамках «третього сектора», що об'єднує некомерційні недержавні організації у вигляді гнучких, динамічних і заповзятливих мережевих структур.

4. Здатність застосовувати міждисциплінарний підхід. Незалежність від тиску традиційних політичних інститутів не лише дозволяє звільнитися від переважаючих поглядів на проблеми, але і дає можливість інноваційним підприємцям використовувати необхідні ресурси нетрадиційним, новим способом. Дійсно, одне з сучасних завдань інноваційного підприємця полягає в знаходженні нових поєднань соціальних, політичних, економічних і інформаційних ресурсів, які б дали набагато більший ефект, ніж традиційні поєднання у рамках сталих інститутів. Через це сьогодні багато підприємців виступають не лише як інноватори, але і як об'єднувачі, інтегратори різних громадських сил, які без їх зусилля залишалися б роз'єднаними і незатребуваними.

5. Готовність до непомітної тривалої роботи. Цей чинник, успіху багато в чому пов'язаний з умінням ділитися успіхом, точніше сказати, із загальною установкою, через яку інноваційний підприємець віддає більший пріоритет реальним звершенням, а не публічному визнанню. Багато підприємців витрачають декілька років на те, щоб поступово просувати свої ідеї, чинити вплив на людей у рамках соціальної мережі і в ході великої кількості особистих зустрічей. Саме ця непомітна робота дозволяє їм створити розгалужені і такі, що динамічно розвиваються соціальні мережі і тим самим придбати необхідний інтелектуальний і соціальний капітал, важливість якого в інноваційних проектах складно переоцінити. Часто підприємці отримують визнання тільки після багатьох років роботи в повній невідомості для широкої публіки.

6. Наявність сильних етичних стимулів діяльності.

Виходячи з вищевикладеного теоретично узагальнено й запропоновано вирішення наукової проблеми, що полягає в обґрунтуванні теоретико-

методологічних засад використання нових ефективних інституціональних форм стратегічного управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих структур і організацій на основі методів і інструментів методології проектного управління та наданні відповідних науково-прикладних рекомендацій щодо його вдосконалення. Отримані в процесі дослідження результати дозволили сформулювати такі теоретичні положення, висновки та рекомендації:

- обґрунтовано механізм досягнення основного стратегічного завдання керівництва проектами і програмами організації через встановлення балансу в системі цілей організації, програми розвитку, портфелів проектів, окремих проектів, команд менеджерів і окремих менеджерів, шляхом аналізу причинно-наслідкових зв'язків між частинами компанії, як окремої системи, та через призму чинників методології проактивного управління;

- охарактеризовано компоненти системи інституціональних форм стратегічного управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих структур і організацій, до яких слід віднести: методологію проектного управління, яка має бути обґрунтована і адаптована шляхом використання концепції проекту, що розвивається; функціональну модель проектно-орієнтованого центру інноваційного підприємництва, що запозичує певні характеристики від моделей технопарків і бізнес-інкубаторів і переносить їх в галузь ширшої економіко-соціально-політичної інноваційної діяльності; чинники успіху інноваційних соціально і політично значущих проектів, що об'єднують в собі аспекти поведінки інноваційного підприємця і керівника проектів;

- виділено основні блоки діяльності, у рамках стратегії інноваційного розвитку проектно-орієнтованих організацій: інтелектуально-аналітичне забезпечення; взаємодія зацікавлених сторін і формування соціальних мереж; проектне управління; соціально-політичні підприємницькі проекти;

- систематизовано чинники успіху інноваційного соціально і політично активного підприємництва, з метою підвищення ефективності стратегії управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих структур і організацій, що полягають у: готовності до самокоректування; уміння ділитися успіхом; готовності протистояти опору сталих інституціональних структур; здатності застосовувати міждисциплінарний підхід; готовності до непомітної тривалої роботи; наявності сильних етичних стимулів діяльності.

### **1.3. Стратегія проектно-орієнтованого підходу в управлінні інтелектуально-інноваційним розвитком соціально-економічних самоорганізованих систем**

Курс України на інтеграцію до світового ринку потребує підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за рахунок впровадження інноваційної діяльності. Використання конкурентних переваг, які реально можуть забезпечити інновації у вигляді об'єктів інтелектуальної власності,



ускладнено не тільки низьким рівнем професіональних знань господарюючих суб'єктів у цій сфері, але і відсутністю конкретних механізмів управління інноваціями у проектах. Тому систематизація та узагальнення науково-теоретичних і прикладних аспектів розвитку інтелектуального капіталу для ефективної діяльності організації, а також управління інноваціями впродовж життєвого циклу проекту є актуальними питаннями теорії і практики проектного менеджменту, особливо в процесі створення інтелектуальних активів під час реалізації проекту.

Реальна трансформація української економіки в інноваційну неможлива без підвищення інноваційності громадських інститутів і суспільства в цілому. Без підвищення інноваційності інституціональних форм господарського і громадського життя створені інноваційні кластери виявляться у кращому разі хорошими вкладеннями в нерухомість, а створені інноваційні технології будуть комерціалізовані за рамками української економіки. Проте, для підвищення інноваційності розвитку української економіки необхідно підвищити інноваційність суспільства в цілому, для чого треба виробити нові інноваційні інституціональні форми управління проектно-орієнтованими структурами і організаціями, що мають і господарське, і соціальне, і політичне значення.

Сучасні тенденції розвитку які спрямовані на підсилення ролі інтелектуальних і інформаційних ресурсів у конкурентоспроможній продукції зіткнулися з проблемою. Суть якої пов'язана із змінами засобів створення продукту, знання перетворились в один з основних факторів створення нової вартості, яка повинна враховуватись у плануванні та звітності проекту. Проблема оцінки цих факторів виникла спершу в інформаційно-насичених організаціях де об'єм інтелектуального потенціалу вище ніж об'єм матеріальних активів [20, с. 185].

Вирішення масштабних завдань модернізації національного господарства потребує активізації зусиль на всіх рівнях державного управління та широкого залучення інших зацікавлених сторін до планування і реалізації проектів розвитку. При цьому саме на регіональному рівні проявляється значна кількість проблем, пов'язаних з існуючими дисбалансами в економіці і соціальній сфері. За таких умов виникає необхідність створення регіональних структур, відповідальних як за розроблення стратегії розвитку, так і її втілення у конкретних проектах.

Проект реалізують для впровадження інновацій, які розв'язують проблеми конкретної соціально-економічної системи. Але його результат, крім цієї системи, зачіпає інтереси й інших систем, яких сукупно визначають зацікавленими сторонами проекту. Тому дуже важливо, щоб вигоди, які будуть отримані від нього, були гармонізовані з інтересами всіх зацікавлених сторін. Інновації неможливо втілювати без урахування унікальності й неповторності. Для цього необхідно реалізовувати специфічну діяльність, яка потребує спеціального планування послідовності взаємозалежних подій, що, у свою чергу, здійснюються в унікальних неповторних умовах [11, с.48].

Головна ідея управління проектами і програмами – це створення нової цінності (інновації) через втілення стратегії в програмах і проектах. Внутрішні інновації розглядаються як захист проекту [21, с. 49], тобто ті новації які з'явилися протягом життєвого циклу проекту та стали внутрішніми інноваціями, потім потрапили в портфель інновацій, де були сформовані до рівня зовнішніх інновацій. Відмітимо, що внутрішні інновації при переході у зовнішні через такий інструмент як портфель інновацій проекту стають додатковим доходом організації. В результаті цієї діяльності народжуються нові ідеї, нові й удосконалені продукти, нові або вдосконалені технологічні процеси, з'являються нові форми організації й управління різними сферами економіки. Технології управління знаннями найперше затребуються тими комерційними, державними або науковими структурами, які будуються на принципах самоорганізації. Для таких структур характерна відкритість як обов'язковий елемент корпоративної культури. Саме в таких компаніях, де відсутня тверда централізація і традиційна бюрократична основа, вдається успішно віднаходити, накопичувати, поширювати знання, а головне, потім створювати нове корпоративне знання [22, с. 231].

Творчий потенціал проекту – це інтелектуальні активи які доречно зберігати в портфелі інновацій, тому що за допомогою цього інструменту проект стає індивідуальним, сучасно актуальним, унікальним і додатково прибутковим. Об'єкти інтелектуальної власності можуть використовуватися підприємствами й організаціями, приносити дохід. Вони включаються до складу нематеріальних активів [15, с. 2]. Таким чином, управління інноваціями – це невід'ємна частина проекту, що повинна всебічно розглядатися. За наявності внутрішніх інновацій проект містить те, що раніше не виконувалося. При цьому внутрішні інновації позитивно впливають на основні процеси управління.

Фонд корпоративних досліджень (Corporate Research Foundation, 2005) перелічив шість ключових чинників успіху організацій: структурна гнучкість, кадри, інноваційний потенціал, зростаючі ринки, міжнародна орієнтованість, якість менеджменту.

Слід зазначити, що структурну гнучкість і інноваційний потенціал забезпечує, як правило, креативність. Якісний креатив є однією з умов успішного просування компанії на ринку. Він здатний виділити фірму серед конкурентів, повідомити споживача про унікальність товарної пропозиції і методично напрацьовувати капіталізацію бренду [23, с.120].

Серед існуючих концепцій слід відзначити методику побудови регіональної інноваційної стратегії, яка розглядається у рекомендаціях Європейської Комісії і включає три етапи: будівництва консенсусу, аналіз регіону, окреслення стратегії і системи моніторингу. Зокрема, перший етап передбачає проведення агітаційно-інформаційних заходів, адресованих усім суспільним групам регіону, та створення консорціуму виконавців, до складу якого входять дослідницька установа, промислове підприємство, регіональна

адміністрація, залучаються експерти, а також створюється бюро проекту. Змістом наступного етапу є аналіз дослідницького, виробничого та управлінського потенціалу регіону, виявлення сильних і слабких сторін. Останній етап присвячений власне формулюванню стратегії інноваційного розвитку та плануванню заходів з її впровадження.

Очевидно, розроблена стратегія має відігравати роль рамкового документа при плануванні інноваційних проектів. Разом з тим, завдання регіонального розвитку не зводяться лише до втілення інновацій. Не менш важливе значення мають проекти, спрямовані на створення та модернізацію інфраструктури, які також потребують координування зусиль зацікавлених сторін і значних ресурсів. Відповідно, утворення регіональної проектно-орієнтованої структури у формі консорціуму виконавців або іншого об'єднання дозволить значно підвищити ефективність такої діяльності. При цьому ключовим фактором є вироблення механізмів досягнення згоди між учасниками консорціуму. Для кращого усвідомлення предмета досягнення згоди доцільно деталізувати стратегію регіонального розвитку, виокремивши оцінку поточного стану, визначення цілей розвитку та конкретні заходи з реалізації стратегії. Надалі кожний з потенційних учасників консорціуму має сформувати своє ставлення до відповідних параметрів регіонального розвитку. Визначення такого ставлення залежить від обсягів отримуваної інформації, інтенсивності контактів учасників між собою та власної стратегії кожного з них [24, с.170].

Стратегія будь-якої організації може бути представлена у вигляді стратегічної карти, що відображає чотири основні складові діяльності: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів і самовдосконалення, а також їхню взаємодію у графічній формі. При цьому чітко відслідковуються причинно-наслідкові зв'язки: бажані фінансові результати забезпечуються за рахунок якнай-повнішого задоволення потреб клієнтів, виробництво товарів і надання відповідних послуг здійснюється завдяки раціональній організації внутрішніх бізнес-процесів, що, у свою чергу, стає можливим внаслідок постійного самовдосконалення і навчання персоналу. Крім того, процеси кожного з рівнів мають свої кількісні оцінки, що узагальнюються у вигляді збалансованої системи показників.

Взаємодія учасників консорціуму, покликаною реалізовувати стратегію регіонального розвитку шляхом ініціювання та виконання різних проектів, також може бути представлена у вигляді стратегічної карти, на якій окрім лінійних будуть відображені складні зв'язки, оскільки одні й ті самі процеси для одних учасників об'єднання можуть бути внутрішніми, для інших – клієнтськими. Відповідно, прихильність кожного з учасників до конкретного проекту залежить від того, наскільки цілі й очікувані результати збігаються з його власною стратегією. При цьому можливе проведення оптимізації складу виконавців конкретного проекту в рамках консорціуму. Виконання масштабних складних проектів може передбачати введення в графік після завершення



певних етапів додаткових проміжних «робіт», пов'язаних з пошуком консенсусу стосовно оцінки поточного стану і подальших дій.

Креативні управлінські рішення – це рішення у сфері управлінської діяльності, процес розробки яких відрізняється творчим характером, а результати мають позитивні наслідки для колективу підприємства, його партнерів (у тому числі споживачів) і суспільства в цілому. Відповідно до типу мислення (раціональним, креативним і евристичним) виділяють декілька видів таких рішень. При цьому евристичні рішення ґрунтуються на алгоритмізованому творчому мисленні. Особливу увагу приділяють інтуїтивним рішенням – раціональному і творчому одночасно [23, с. 123].

Креативний потенціал компанії – готовність компанії до прийняття і реалізації креативних управлінських рішень. Саме вони сприяють досягненню поставлених компанією цілей і формуванню унікальних конкурентних переваг за рахунок використання власних і додаткових ресурсів. Слід зазначити, що креативний потенціал компанії не є простою сумою креативних потенціалів її співробітників. Він характеризується синергетичним ефектом від реалізації креативного потенціалу кожного із співробітників і залученням організаційно-економічного механізму розвитку потенціалу в цілому. Сьогодні, в стані гострої конкурентної боротьби, щоб приймати адекватні рішення, необхідно володіти певною сукупністю знань. Для цього необхідно вміти вчасно набувати знання та ефективно ними управляти. Управління знаннями – це процес комунікацій, спрямований на створення нових і відновлення існуючих знань, що допомагає вирішувати задачі, приймати рішення і починати необхідні дії, одержуючи потрібні знання в потрібний час [25].

Результатом інноваційної діяльності є конфіденційні знання, досвід, навички, що включають відомості технічного, економічного, адміністративного, фінансового й іншого характеру які набувають чинного характеру в проектах. Але тільки після аналізу показників можна визначити куди потраплять після виходу інновації, що виникають на протязі життєвого циклу проекту. Це може бути зовнішнє середовище і як наслідок додатковий прибуток. Може бути внутрішнє середовище, а саме портфель інновацій де останні використовуватимуть виключно в рамках проекту або в інтересах організації яка виконує проект.

Стратегія управління інноваційним розвитком – домінуюча в діяльності проектно-орієнтованих організацій. Діяльність проектно-орієнтованих організацій можна розглядати в розрізі бізнес-процесів основної діяльності і процесів розвитку (інноваційних проектів і програм) [12, с.156].

У класичному розумінні проекту властиві такі відмітні ознаки: унікальність, тимчасовість, обмеженість ресурсів, разовість, невизначеність. Проект є тривалим процесом, а запровадження зазначених процедур та ефективність самого проекту значною мірою залежать від якості процесу управління проектом на всіх його етапах: ініціалізація проекту (визначення концепції), планування і розробка, реалізація виконання, отримання результату

та ефекту. Управління проектом розглядається як управлінський процес реалізації певного проекту на всіх його етапах, який складається з комплексу механізмів, дій, засобів, інструментів.

Управління проектами є синтетичним видом діяльності і використовує знання інших галузей знань. Серед них можна виділити три групи галузей знань [11, с.49]:

- управлінські знання, які стосуються планування, організації, виконання контролю, статистики, логістики, прогнозування;
- прикладні знання, що описують наочну область проекту, ці знання про прикладні сфери повинні відбивати унікальні або незвичайні аспекти середовища проекту, а також загальні практичні результати, застосування яких поліпшить ефективність проекту;
- методологія ефективного управління проектом, яка складається з комплексу унікальних механізмів, дій, засобів, інструментів.

Централізована організаційна структура, призначена для вдосконалення методів і результатів управління проектами, дозволяє максимально вигідно використовувати ресурси компанії і накопичений досвід називається офісом управління проектами. Завдання правильної орієнтації офісу управління проектами з управління середовищем розвитку інноваційного мультипроекта має на увазі наявність збалансованих зворотних зв'язків між самим офісом управління проектами і стратегічно важливими для організації функціональними підрозділами. Функціонально-матричні, комбіновані і проектно-організаційні структури, що займаються управлінням проектами і портфелями проектів, і управління, що входять до складу офісу, проектами, постійно взаємодіють із стратегічними службами проектно-орієнтованих організацій, що дозволяє створити можливість своєчасного коригування, як стратегії самої організації, так і пріоритетів в проектах.

В основу концепції роботи офісу управління проектами закладаються наступні основні принципи [12, с.156]:

- проекти і портфелі проектів мають бути розроблені відповідно до стратегії організації.
- участь функціональних підрозділів в розробці реалізації проектів має бути скоординовано відповідно до стратегії організації.
- реалізація проектів і портфелів проектів повинна супроводжуватися наявністю постійно діючих швидких зворотних зв'язків через керівників проектів і програм і, відповідно, керівників функціональних підрозділів, з управлінням організації, що здійснює контроль дотримання стратегії.

Перспективою розвитку цього напрямку є оптимізація проходження інформації між об'єктами проектно-орієнтованої організації за рахунок вдосконалення бізнес процесів, розробка гнучкого уніфікованого офісу управління проектами, адаптованого до різних організаційних структур проектів, що дозволить далі просувати стратегію інноваційного розвитку на більш високому рівні. Проте, практичні результати цієї діяльності доки не

видно: результати проектів значно відрізняються від їх цілей, заплановані терміни і бюджет порушуються. Головна причина цієї проблеми криється в самому визначенні проекту – це тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, послуги або результатів. Іншими словами, основна відмінність між проектом і організацією полягає, на думку основоположників методології проектного менеджменту в тому, що проект – кінцевий в часі, а організація – ні. Отже, менеджмент організації зацікавлений не стільки в успішній реалізації того або іншого проекту, скільки в успішному досягненні своїх стратегічних цілей, які далеко не завжди співпадають з цілями проектів. Це неминуче призводить до конфлікту інтересів між офісом управління проектами і керівництвом підприємства.

В сфері управління інтелектуальними активами існує багато задач із запропонованими варіантами рішень – це методи прийняття рішень в сфері управління інтелектуальними активами [26, с. 127], зокрема дві задачі пов'язані з управлінням інтелектуальними активами: а) планування, організація, контроль і регулювання процесів створення і розвитку інтелектуальних активів; б) планування, організація, контроль і регулювання процесів інтелектуальних активів у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації.

Такими рішеннями в сфері управління інтелектуальними активами задачі а) може бути: формування інформаційно-інтелектуального середовища; розробка програм і визначення напрямку створення інтелектуальних активів; використання фондів знань, які знаходяться у портфелі інновацій проекту. Рішення задачі б) передбачає наступні дії: розробка стратегій комерційного використання інтелектуальних активів; проведення аналізу і оцінка реальної ринкової вартості інтелектуальних активів.

Що стосується методу управління у сфері управління знаннями, то під ним ми будемо розуміти спосіб, прийом впливу на керований інтелектуальний ресурс із метою підтримки його функціонування в заданих режимах або переведення об'єкта до нового стану. В такому випадку, метод управління інтелектуальним капіталом – це цілеспрямований порядок діяльності управляючої підсистеми і використання управлінських ресурсів щодо керованої підсистеми (видів інтелектуального капіталу) при дотриманні встановлених умов і обмежень. В цілому всі методи управління інтелектуальним капіталом можна об'єднати в такі групи [22, с.237]:

**Організаційні:** визначення структури, цілей, завдань та функцій органів управління інтелектуального капіталу; затвердження адміністративних норм та нормативів у сфері управління інтелектуального капіталу; видання наказів та розпоряджень; інструктування; відбір, підбір та призначення кадрів управління інтелектуального капіталу; розробка посадових інструкцій; затвердження методик та рекомендацій; розробка іншої регламентуючої документації; встановлення адміністративних санкцій та заохочень тощо. Економічні: інвестування в інтелектуальний капітал; ринкові завдання з використання інтелектуального капіталу; виробничі завдання з використання

інтелектуального капіталу; обмеження з використання ресурсів; ціноутворення на інтелектуальні ресурси; матеріальне стимулювання праці суб'єктів управління інтелектуальним капіталом; витрати на просування торговельних марок; витрати на матеріальне стимулювання лояльності тощо. Економічні методи управління здійснюють свій вплив на хід використання і відтворення інтелектуальних ресурсів за допомогою таких важелів, як інвестиції до інтелектуального капіталу, ціни на інтелектуальні ресурси, оплата праці суб'єктів управління інтелектуальним капіталом, рента за використання інтелектуального капіталу, що не відчужений від його носія, санкції тощо. Важелі економічних методів управління разом з організаційними, соціальними і психологічними методами служать ефективним засобом створення колективної та індивідуальної матеріальної зацікавленості в поліпшенні результатів використання інтелектуального капіталу і його відтворення.

**Соціально-психологічні:** формування корпоративних цінностей, принципів та норм поведінки з метою підвищення творчої активності; створення творчої атмосфери у колективі; позиціонування та іміджеві рекламування торговельної марки (відносно до марочного капіталу); психологічний вплив на клієнтів з метою їх утримання (відносно до клієнтського капіталу); заходи PR тощо. Соціальні та психологічні методи управління знаходять своє застосування відносно персоналу як суб'єкта управління і відносно цілого ряду видів інтелектуального капіталу як об'єктів управління: корпоративної культури, відносин із клієнтами, торговельних марок (наприклад, при іміджевій рекламі) тощо.

**Правові:** застосування законів та інших нормативно-правових актів із Філософія Технології управління інтелектуальним капіталом в організації захисту авторських прав, прав інтелектуальної власності на торговельні знаки, промислові зразки, винаходи тощо; застосування правових актів захисту прав інтелектуальної власності до регламентації відносин між суб'єктами управління ІК і його власниками, а також до захисту від недобросовісної конкуренції та інтелектуального піратства. Правові методи реалізуються шляхом уживання цілого ряду законодавчих актів, перш за все законів і інших нормативних документів про інтелектуальну власність, до регламентації відносин між суб'єктами управління інтелектуальним капіталом.

Однак жоден із названих методів управління не може претендувати на універсальність і винятковість. Більш того, специфіка інтелектуального капіталу як об'єкта управління зумовлює необхідність і доцільність використання комбінованих прийомів, що припускають залучення одночасно декількох методів управління. На кожному рівні ієрархії управління організацією може бути використана лише певна частина вказаних важелів зазначених методів управління. Ступінь дії кожного з важелів розглянутих методів управління залежить від особливостей їх використання до окремих типів та видів інтелектуального капіталу. При комплексній дії важелів на хід управління інтелектуальними ресурсами вплив кожного з них може



посилюватися, послаблюватися і навіть повністю нейтралізуватися дією іншого залежно від того, наскільки раціонально встановлені їх нормативні значення.

Система, що автоматизує прийняття управлінських рішень щодо управління інтелектуальними активами, складається з підсистем: «підсистеми управління портфелем прав на інтелектуальні активи» і «підсистеми управління комерціалізацією інтелектуальних активів і оціночної діяльності». В рамках реалізації функції кожної із підсистем можуть застосовуватись різні методи прийняття рішень в сфері управління інтелектуальними активами.

Останніми роками з'явилися нові підходи в управлінні проектами: мультипроектне управління, управління програмами і портфелями проектів. Протиріччя між потребами окремих проектів і портфеля проектів можуть викликати непорозуміння в роботі компанії. Як правило, щось подібне виникає, якщо її вище керівництво не приділяє належної уваги формуванню загальних поглядів на цілі компанії, розподілу пріоритетів між проектами і доведенню прийнятих стратегічних ініціатив до усіх керівників і виконавців. Кожна організація діє на підставі своєї теорії бізнесу, іншими словами, на підставі ряду уявлень про те, в чому полягає її бізнес, які її цілі, як визначаються результати, хто її споживачі, що ці споживачі цінують і за що платять [27, с.252]. Стратегія є способом реалізації теорії бізнесу в практичній діяльності. Визначивши свої основні стратегічні цілі, організація тим самим формує свій п-мірний цільовий простір, в якому поточні значення стратегічних показників організації, відповідають її стану в заданому просторі.

Управління проектами (управління портфелем проектів) є тим інструментом, який дозволяє вирішувати завдання стратегічного управління. Важливою особливістю проектів, разом з їх унікальністю, є те що вони змінюють довкілля. За допомогою реалізації проектів можна цілеспрямовано змінювати чинники середовища, які у свою чергу впливають на стан організації. В ході такої взаємодії, проектів з середовищем, організація рухається у напрямі своєї мети, а проект є свого роду рушійною силою організації.

Сучасність висуває принципово нові вимоги і до інтелектуалізації самого процесу управлінської діяльності, якість та ефективність якого залежить, перш за все, від інтелектуального забезпечення та фаховості членів команди проекту. Вдосконалення системи мотивації та заохочення людських ресурсів, виховання командного духу, корпоративної цінності, ефективне використання інтелектуального потенціалу члена команди проекту в проектно-орієнтованих організаціях має стати головним завданням керівників в процесі управлінської та інноваційної діяльності [28, с.73].

Ефективна реалізація інтелектуальних можливостей забезпечує одержання додаткового прибутку і зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання. Товари, послуги, технології можуть бути репродуковані, однак навички, досвід, інноваційні можливості персоналу, є унікальними для кожної проектно-орієнтованої організації внаслідок специфічності

інтелектуальних можливостей члена команди проекту. Інноваційна діяльність, яка спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентноздатних товарів і послуг, потребує не лише постійного підвищення науково-освітнього рівня людських ресурсів, а і вдосконалення організаційних умов їх використання.

Очевидно, що основним стратегічним завданням керівництва проектами і програмами компанії є встановлення балансу в системі цілей організації, програми її розвитку, портфелів проектів, окремих проектів, команд менеджерів і окремих менеджерів. Такий баланс, може бути досягнутий на основі аналізу причинно-наслідкових зв'язків між частинами компанії як окремої системи, тобто розгляд організації з проектно-орієнтованим управлінням, через призму чинників методології проактивного управління, в основі якого лежать шість чинників організації: інновації, проекти, ринок (потреби), цілі, продукти (послуги) і технології, доповнивши його чинниками ризику і компетенції [18, с.23].

Одним із визначальних пріоритетів для успішного розвитку держави є створення умов і механізмів для ефективного перетворення інтелектуального потенціалу народу в інтелектуальний капітал. Таку тенденцію можна простежити не лише на макрорівні, а і на рівні окремої організації. Основною рушійною силою економічного розвитку проектно-орієнтованої організації нині стають інтелектуальні ресурси, що підтверджується загальносвітовими тенденціями [12, с.74]:

- найважливішою частиною національного суспільного багатства стає інтелектуальний продукт;
- господарська діяльність все більш перетворюється на процес безперервних інтелектуальних нововведень;
- конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів, виживання цілих галузей безпосередньо залежать від здатності сприймати і виробляти інтелектуальний продукт;
- особливе значення у подоланні кризи і відтворенні економіки набуває феномен інтелектуальної власності.

Комерційна результативність інновації – це похідна трьох складових: інновації, які орієнтовані на довгострокову перспективу; стійкого розвитку, що забезпечується економічною стабільністю й самодостатністю організації; етичного ставлення керівників і співробітників. Практика господарювання все частіше потребує врахування особливостей інтелектуальних та людських ресурсів в інноваційній діяльності. Розвиток внутрішніх інновацій в цих умовах стає одним з головних чинників підвищення ефективності проектно-орієнтованої організації, оскільки дозволяє переходити до сучасних технологій. Процес управління внутрішніми інноваціями стає важливим фактором створення благ і забезпечує конкурентні переваги, а отже, набуває стратегічного значення.

Для ефективного управління інноваційною діяльністю у рамках нових інституціональних форм необхідно адаптувати методологію проектного управління. Обґрунтування цієї пропозиції починається з виявлення особливостей інноваційного розвитку проектно-орієнтованих організацій, відмінностей від традиційних форм і інструментів звичайного управління економічною і соціально-політичною діяльністю. Управління у рамках усталених інститутів, що склалися, завжди тяжіє до використання моделей, заснованих на раціональному виборі, обмеженні ризиків, поступальному розвитку, оптимізації у рамках рівноваги, що склалася. Усі ці моделі, якщо подивитися на них в загальнотеоретичній управлінській перспективі, співвідносяться з традиційним функціональним і процесним менеджментом, який склався у рамках парадигми стабільних організацій як основних суб'єктів діяльності. Такий управлінський підхід за своєю суттю є консервативним, спрямованим на підтримку стану, що склався, або на поступальний розвиток у рамках заздалегідь визначеної траєкторії.

Стратегія управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих організацій в першу чергу співвідноситься з проектним управлінням, управлінням діяльністю з переведення системи з одного стану в інший у рамках чітко обмеженої по термінах, цілях, бюджетах і результатах ініціативи, а не у рамках загального прогресивного процесу. Ефективне стратегічне управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих структур і організацій здійснюється у рамках загальної системи, побудованої на основі перенесення теорії і практики управління технологічними інноваціями на практику управління комплексними економіко-соціально-політичними інноваціями, що розробляються і впроваджуються незалежними підприємницькими мережами. Ця система припускає створення і функціонування проектно-орієнтованих центрів інноваційного соціально-економічного і політично активного підприємництва, в деякому розумінні аналогів технопарків і бізнес-інкубаторів, але що працюють в ширшому і рухливішому інституціональному просторі національного господарства. У рамках стратегії інноваційного розвитку проектно-орієнтованих організацій пропонується виділити чотири основні блоки діяльності: – інтелектуально-аналітичне забезпечення; – взаємодія зацікавлених сторін і формування соціальних мереж; – проектне управління; – соціально-економічні та політичні підприємницькі проекти.

Отже, в цілях підвищення ефективності стратегії управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих структур і організацій чинниками успіху інноваційного соціально-економічного і політично активного підприємництва є:

– готовність до самокоректування. З огляду на те, що для успішного інноваційного підприємця безумовною домінантою поведінки є досягнення мети, сама послідовність дій з її досягнення вже відходить декілька на другий план. Успішні підприємці з готовністю і легкістю змінюють раніше заплановані дії, гнучко адаптуючись до умов, що змінюються. Домінування кінцевої мети, а

не окремих планів дій повинно дозволяти вчасно визнати невідповідність планів навколишнім умовам або допущені прорахунки, виправити їх і з не меншою енергією продовжувати реалізацію проекту. У орієнтації на кінцеву мету проявляється окрім усього іншого і проектно-орієнтований характер підприємницької діяльності;

- уміння ділитися успіхом. Для інноваційних соціально і політично орієнтованих підприємців уміння ділитися успіхом, залучати до успіху проекту, знаходиться на критичному шляху до самого успіху. Чим більше підприємець розділяє успіх з іншими, тим більше люди допомагатимуть йому, тим самим збільшуючи вірогідність успіху проекту для усіх. Якщо інноваційний підприємець зацікавлений зрештою в здійсненні змін в суспільстві, а не в придбанні додаткового статусу, як це відбувається в політичній діяльності, і не в привласненні доданої вартості, як це має місце в економічній діяльності, то і успіх проекту не представляється йому його власністю;

- готовність протистояти опору сталих інституціональних структур. Підприємець має бути готовий виступати ініціатором і лідером інноваційних змін, яким будуть організовано чинити опір інституту і сили, що вже склалися. Інноваційні підприємці можуть здійснювати зміни не лише шляхом створення нових інституціональних форм, але і шляхом зміни напряму діяльності вже існуючих організацій. Проте інноваційні соціально і політично активні підприємці вважають за краще реалізовувати свої ініціативи у рамках «третього сектора», що об'єднує некомерційні недержавні організації у вигляді гнучких, динамічних і заповзятливих мережевих структур;

- здатність застосовувати міждисциплінарний підхід. Незалежність від тиску традиційних політичних інститутів не лише дозволяє звільнитися від переважаючих поглядів на проблеми, але і дає можливість інноваційним підприємцям використовувати необхідні ресурси нетрадиційним, новим способом. Дійсно, одне з сучасних завдань інноваційного підприємця полягає в знаходженні нових поєднань соціальних, політичних, економічних і інформаційних ресурсів, які б дали набагато більший ефект, ніж традиційні поєднання у рамках сталих інститутів. Через це сьогодні багато підприємців виступають не лише як інноватори, але і як об'єднувачі, інтегратори різних громадських сил, які без їх зусилля залишалися б роз'єднаними і незатребуваними.

- наявність сильних етичних стимулів діяльності;

- готовність до непомітної тривалої роботи. Цей чинник, успіху багато в чому пов'язаний з умінням ділитися успіхом, точніше сказати, із загальною установкою, через яку інноваційний підприємець віддає більший пріоритет реальним звершенням, а не публічному визнанню. Багато підприємців витрачають декілька років на те, щоб поступово просувати свої ідеї, чинити вплив на людей у рамках соціальної мережі і в ході великої кількості особистих зустрічей. Саме ця непомітна робота дозволяє їм створити розгалужені і такі, що динамічно розвиваються соціальні мережі і тим самим придбати необхідний



інтелектуальний і соціальний капітал, важливість якого в інноваційних проектах складно переоцінити. Часто підприємці отримують визнання тільки після багатьох років роботи в повній невідомості для широкої публіки.

### **Список використаних джерел**

1. Анохина Ю. А. Концепция сценарного прогнозирования развития бизнес-системы / Ю. А. Анохина, Б. В. Артамонов // Современные тенденции в экономике и управлении: Новый взгляд – Новосибирск, 2010. – С.248 – 253.
2. Голинков. Ю. П. Организационное развитие и трансформация бизнес-систем / Ю. П. Голинков, И. А. Макаров // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. Моск. гос. ун-т печати им. Ивана Федорова. – М.: [МГУП], 2011. – № 6(Нояб./Дек.). – С. 126 – 136.
3. Система стратегічного державного управління аграрним сектором в умовах реформування: автореф. дис. канд. наук з держ. управління: 25.00.02 / А. Г. Машурян ; Акад. муніцип. упр. – К., 2010. – 20 с.
4. Проблеми інтеграції бізнес-системи в новий бізнес-простір / Ю. Р. Новак // Економічний аналіз. – 2013. – Том 14, № 3. – С. 168–172.
5. Цоков Г. Б. Инновационный менеджмент в болгарском школьном образовании / Г. Б. Цоков // Социально-экономические и психологические проблемы управления // Сборник научных статей по материалам III Всероссийской научно-практической конференции, проходившей в Московском городском психолого-педагогическом университете с 25 по 27 апреля 2012 года / Под общей ред. М. Г. Ковтунович. – М.: МГППУ, 2012. – С. 66–69.
6. Ноздріна Л. В. Управління проектами: Підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай // За заг. Ред. Л. В. Ноздріної. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
7. Гаврутенко Т. В. Проектная команда – главный инновационный ресурс развития образовательного учреждения / Т. В. Гаврутенко. // Инновационный менеджмент в образовательном учреждении: материалы международной научно-практической конференции 20–21 октября 2011 года. – Пенза – Шадринск – Ереван: Научно-издательский центр «Социосфера», 2011. – С. 34 – 38.
8. Мокрецова Л. А. Комплексное обеспечение управления проектной деятельностью учителей в процессе модернизации школьного образования / Л. А. Мокрецова. Т. В. Гаврутенко // Мир науки, культуры, образования. – № 6 (31), 2011. – С. 93 – 95.
9. Панина Т. С. Инновационный менеджмент в системе профессионального образования как средство экономического развития региона / Т. С. Панина // Новые информационные технологии и менеджмент качества (NIT&MQ'2008). – Материалы международного симпозиума / Редкол.:

А. Н. Тихонов (перед.) и др.; ФГУ ГНИИ ИТТ «Информика». – М.: ЭГРИ, 2008. – С. 223 – 225.

10. Боднар О. Менеджмент педагогічного персоналу: структура, функції та технології / О. Боднар // Теорія та методика управління освітою. – № 3, 2010 р. – С. 1 – 9.

11. Клімушин С. Управління проектами як методологія ефективного впровадження інновацій / С. Клімушин // Теорія та практика державного управління. Розвиток системи державного управління в Україні, 2013 – №. 1 (40). – С.47–60.

12. Морозов В. В. Концептуальная модель системы организационного управления в реали-зации стратегии инновационного развития проектно-ориентированных организаций / В. В. Морозов, Ю. В. Черненко // IX міжнародна конференція «Управління проектами у розвитку суспільства». Управління програмами та проектами в умовах глобальної фінансової кризи. // Тези доповідей. Відповідальний за випуск С. Д. Бушуєв, – К.:КНУБА, 2012 – С.156–157.

13. Бухкало С. І. Комплексні інноваційні проекти як нова форма навчання студентів вищих навчальних [Електронний ресурс] / С. І. Бухкало // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Інноваційні дослідження у наукових роботах студентів, 2013. – № 9. – С. 62–74. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vcpiind\\_2013\\_9\\_9.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vcpiind_2013_9_9.pdf)

14. Тихонова Е. А. Управление инновационными проектами в сфере образования с помощью типологии инноваций [Текст] / Е. А. Тихонова // Право и образование, 2001. – №5. – С.106–109.

15. Молоканова В. М. Система управління інтелектуальними активами при реалізації інноваційних проектів / В. М. Молоканова, Ю. В. Сивопляс // Управління проектами та розвиток виробництва, 2008. – № 4(28). – С. 1–9.

16. Шамоу А. В. Проблемы и перспективы стратегического управления проектами / А. В. Шамоу // IX міжнародна конференція «Управління проектами у розвитку суспільства». Управління програмами та проектами в умовах глобальної фінансової кризи. // Тези доповідей. Відповідальний за випуск С. Д. Бушуєв, – К.:КНУБА, 2012 – С.251–253.

17. Сивопляс Ю. В. Забезпечення стратегії проектно-орієнтованих організацій шляхом створення умов для реалізації внутрішніх інновацій проекту / Ю. В. Сивопляс, А. О. Сулім-Тимовті // Вісник Хмельницького національного університету, 2010. – № 3. – Т. 2. – С.73–76.

18. Белокоу А. И. Модель проектно-ориентированной организации в динамическом окружении / А. И. Белокоу, В. В. Малый, А. И. Мазуркевич // IX міжнародна конференція «Управління проектами у розвитку суспільства». Управління програмами та проектами в умовах глобальної фінансової кризи. // Тези доповідей. Відповідальний за випуск С. Д. Бушуєв, – К.:КНУБА, 2012 – С.22–24.

19. Бірюков О. В. Управління інноваціями в управлінні проектами:

метрика стандартів [Електронний ресурс] / О. В. Бірюков // Управління проектами та розвиток виробництва, 2012. – № 4. – С.52–59. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uprv\\_2012\\_4\\_9.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uprv_2012_4_9.pdf).

20. Дружинина Е. О. Информационно-теоретические основы оценки инновационного потенциала промышленных предприятий / Е. О. Дружинина // Актуальные направления развития финансово-кредитной сферы экономики. – Брест: издательство БрГТУ. – 2008. – С. 185 – 187.

21. Сивопляс Ю. В. Процес переходу внутрішніх інновацій у зовнішні за допомогою створення портфелю інновацій в проекті / Ю. В. Сивопляс // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – №2 (22). – С.47 – 51.

22. Бех Ю.В. Технології управління інтелектуальним капіталом в організації / Ю. В. Бех // Гуманітарний вісник ЗДІА, 2014. – № 57. – С.230 – 240.

23. Савченко О. И. Креативный менеджмент как основа бизнес-творчества инновационных компаний [Електронний ресурс] / О. И. Савченко – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/>

24. Осауленко І. А. Моделі створення і функціонування проектно-орієнтованих регіональних структур в системі наука – бізнес – держава / І. А. Осауленко // IX міжнародна конференція «Управління проектами у розвитку суспільства». Управління програмами та проектами в умовах глобальної фінансової кризи. // Тези доповідей. Відповідальний за випуск С. Д. Бушуєв, – К.:КНУБА, 2012. – С.170–171.

25. Полотай О. І. Особливості управління проектом надання освітніх послуг у вищих навчальних закладах України [Електронний ресурс] / О. І. Полотай, Ю. Р. Лозинський – Режим доступу: [ubgd.lviv.ua/moodle/pluginfile/1.pdf](http://ubgd.lviv.ua/moodle/pluginfile/1.pdf).

26. Лукичева Л. И. Внутрифирменное управление интеллектуальными активами / Л. И. Лукичева, Д. Н. Егоричев – М.: ООО «Омега – Л», 2004. – 192 с.

27. Шамов А. В. Проблемы и перспективы стратегического управления проектами / А. В. Шамов // IX міжнародна конференція «Управління проектами у розвитку суспільства». Управління програмами та проектами в умовах глобальної фінансової кризи. // Тези доповідей. Відповідальний за випуск С. Д. Бушуєв, – К.:КНУБА, 2012 – С.251–253.

28. Сивопляс Ю. В. Забезпечення стратегії проектно-орієнтованих організацій шляхом створення умов для реалізації внутрішніх інновацій проекту / Ю. В. Сивопляс, А. О. Сулім-Тимовті // Вісник Хмельницького національного університету, 2010. – № 3. – Т. 2. – С.73–76.



**Тетяна БУКОРОС,**

кандидат політичних наук, доцент,  
професор кафедри управління проектами та загально фахових  
дисциплін ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН  
України, Україна, м. Київ  
*cremdr@umto.edu.ua*

## **РОЗДІЛ 2**

### **УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОЛІТИКО-КОМУНІКАЦІЙНИЙ АСПЕКТ**

#### **1.1. Теоретико-методологічні аспекти управління суспільними процесами в умовах трансформацій.**

У сучасних умовах українське суспільство вирішує важливу й актуальну проблему подальшого розвитку демократичних тенденцій, які впливають на процес державотворення в Україні.

Управління суспільними процесами в умовах трансформацій, ефективна організація надання публічних послуг та управління їх наданням, а також ефективна реалізація функцій публічної влади, взагалі все її функціонування спрямовані на досягнення цілей публічного управління. При цьому цілі публічного управління тісно пов'язані з зазначеними функціями і спрямовані на гарантування, забезпечення, задоволення, реалізацію, охорону і захист публічних інтересів. До функцій публічної адміністрації належить вирішення ряду найважливіших управлінських завдань, серед яких наступні: забезпечення умов щодо підтримання та поліпшення добробуту населення, боротьба з бідністю, виконання соціальних зобов'язань перед суспільством передусім щодо осіб, які потребують особливої соціальної підтримки;- забезпечення правопорядку і законності, забезпечення безпеки особистості, сім'ї, суспільства і держави, обороноздатності і оборони країни; підтримка, забезпечення, охорона і захист фундаментальних почав національного публічного порядку, суверенітету і державного устрою; охорона і захист загальновизнаних у суспільстві принципів і норм моральності і моралі, культурних і моральних підвалин і традицій; підтримка стабільності економіки, забезпечення умов для її позитивного і з необхідною позитивною динамікою розвитку і для її стійкості

до криз; стимулювання, закріплення і, при необхідності, інституціоналізація позитивних соціально-економічних змін; надання публічних послуг.

Із здобуттям незалежності Україна долучилася до складного процесу системної демократичної трансформації, здобувши різноманітні атрибути демократичних моделей управління, на жаль, системності у характері таких перетворень не досягши і насьогодні. Модернізаційні реформи комплексно мали поширюватися на економічну, громадсько-політичну, екологічну, геополітичну, освітню та соціокультурну сфери.

В умовах глобалізації політичних процесів визначення місця і ролі України у загальноцивілізаційному контексті потребує виділення основних напрямів політичного розвитку. Масштабні соціальні перетворення вимагають чітко визначених цілей розвитку та винайдення інтегруючої складової політичного процесу, адже трансформіційні процеси мають як соціально-політичну, так і соціокультурну складову.

Модернізація та розвиток інститутів, механізмів і моделей публічного управління є актуальною науковою та практичною проблемою для країн світу. У вітчизняній науці класифікації проблем суспільних перетворень відбуваються під впливом вже існуючих закордонних напрацювань, а також мають своєрідну новизну.

На думку теоретиків та практиків політичної науки складність аналізу українського транзиту полягає в його багатовимірності. Застосування «класичних» ідей транзитології, що успіх демократизації обумовлюється переважно діями, рішеннями та стратегіями політичних акторів в різноманітних інституціональних умовах, виявило обмеженість такого підходу. Відтермінованість українського транзиту має свої структурні причини (уповільнене формування соціальної основи транзиту), соціально-економічні причини (олігархічна економіка, висока залежність від російської економіки), культурно-ціннісні причини (невизначеність цивілізаційного вибору; неоднозначна підтримка демократії), інституціональні (подвійна інституціоналізація), елітні (домінування старої бюрократії). Усе це схиляє до думки про окремий пострадянський вимір концепту «суспільного переходу».

За думкою українського вченого О. Оболенського наукова теорія «публічне управління» має певні структурні складові філософські засади, понятійно-категоріальний апарат, концептуальні ідеї, виявлення закономірностей та методи дослідження.

Перша складова – філософські засади, що виступають першим структурним компонентом спеціальної теорії, що характеризують онтологічні та гносеологічні аспекти. Саме він визначає суб'єкт, об'єкт, предмет публічного управління, його сфери, сутнісні протиріччя та зв'язки, основний понятійно-категоріальний апарату.

Другий структурний компонент теорії публічного управління – понятійно-категоріальний апарат. Саме в поняттях і категоріях на рівні високої розумової діяльності людина пізнає дійсність, сутнісні характеристики



соціального буття. Можна говорити про наявність широкого понятійно-категоріального апарату, притаманного спеціальній теорії публічного управління. Третій компонент – концептуальні ідеї. Вони складають основоположні засади теорії публічного управління. Розвиток понятійно-категоріального апарату та концептуальних ідей публічного управління є основою для виявлення закономірностей, що є четвертою складовою спеціальної теорії публічного управління. Методи – п'ятий структурний компонент теорії публічного управління. У вивченні стану та процесів публічного управління може бути використаний увесь арсенал наукових методів. Методологія публічного управління як науки є, по суті, певним способом організації дослідження. Методика й методологія досліджень визначаються, з одного боку, складністю об'єкта і предмета аналізу (публічне управління, публічна сфера та їх складові), з іншого – міждисциплінарним характером самої теорії публічного управління. Для модернізації публічного управління визначальним є розуміння необхідності методологічного врахування об'єктивних законів суспільного розвитку, теоретичних узагальнень, особливостей і тенденцій розвитку суспільного життя [1, с. 6].

Аналіз теорії модернізації виступає методологічною основою розробки проблем управління у зарубіжній і вітчизняній науковій літературі.

У розробці теорії модернізації застосовується міждисциплінарний підхід для пояснення й обґрунтування суспільного розвитку.

Теорія модернізації стала впливовим напрямом сучасної суспільно-теоретичної думки, який намагається дати відповіді на злободенні питання сучасного життя, слугувати методологічною основою для вивчення радикальних трансформацій, які переживають посттоталітарні держави, що стали на шлях демократизації. Адже модернізація передбачає політичні, економічні, соціокультурні, екологічні, демографічні зміни на шляху трансформації суспільства традиційного типу в суспільство сучасного типу.

Загальний огляд праць українських вчених з питань суспільно-політичного транзиту виявляє, насамперед, їх доволі велику кількість. Проте переважна більшість праць стосується перебігу транзитивних процесів на посткомуністичному та пострадянському просторі. Фундаментальних теоретичних праць з проблеми політичної транзитології поки що мало.

На з'ясування проблем змісту та спрямованості сучасної трансформації соціальної та політичної систем як на вітчизняному ґрунті, так і в контексті трансформаційних процесів ЦСЄ та СНД були спрямовані наукові роботи І. Бідзюри, О. Долженкова, А. Романюка, О. Категоренка, К. Пальшкова. Теоретико-правові основи політичної системи суспільства досліджено в роботах В. Журавського, І. Гладуняка, А. Француза, І. Каневського, О. Назаренко. Аналіз інституційної еволюції політичної системи, визначення способів ефективного функціонування її складників докладно вивчався М. Ніколаєвою, О. Максимовою, О. Шадріною. Дослідженню традицій, цінностей, ідеології, політичної культури як чинників функціонування та розвитку політичної



системи присвячено дисертації В. Веденєєва, А. Лясоти, О. Гребіневич, І. Мацишиної, І. Штуки, Л. Лясоти, В. Гапоненко. Дані дослідження мають цінність для поглиблення знання про закономірності розвитку соціального організму країни, зокрема політичної системи, а також дають змогу поглибленого розуміння й теоретичного аналізу сучасних суспільнотрансформаційних процесів, які відбуваються в Україні.

Відповідно до світових стандартів (ООН) головним критерієм оцінювання ступеня розвитку є стійкість, а головними ознаками – глобальні економічний, соціальний, екологічний баланси. Розвиток можна вважати стійким, наскільки зростання світового валового продукту поєднується з прискореним зростанням якості людського капіталу за відсутності від’ємних екстерналій, тобто негативних впливів антропогенних, техногенних чинників на навколишнє середовище. Отже, інноваційний розвиток варто розглядати як головний засіб забезпечення стійкості. Підґрунтям усіх форм розвитку є інноваційна стратегія й економічне зростання, за відсутності яких неможливий інноваційний, сталий чи інший розвиток. В якості базових компонент інноваційного розвитку визначено інститути, інфраструктура, інновації, інвестиції [2, с. 234-238]. Неявно, а опосередковано у складі базових компонент присутній інтелект, який відображає рівень знань загалом відносно проблем інноваційного розвитку, так і за кожним з його компонентів.

Поняття «розвиток» характеризує якісні зміни об’єктів; виникнення нових форм буття; процес і наслідки планомірної діяльності організацій у динамічному економічному середовищі [3, с. 68-79]; нагромадження нових знань; трансформацію внутрішніх, зовнішніх зв’язків [4, с. 15]; засіб продуктивного розподілу та рекомбінації ресурсів [5, с. 145-146]. Розвиток – це необоротні, закономірні, спрямовані зміни матеріальних і нематеріальних об’єктів [6, с. 21]. Р. Акофф розглядає розвиток як збільшення здібностей і компетенцій, перехід до більш досконалого стану об’єкта [7, с. 202-203]. Отже, розвиток – це перехід від структури однієї якості (відзначається однією кількістю, порядком і характером залежності компонентів) до структури іншого порядку (особливістю є інша кількість, порядок, залежність компонентів) і у цьому полягає якісний характер змін процесу розвитку. Розвиток як процес проходить такі етапи: підготовка, передумови виникнення цього процесу (зовнішній рух); перехід до внутрішнього руху; створення технічних умов відповідно до нових процесів; стійке існування; руйнування процесу.

Дефініцію «трансформація» трактують по різному, як системність перетворень процесів, що виходять далеко за рамки економічних реформ в їхньому звичайному тлумаченні та включають якісні зміни духовного і культурного порядків, рухливість і співвідношення старих і нових цінностей, традицій та інновацій (А. Городецький) [8, с. 121]; процес відмирання елементів і зв’язків старої системи і становлення нових (Г. Івлєва) [9, с. 5-6]; зміни, що ініціюються протиріччями старих і нових форм господарювання (А. Бузгалін) [10, с. 40].

У наукових колах триває дискусія, що породжує еволюцію поняття «стратегія» та розходження у думках. Стратегію вбачають, як недешеве, складне та потенційно потужне знаряддя, завдяки якому сучасна фірма може протистояти мінливим умовам (І. Ансофф) [11, с. 224], комплекс рішень щодо розміщення ресурсів підприємств і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках (П. Дойль) [12, с. 422], всебічний комплексний план для забезпечення здійснення місії організації і досягнення її цілей (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Т. Фатхудінов [13, с. 80], подолання нестачі ресурсів з допомогою творчих важелів (стратегічна архітектура – нова стратегія, план створення компетенцій: знань, досвіду, технологій) (Г. Хамел і К. Прахалад) [14, с. 46].

Інновація – це форма свідомого розвитку сформованих соціально-економічних систем. Інновація – дефініція, що поєднує процес створення та реалізації креативу, отримання та комерціалізації результату, приводить до матеріалізованих змін і є джерелом соціально-економічного, науково-технічного поступу. Креативом може бути будь-яка ідея, новизна, новинка, що є основою для створення інновації [15].

Проаналізувавши усі сторони, ознаки інновацій, варто виділити такі головні характеристики та критерії: наявність істотного з погляду менеджменту характеру змін. Зміни повинні мати принциповий, якісний характер. Інноваціям має бути притаманна науково-технічна новизна; прояв творчої діяльності; зв'язок із високим ризиком; володіння потенціалом підвищення ефективності усіх процесів загалом або їх частин; досягнення цільової ефективності; практичне втілення, використання у різноманітних сферах діяльності; здатність задовольняти ринковий попит, тобто потреби споживачів; приносити прибуток суб'єктам підприємницької діяльності. У випадку неможливості отримання вигоди від реалізації інновації організаціями, інновація зазвичай випадає із сфери інтересів; здатність створити довготривалий корисний ефект, що реабілітує витрати зусиль і засобів на впровадження нововведення; сьогодні в умовах екологічних катастроф варто додати ще одну характеристику інновації – екологічна безпека [15].

У сучасній науковій літературі використовуються такі терміни, як «стратегія інноваційного розвитку», «інноваційна стратегія розвитку» або у зальному ракурсі – «інноваційна стратегія».

Інноваційна стратегія – це сполучна ланка між нормативною інноваційною політикою і оперативними інноваційними програмами та проектами; – засіб управління інноваціями, що визначає, яким чином відбувається розподіл відповідальності; – план заходів в інноваційній сфері, для забезпечення інноваційного розвитку економічних суб'єктів; – засіб досягнення конкурентоспроможності, потрібної для забезпечення довгострокового функціонування економічних суб'єктів; – комплексна система нових дій суб'єкта, які спрямовані у напрямі формування і розвитку конкурентних переваг у нестабільних, змінних умовах; – система проектів розвитку,

розподілених за напрямками інноваційної діяльності суб'єктів, зокрема технологічної, виробничої, ресурсної сфери у перспективі; – об'єднання фундаментальних напрацювань у сфері стратегічного й інноваційного управління; – форма системного стратегічного планування інноваційної діяльності, атрибут ефективності та результативності [15].

## **1.2. Особливості інноваційної стратегії демократичних перетворень та забезпечення умов формування і розвитку громадянського суспільства в Україні**

Сучасний стан дослідження вітчизняною наукою місця і ролі демократичних інститутів у побудові й функціонуванні громадянського суспільства пов'язаний із недосконалістю методології у вивченні цих питань. Основними її недоліками були спрощене, механістичне розуміння принципу соціального детермінізму, недіалектичний погляд на відносини соціального монізму і плюралізму, соціальної організації й самоорганізації, ігнорування випадкових, самокерованих процесів і явищ.

Сьогодні в Україні спостерігається конфлікт між цілями суспільства, оголошеними політичною владою і задекларованими Конституцією, з одного боку, та інтересами суб'єктів громадянського суспільства, що існують та народжуються – з іншого. Суспільна значимість проблеми соціальних інтересів особливо зростає в періоди глибоких економічних і політичних змін, коли порушуються питання про шляхи і методи перетворень. Отже, звернення до проблеми соціального інтересу має важливе як теоретичне, так і практичне значення.

Реалізм у теорії та політиці передбачає, перш за все, розуміння того, що соціальні інтереси є визначальним імпульсом усіх процесів, які відбуваються в суспільстві. Саме вони виступають внутрішніми спонукальними чинниками поведінки і діяльності соціальних суб'єктів (особистості, соціальної групи, класу, держави, нації тощо). Про це неодноразово заявляли видатні філософи ХІХ ст. П. Гольбах, К. Гельвецій, І. Кант, Г. Гегель та ін.

Для демократичної держави превалюючими методами регуляції суспільних відносин є несилові (мотиваційні) методи, які дозволяють розкрити творчий потенціал особистості і створити належні умови для їх самореалізації. Перехідні суспільства, до яких належить й Україна, стикаються з проблемою зміни самих підходів до управління-регуляції соціальним організмом і на рівні методів, і на рівні мислення, і на рівні кадрового забезпечення.

З нашої точки зору, регуляція суспільних відносин є двоспрямованим процесом у демократичній країні: з одного боку, держава встановлює певні політико-правові «правила гри», а з іншого – самі громадяни своєю участю в суспільних справах, своїм ставленням до різних подій у суспільстві здійснюють, так би мовити, саморегуляцію на первинному рівні.

Важливо зазначити про роль держави у даному процесі. Демократична держава не стільки керує, скільки регулює суспільний організм, створюючи умови для самоорганізації.

Сучасна правова держава передбачає існування громадянського суспільства. У сучасній інтерпретації громадянське суспільство – це суспільство з розвинутими економічними, культурними, правовими і політичними відносинами між його членами, які не залежать від держави, а взаємодіють з нею, створюючи суспільство громадян високого соціального, економічного, політичного, морального і культурного статусу на базі розвинутих правових відносин.

Таким чином, суспільна організація в демократичній державі базується на гармонічній взаємодії позитивного права, природного права, моралі та політичній свободі автономної особистості.

Функціонування громадянського суспільства вимагає реальних суверенних суб'єктів економіки і політики. Такими можуть бути лише різні суб'єкти приватної власності. Поза приватною власністю, поза децентралізацією власності в суспільстві громадянська та політична суб'єктивність особистості є ілюзорною. Лише різні суб'єкти власності, насамперед власник своєї робочої сили, свого творчого потенціалу, може бути громадянином та учасником політичного процесу. Таким чином, ринок товарів, капіталів, робочої сили, інформації – найважливіша умова формування громадянського суспільства. Але це повинен бути не рестрибутивний «ринок» із монополією посередників, а виробничо-ринкова система з різноманітними, перш за все, приватними формами власності.

Отже, економічний рівень самоорганізації є базовим для демократичної політичної системи і громадянського суспільства, оскільки «вільний ринок» – це яскравий приклад реалізації ініціативи громадян. З нашої точки зору, структура громадянського суспільства – це, певним чином, похідна від економічної самоорганізації.

До інститутів громадянського суспільства фахівці відносять: добровільні громадські організації та громадські рухи, а також політичні партії на перших стадіях свого формування, поки вони ще не задіяні в механізмах здійснення влади; незалежні засоби масової інформації, що обслуговують громадські потреби та інтереси, формулюють і оприлюднюють громадську думку; громадська думка як соціальний інститут; у певному аспекті – вибори та референдуми, коли вони служать засобом формування і виявлення громадської думки та захисту групових інтересів; залежні від громадськості елементи судової та правоохоронної системи (як-от: суди присяжних, народні міліцейські загони тощо); на Заході є тенденція зараховувати до інститутів громадянського суспільства також розподільчо-регулятивні інститути сучасної держави загального добробуту [16, с. 453-454].

Отже, для кожної політичної системи існує свій рівень самоорганізації в суспільстві і, як наслідок, певні межі громадянського суспільства. Тоталітарні



режими, як правило, застосовують «самоорганізацію згори» або «контрольовану самоорганізацію знизу», тобто фактично не забезпечують умов і протидіють природній самоорганізації громадян. У свою чергу, авторитарні політичні режими обмежують лише такі форми самоорганізації громадян, які можуть негативно вплинути на домінуючу роль носіїв влади, тобто практично блокують (або намагаються контролювати) саме політичну сферу суспільства. У демократичних країнах, незважаючи на всі вади і вихолощення поняття «демократія», рівні, форми та засоби самоорганізації є найрізноманітнішими.

Як уже зазначалося, велике значення у визначенні меж громадянського суспільства відіграє держава, а точніше її позиція стосовно можливостей волевиявлення окремих громадян і певних структур у суспільній системі. Держава (у розумінні – країна) повинна бути зацікавленою в розвитку самоорганізаційних форм у межах існуючого правового поля, оскільки це збагачує і живить соціальну тканину, підвищує рівень конкурентноздатності і стійкості всієї системи.

З іншого боку, держава (як бюрократичний апарат), сприяючи розвитку громадянського суспільства, повинна бути готова до посиленого контролю з боку громадян, сповідувати принципи відкритості та ефективності в керуванні країною. Тобто бюрократія апріорі є антиподом громадянського суспільства і в принципі не зацікавлена в його розвитку. Але в демократичній країні громадянське суспільство може взяти на себе частину управлінських функцій на місцевому рівні, зменшуючи таким чином навантаження на державні органи.

Отже, говорячи про існуючу ситуацію з громадянським суспільством в Україні, варто зазначити, що, незважаючи на Конституцію України, де цілком у дусі відповідних європейських норм гарантовано відповідно до ст. 36 право громадян на об'єднання, реалізація цієї норми в повному обсязі обмежується рядом положень діючого законодавства та підзаконними актами, які не відповідають європейським стандартам.

Політико-правові умови розвитку громадянського суспільства в Україні повинні базуватися на економічному і соціальному фундаменті у вигляді чисельного середнього класу і захищеному державою інституті приватної власності. На думку багатьох учених, лібералізація економіки і ринкові реформи в Україні не призвели до утворення чисельного середнього класу, не розкрили могутній соціально-політичний потенціал приватної власності.

Доки українське суспільство не вийде на більш високий рівень структурованості економічних інтересів і не виникне потужний середній клас, досить важко вести мову про розвинуті інститути громадянського суспільства. Зокрема, йдеться про політичні партії, які мають двоїсту функцію. З одного боку, партії є частиною політичної системи, а з іншого – формою самоорганізації населення в громадянському суспільстві.

Слід відмітити, що до кінця 90-х років XX століття в Україні спостерігалось постійне збільшення кількості політичних партій, що не супроводжувалося зростанням їхньої якості. Певним чином цей процес дещо



уповільнився після прийняття Закону України «Про політичні партії в Україні», при цьому існуючі партії в переважній більшості працюють з електоратом тільки під час виборів. Тобто партійні структури лише частково виконують свої функції як інститути громадянського суспільства, оскільки участь у партіях дуже мала. Більшість сучасних українських партій не є прикладом громадянської самоорганізації, оскільки, як правило, створюються не за ініціативою населення, а за ініціативою влади, певних елітарних груп суспільства.

На думку багатьох фахівців, розвиток громадянського суспільства в Україні неможливий без зростання рівня політичної культури громадян. Це пов'язано з тим, що тривалий час у нашій країні домінував недемократичний тип політичної культури. На сьогоднішній день в Україні формується активістський тип політичної культури, коли населення вчиться колективно й індивідуально відстоювати свої права, захищаючи свої інтереси від надмірного втручання держави. Процес формування громадянського суспільства в Україні здійснюється через подолання тоталітаризму й відновлення та розвиток демократичних традицій політичного життя. Ця стадія переходу має специфічні риси. Так для України, як і для інших посткомуністичних країн, характерне те, що громадянське суспільство не виростає знизу (на основі самоорганізаційних механізмів), а певною мірою з обмеженням «ініціюється» державою «зверху».

При цьому необхідно зазначити, що взаємовідносини суб'єктів громадянського суспільства регулюються не тільки правом, але й моральними нормами. На жаль, в українському суспільстві спостерігається певне падіння якості міжлюдської взаємодії, а норми загальнолюдської моралі дуже часто вступають у протиріччя з реальним життям. На нашу думку, в демократичному суспільстві неможливо здійснювати повноцінну самоорганізацію, якщо людина орієнтується у своїх діях лише на правові норми і демонструє правову поведінку тільки з остраху перед можливим покаранням у випадку неправових дій.

Формування і функціонування інноваційної культури у демократичному суспільстві відбувається досить суперечливо. Крім того, дається взнаки невідповідності більшості громадян країни до впровадження демократичних стандартів життя та соціальних процедур. Потрібна ґрунтовна реформа управлінської сфери держави, демократизація і децентралізація влади. Ці процеси мають супроводжуватися громадянсько-політичною освітою та вихованням населення, насамперед молоді, на демократично-гуманістичних засадах. Суперечності й переваги демократії розглядаються в статті в контексті необхідності реалізації інноваційних засобів впливу освіти і культури на громадянську, демократичну, гуманістичну освіченість населення України [17, с. 339].

**Ообливості стану невизначеності функціонування політичної системи в умовах демократичних трансформацій.**

Вивчаючи дослідження з аналізу трансформаційних процесів фундаментально здійснених у працях таких західних авторів, як С. Бейкер, Р. Дарендорф, Ж. Еванс, П. Кубічек, Г. Мангофф, Д. Нельсон, Т. Парсонс, Дж. Пауел, К. Ясперс та ін. автор розглядає як загальні закономірності системних перетворень та специфічні особливі риси, що притаманні політичним системам та суспільства під час переходу.

Основою для розуміння теоретичних засад становлення та розвитку стану невизначеності як соціально-філософської, економічної, політологічної категорії стали роботи таких дослідників як Ф. Найт, А. Вилдавскі, Н. Луман, Г. Іванченко, У. Бек, П. Самуельсона, Д. Москвін, Е. Баталов, В. Гельман, В. Вітлінський, С. Наконечний, С. Клименко, В. Лук'янова, Н. Машина ін.

Поняття «політичні зміни», «політичний розвиток», «політична трансформація», «перехід» уживаються у тісному взаємозв'язку, що обумовлено елементами їхньої синонімічної єдності.

Такі важливі компоненти політичного простору як влада та свобода, індивідуальний та суспільний інтерес, лідерство, політична участь, політико-владна взаємодія суперечливо переплітаються у контексті демократичних соціально-політичних перетворень.

Демократичний перехід характеризується численними реверсними процесами, різновекторністю, не лінійністю, складною взаємодією внутрішніх і зовнішніх факторів політичного процесу, які стають причинами політичних ризиків, криз та нестабільності.

«Трансформація - це процесуальна, відкрита соціальна еволюція, тому її хід є «не запрограмованим, а конфліктним, амбівалентним і за своїми специфічними результатами непередбачуваним процесом змін» [18, с. 371].

У процесі політичного розвитку завжди присутні як раціональні і керовані зміни, так і зміни некеровані, латентні, які простежуються на значних історичних відрізках і які пройшли тривалий селективний відбір. Використовуючи термінологію теорії катастроф і синергетики, можна схарактеризувати політичний транзитивний розвиток перехідних суспільств як процес зміни станів біфуркацій і флуктуацій з високим рівнем невизначеності [19].

Американський політолог А. Пшеворський називає демократію системою впорядкованої необмеженості, або організованої невизначеності [20, с. 31].

Осмислюючи характер і наслідки трансформації в східноєвропейських, а також у пострадянських суспільствах, транзитологи оперують категорією невизначеності, яку вважають системною характеристикою цього процесу.

Під невизначеністю розуміють неможливість точно спрогнозувати оптимальний вектор розвитку складної системи, певну реакцію на багатоваріантність, неоднозначність суспільних процесів [21, с. 205].

Невизначеність – це об'єктивна неможливість здобуття абсолютного знання про об'єктивні та суб'єктивні фактори функціонування системи,

неоднозначність її параметрів. Невизначеність ситуації характеризується тим, що вона залежить від багатьох змінних чинників-контрагентів, дії яких неможливо спрогнозувати з прийнятною точністю.

Під невизначеністю в контексті політичних перетворень також розуміється відсутність чітких формальних процедур, які є загальноприйнятими методами ведення справ.

Політичний ризик та невизначеність в період політичних змін є непереборним елементом будь-якого політичного процесу. На користь демократичним перетворення політологом Робертом Далем виокремлено наступні основні фактори, що забезпечує демократія: а) позбавлення від тиранії; б) дотримання основних прав і свобод; в) свобода особистості; г) самовизначення; д) моральна автономія; є) можливість розвитку особистості; ж) захист основних інтересів особистості; з) політична рівність; і) прагнення до миру; к) процвітання – країни з демократичним урядом мають більшу в порівнянні з недемократичними країнами тенденцію до процвітання [22, с. 49–60].

Модель демократії як вектор політичних перетворень для кожної країни має бути своєрідною. Тому що демократія не зводиться до матричного уніфікованого набору правил. Економіка країни, культура, історичні події, традиції, політичні у тому числі, визначатимуть модель переходу.

Політичні перетворення мають здійснюватися із максимальним усвідомленням всього ґрунтового, кореневого, глибинного потенціалу країни. Вони передбачають також переосмислення традиційних основ або властивостей життєдіяльності політичних систем та їхніх структур.

З позицій конфліктологічного підходу на трансформацію прослідковується динаміка стану невизначеності під час соціально-політичних перетворень. Політичний конфлікт є особливим типом соціально-політичної взаємодії, є фактором динаміки й активного самовизначення діючих соціально-політичних суб'єктів.

Період політичних трансформацій має суперечливу природу, характеризується посиленням кризових явищ та прагненням відшукати точки напруги, до яких збирається енергія змін та пошук нових альтернатив виходу із проблемних ситуацій невизначеності.

На думку дослідника О. Фісуна, ключовою тезою теорій демократизації стала ідея про те, що демократія з'являється в результаті глибокого внутрішньоелітного конфлікту, а конкретні траєкторії розвитку демократичних політич. визначаються структурою і композицією протистояння основних елітних угруповань. Таким чином, сучасна порівняльно-історична соціологія та політологія в дослідженні процесів революцій і демократичної трансформації особливу увагу приділяє стратегіям дії політичних акторів, структурам міжелітної розколу, композиції та взаємодії політичних еліт між собою. Навіть за наявності макроструктурних передумов формування того чи іншого політичного режиму визначальним є розстановка сил всередині елітних груп і

загальне співвідношення сил між ними. Поряд з мобілізацією мас радикальними групами, яка може вести до силового зіткнення («революції знизу»), існують і інші варіанти трансформації («революції згори», реформи, пакти та ін.) [23].

З точки зору конфліктологічної теорії «революція залишається можливим виявом соціального і політичного конфлікту і в сучасний період розвитку суспільства. Революції залишаються актуальними для суспільств, які живуть і розвиваються в умовах циклічного часу, це стосується країн з залежними економіками і залежним розвитком» [24].

Високий рівень невизначеності є головною рисою соціально-економічного розвитку в перехідних суспільствах, що в багатьох випадках обумовлений фрагментарністю групових ідентичностей, відсутністю чітко виразних ідеологічних та політичних установок. Процес трансформації має системний характер, тобто в нього втягнуті всі сфери і рівні соціального розвитку. Але структурні зміни, особливо становлення нових і зміна старих політичних та економічних інститутів, практично ініціюються «зверху», і зазнають сильного протистояння зі сторони раніше створеної соціальної структури [25].

Таким чином, підсумовуючи викладене вище, переважна більшість дослідників констатує, що розвиток її політичної системи України відбувається в умовах хронічної нестабільності, процеси трансформації системи позначені високою політичною конфліктністю.

Важлива роль у керуванні політичними змінами належить інститутам громадянського суспільства – політичним партіям, громадським організаціям та незалежним мас-медіа.

У ході демократизації політичної системи України дуже важливу роль відіграють комунікативні технології. Практика суспільних, політико-владних комунікацій між цими інститутами дозволить справитися з багатьма проблемами. Можливість діалогу, спроможність визнати один одного рівноправними учасниками політичного процесу, позитивно вплине на інституціоналізацію громадянського суспільства, дасть можливість налагодити взаємозв'язки для співпраці, сформувати взаємовигідні зв'язки, мережі. Тим більше, що інституціолізовані демократичні процеси сприятимуть очищенню політичного простору від клановості та корупційних зв'язків.

Комунікативні інтеракції – взаємодії, спрямовані на порозуміння між діючими суб'єктами. У роботах Ю. Габермаса розкрита теорія комунікативної дії. Комунікативна дія припускає наявність уявлення про спільне благо для досягнення розуміння, яке може бути сформоване й обґрунтоване на шляху як раціоналізації власних очікувань, так і за допомогою раціоналізованої інтерпретації суспільства. Усе це уможливорює розгляд концепції комунікативної раціональності Ю. Габермаса як нового виміру соціальної реальності, що може стати основою нової суспільної теорії і, як наслідок, нових політичних практик.

Дослідники аргументують, що при формуванні демократичної політики варто застосовувати елементів дискурсивної теорії. Дискурсивна теорія відводить центральне місце процесові формування політичної громадської думки й політичної волі, вона розуміє принципи становлення демократичної держави як сукупність послідовних відповідей на питання щодо інституціоналізації комунікативних чинників демократичного формування політичної інтеракції. Згідно з дискурсивною теорією, успіх дорадчої, заснованої на міркуваннях політики залежить не від колективних дій громадянства, а від процесу інституціоналізації процедур та умов комунікації.

Основною характеристикою успішності або неуспішності демократичного переходу, критерієм перевірки виступає те, чи переконує він громадян.

Суспільна інтеграція не є метою розвитку країни, скоріше вона виступає як перевірений засіб модернізації й демократизації суспільства, становлення конкурентної ринкової економіки. Інтеграція сучасного суспільства може розглядатися як процес комунікативної взаємодії між владою та суспільством [26]. Але дійсно, це є не простим завданням для політиків.

Комунікативний вимір і характеристики політичного процесу перехідного періоду формуються в горизонтальній та вертикальній політичній взаємодії. Основними комунікативними факторами впливу на розвиток політичного процесу є рівень інституціоналізації та характер взаємодії політичних інститутів, тип політичної культури й політичні цінності, розвиненість політичних комунікацій, рівень політичної участі громадян у процесі прийняття рішень.

Реформування комунікативної сторони політичної системи передбачає налагодження та посилення зв'язків, що об'єднують зазначені компоненти політичної системи та роблять її єдиним цілим.

Дослідник В. Масич [27] розкриває складні управлінські процеси, пов'язані з механізмом взаємодії між громадянами та між громадянами і державою в умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, визначення нових соціальних тенденцій, які в найближчій перспективі вирішально впливатимуть на функціонування суспільства та держави. Заслуговує на увагу визначення автором зворотного зв'язку як «іманентної властивості системи, що дає змогу реагувати на зовнішні та внутрішні зміни заради збереження життєдіяльності та стабільності» [27 с. 4].

У даній проблематиці заслуговує на увагу дослідження І. Сухорольської «Громадська дипломатія як чинник демократизації політичної системи України» [28]. У дослідженні розкрито потенціал громадської дипломатії як способу доведення інформації до різних цільових груп громадськості за кордоном. Достатньо переконливим є обґрунтування доцільності вживання терміна «громадська дипломатія», враховуючи, з-поміж іншого, й тенденції розмивання меж між урядовою та неурядовою діяльністю, спрямованою на закордонну громадськість. Найсуттєвішими науковими здобутками автора є:



визначення переваг та можливостей громадської дипломатії у справі утвердження демократії порівняно з традиційними стратегіями поширення демократії, які реалізують держави та організації Заходу; з'ясування механізмів впливу громадської дипломатії на інституційну, регулятивну, функціональну, комунікативну, культурно-ідеологічну підсистему політичної системи; визначення напрямів та способів використання теоретичних і практичних напрацювань у сфері нової громадської дипломатії для вирішення проблем і подолання труднощів, із якими зіштовхується Україна у процесі побудови демократії.

Реалізм у теорії та політиці передбачає, перш за все, розуміння того, що соціальні інтереси є визначальним імпульсом усіх процесів, які відбуваються в суспільстві. Саме вони виступають внутрішніми спонукальними чинниками поведінки і діяльності соціальних суб'єктів (особистості, соціальної групи, класу, держави, нації тощо). Про це неодноразово заявляли видатні філософи XIX ст. П. Гольбах, К. Гельвецій, І. Кант, Г. Гегель та ін.

Зміна цінностей, мотивацій і моделей соціальної дії досить тісно пов'язана з метою всього процесу соціально-політичних трансформацій.

У політичній практиці існує значна кількість проблем ціннісного характеру, зокрема свого загострення такі питання набувають у періоди політичних перетворень, реформ та різних етапів розвитку політичної сфери суспільства.

Політичну довіру можна розглядати як своєрідний ресурс у врегулюванні політичних криз, подоланні політичної відчуженості, налагодженні системи політичного управління, як основу громадсько-владної взаємодії, джерело сили влади та показник її ефективності.

Однак надаючи кредит довіри владі, що має на меті реформування політичної системи, суспільство тим самим передає їй й всю повноту відповідальності за подальший розвиток країни й власний добробут. Рівень політичної й громадянської активності населення у такій ситуації є важливим фактором.

Окремі форми політичної участі є невід'ємною складовою демократичного функціонування політичної системи. Аргументом даної позиції є думка дослідника Д. Чемшита про те, що існують необхідні обсяги політичної участі для збереження демократичної визначеності політичної системи. В той же час різка зміна інтенсивності політичної участі як у бік зменшення, так і у бік збільшення впливає на політичну систему. Такі зміни в одних випадках можуть сприяти розвитку політичної системи, коли, наприклад, коректування політичного курсу дозволяє підвищити ефективність функціонування системи. В інших випадках, навпаки, зміна інтенсивності може свідчити про кризу політичної участі зокрема, або наближення кризи політичної системи в цілому [29].

Мінімізувати та локалізувати фактори невизначеності під час політичних перетворень дозволяють наявні у суспільстві різноманітні механізми підтримки

інтеграції, а саме: динамічний взаємозв'язок інформації, знань та технологій взаємодії – базові елементи розвитку соціально-політичних процесів та важливі складові у вирішенні практичних проблем держави, регіонів, міст, громадян.

Дослідження ступеня невизначеності, глибоке розуміння різноманітних рівнів невизначеності, оцінка невизначеності дають можливість вибору методів та способів стратегічного реагування в політичному управлінні.

Отже, якщо відштовхуватися від ідеї Д. Істона, що зміни у політичній системі забезпечують її стабільність, і таке узагальнення є одним з принципів функціонування політичної системи, то суперечливості та ризики перетворень неминучі, але вони мають бути враховані та скеровані відповідно до мети функціонування системи.

### **Довіра як стратегічний владний ресурс, чинник громадсько-владної взаємодії та цінність.**

Не менш важливе значення у трансформаційних процесах на рівні із економічними, технологічними мають чинники мають чинники соціокультурні, які за своєю природою є нематеріальними.

Крім того, як на наш розсуд, сукупний вплив духовно-ціннісних складників людського буття на хід історичних подій у сучасному світі неухильно зростає. Так завжди буває у переломні епохи. Тому підхід до розуміння трансформаційних процесів у посткомуністичних суспільствах повинен бути системно-цілісним, щоб були враховані не тільки матеріальні, а й не менш вагомі – ідеально-ціннісні чинники, щоб розглядати соціокультурну реальність суспільства як багаторівневе, матеріальноідеальне утворення [30].

Проблемам суспільної трансформації в Україні певну увагу приділили В. Кремень, М. Михальченко Д. Видрін, В. Горбатенко та ін.

Взаємозв'язок та взаємовплив політичних та соціокультурних аспектів трансформаційних процесів в Україні досліджували авторські колективи під керівництвом В. Солдатенка, Ф. Рудича.

Українські соціологи. А. Ручка, Є. Головаха, Н. Паніна, М. Шульга аналізуючи трансформаційні процеси, що проявлялися в усіх сферах суспільного життя України, особливу увагу приділяли вивченню еволюції його соціокультурних характеристик.

Цінності визначають зміст, якість та засоби політики, виступають основою цілепокладання. Не зважаючи на важливість даного фактору, у політичній практиці існує значна кількість проблем ціннісного характеру, зокрема свого загострення такі питання набувають у періоди політичних перетворень, реформ та різних етапів розвитку політичної сфери суспільства.

У політико-практичному ракурсі дослідження ціннісних основ політичної діяльності дає напрямки та шляхи удосконалення перебігу трансформаційних змін політичної системи. У науково-прикладному – дає можливість поглибити розуміння цих процесів, узагальнити емпіричний матеріал для створення теорії суспільних перетворень. У теоретичному ракурсі дослідження ціннісного виміру політичної діяльності сприяє формуванню системи теоретичних

уявлень, які будуть пояснювати соціально-політичні перетворення саме з погляду ціннісного аспекту. Тому дане дослідження є актуальним і своєчасним.

Сьогодні політизація суспільного життя та стан постійної політичної напруги є невід'ємними характеристиками сучасних суспільств. В таких умовах ставлення до феномену політичної довіри як до соціально-політичної проблеми набуває особливого значення як для розуміння ходу суспільних трансформацій, так і для формування органами влади ефективної політики.

Складність тлумачення поняття політична довіра обумовлюється діалектикою суб'єктивного та об'єктивного, багатоплановістю природи довіри, міждисплінарністю проблеми.

Критерієм виникнення міжособистісної довіри є орієнтування суб'єкта на взаємність, безпеку та надію, справедливість. В політичному просторі довіра наділена такими ж характеристиками, потребує таких же умов для існування та реалізує такі ж самі функції, як і в міжособистісному спілкуванні. Виконує когнітивну, комунікативну, регулятивну, стабілізуючу функції. Деякі з функцій довіри та умов її конструювання є більш значущими та формоутворюючими саме в політиці.

Аксіологічна складова феномену політичної довіри розглядається через значущі для людини політичні цінності. Тлумачення поняття «політичні цінності» також багатогранне. В основному їх розглядають як «об'єкти, явища, ідеї, процеси політичного життя та їх властивості, до яких людина ставиться як до задовольняючих її соціальні потреби, інтереси і які залучає до сфери своєї життєдіяльності» [31, с. 644].

Цінності це базові стимули політичної довіри. Власне довіра є цінністю в політиці, а для якісних характеристик політичних відносин і процесів аксіологічна складова є первинною. Вона міститься в площині політичної культури суб'єктів процесу взаємодії і суспільства в цілому, оскільки довіра може бути як персоніфікованою – до конкретних індивідів, державних службовців, так і направленою на соціальні та політичні інститути. Впровадження цінностей демократичної політичної культури формує новий вид соціальної та політичної комунікації в суспільстві та готує громадськість до діалогу, в результаті якого відбувається легітимація самої влади.

Дослідники соціальної психології розглядають такі типи довіри: як надійність і відчай, результат безвихідності. Хоча не всяка довіра є цінністю «Бувають такі ситуації, коли довіряти (хоча б психологічно) вигідніше, ніж не довіряти, незважаючи на можливі розчарування. Часто буває, що просто немає іншого виходу» [32].

На підтримку такого прояву феномену довіри є ідея професора релігієзнавства, старшого наукового співробітника Інституту культури, релігії і міжнародної політики Бостонського університету А. Селігмена: «наявність довіри є істотним компонентом усіх сталих суспільних відносин» і що «... проблема встановлення довіри, точніше генералізованої довіри, визначає специфіку сучасності». Початковим моментом формування системи

громадської довіри він вважає довіру на первинному міжособистісному рівні, генералізація якого створює довіру до влади, уряду, суспільства в цілому. А фактором, який підтримує громадську довіру на достатньому рівні, є «обов'язкове виконання обіцянок» [33, с. 7–11]. Селігмен поступово уточнює: «довіра – це щось таке, що входить до соціальних відносин, коли є можливість для відхилення від ролей, те, що певною мірою може бути назване відкритим простором ролей і рольових очікувань». Довіра, на думку цього вченого, зароджується на межі системи, в тих її зазорах, у тому метафізичному просторі між ролями, у тій сфері, де ролі підлягають розгляду та інтерпретації. А. Селігмен вважає, «що центральним у визначенні довіри (на протилежність впевненості) є те, що довіра втягує людину у відносини, де дія, характер і наміри іншої людини не можуть бути посвідчені. При такому розумінні людина довіряє або змушена довіряти, краще сказати – схильна довіряти, - у випадку, коли вона не може знати, коли у неї немає можливості точно зрозуміти або перевірити іншу людину, і тому немає іншого вибору, тільки довіряти». [33, с. 17].

В сучасну епоху довіра виникає як специфічна форма генералізованого обміну, як складова системи безумовних понять, котра притаманна суспільству, що регулює не тільки сферу неформальних і приватних взаємодій, але і більш формальні, публічні та інституалізовані сфери, такі як державний устрій та економіку.

Довіра є елементом правопорядку в суспільстві. Підтвердження такого є наявність присяг, клятв. Відомий російський правознавець, соціолог, філософ і громадський діяч І. Ільїн у першій половині ХХ ст. сформулював «три аксіоми правової свідомості». Відповідно до цих аксіом справжній громадянин, по-перше, має почуття власної гідності, що не дає йому змоги миритися з неправдою, яка свідчить про брак поваги до себе, мужності та довіри; він поважає духовне начало в собі самому. По-друге, справжній громадянин володіє внутрішньою свободою, на основі якої побудована самостійна дисципліна, і у ставленні інших членів суспільства має повагу та довіру. Проте автономія може бути перетворена на недугу свавілля, що особливо небезпечно в ситуації з державним діячем. «Сваволя є недугою автономії, вона перетворює волю на свавілля, підриває авторитет влади і довіру до неї та готує державне розкладання». По-третє, це взаємна повага і довіра. «Взаємна повага і взаємна довіра перебувають в основі будь-яких правовідносин – і приватних, і публічних; вони пов'язують і громадян один з одним, і громадян з владою, і владу з громадянами». Взаємна повага і довіра народу та влади є необхідною основою державного буття, суспільства та правопорядку. «Істинна повнота поваги завжди супроводжується повнотою довіри. І. Ільїн стверджує, що «за розсудом того, хто довіряє, розглядає в тому, кому довіряє, не просто духовну істоту, але саме волю до об'єктивно правильної поведінки... Це означає, що довіра припускає духовну осудність людини, тобто здатність розрізняти «краще» й «гірше», вимірювати цими мірками свої стани й дії, вибирати краще



та визначати свою поведінку здійсненим вибором та рішенням. «Довіра стверджує найбільш благе волеспрямкування в душі людини...» І. Ільїн вказує, що істинна довіра є цілісною, вона стосується не тільки розумної волі, а й несвідомих настроїв. На його думку, довіра до влади лежить у самій основі правопорядку, а недовіра до неї є початком її повалення. «Нормальна правосвідомість стверджує, що держава за своєю ідеєю є жива система загальної довіри». Якщо ці аксіоми правосвідомості стають основою державного та правового життя, то вони забезпечують суспільне і державне процвітання [34].

Таку ж наукову позицію має дослідник О. Проневич, стверджуючи що, важливість соціальної довіри об'єктивно зумовлена специфічною правовою природою громадян як основного джерела влади. Забезпечення високого рівня соціальної довіри традиційно розглядається у контексті осмислення «договірних» засад суспільних відносин, визначення перспектив побудови правової держави і становлення громадянського суспільства та визнання громадян повноважним і компетентним суб'єктом оцінювання ефективності діяльності системи органів публічної влади у цілому та окремих її елементів. Довіра є необхідною складовою механізму легітимізації владного авторитету, важливим чинником соціальної толерантності. Відсутність довіри неминуче спричиняє відчуження влади від громадян, деградацію інститутів публічної влади, накопичення в суспільстві протестного потенціалу.

Довіра належить до чинників, що визначають характер соціальних відносин, забезпечують суспільний консенсус, інтеграцію і стабільність. Вона є основою соціального порядку, конструктивною формою реакції на ризик, компонентом соціального капіталу. Соціальна поведінка особи безпосереднім чином залежить від рівня сприйняття нею об'єктивної дійсності та довіри до соціальних і державних інституцій [35].

Мережевий підхід до політики значно актуалізував ідею довіри та її значення в суспільно-політичному процесі. Його поява була своєрідною відповіддю на зміни, що відбувалися у політичній сфері, зокрема такі, як виникнення суспільства, в основі якого перебувають організовані спільноти; зростання кількості учасників політичного процесу, посилення тиску на державні органи влади з боку значної кількості політичних акторів; розмивання межі між публічним та приватним – органи державної влади все більше входять у зв'язки з громадянським суспільством для налагодження неформальних контактів тощо [36, с. 72–89].

У концепції політичних мереж робиться акцент на втраті державою провідної ролі в управлінні суспільним життям. На зміну вертикальним ієрархіям приходить мережева організація, що являє собою відносно сталу та впорядковану сукупність рівноправних інтегрованих державних та недержавних утворень, у якій державні інституції розглядаються у ситуації тісної взаємозалежності, координації інтересів і обміну ресурсами з автономними громадськими та приватними акторами з метою спільного



розв'язання суспільно значущих проблем [37].

Держава великою мірою бере на себе функції із захисту спільних інтересів, які не можуть бути виконані іншими акторами і набувають ще більшого значення у глобалізованому суспільстві. Такі функції включають: формулювання стратегічних цілей розвитку суспільства та їх імплементацію; репрезентацію та захист інтересів усіх верств населення, режиму демократичних прав, свобод і процедур; підвищення інституційної спроможності у державному, приватному і громадському секторах для забезпечення успішної інтеграції у глобальні процеси; надання суспільних (колективних) благ, які не можуть бути гарантовані ринком; забезпечення спільно із приватним та громадським секторами соціального добробуту та більшої справедливості у розподілі вигод від глобалізації; підтримку суспільного діалогу на наднаціональному, національному та субнаціональному рівнях; збереження національно-культурної ідентичності [37].

Американський соціолог, політолог та історик Ч. Тіллі характеризував мережі довіри: «в них здійснюються різноманітні зв'язки, головним чином, довговічні та міцні, які люди зав'язують стосовно цінних, важливих та довготривалих ресурсів та підприємств, піддаючись ризику можливого злочину, помилок та невдач із боку інших людей» [38, с. 232]. Мережі довіри в суспільно-політичному процесі виступають своєрідним стимулом громадської діяльності, а, отже, і є умовою демократії. Інтегрування мереж довіри в публічну політику відбувається за допомогою таких процесів, як розпад відокремлених мереж довіри, інтеграція раніше відокремлених мереж довіри та створення нових, пов'язаних із політикою мереж довіри. «Вони необхідні, тому що інакше у громадян немає стимулів справлятися з провалами демократичної політики, тому вони з легкістю будуть покидати публічну політику, коли вона їх не буде задовольняти. Інтегрування мереж довіри спонукає громадян обирати право голосу та лояльність замість виходу з політики. Протилежні вказаним процеси виводять мережі довіри з публічної політики» [38, с. 120].

Надзвичайну напругу суспільно-політичним процесам складає фактор недовіри. Недовіра значною мірою ґрунтується на порушенні суб'єктами політики даних обіцянок, суперечливих заявах, відсутності чітких політичних (ідеологічних) позицій, девальвації слів-символів, популізмі, явній відсутності правди в комунікаціях та справедливості в політичній практиці.

Одним з векторів розповсюдження недовіри є відсутність діалогу, взаємодії між владою та громадськістю. Однозначно можна сказати, що в цілому такі процеси стримують розвиток громадянського суспільства, формування громадянської солідарності та базової довіри. Зазвичай такі проблеми постають тоді, коли ціннісні системи і світоглядні установки вступають у конфлікт з реальністю, що призводить до розриву між ставленням до демократії та громадянського суспільства та їх можливостями.

Для вирішення цієї проблеми необхідно запроваджувати нові комунікативні технології політичного управління, які б укріплювали довіру до органів влади та інших суспільно-політичних організацій.

Процеси, спрямовані на підвищення рівня політичної культури суспільства також будуть сприятливими для зміцнення довіри до суспільно-політичних інститутів. Політична культура – достатньо замкнута система, пов'язана з об'єктивними та суб'єктивними факторами, і для того, щоб прискорити демократичні реформування, на цей процес потрібно цілеспрямовано впливати всім суб'єктам демократичного процесу, і держави в першу чергу, оскільки довіра є стратегічним ресурсом влади.

Надскладне і актуальне завдання стоїть перед українським політикумом: повернення та відновлення важливого стратегічного ресурсу – довіри. Репутаційна криза влади має бути подолана відновленням довіри у короткостроковій перспективі. Дане завдання можна вирішити конкретними, зрозумілими для суспільства, корисними діями, виконаними зобов'язаннями. Відновлення та укріплення довіри суспільства до влади, отримання кредиту довіри для реалізації реформ, які потрібні країні – це перспективні стратегії іміджевих заходів для сучасних політичних проектів.

Отже, політичну довіру можна розглядати як своєрідний ресурс у врегулюванні політичних криз, подоланні політичної відчуженості, налагодженні системи політичного управління, як основу громадсько-владної взаємодії, джерело сили влади та показник її ефективності.

Проаналізовані питання, безумовно, не охоплюють весь спектр політологічних досліджень, присвячених проблемам управління суспільними процесами в умовах трансформацій і є лише акцентами в усвідомленні викликів і загроз подальшого державного поступу України.

Перед українськими науковцями постає завдання розширити предметне поле трансформаційних перетворень, поглибити вивчення управлінських методів в застосуванні до пострадянської специфіки, узгодити здобутки світової та вітчизняної політичної теорії, що сприятиме глибшому розумінню транзитних процесів, які відбуваються в Україні, і на цій основі, запропонувати засоби їхньої оптимізації.

Залишається актуальним розробка ґрунтовних рекомендацій за напрямками: забезпечення становлення та розвитку політичної системи в Україні, управління політичним процесом, що позначається на функціонуванні всього політичного простору країни; налагодження консенсусу між провідними учасниками політичного процесу задля демократичних перетворень через політичну дію, порозуміння на рівні цінностей цінностей свободи і демократії; налагодження діалогу між владою і суспільством, в якому останнє доносить свої вимоги до владних структур через розгалужену систему представництв; винайдення ефективного політичного стилю управління з боку держави, враховуючи поліетнічність, багатокультурність, релігійну і політичну неоднорідність сучасного українського суспільства; забезпечення розподілу

владних повноважень за для ефективності, функціональності та підвищення рівня відповідальності за дії та наслідки; винайдення методів та засобів управління конфліктністю політичних взаємодій на рівні цінностей, ідеологій; сприяння розбудові інститутів громадянського суспільства, як фундаторі перетворень «з низу». Сподіваємося, що окреслена проблематика і надалі не втрачатиме своєї актуальності.

### **Список використаних джерел**

1. Оболенський О.Ю. Публічне управління: цивілізаційний тренд, наукова теорія і напрям освіти // Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.) : у 2 т. / [за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського]. – К. : НАДУ, 2014. – Т. 1. – 150 с
2. Онишко С. В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку : монографія / С. В. Онишко. – Ірпінь : Нац. акад. ДПС України, 2004. – 434 с.
3. Аскарова А. А. Оценка инновационного потенциала предприятий малого бизнеса / А. А. Аскарова. – М. : «Дело», 2006. – 250 с
4. Баранчеев В. П. Механизм инновационного развития организации / В. П. Баранчеев, Л. М. Мартынов // Изобретательство. – 2005. – № 7. – С. 11-28.
5. Инновационный менеджмент. Многоуровневые концепции, стратегии и механизмы инновационного развития : учеб. пособие для студ. вузов / [ред. В. М. Аньшин, А. А. Дагаев]. – М. : Дело, 2006. – 584 с.
6. Управління змінами : навч. посібник / [О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І. І. Грибик, А. М. Грищук, Н. В. Смолінська, М. Б. Гункевич, М. В. Замроз]. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 356 с.
7. Аккоф Р. Аккоф о менеджменте / Р. Аккоф ; [пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой]. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.
8. Городецкий А. Об основах институциональной трансформации [теоретический аспект] / А. Городецкий // Вопросы экономики. – 2000. – № 10. – С. 118-133.
9. 124. Ивлева Г. Ю. Трансформация экономической системы : обзор концепций и контуры общей теории / Г. Ю. Ивлева // Общество и экономика. – М., 2003. – № 10. – С. 3-6.
10. Бузгалин А. В. Теория социально-экономических трансформаций : Прошлое, настоящее, будущее экономик «реального социализма» в глобальном постиндустриальном мире / А. В. Бузгалин, А. И. Колганов. – М. : ТЕИС, 2003. – 356 с.
11. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2009. – 344 с.
12. Дойль П. Менеджмент : стратегия и тактика / П. Дойль ; [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Кантуревского]. – Питер : СПб, 1999. – 560 с.

13. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – [5-е изд.]. – СПб. : Питер, 2005. – 448 с.
14. Антонюк Л. Л. Інновації : теорія, механізм розробки та комерціалізації [Текст] : монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К. : КНЕУ, 2003. – 394 с.
15. Юринець З. В. Інноваційні стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності економіки України [Текст] : Дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03 / Юринець Зорина Володимирівна ; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. - Львів, 2016. – 519 с. // [http://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/dis\\_yurynets.pdf](http://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/dis_yurynets.pdf)
16. Основи демократії : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів / М. Бессонова, О. Бірюков, С. Бондарук та ін.; [за заг. ред. А. Колодій]. – К. : Вид-во «Ай-Бі», 2002. – 684 с.
17. Старовойт О. Суперечності й переваги демократії як середовища впровадження і розвитку інновацій // Збірник наукових праць «Гілея: науковий вісник», Випуск 89, 2014.
18. Райсинг Р. Исследования трансформации: достижения, насущные проблемы и перспективы. Повороты истории. Постсоциалистические трансформации глазами немецких исследователей. В 2 т. Т. 2. СПб.: М., 2003. - С. 371.
19. Вонсович С. Г. Політичний транзит в контексті політичного розвитку / С. Г. Вонсович // Гуманітарні студії. – 2014. – Вип. 24. – С. 95–110. // [Електронний ресурс ] / Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/gums\\_2014\\_24\\_13.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/gums_2014_24_13.pdf)
20. Пшеворский А. Демократия и рынок. Политические и экономические реформы в Восточной Европе и Латинской Америке / Пер. с англ.; Под ред. В. А. Бажанова. М., 2000.
21. Иванченко Г. В. Неопределенность и риск как антропологические константы современности / Г. В. Иванченко // Проблемы гуманитарной экспертизы. – 2006. – №4. – С. 205 –207.
22. Даль р. о демократии / Пер. с англ. Богдановс-кого А.С. Науч.ред. Алякринский О. А. - М.: Аспект Пресс, 2000. – 204 с.
23. Фісун О.А. Парадигма транзита (Національний інститут стратегічних досліджень) Матеріали методологічного семінару «Теорія і практика політичного аналізу та прогнозування» Засідання 13 лютого 2007 року, тема – «Вибір парадигми» // [Електронний ресурс ] / Режим доступу: <http://old.niss.gov.ua/Table/130207.htm>
24. Бобіна О.В. Актуальність революції в Україні: теоретичний і практичний аспект / О. Бобіна // Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї. – К., 2009. – Вип. 16. – С. 33-38. // [Електронний ресурс ] / Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/26547/04-Bobina.pdf?sequence=1>

25. Ростецька С.І. Стабільність/нестабільність політичної системи як показник динаміки політичних конфліктів Електронний ресурс. Режим доступу: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/politics/2011/175-163-15.pdf>
26. Яковлев Д.В. Політична інтеракція у сучасній Україні: особливості та складові: автореф. дис... д-ра політ. наук : 23.00.02 / Д.В. Яковлев ; Одес. нац. юрид. акад. – О., 2009. – 30 с. – укр.
27. Масич В.В. Зворотній зв'язок як чинник демократизації політичної системи : автореф. дис ... канд. політ. наук: 23.00.02 / Вадим Васильович Масич . – Київ : Б.в., 2013 . – 20 с.
28. Сухорольська І. Ю. Громадська дипломатія як чинник демократизації політичної системи України : автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02 / Ірина Юріївна Сухорольська; Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. – Львів, 2016. - 20 с
29. Чемшит Д. Функціональні аспекти кризи політичної участі в перехідних політичних системах// Вісник Дніпропетровського університету. Серія: філософія, соціологія, політологія Том 1, № 22 (2012), // [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.visnukpfs.dp.ua/index.php/PFS/article/view/436/459>
30. Лар'яновський І. С. Соціокультурні трансформації та проблема цінностей [Електронний ресурс] / І. С. Лар'яновський. – Режим доступу: [www.rusnauka.com/32\\_PWMN\\_2009/Philosophia/55145.doc.htm](http://www.rusnauka.com/32_PWMN_2009/Philosophia/55145.doc.htm)
31. Філософія політики : Короткий енцикл. словник / Авт.-упоряд. : Андрущенко В. П. та ін. – К. : Знання України, 2002. – 670 с., с. 644
32. Погорелий С.С. Довіра до державної влади як категорія політичного управління / С.С.Погорелий // Держава та регіони, Серія: Державне управління 2010 р., № 3, с. 100-105
33. Селигмен А. Проблема доверия [ Перевод с англ. И. И. Мюрберг, Л. В. Соболевой.] М.: Изд-во Идея-Пресс, 2002. – 200 с.,
34. Ильин И.А. О сущности правосознания: Собр. соч. – М., 1994. – Т.4. Проневич О. С. Довіра населення як критерій оцінювання ефективності діяльності правоохоронних органів / О. С. Проневич // Форум права. - 2015. – № 4. – С. 225–231. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP\\_index.htm\\_201](http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_201)
35. Богуславська К. Становлення та розвиток мережевого підходу до вивчення політичних процесів / К. Богуславська // Політичний менеджмент. – 2006. – №4 (19). – С. 72–89
36. Радзієвський І.А. Трансформація системних характеристик державного управління в умовах глобалізації : автореф. дис ... канд. наук з держ. управління: 25.00.01 / Ігор Анатолійович Радзієвський . – Київ : Б.в., 2007 . – 20 с.
37. Тилли Ч. Демократия / Чарльз Тилли ; [пер. с англ. Т. Б. Минской]. – М. : Наука, 2007. – 263 с.
38. Політична наука в Україні. 1991–2016 : у 2 т. Т. 1. Політична наука: західні тренди розвитку й українська специфіка / НАН України, Ін-т політ. і етнонац. досліджень ім. І. Ф. Кураса ; редкол.: чл.-кор. НАН України



О. Рафальський (голова), д-р політ. наук М. Кармазіна, д-р іст. наук О. Майборода ; автор передм. О. Рафальський ; відп. ред. і упоряд. М. Кармазіна. – К. : Парлам. вид-во, 2016. – 656 с.

39. Політична наука в Україні. 1991–2016 : у 2 т. Т. 2. Теоретико-методологічні засади і концептуальні підсумки вітчизняних досліджень / НАН України, Ін-т політ. і етнонац. Досліджень ім. І. Ф. Кураса ; редкол.: чл.-кор. НАН України О. Рафальський (голова), д-р політ. наук М. Кармазіна, д-р іст. наук О. Майборода ; відп. ред. і упоряд. О. Майборода. – К. : Парлам. вид-во, 2016. – 704 с.

40. Етнополітичний контекст соціокультурних трансформацій у сучасній Україні / ред. кол. О. Рафальський (голова), В. Войналович, Л. Нагорна. – К.: ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2017. – 512 с.

41. Колодій А. Траєкторія демократичного переходу в Україні / А. Колодій // Трансформація в Польщі і в Україні: 1989–2009. Вибрані аспекти. – К. : КНС, 2010. – С. 385–400.

42. Шаповаленко М. В. Транзитологічні концепції та українські реалії [Електронний ресурс] / М. В. Шаповаленко // Етнокультурні проблеми політичного процесу в Україні : колект. монографія. – Львів : [б. в.], 2001. – С. 78–88. – Режим доступу: <http://www.westukr.itgo.com/shapovalenko.html>.

43. Долженков О. О. Україна – Білорусь: досвід політичної трансформації : монографія / О. О. Долженков. – Одеса : Астропринт, 2003. – 264 с.

44. Бельська Т. В. Демократичний транзит: специфічна риса сучасного суспільно-політичного процесу / Т. В. Бельська // Актуальні проблеми державного управління. – 2008. – № 2. – С. 78–83.

45. Радченко О. Демократичний транзит як механізм реформування державного управління: світові моделі та проблеми застосування / О. Радченко // Науковий вісник : Демократичне врядування. – Львів. – 2009. – Вип. 3. – С. 65–72.

46. Шипунов Г. Концептуальні засади транзитологічної парадигми: історія становлення / Г. Шипунов. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2012. – Вип. 2. – С. 103–114.

47. Безрук О. О. Українське суспільство: теорія та практика демократичного транзиту / О. О. Безрук, І. Д. Денисенко // Сучасне суспільство. – 2013. – Вип. 2. – С. 13–27.

48. Валевський О. Л. Державна політика в Україні: методологія аналізу, стратегія, механізми впровадження : монографія / О. Л. Валевський. – К. : НІСД, 2001. – 242 с.

49. Вашенко К. О. Теоретико-методологічний інструментарій і засоби забезпечення політичного аналізу і прогнозування в сучасній Україні : автореф. дис. ... д-ра політ. наук : 23.00.01 / К. О. Вашенко. – К., 2009. – 36 с.

50. Селіванов В. М. До питань методології аналізу демократичної трансформації українського суспільства // Україна на порозі ХХІ століття:

уроки реформ та стратегія розвитку: матеріали наук. конф. – К. : НТУУ КПІ, 2001. – С. 167–171.

51. Політична система сучасної України: особливості становлення, тенденції розвитку /І. Ф. Курас [та ін.]. – К. : Парлам. вид-во, 1998. – 352 с.

52. Політична система для України: історичний досвід і виклики сучасності / О. Г. Аркуша [та ін.] ; редкол.: В. М. Литвин [та ін.]. – К. : Ніка-Центр, 2008. – 988 с.



**Галина БЕРЕЖНА,**

доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління проектами та загальнофахових дисциплін Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Україна, м. Київ  
*galina\_berezhna@umo.edu.ua*

## **РОЗДІЛЗ**

### **ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ДОСЛІДНИЦЬКИХ ТА ІТ ПРОЕКТІВ: ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ТА ФАКТОРИ УСПІХУ**

#### **1.1. Проектний менеджмент для академічних дослідницьких проектів: основні виклики та результати**

За останні кілька десятиліть значний обсяг фінансування досліджень здійснюється за допомогою проектного підходу (у формі фінансування конкретного проекту). Існує потреба у розробці проекту з чіткою структурою, починаючи з обґрунтування проблеми та закінчуючи очікуваними результатами та наслідками. І коли починається фінансування, необхідно керувати проектом та забезпечити, щоб усі заплановані кроки були здійснені. Необхідно також періодично звітувати перед інвесторами та донорами, а наприкінці проекту – представити остаточний звіт, складений відповідно до певних параметрів та вимог. Отже, якщо є проект, то має бути його ефективне управління. Академічні дослідницькі проекти (АДП) потребують управління.

АДП – це специфічна категорія проектів, які значно відрізняються від традиційних проектів, для яких розроблені методи управління проектами. Методики класичного управління проектами (проектний менеджмент – ПМ) можуть застосовуватися до дослідницьких проектів лише частково, за певних умов та з адаптацією.

Значна кількість досліджень присвячена пошуку відповідей на питання, пов'язані з цією темою. Які існують виклики для ефективного управління АДП? Чи можна використовувати класичні методи ПМ для дослідницьких проектів? Якщо так, то які інструменти та методи найбільш ефективні для наукових досліджень? Якщо ні – то, що може бути запропоновано керувати АДП? Як можна вирішити ці виклики та посилити ефективність АДП?

Який тип проекту є академічним дослідженням? Як визначаються дослідницькі проекти та які основні характеристики відрізняють їх від інших

типів традиційних проектів? Досліджуючи цю тему, різні автори використовують різні терміни для опису дослідницьких проектів: академічні, університетські, індивідуальні, малі групи, міждисциплінарні, спільні, наукові, великомасштабні дослідницькі проекти (табл. 3.1.1).

*Таблиця 3.1.1*

**Визначення дослідницького проекту, запропонованого різними авторами**

<b>№</b>	<b>Поняття</b>	<b>Визначення</b>	<b>Автор</b>
1.	Академічний дослідницький проект (університетський науково-дослідний проект)	будь-яке підприємство має намір поширити знання через дисципліноване запитання чи системне розслідування, яке, принаймні, частково здійснювалося в вищому навчальному закладі.	Powers L.C. and Kerr G. [1]
2.	Індивідуальний (або невеликої групи) дослідницький проект	як правило, ініційовано дослідником, має чітко сформульовані цілі, але мало чи ні формальна структура, яка фінансується за рахунок окремих грантів дослідників від національного дослідницького органу чи еквівалента, як правило, мають короткострокове фінансування (2-3 роки) та скромні вимоги до звітності	Kennett B. [2]
3.	Багатомірний / міждисциплінарний дослідницький проект	є складним проектом, який перевищує межі дисципліни, вимагає більш явних зусиль, щоб заохотити необхідний рівень співпраці між дослідженнями з різними рівнями.	Kennett B. [2]
4.	Спільний науково-дослідницький проект	специфічний тип проекту, де робота планується, виконується і фінансується зазвичай консорціумом державних, академічних та приватних (промислових) партнерів, які поділяють загальний інтерес дослідників та працюють через дисциплінарні, організаційні та національні кордони для досягнення інноваційних результатів.	Lippe S. and vom Brocke J. [3]
5.	Науково-дослідний проект	включає в себе тимчасове зусилля, яке збирає ресурси, щоб забезпечити унікальний вихід (нові знання), що підлягають певним обмеженням якості та в межах бюджету.	Riol H. and Thuillier D. [4]
6.	Великий дослідницький проект	має ясну і досяжну ціль досліджень, надзвичайно складна, часто пов'язана із невизначеними технологіями, як правило, включає велику кількість зацікавлених сторін, дослідження та установи, часто залучають порівняно тривалий час, і коштує понад 50 мільйонів доларів США у загальній вартості проекту.	Moore S. and Shangraw R.F. [5]

Незважаючи на різноманітність типів дослідницьких проектів, все це може характеризуватися такими особливостями: надання унікального результату (нові знання); має невелику чи ні формувальну структуру; залучення деякої ступеня невизначеності та нерівномірного прогресу; щонайменше частково виконується в вищому навчальному закладі. У цій роботі АДП буде розглядатися як проект, що має вищезгадані характеристики.

Цикл наукових досліджень включає в себе п'ять етапів (концепція ідеї, план досліджень, виконання плану, поширення інформації та закриття проекту), які нагадують етапи проекту (Riol H. and Thuillier D.).

Управління проектом полягає у процесі завершення виконання проекту вчасно, у межах бюджету, до бажаного рівня якості та в університетському середовищі, де практично неминуче бути в змозі порадувати кожного, задовольнивши стільки зацікавлених сторін як це можливо обґрунтовано [6].

Управління проектом зазвичай включає:

- 1) виявлення вимог;
- 2) вирішення різних потреб, проблем та очікувань зацікавлених сторін, оскільки проект планується та здійснюється;
- 3) збалансування конкурентних обмежень проекту, таких як обсяг, якість, графік, бюджет, ресурси та ризики [6].

Важливе питання – як дослідники керують своїми проектами та чи підходить для цього конкретного типу проекту звичайний ПМ. Який потенціал практики ПМ у АДП? В своїх дослідженнях вчені вивчали, чи і якою мірою можна управляти АДП, використовуючи класичні принципи, процеси та інструменти ПМ, особливо РМВоК [7]. РМВоК вважається найпопулярнішою використаною методологією серед звичайних підходів ПМ [8].

Основні висновки Riol H., Mustaro P.N. та інших дослідників є наступними:

- дослідники не використовують традиційні, популярні інструменти ПМ, але інтуїтивно зрозумілі, спрощені та неформальні інструменти (можливі пояснення – інструменти не використовуються, оскільки дослідники не знають про них через відсутність будь-яких тренінгів з підготовки до ПМ, ці інструменти можуть не працювати ефективно в академічному контексті);

- основні дослідники (ОД) розглядають час як головне обмеження у дослідженні та управлінні людськими ресурсами як критичні; дослідження недостатньо оснащені, щоб сприяти динаміці колективу та використовувати можливості колективного навчання (відсутність колективних цілей та процесів оцінки роботи команди);

- ОД показали позитивне ставлення до ПМ для себе, але висловили занепокоєння щодо практики управління за рахунок науки (особливо в соціальних науках); в залежності від контексту, дослідники виступають за більш структуровані та / або гнучкі ПМ, вони повинні досягти динамічного балансу між структурою та гнучкістю для управління своїми проектами;

- 5 областей управління є критичними для АДП: закупівлі, комунікації,



управління часом, люди (управління складністю) та характеристики проекту (управління невизначеності); перші три напрямки потребують планування проекту, дві наступні області не задокументовані в РМВoK і не повинні бути повністю попередньо заплановані [4; 6; 7].

Для підтримки управління проектами, що застосовуються до університетського середовища, доступні цілий ряд інструментів та методів:

- діаграма зв'язків, аналіз силових полів, графік Ганта, діаграма RASCI та управління цілями (Johnson A.M.);

- ієрархічна структура робіт (WBS) для планування, побудови графіків загальних вхідних ресурсів, необхідних для проекту, планування ризиків та непередбачених обставин, планування з використанням етапів проекту та використання схеми визначення вартості, яка перетворює ресурси в загальну одиницю, наприклад, долари США (Moore S. and Shangraw R.F.; Chin C.M.M. та Spowage A.C.);

- проектна пропозиція (в процесі ініціювання), плани комунікації (у процесі планування), плани щодо зміни запиту (у процесі виконання та контролю) (Chin C.M.M. та Spowage A.C.).

Riol H. та Thuillier D. звертають увагу на два фактори, які слід враховувати для успішного впровадження ПМ:

- 1) «м'які» компоненти (посилаються на потенціал та природну готовність організації інтегрувати принципи ПМ у свої практики);

- 2) «тверді» компоненти (зверніться до адекватності інструментів та технологій ПМ з урахуванням управлінських процесів та інструментів, які вже використовуються в організації).

Baker S. та колеги запропонували 12 «золотих правил» успіху в управлінні, які можуть бути застосовані до АДП:

- досягнення консенсусу щодо результатів проекту;
- побудова найкращої команди, яку можливо;
- розробка життєздатного комплексного плану та його постійне оновлення;
- визначення кількості ресурсів, які дійсно потребуються, щоб виконати ці дії;
- мати реалістичний графік;
- не намагатися робити більше, ніж можна зробити;
- пам'ятати, що люди є найголовнішим ресурсом;
- отримувати офіційну та постійну підтримку керівництва та зацікавлених сторін;
- бути готовим змінюватися;
- інформувати інших про те, що відбувається в проекті;
- бути готовим спробувати нові речі;
- стати лідером [9].

Дослідники стикаються з проблемами на кожному етапі управління АДП: виграти проект, визначити проект та керувати проектом. Команди проекту

стикаються з такими проблемами при управлінні академічними дослідницькими проектами:

1) університети не призначені як організації управління проектами, тому вони не обов'язково обладнані для ефективного управління проектами; багато академіків та адміністраторів не мають знань та навичок, необхідних для ефективного управління своїми дослідницькими проектами (Chin C.M.M. та Spowage A.C.);

2) дослідження не прогресує в лінійній формі (парадокс відкриття – це означає, що відкриття відбувається послідовно), але існуючі методи управління, як правило, лінійні та призначені;

3) дослідницькі проекти часто потребують управління різними дисциплінами, а бар'єри комунікації можуть збільшити ризик проекту, також може виникнути антиконтроль (стійкість до управління), конфлікт цілей між вченими та менеджерами, труднощі з оцінкою ефективності (Moore S. та Shangraw R.F.);

4) команди дослідницьких проектів відрізняються від традиційних проектів команди таким чином, що їх не можна ігнорувати (Riol H. та Thuillier D.);

5) проблема визначення успіху (завершення вчасно та бюджету при виконанні специфікацій); невизначеність та відсутність чіткості, особливо серед зацікавлених сторін проекту щодо бажаних результатів; відсутність структур підзвітності (розбиття зв'язку та вузькі місця, навряд чи керовані дослідники, надзвичайно складне завдання для керівників проектів встановити повноваження) (Powers L.C. та Kerr G).

Для вирішення цих завдань вчені висунули такі пропозиції:

– необхідні знання з управління університетськими проектами, і необхідні досвідчені керівники дослідницьких проектів (Moore S. та Shangraw R.F.);

– відповідно до Riol H. та Thuillier D. динамічний тип ПМ, як структурований, так і гнучкий, є необхідним. Це змішане керівництво дозволяє розвивати людей та проекти, а також досягнення початкових цілей проекту: креативну та різноманітну продуктивність (екзогенні результати) та знання, отримані шляхом навчання (ендогенні результати);

– Powers L.C. and Kerr G. запропонували структуру, яка складається з трьох елементів ПМ для визначення та управління ризиками АДП: надійне та впізнаване визначення бажаного проекту; довірча та переконлива міра відхилення від цього бажаного стану; спосіб повернути проект назад.

Отже, існує подібність між загальною структурою управління АДП та класичним ПМ, але APR не повинно керуватися виключно процесами, інструментами та методами звичайного РМ. Це твердження справедливе і для гнучких методологій управління проектами. Поєднання цих двох підходів під час реалізації проекту та протягом всього життєвого циклу проекту, здається, є найкращим рішенням для управління АДП.

Методи ПМ, розроблені спеціально для університету, відсутні. Це розрив

у потребі подальших досліджень. Для дослідницьких проектів необхідні динамічні методи управління проектами з адаптивними підходами. Деякі стратегії управління проектами підходять для використання в АДП, але слід розробити новий набір методів.

Відсутність знань керівника (особливо в управлінні командою) очевидна, методи, пов'язані з колективним навчанням та розробкою команди, є цінними, але їх реалізація складна. Перспективним напрямом розвитку управління АДП може бути розвиток ефективності команди та саморегулювання.

Для подальших досліджень було б цікаво та корисно вивчити практику управління АДП в Україні вперше, а потім порівняти результати з методологією ПМ, повернути її назад до дослідників і, на цій підставі, посилити свої знання та навички.

### **3.2. Ключові фактори успіху в управлінні ІТ проектами**

ІТ проекти визначаються як проекти, в яких певна бажана ІТ функціональність створюється для внутрішньої, некомерційної або зовнішньої комерційної організації-замовника, яка може бути у формі внутрішнього або аутсорсингового програмного забезпечення [10]. Результатами ІТ проектів можуть бути створення нової інформаційної системи або додавання додаткових функцій існуючої програмної програми.

Більшість ІТ проектів мають певні характеристики, які відрізняються від інших типів проектів:

1) ІТ проекти є складними, оскільки часто включають в себе інновації, які раніше не використовувались, і включати винахід та творчість;

2) ІТ проекти вимагають високого рівня кваліфікації для розробки або зміни технологічної системи, яка є складною і може охоплювати кілька різних дисциплін;

3) ІТ проекти є високо ризикованими, оскільки вони можуть бути стратегічно важливими для організації операцій або навіть для чистого виживання;

4) ІТ проекти, як правило, дорогі в тому, що результати викладені до того, як починається завдання з розробки ІТ проекту, хоча цілі змінюються з урахуванням того, що проект продовжується, тому масштаби можуть змінюватися;

5) завдання, пов'язані з ІТ проектами, є непослідовними та нестандартними та пов'язані з значним застосуванням знань, судження та експертизи. Тому члени команди проекту потребують знань та навичок, необхідних для виконання завдань, і повинні бути готові поділитися роботою. Через природу проектів ІТ команди залежать від високоякісного лідерства;

6) продукти, надані ІТ проектами, в основному не мають власної матеріальної цінності; вони сприяють змінам та вдосконаленню ділової

практики бізнесу. Проте ці процеси не можуть розпочатися, доки ІТ проект не буде завершений [11; 12; 13].

Отже, ІТ проекти характеризуються високою ступенем невизначеності, інноваційності, швидко мінливими вимогами та баченням кінцевих продуктів, які роблять ІТ середовище дуже напруженим, складним і динамічним. Менеджери проектів ІТ частіше, ніж менеджери проектів з інших конкретних доменів, мають справу з користувачами, технічними працівниками, менеджерами, конфліктами, неправильною комунікацією та вигоранням робочої сили [14].

Завдяки вищезазначеним факторам існує високий рівень провалу ІТ проектів. Незважаючи на те, що кількість успішних ІТ проектів за останні 15 років зросла вдвічі (з 16% у 1994 р. до 32% у 2009 р.), тим не менше ця кількість успішних проектів є дуже низькою. Отже, ймовірність невдач для ІТ проектів дуже висока. Тому визначення якості та факторів успішності або невдач проекту є дуже важливим для керівників ІТ проектів [15].

Існує величезна кількість різноманітних визначень та концепцій успіху та невдач ІТ проектів серед дослідників та практиків. Багато досліджень присвячено пошуку відповіді на питання: які основні чинники ведуть до успіху проекту та як менеджери проектів можуть мати справу з ними?

Altahtoo H.U. та Emsley M.W. на основі своїх досліджень ІТ компаній прийшли до висновку, що «невдалий ІТ проект є результатом (продуктом або послугою) непрофесійної практики управління (пов'язаної з планом та процесом), що використовується командою проекту (людьми)» [16]. Згідно з результатами цього дослідження, підтримка проекту в часі та бюджетних межах є дуже важливим фактором успіху ІТ проекту. Проте, ще важливіше досягнення головної мети ІТ проекту для задоволення потреб зацікавлених сторін та прийняття кінцевими користувачами.

Аналіз, зроблений Brocke H., Uebernickel F. та Brenner W., в якому використовувався метод поетапного дослідження, визначив 7 основних чинників досягнення успіху ІТ проекту [17]:

- 1) підтримка топ-менеджменту: сприяння створенню сприятливого середовища (сприяє іншим факторам успіху);
- 2) розуміння бізнесу замовника (дослідження вимог користувача);
- 3) тісна співпраця (середовище частого діалогу з проблем, вимог та обмежень);
- 4) успішне спілкування (можна розглядати як ключовий чинник вирівнювання ІТ та бізнесу);
- 5) вирівнювання підходів та процесів (загальне розуміння завдання серед усіх замовників);
- 6) вибір персоналу: «Трансформери» в команді проекту (члени команди – «перетворюючий персонал» – хто може перекладати функціональні вимоги кінцевих користувачів до специфічних специфікацій ІТ, хто може зрозуміти зацікавлені потреби та вимоги та спілкуватися з ними на зрозумілій мові);

7) рання ідентифікація зацікавлених сторін (вказуючи потреби різних клієнтів на конкретні результати проекту та отримання їх підтримки).

Автори наголошують, що для успіху ІТ проекту важливе розуміння потреб замовника (бізнесу та ІТ рішень) та правильного поєднання людей у ІТ проекті з певними навичками (Brocke H., Uebernickel F., Brenner W.).

Згідно з визначенням РМВоК, керівником проекту є «особа, призначена виконуючою організацією, щоб очолити команду, відповідальну за досягнення цілей проекту» [18]. Звідси випливає, що керівник проекту головним чином відповідає за досягнення цілей проекту та, отже, успіху проекту.

На підставі огляду літератури ми передбачали, що для успіху ІТ проекту важливе значення мають компетенції менеджера з ІТ проектів (з обох аспектів – процесу розробки продукту та процесу управління проектом). Тому необхідно знайти відповіді на низку питань. Хто такий менеджер ІТ проекту? Які його специфічні ознаки, що відрізняють його від керівників інших категорій проектів? Якими навичками повинен володіти менеджер ІТ проекту для того, щоб ефективно керувати проектами?

Результати досліджень показують, що керівники ІТ проектів повинні поєднувати технічні навички з іншими навичками для досягнення успіху проекту. Найважливішими навичками, необхідними для успішної роботи менеджерів з ІТ проектів, є: вміння спілкуватися з багаторазовими рівнями побудови довіри та використання відповідного режиму спілкування; компетенція ефективно працювати з різними типами зацікавлених сторін, управління конфліктами; вміння взаємодіяти з зацікавленими сторонами, які оцінюють результати [19].

Отже, для того, щоб бути успішним у сьогоdnішньому складному ІТ середовищі, менеджер проекту повинен бути компетентним, а це означає володіння та використання певних знань, крім технічних навичок. Тому менеджери ІТ проектів повинні розробити різноманітний комплекс компетенцій.

Компетенція визначається як сукупний набір знань, здібностей, особистих характеристик особи, що використовуються для виконання певного завдання чи діяльності.

Дослідники часто виділяють дві групи навичок, необхідних для ефективного управління проектами:

1) «тверді» навички – набір навичок та знань, викладені зокрема в РМВоК;

2) «м'які» навички – вміння «ефективно застосовувати інструменти та методи управління проектом».

Існують різні підходи до визначення компетенції керівників проектів, серед яких Інститут управління проектами (РМІ) та Міжнародна асоціація управління проектами (IPMA) використовують як основу для професійних сертифікатів в управлінні проектами.

Інші дослідники пропонують застосовувати «мозаїчний підхід» до



навичок менеджерів ІТ проектів для досягнення успіху в ІТ проекті (Berezhna A.). Основні положення цього підходу:

- існує потреба у застосуванні різноманітних навичок менеджеру ІТ проекту, щоб досягти успіху в реалізації проекту;
- існує потреба у різних видах навичок, що застосовуються для різних етапів проекту та груп процесів управління проектами;
- існує проблема об'єднання всіх необхідних навичок у одного менеджера проекту;
- команда проекту може розглядатися як база ресурсів майстерності, з якої керівник проекту міг вибрати членів команди, що володіють необхідними навичками для досягнення цілей, досягнення цілей та вирішення конкретних проблем;
- проектна команда – це мозаїка, об'єднання людей, що володіють певними навичками, а менеджер проекту створює тимчасові союзи з певним членом групи, щоб досягти високих результатів на кожній фазі проекту;
- управління інтеграцією проектів та управління зацікавленими сторонами проекту є ключовими процесами для досягнення загального успіху проекту з точки зору керівництва проекту.

Виходячи з цих припущень, дослідники розділили всі навички, необхідні для успішного виконання проекту, на дві групи:

1) фіксовані навички – основні вимоги до керівника проекту для конкретного ІТ проекту. Фіксовані навички – це об'єднання знань з проектного менеджменту та ділових (технічних) знань, а також вміння їх ефективно використовувати. Ці навички, що стосуються керівника ІТ проектів, можуть бути визначені як знання та вміння, які практики можуть отримати через процес сертифікації.

Відповідно до результатів опитування, найбільш відомими визначають такі п'ять сертифікатів з управління проектами:

- CAPM – Certified Associate in Project Management (Інститут управління проектами);
- CSM – Certified Scrum Master (Scrum Alliance);
- CSSBB – Certified Six Sigma Black Belt (ASQ);
- CSSGB – Certified Six Sigma Green Belt (ASQ);
- PMP – Project Management Professional (Інститут управління проектами)

[20].

Організація повинна вирішити, яка методологія управління проектами буде краще підходити для її бізнесу та проектів, і на основі цього – які сертифікати повинні мати керівники проектів.

2) гнучкі навички – найважливіші навички, якими повинні володіти всі члени команди проекту. Гнучкі навички – це найважливіші навички, необхідні для успішного виконання проекту на його конкретній фазі, використовуючи ту чи іншу навичку, притаманну певному члену команди проекту. Управління інтеграцією проекту та управління зацікавленими сторонами проекту

розглядаються як найважливіші процеси для досягнення загального успіху проекту. Тому навички, які допомагають успішно керувати цими конкретними процесами, є критичними для успіху ІТ проекту. ІТ проекти зазнають високого ступеня змін, які вимагають активного залучення та участі з найбільш впливовими зацікавленими сторонами проекту для досягнення успіху проекту.

### **3.3. Управління очікуваннями зацікавлених сторін щодо успіху проекту**

Успіх ІТ проекту визначається не тільки задовольняючи технічні вимоги та надаючи продукт, послугу або результат, а й досягнувши високого рівня задоволеності від груп зацікавлених сторін.

Зацікавлені сторони можуть бути визначені як ті, кого впливає проект, або як людина, яка може вплинути на проект; які беруть участь у проекті або мають щось отримати або втратити в результаті проекту [21].

Важливо дотримуватися деяких кроків у процесі побудови відносин із зацікавленими сторонами проекту:

1) аналіз зацікавлених сторін (основні моменти: визначити зацікавлені сторони проекту, їх індивідуальну характеристику, інтереси та потреби в проекті, як вони будуть впливати на проект, з'ясувати їх мотиви в проекті, роль та рівень участі, визначити пріоритети та класифікувати їх відповідно до обраної моделі; визначити конфлікти інтересів серед груп зацікавлених сторін);

2) оцінити вплив зацікавлених сторін (основні моменти: вимірювати ступінь впливу зацікавлених сторін на проект та рівень підтримки; збалансувати підтримку від впливу; зосередити увагу на найвпливовіших зацікавлених сторін, одночасно «стежити за іншими»);

3) розуміти очікування учасників (головне: уточнити конкретні очікування учасників проекту);

4) визначити зацікавлені сторони поглядами на успішність проекту (основні моменти: зібрати заінтересовані сторони ідеями успіху проекту; включити ці визначення та сприйняття в цілі проекту);

5) підтримувати залучення зацікавлених сторін (основні моменти: залучення зацікавлених сторін до проекту; час проведення регулярних заходів із зацікавленими сторонами);

6) інформувати зацікавлених сторін (основні моменти: постійно підтримувати зв'язок із зацікавленими сторонами; надсилати регулярні новини про стан – зазвичай одне оновлення на тиждень; провести засідання проекту у міру необхідності; відповісти на запитання щодо зацікавлених сторін).

Різні групи зацікавлених сторін визначають успішність проекту різним чином [22], для різних груп зацікавлених сторін необхідні різні заходи оцінки ефективності інформаційної системи [23]. Тому не існує сталого визначення успіху ІТ проекту, який менеджер ІТ проекту може використати для досягнення

кращих результатів при управлінні проектом. Вважають, що для кожного етапу проекту керівникам проекту потрібні різні навички та навички.

Визначення критеріїв успіху проекту з точки зору зацікавлених сторін може бути зроблено на етапі концептуального проекту під час ідентифікації зацікавлених сторін. Моніторинг засідання цих критеріїв є постійним процесом у процесі розробки життєвого циклу проекту.

Визначаючи критерії успіху та відповідні навички, корисно вивчити найкращі практики для вибору відповідних критеріїв:

- 1) концептуальна фаза – «закладання фундаменту»;
- 2) фаза розробки – «планування проекту»;
- 3) фаза виконання – «оцінка роботи; відслідковування прогресу»;
- 4) фаза закінчення – «навчання на майбутнє» [24].

Керівник проекту повинен мати можливість дізнатись про досягнення цілей проекту серед ключових учасників проекту для забезпечення успішності проекту [25].

Керівник проекту повинен обговорити питання визначення успіху проекту з усіма ключовими стейкхолдерами проекту. Менеджерам ІТ проектів може бути розроблена спеціальна процедура виконання цих дій:

- розробити перелік можливих критеріїв успіху, які могли б допомогти зацікавленим сторонам очистити їхні погляди;
- формулювати найважливіші моменти успіху проекту для конкретного учасника;
- чітко визначити зацікавлені сторони визначення успіху;
- написати якомога більше критеріїв успіху відповідно до сприйняття зацікавленими сторонами успіху;
- згрупувати всі критерії на якісно-кількісному рівні та визначати їх пріоритет у кожній групі;
- скласти короткий список 3-5 ключових критеріїв успіху та підтвердити їх зацікавленими сторонами;
- обговорити та вибрати вимоги до компетенції менеджера проекту для досягнення критеріїв успіху [15].

Управління ризиками зацікавлених сторін, засноване на певних подіях (Event Based Stakeholder Risk Management – EBSRM) – підхід, що є інтеграцією принципів управління ризиками проекту та лідерства в галузі управління проектами. Це важливий та корисний інструмент для управління очікуваннями стейкхолдерів та підвищення успішності проектів. EBSRM складається з восьми корисних методів управління, які можуть допомогти успішно керувати зацікавленими сторонами:

- 1) виконавче резюме проекту (Executive Project Summary – EPS);
- 2) визначення зацікавлених сторін та їх пріоритетів;
- 3) дерево критичних подій (Critical Event Tree – CET);
- 4) дерево ризикових подій (Risk Event Tree – RET);
- 5) реєстр ризиків;

- 6) розклад проекту;
- 7) аналіз розкладу проекту та оцінки ризиків;
- 8) постійні консультації та комунікація (Retfalvi L.A.).

Здатність менеджера ІТ проектів правильно розуміти та використовувати ці методи та сформована компетентна команда проекту є важливою умовою досягнення успіху проекту.

### Список використаних джерел

1. Powers L.C., Kerr G., *Project management and success in academic research*, RealWorld Systems Research Series 2009:2, available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1408032>.
2. Kennett B., *Planning and managing scientific research: a guide for the beginning researcher*, Australian National University Press, 2014, 93 p.
3. Lippe S., vom Brocke J., *Situational project management for collaborative research projects*, Project Management Journal, Vol. 47, No. 1, pp. 76–96.
4. Riolo H., Thuillier D., *Project management for academic research projects: balancing structure and flexibility*, International Journal of Project Organization and Management, Vol. X, No. Y, January 2015.
5. Moore S., Shangraw R.F., *Managing risk and uncertainty in large-scale university research projects*, Research Management Review, Vol. 18, No. 2, Fall 2011.
6. Johnson A.M., *Improving your research management: a guide for senior university research managers*, Elsevier B.V., 2012, 156 p.
7. Mustaro P.N., Rossi R., *Project management principles applied in academic research projects*, Informing Science and Information Technology, Volume 10, 2013, pp. 325–340.
8. Chin C.M.M., Spowage A.C., *Project management methodologies: a comparative analysis*, Journal for the Advancement of Performance Information and Value, Vol. 4, No. 1, 2012, pp. 106–118.
9. Baker S., Baker K., Campbell G.M., *Project Management*, Penguin, 2003, 421 p.
10. Van Eck P. and Ponisio M. L., *IT project management from a systems thinking perspective*. Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/dc9b/79ffe0c97c4323abcf7216dbb46379d58007.pdf>.
11. Collins J. S., Schragle-Law S., *IT Project Teams and Their Leaders: Interaction Expectations // Leadership and Organizational Management*, 2010, 1. Available at: [https://academicarchive.snhu.-edu/bitstream/-handle/10474/-1670/snhu\\_00141.pdf?sequence=3](https://academicarchive.snhu.-edu/bitstream/-handle/10474/-1670/snhu_00141.pdf?sequence=3).
12. Lewis B., *The secret to IT project success*. Available at: <https://www.infoworld.com/article/2621443/it-management/the-secret-to-it-project-success.html>.

13. Puckett J., *Best Practices for IT Project Managers*. Available at: <https://www.liquidplanner.com/blog/best-practices-for-it-project-managers/>.
14. Silva de Araujo C.C., Drebes Pedron C., *IT project manager competencies and IT project success: a qualitative study*. Organizational Project Management, 2(1), pp. 5375, 2015. Available at: <http://epress.lib.-uts.edu.au/journals/index.php/opm/article/view/4142>.
15. Berezhna A., *Key success factors in IT project management*, Project thesis «Master in Embedded systems for Mechatronics», Fachhochschule Dortmund, 2018, 46 p.
16. Altahtooth U. A., Emsley M. W., *IT Projects: Classifying Risk Factors and Identifying Project Outcomes* // Journal of Industrial and Intelligent Information, Vol. 3, № 3, P. 246–252.
17. Brocke H., Uebernickel F., Brenner W., *Success Factors in IT-Projects to Provide Customer Value Propositions* // 20th Australasian Conference on Information Systems, Melbourne, 10 p.
18. PMBoK. – *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*: sixth edition. – Project Management Institute, 2017.
19. Millhollan C., and Kaarst-Brown M., *Lessons for IT project manager efficacy: A review of the literature associated with project success*. Project Management Journal, 47 (5), pp. 89–106, 2016. Available at PMI: <https://www.pmi.org/learning/library/it-project-manager-efficacy-literature-review-10276>.
20. Kyle M., *Best project management certification*. Available at: <https://www.business-newsdaily.com/10762-best-project-management-certifications.html>.
21. Watt A., *Project Management*. Available at: <https://opentextbc.ca/project-management/chapter/chapter-5-project-stakeholders-project-management/>.
22. Egorova E., Torchiano M., Morisio M., Wohlin C., and others, *Stakeholders perception of success: an empirical investigation*. Available at SSRN: <http://www.wohlin.eu/euromicro09-1.pdf>.
23. Seddon P. B., Staples S., Patnayakuni R., and Bowtell M., *Dimensions of information success* // Communication of the ACM, vol. 2, № 20, pp. 1-40, Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.194.7261&rep=rep1&type=pdf>.
24. Wiegers K., *Project management best practices*. Jama Software, Inc., 2013.
25. Retfalvi L. A., *Project success using proven stakeholder management techniques*. Paper presented at PMI Global Congress 2014 – North America, Phoenix, AZ. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Available at: <https://www.pmi.org/learning/library/success-stakeholder-management-techniques-9301>.





**Оксана ДУБІНІНА,**

доцент, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління проектами та загальнофахових дисциплін Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», НАПН України, Україна, м. Київ  
*o\_dybinina@ukr.net*

## **РОЗДІЛ 4**

### **МАТЕМАТИЧНО-СТАТИСТИЧНА СКЛАДОВА В ОБҐРУНТУВАННІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОСВІТІ**

#### **4.1. Математично-статистичні методи в обґрунтуванні впровадження проектної діяльності**

Слово «статистика» походить від латинського «status» – стан. Звідси утворилися слова: «stato» – держава; «statista» – знавець держави; «statistica» – сума знань про державу. Спочатку статистика надавала лише словесний опис державних справ і лише з XIX ст. статистичні відомості стали повідомляти в кількісній формі. В сучасному розумінні термін «статистика» вживається в науці з 1749 року. Вперше його запровадив німецький вчений професор філософії та права Готфрид Ахенваль (1719-1772).

Термін «статистика» багатозначний, у науковій і практичній сферах під ним розуміють:

- вид інформації, тобто зібрані статистичні дані (підсумкові цифрові показники) про різноманітні масові явища суспільного життя;
- форму практичної діяльності, спрямовану на збирання, упорядкування, оброблення та інтерпретацію даних (системи статистичних установ, дослідницькі центри тощо);
- суспільну науку – спеціальну наукову дисципліну, яка займається розробкою теоретичних положень і методів, що використовуються статистичною практикою, а також навчальну дисципліну, яку викладають у вищих закладах освіти всіх рівнів для підготовки фахівців найвищої кваліфікації;
- «міру», «оцінку» або «характеристику», тобто певні статистичні показники, наприклад, узагальнені показники вибіркової сукупності (середня, частка) тощо.

Статистика починалася з масових спостережень: перепису населення (Давній Китай, 2000 р. до н. е.; Давня Греція, 850 р. до н. е.; Рим, 435 р. до н. е.), опису земельних ділянок, робочої сили, ремесел, торгівлі, харчів, (Давній Єгипет, 1500 р. до н. е.). Згадування про статистичні обстеження зустрічаються й у Біблії, у Четвертій книзі Мойсея «Числа» (розповідається про перелік чоловічого населення, здатного носити зброю). Античний світ значно змінив характер господарського обліку. Швидкий розвиток приватної власності призвів до того, що окрім державного обліку, з'явився облік з ініціативи банкірів, торговців, власників майстерень.

У другій половині XVII ст., в працях таких видатних вчених як Г. Галілей, Р. Декарт, І. Кеплер, Б. Спіноза, Г. Лейбніц, І. Ньютон, були закладені основи сучасної науки. Розвиток таких фундаментальних наук як математика, фізика, астрономія, філософія допомогли усвідомити значення статистики як засобу соціального пізнання, що призвело до виникнення статистики як науки. Така ситуація склалася наприкінці XVII в Німеччині та Великобританії. Статистична практика, почала розвиватися у таких напрямках:

- описове державознавство;
- політична арифметика;
- теорія масових суспільних явищ і процесів.

*Описове державознавство* веде свій початок від Аристотеля (384-322 рр. до н. е.), однак школа державознавства виникла в Німеччині. Її засновником був німецький вчений, лікар і державний діяч Герман Конрінг (1606-1681). Перший спеціальний курс лекцій з статистичної дисципліни (*disciplina statistica*) був прочитаний ним у 1660 р. Його послідовник Г. Ахенваль з 1746 р. спочатку у Марбурзькому, а потім і у Геттингенському університеті почав читати нову учбову дисципліну, яку він назвав статистикою. Це була школа описової статистики. Її представники вважали основним завданням статистики систематизоване описування фактів, що визначають майбутнє держави, а також навчити політичних діячів розуміти причини важливих державних процесів. Досліджували не суспільство, а державу. Переважали словесні характеристики – територія, державний устрій, населення, релігія, зовнішня політика тощо. Школа проіснувала більш ніж 150 років, не змінюючи своїх теоретичних основ. Її заслуга полягає у введенні статистики в число університетських дисциплін. На зміну розумінню статистики лише як опису держави прийшло розуміння її як науки про закономірності масових суспільних явищ.

*Політична арифметика* – таку назву отримала статистична школа, що виникла в Англії. Від дослідження відомостей про померлих до розроблення таблиць смертності, від ідеї закону великих чисел до застосування методів усунення випадкових відхилень, від оцінювання явищ в умовах нестачі числових даних до заснування економічної статистики – такий шлях пройшли знамениті дослідники Джон Граунт (1620-1674), Едмунд Галлей (1656-1742) і Вільям Петті (1623-1687) – засновники цієї школи. Вони заклали підґрунтя політичної арифметики як науки про політичну анатомію, тобто науки про

симетрію, структуру і співвідношення частин «політичного тіла». Політичні арифметики використовували мову чисел, ваги, мір, віддавали перевагу кількісним характеристикам, виявленню закономірностей явищ на основі числових даних.

Розвиток математики, зокрема теорії ймовірності, створив *теоретичну базу для статистики*. Особливий вклад у розвиток цього напрямлення вніс бельгійський статистик Адольф Кетле (1796-1874). Теоретична статистика починається з його праць «Розрахунок вірогідних злочинів» (1829), «Листи про теорію ймовірностей» (1830), «Соціальна фізика, або досвід досліджень про розвиток людських здібностей» (1836), у яких встановлено факт існування соціальних законів (закономірностей в моральній поведінці людини), які настільки ж об'єктивні й точні, як і закони природи. І чим більше явищ спостерігалось, тим виразніше вони проявлялись.

А. Кетле називав статистику «соціальною фізикою», яка займається «вивченням життя соціального тіла», тобто наукою, що вивчає закони суспільної системи за допомогою кількісних методів. В якості фундаментальної основи статистики А. Кетле висував теорію ймовірностей. Він писав: «...цей зв'язок зовсім не випадковий: одна з цих наук своїми обчисленнями досліджує і координує те, що інша здобуває своїми спостереженнями».

Як метод пізнання явищ, вітчизняна статистика почала формуватися у XVIII – XIX ст. Найбільш прогресивні для цього часу теоретичні основи статистики як самостійної науки були розкриті у працях Д. Журавського (1810-1856). Вершиною його статистичного дослідження стала робота «Статистичний опис Київської губернії» в якій велику увагу він приділив питанню достовірності даних, методу групування, розкрив принцип єдності кількісного і якісного аналізу.

На початку XX ст. відбулося формування основних наукових напрямків вітчизняної статистики, проникнення ідей англо-американської статистики в середовище вітчизняних вчених, зародження й злет стохастичної статистики (від грецького «стохастика» – припускати), а також порівнювальної статистики.

Отже історія статистики доводить, що статистична наука сформувалася внаслідок теоретичних узагальнень накопиченого людством досвіду обліково-статистичних робіт (практична статистика існує майже 4000 років, в той час як теоретична – лише біля 300), зумовлених потребами управління виробництвом і життям суспільства.

Статистичні показники не відносяться до кожного окремого випадку, а завжди являють собою результат узагальнення даних за масою випадків. Завдання статистичного дослідження полягає в узагальненні даних і у виявленні закономірностей явищ в конкретних умовах місця та часу, які проявляють себе лише у великій масі явищ через подолання властивій одиничним елементам випадковості. Головна функція статистики – постачання інформації.

З метою характеристики масових суспільних явищ необхідно розглянути велику масу окремих явищ та процесів, що його стосуються. Таку масу називають статистичною сукупністю, об'єктом статистичного дослідження. Для вивчення цього об'єкта в статистиці застосовують ряд важливих понять і категорій: статистична сукупність; одиниця статистичної сукупності; одиниця статистичного спостереження; ознака; варіація; статистична закономірність, статистичний показник.

*Статистична сукупність* – це впорядкована множина існуючих елементів (однорідних у певному відношенні), поєднаних спільними, притаманними кожному елементу множини, властивостями, умовами та причинами існування і розвитку.

*Одиниця статистичної сукупності* – це окремий елемент множини, який має всі властивості, що притаманні досліджуваній сукупності. *Одиниця сукупності* є носієм ознак, значення яких підлягають реєстрації.

Наприклад: студенти інституту – це сукупність, кожен студент – її елемент, який має спільні з іншими елементами ознаки: стать, вік, спеціальність, екзаменаційна оцінка тощо.

*Одиниця статистичного спостереження* – це первинна одиниця, від якої одержують інформацію.

*Ознака* – це статистичний еквівалент властивостей (рис, якостей), що притаманні елементам (одиницям) сукупності і відбивають їх сутність, характер та особливість.

Наприклад: рівень акредитації, факультети, відділення, спеціалізації, термін та форми навчання – ознаки закладів освіти. За характером вираження ознаки поділяються на: атрибутивні (описові, якісні) – не мають кількісного вираження, а лише словесне. Не піддаються прямому числовому визначенню; їх можна виразити тільки числом одиниць в сукупності або реєстрацією наявності чи відсутності властивостей, наприклад: стать, професія, ім'я та інші; кількісні (варіаційні) – мають числове вираження. На відміну від якісних вони можуть бути вимірюваними, тобто визначеними шляхом вимірів, зважувань і підрахунків (ціни, чисельність, вага, зріст, стаж тощо).

*Варіація* – це зміна значень конкретної ознаки при переході від однієї одиниці сукупності до іншої, інакше кажучи, це окреме значення (індивідуальний рівень) ознаки кожного елемента (одиниці) сукупності, наприклад, «стать» – чоловіча, жіноча, «оцінка» – 2, 3, 4, 5 тощо. Саме наявність варіації зумовлює необхідність статистики! Рівень значення ознаки у окремих елементів може вимірюватися за допомогою номінальної шкали (шкали якісних величин, найменувань), порядкової (рангової) шкали, метричної шкали (кількісних фізичних, економічних величин).

*Статистична закономірність* – це кількісна закономірність змін у просторі та часі масових явищ і процесів суспільного життя, які складаються з множини елементів (одиниць сукупності). Це форма прояву причинного зв'язку, виражена у послідовності, регулярності, 6 повторюваності подій, якщо

причини (умови), що викликали ці події не змінюються або мають незначні зміни. Характерною особливістю статистичної закономірності є те, що вона властива не окремим одиницям сукупності, а усій сукупності в цілому і виявляється лише в масових явищах при значній кількості одиниць сукупності. Пояснити це можна так: формування масового процесу відбувається під впливом основних причин (загальних) і причин випадкових (індивідуальних). Якщо кількість подій достатньо велика, вплив випадкових причин усувається, взаємно урівноважується (закон великих чисел).

Наприклад, успішне навчання окремих студентів залежить від загальних для усіх студентів причин (організація навчального процесу, наявність в достатній кількості підручників, комп'ютерів та спецобладнання), а також від індивідуальних (бажання, здібності, стан здоров'я, матеріальні умови). Якщо дослідити рівень успішності багатьох студентів у нормальних (середніх) умовах навчання, то виявиться, що навчаються вони переважно добре, оскільки загальні причини є основними.

*Статистичний показник* – це узагальнююча кількісна характеристика властивостей сукупності загалом чи її частин зокрема щодо конкретних умов місця і часу. Статистичні показники поділяються на абсолютні, відносні та середні величини. Якісний зміст показника визначається суттю явища і знаходить своє відображення у назві. Кількісну сторону представляють число та розмірність (вимірник).

Наприклад: середня заробітна плата працівників освіти України за січень 2017 року становила 4851 грн. На відміну від значень ознак значення статистичних показників отримують розрахунковим шляхом. Це може бути простий підрахунок одиниць сукупності (кількість студентів академічної групи – 30 чол.), сума їх значень ознаки (з них: дівчат – 20 чол., хлопців – 10 чол.), порівняння двох або декількох величин (дівчат у 2 рази більше) чи більш складні розрахунки (частка дівчат у групі – 67%).

Будь-яке статистичне дослідження послідовно проходить три етапи:

– перший етап – збирання первинного статистичного матеріалу реєстрацією фактів чи опитуванням респондентів (метод статистичного спостереження);

– на другому етапі зібрані дані підлягають первинній обробці, систематизації та групуванню – від характеристик окремих елементів переходять до узагальнюючих показників у формі абсолютних, відносних чи середніх величин (методи зведення та групувань, табличний та графічний методи);

– третій етап передбачає аналіз отриманих під час зведення та групування матеріалів для одержання обґрунтованих висновків про стан явищ, що вивчаються, та закономірностей їх розвитку (методи вивчення варіації,

**ВАЖЛИВО!**

правильно визначити  
зміст статистичних  
показників та методи їх  
побудови.



диференціації та сталості, тенденцій розвитку, прогнозування, вивчення взаємозв'язків тощо).

Вказана послідовність є лише загальною, а конкретний зміст того чи іншого етапу залежить від мети дослідження та характеру даних. Передумовою використання статистичних методів має бути визначення і розуміння суті явища, що вивчається, його властивостей, особливостей конкретних обставин.

Статистичне спостереження є першим кроком статистичного дослідження і полягає в планомірному, науково-організованому збиранні даних. Формування якісної інформаційної бази – це фундамент статистичного дослідження, оскільки використання лише об'єктивної та достатньо повної інформації на подальших етапах дослідження надає можливість отримати правильні, обґрунтовані висновки про характер і закономірності досліджуваного процесу. Але не всі вихідні дані можна покласти в основу узагальнень і висновків, тому статистичні дані, що придатні для цього повинні бути: вірогідними і точними – статистичні дані мають доказову силу лише тоді, коли вони правдиві і достовірні; повними, не випадковими чи уривчастими; дістають їх реєстрацією значень ознак усіх одиниць сукупності за необхідний період чи на певний момент часу; однотиповими, порівнюваними – для їх узагальнення і зіставленості у часі і просторі.

Лише завдяки переходу від окремих фактів до масових можна визначити загальну закономірність, позбавлену впливу випадкових причин. Процес проведення статистичного спостереження здійснюється в три етапи: підготовка спостереження (складається план: визначаються мета, об'єкт, одиниці дослідження, способи збирання даних); проведення масового збору інформації (реєстрація установлених фактів; саме забезпечення реєстрації відрізняє статистичне спостереження від спостерігання); формування бази даних (контроль та нагромадження даних спостереження, а також їх збереження).

*Мета спостереження* – основний очікуваний результат статистичного дослідження. Вона повинна мати чітке формулювання. Невизначеність поставленої мети може призвести до зібрання зайвих або неповних даних. Мета спостереження визначає його об'єкт – деяку сукупність явищ, що підлягають обстеженню. Чітке визначення суті, істотних ознак та меж об'єкта дозволяє запобігти різному тлумаченню результатів обстеження.

Наприклад, для дослідження рівня безробіття, необхідно визначити які категорії населення можна віднести до безробітних. Якщо вважати за таких усіх хто займається пошуками роботи, то рівень безробіття буде високим, якщо ж безробітною визначити людину, яка протягом 3-х місяців не має роботи, то рівень безробіття буде низьким. Уявлення про об'єкт дослідження можна отримати лише при наявності інформації, яка характеризує його окремі складові. Тому в ході спостереження виокремлюють одиницю спостереження –

**ВАЖЛИВО!**

статистичні дані від інших даних відрізняє масовість.

первинну, звітну одиницю, від якої одержують інформацію та одиницю сукупності – первинний елемент об'єкта статистичного спостереження, який підлягає обстеженню і реєстрації. Іноді ці одиниці збігаються, іноді ні.

Для досягнення більшої точності результатів дослідження та можливості застосування широкого спектра засобів аналізу, під час реєстрації слід врахувати, що ознаки за формою вираження можуть бути як кількісними, так і атрибутивними; тому, добираючи шкалу їх вимірювання, перевагу слід віддати не тільки більш інформативним ознакам (номінальній шкалі), а й ознакам із ширшими можливостями статистичної обробки (порядковій та метричній шкалам). Щоб спостереження дало вірогідні та своєчасні дані, необхідно вирішити питання часу та періоду спостереження. Час спостереження (об'єктивний час) – це час, до якого належать дані спостереження. Період спостереження (суб'єктивний час) – час, протягом якого реєструються дані. Зібрана інформація відображується в обліковому документі – статистичному формулярі у вигляді анкети, картки, звіту, опитувального листа.

При статистичному дослідженні використовують три форми спостереження: статистична звітність; статистичний реєстр; спеціально організоване спостереження (охоплює ті явища і процеси, які знаходяться поза звітністю – соціальні дослідження, переписи, опитування тощо).

Види статистичного спостереження розрізняють:

- за повнотою охоплення одиниць сукупності (суцільне спостереження (реєструються усі без винятку одиниці сукупності, наприклад, переписи), несуцільне спостереження (реєструється певна частина одиниць сукупності)). Залежно від завдань дослідження і характеру об'єкта несуцільне спостереження може здійснюватися способом основного масиву, монографічним, вибірковим, анкетним, через моніторинг; при цьому має забезпечуватися репрезентативність відібраної частини елементів, тобто їх здатність відтворювати властивості усієї сукупності елементів;

- за часом реєстрації даних це – поточне (систематична реєстрація фактів щодо явищ у міру їх виникнення, наприклад, робота транспорту, запис актів громадського стану); періодичне (проводиться через певні, як правило, рівні проміжки часу, наприклад, переписи); разове (виконується за необхідністю, наприклад, вивчення думки читачів часопису);

- за способом одержання відомостей (первинних статистичних даних) це – безпосередній облік (дослідник особисто реєструє факти, наприклад, метеорологічні спостереження); документальний облік (джерелом відомостей є відповідні документи); опитування (відомості фіксуються зі слів респондентів); може здійснюватися експедиційним способом, через самореєстрацію та кореспондентським способом).

Різні види та форми статистичного спостереження можуть бути поєднані, взаємно доповнювати одне одного. Але слід взяти до уваги, що анкетний, кореспондентський способи, самореєстрація не забезпечують відповідної якості матеріалу в силу незацікавленості частини респондентів в опитуванні

(повертається не більше 80% анкет), неможливості безпосередньої перевірки достовірності одержаних відповідей. Ці методи найбільш поширені у соціальних дослідженнях, при вивченні громадської думки, коли не вимагається висока точність, а потрібно лише зорієнтуватися в тому чи іншому питанні.

Високу точність результатів дослідження гарантують вибірковий, експедиційний методи за умов їх правильної організації.

*Помилки спостереження* – це розбіжності між даними спостережень та реальними даними. Залежно від причини виникнення розрізняють помилки: репрезентативності – властиві тільки несущільному спостереженню і виникають в результаті некоректного формування відібраної сукупності, яка недостатньо повно відтворює склад усієї досліджуваної сукупності; реєстрації – виникають при будь-якому спостереженні внаслідок неправильного встановлення фактів або невірному їх запису і бувають випадковими (описки, незнання, неуважність) або систематичними (навмисне викривлення фактів, приховування, некомпетентність, неосвіченість).

Помилки, допущені на етапі збору даних не, можуть бути виправлені на 2-му та 3-му етапах спостереження. Тому ще на стадії спостереження необхідно застосовувати засоби контролю даних, а саме: зовнішній – контроль повноти даних, здійснюється візуально при перевірці наявності даних за всіма одиницями та позиціями; арифметичний – базується на використанні кількісних зв'язків між значеннями різних показників і полягає у перевірці (перерахунку) усіх узагальнених показників; з його допомогою можна встановити розмір помилки та виправити її; логічний – базується на сумісності даних і полягає у зіставленні відповідей респондентів за їх логічним зв'язком, наприклад, порівнянні віку з сімейним станом, освітою; виду діяльності з джерелом засобів існування тощо. Такий контроль лише встановлює наявність помилки, а не її розмір. Для виправлення помилок, що встановлені в результаті логічного та арифметичного контролю, треба повторно звернутися до джерела вихідних даних.

Статистичні методи широко використовують при оцінці якості проекту. Програма контролю якості повинна передбачати такі заходи: контроль розробки проектної документації; контроль постачання обладнання, конструкцій і матеріалів; першочергова інспекція; перевірка готовності до випробувань; метрологічний контроль, перевірка контрольно-вимірювальної апаратури; перевірка складування і зберігання; контроль процедур проведення інспекцій, випробувань; виявлення непридатного обладнання, конструкцій і матеріалів; коригування впливів; реєстрація заходів

#### **ВАЖЛИВО!**

Систематичні помилки є більш небезпечними. Вони приводять до викривлення загальних підсумків, оскільки завжди мають однакову тенденцію чи до збільшення, чи до зменшення значень показників по кожній одиниці спостереження.

по забезпеченню якості; проведення ревізій (бажано силами сторонніх спеціалістів).

Керівник проекту повинен постійно перевіряти стан справ із виконання програми і точність її дотримання.

Отже, для контролю якості проекту використовують такі методи та засоби, як: технічна інспекція, контрольні карти або графіки контролю (використовуються для відстежування вихідних змінних, для моніторингу вартісних і планових відхилень, похибок у проектній документації або в інших процесах проекту), статистичні методи (статистичні вибірки, аналіз динамічних рядів, створення статистичних моделей із метою перевірки та скорочення витрат і часу на проведення контролю за якістю) та графіки потоків як допоміжний засіб в аналізі проблем, що виникають, діаграму Парето (діаграма, яка ілюструє появу різних причин невідповідності, впорядкованих за рангом виникнення причин) та аналіз тенденцій (передбачає використання математичних методів для прогнозування майбутніх результатів та технічних показників виконання тощо).

Статистичні методи передбачають створення статистичних вибірок і моделей для проведення перевірки, щоб значно скоротити витрати і час на контроль якості. Тому потрібно, щоб команда управління проекту була обізнана з різними технологіями статистичного моделювання.

Діаграма Парето – це діаграма, яка ілюструє появу різних причин невідповідності, впорядкованих за частотою (рангом) виникнення певної причини (рис. 4.1). Упорядкування за рангом використовують для здійснення коригуючих дій: команда проекту повинна на основі відомого правила 80:20 вживати заходи, спрямовані насамперед на усунення проблем, які спричиняють найбільшу кількість дефектів.

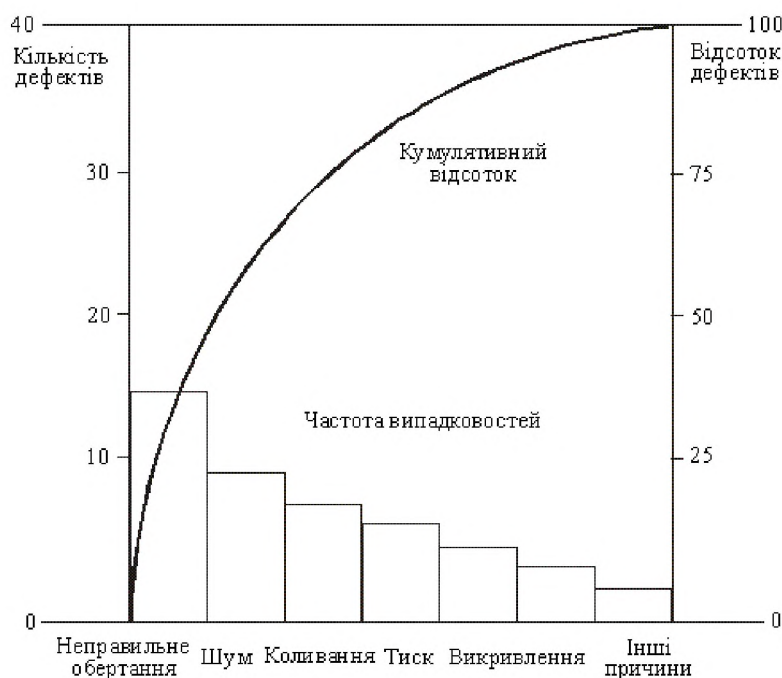


Рис.4.2. Діаграма Парето

Аналіз тенденцій передбачає використання математичних методів для прогнозування майбутніх результатів. Аналіз тенденцій часто використовують для відстежування: технічних показників виконання (скільки похибок або дефектів було визначено і скільки з них залишилося не виправленими); вартісних і планових показників виконання (скільки робіт за період було завершено зі значними відхиленнями).

Результатом контролю якості мають бути рішення щодо: прийняття робіт, продукції; ідентифікації браку і розробки та реалізації заходів для управління продукцією, яка не відповідає встановленим вимогам, нормам і стандартам; переробки продукції; введення змін у процеси; заходів для поліпшення якості.

#### **4.2. Використання інформаційних технологій у майбутній діяльності проект-менеджерів (project manager)**

Глобалізація і прискорений інформаційний потік спричиняють необхідність постійних змін в організації і вимагають, щоб управлінські рішення приймалися досить швидко. Практика показує, що управлінські рішення різного характеру досягають значно кращих результатів через проектний підхід, ніж через традиційні методи. Управління проектами з використанням інформаційних систем та технологій, перетворюється на конкурентну перевагу організації, що, в свою чергу, формує на ринку праці потребу у фахівцях нового профілю – проект-менеджер (керівник проектів та програм), 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» [3]

Саме тому, формування кадрового корпусу управлінців нового покоління зі складу високоосвічених і висококваліфікованих спеціально підготовлених фахівців із застосуванням прогресивних навчальних і управлінських технологій є фундаментальною передумовою позитивної реалізації завдань, які необхідно розв'язати сьогодні в Україні. Тому актуальності набуває кваліфікована підготовка у вищому закладі освіти (далі – ВЗО) майбутніх проект-менеджер (керівник проектів та програм), які здатні у власній професійній діяльності використовувати нові програмні продукти MS Project, Oracle Primavera, Clarizen та ін.

Аналіз наукової літератури показує, що пріоритетні принципи управління, модернізовані управлінські функції керівника проектів, сучасні форми й методи



управління, стилі управління розкриті у наукових працях Є. Березняка, В. Берека, В. Маслова та інші. Розвиток теорії управління досліджено в працях Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Л. Калініної, В. Пікельної та інших.

Проблеми інформатизації освіти [2], в тому числі й підготовка майбутніх фахівців з використанням інформаційних технологій (далі – ІТ) розкриття в працях В. Бикова, А. Гуралюка, М. Жалдака, Ю. Запорожченко, Г. Козлакової, С. Литвинової, О. Спіріна, О. Торубари та ін. Питання розробки інформаційних технологій досліджуються такими вітчизняними та зарубіжними науковцями як: С. Бушуєв, І. Кононенко, Є. Корноушенко, а також А. Кофман, Т. Сааті, Л. Заде, М. Свамі, К. Тхуласираман.

Деякі аспекти розроблення інформаційних технологій під час управління проектами розкриті в працях таких науковців, як Ю. Тесла, Б. Коско, В. Прангішвілі, В. Максимов, О. Кулінич, Р. Аксельрод, В. Силов, Н. Кунанець, Т. Басюк, О. Тімінський та ін.

Незважаючи на велику кількість праць з теми дослідження, питання управління проектами з використанням ІТ-технологій та створення корпоративної інформаційної системи для оцінювання ефективності впровадження та підтримки прийняття управлінських рішень не повною мірою висвітлені в наукових працях, а саме аналіз результатів літературних джерел вказує на відсутність в них науково-обґрунтованого, комплексного вирішення проблеми управління проектами з використанням ІТ.

Дослідження здійснювалось у процесі викладання дисципліни «Інформаційні технології в управлінні проектами» для студентів-майбутніх проект-менеджерів (керівників проектів та програм) у Навчально-науковому інституті менеджменту та психології ДВЗО «Університет менеджменту освіти» НАПН України. У процесі дослідження використано низку методів, що відповідають цілям роботи: аналіз теоретичних і методичних першоджерел щодо проблем реалізації професійної підготовки майбутніх проект-менеджерів, застосування електронного освітнього середовища ВЗО, використання програмних продуктів MS Project, Oracle Primavera, Clarizen для навчання майбутніх проект-менеджерів, педагогічне спостереження, систематизація навчальних результатів і продуктів навчальної діяльності студентів (розробка проекту); узагальнення власного досвіду навчання майбутніх проект-менеджерів (керівників проектів та програм) з дисципліни дисципліни «Інформаційні технології в управлінні проектами».

У вищих закладах освіти України різного профілю функціонує магістратура з підготовки фахівців зі спеціальності 073 «Менеджмент» Спеціалізація «Управління проектами». Необхідність функціонування такої спеціальності обумовлена такими соціальними та політичними змінами в Україні як:

- Підвищуються темпи змін у промисловості. 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. Важливого значення набувають проблеми людських стосунків, 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, які дозволяють справлятися з інтеграційними процесами в освіті та на виробництві.

Управління організацією здійснюється через різні проекти, тому що це підвищує ефективність управлінських рішень. Раніше під проектом розумілась сукупність документів, паперів з кресленням та розрахунками, які люди використовують для створення якогось виробу чи споруди, тому до проектів заздалегідь відносили науково-дослідну, проектно-конструкторську діяльність, зараз часи змінилися, тлумачення слова «проект» стало ширше та містить у собі всі наявні види діяльності. Аналіз літературних джерел, щодо визначення поняття «проект» (табл. 4.1) дає нам можливість стверджувати, що проект – це комплекс певних дій, які спрямовані на досягнення встановлених цілей за певний проміжок часу з певним обмеженням ресурсів.

*Таблиця 4.1*

**Аналіз поняття «проект» у науковій літературі [5],[6]**

Джерело	Визначення
Тлумачний словник з управління проектами	певне завдання з визначеними вихідними даними й встановленими результатами (цілями), що обумовлюють спосіб його вирішення.
Основи професійних знань і система оцінки компетентності проектних менеджерів	обмежена за часом і витратами система операцій (робіт), спрямована на досягнення низки обумовлених результатів та продуктів (задум, необхідний для досягнення цілей проекту) на рівні вимог і стандартів якості.
Зведення знань з управління проектами	певне підприємство з початково встановленими цілями, досягнення яких означає завершення проекту.
Англійська асоціація проект-менеджерів	окреме підприємство з конкретними цілями, які часто включають вимоги до часу, вартості та якості результатів, що досягаються.
С. Москвін	це комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом заданого часу за встановлених ресурсних обмежень
М. Робсон, Ф. Уллах	одноразовий комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямований на задоволення визначеної потреби шляхом досягнення конкретних результатів за встановленого матеріального (ресурсного) забезпечення з чітко визначеними цілями протягом заданого періоду часу

За визначенням Г. Тарасюк управління проектами – це процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується успішно і досягає своєї мети [7].

Сьогодні управління проектом здійснюється через популяризований трикутник Гарольда Керцнера (рис. 4.2).

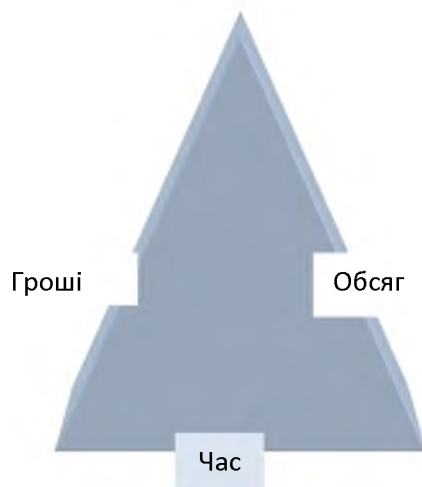


Рис. 4.2. Трикутник Гарольда Керцнера

У своїх працях І. Башинська зазначає, що управління проектами (проектний менеджмент) здійснюється через такі заходи: планування проектів, регулювання й контроль [1].

Плануванню проекту відводиться важлива роль, саме на цьому етапі визначаються усі цілі та критерії, за допомогою яких буде виявлено успіх проекту, розробляються можливі методи і засоби, завдяки яким будуть досягненні цілі реалізації проекту.

Регулювання проекту здійснюється впродовж усього часу існування проекту. Під час втілення запланованих цілей регулюються усі процеси, що протікають.

Під час контролю визначається, наскільки досягнені поставлені цілі, виявляються причини, які заважали ходу роботи та прийняттю важливих рішень, потім корегують виконання завдання для покращення роботи. Під час створення та управління проектами необхідно пам'ятати, що, вони мають ресурсні обмеження та потребують постійного контролю і найголовніше важливим фактором виступає час [1].

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. 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. 4.3).

Аналізуючи рис. 4.3., 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.

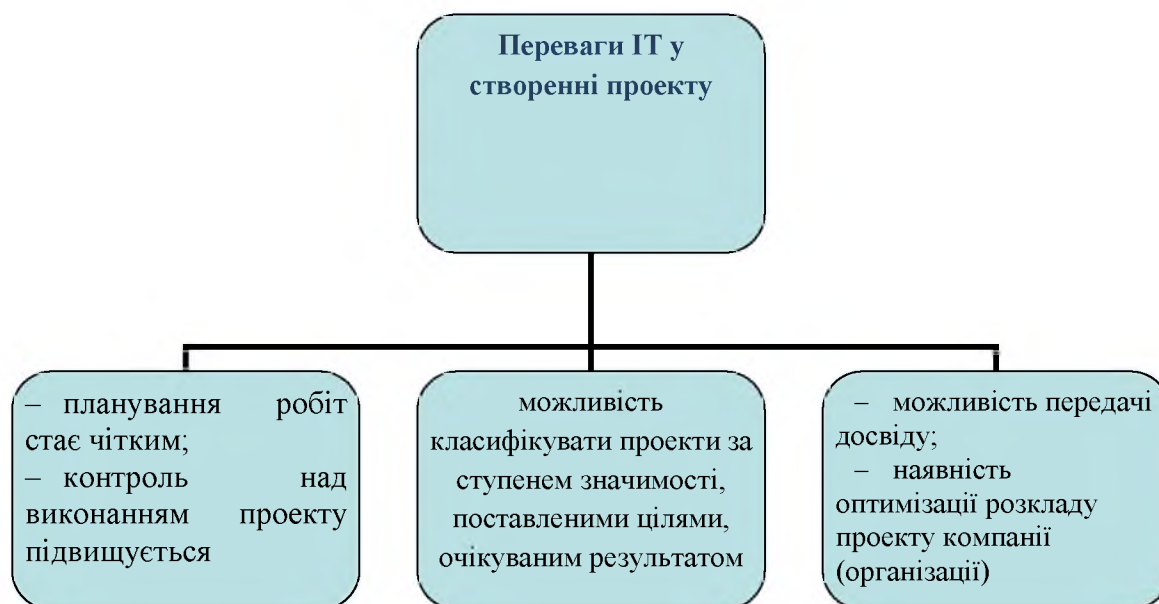


Рис.4.3. Переваги використання ІТ у створенні проекту

З огляду на вищесказане, підготовка майбутніх проект-менеджерів (керівників проектів та програм) у ВЗО 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.

Проект-менеджер (керівник проектів та програм) в будь-якій системі матеріального та нематеріального виробництва повинен володіти відповідними знаннями і уміннями 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.

З досвіду реалізації освітньої програми підготовки майбутніх проект-менеджерів в Навчально-науковому інституті менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, розроблено сучасні професійні програми підготовки 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 і організація наукових досліджень, макроекономіка-П, 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 управлінні 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 і 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 в практиці управління проектами, істотне підвищення ефективності робіт при підготовці і реалізації різноманітних проектів і програм.

Як зазначалося нами раніше, сьогодення 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 розвинутого інформаційного бізнес-середовища, що включає в себе велику кількість програмного інструментарію для розробки та ведення проектів.* Цей інструментарій може стати потужною зброєю для організації комплексного захисту інформації.

Далі наведемо основні відомі інформаційних систем, які допомагають управляти проектами (таблиця 4.2) з якими обов'язково знайомлять студентів майбутніх проект-менеджерів в Навчально-науковому інституті менеджменту та психології при вивченні дисципліні «Інформаційні технології в управлінні проектами».

*Таблиця 4.2*

**Відомі інформаційні системи для управління проектами**

Організація-розробник	Продукт та його характеристика
Корпорація «Microsoft»	«Microsoft Office Project» – це програма, розроблена корпорацією «Microsoft» для управління проектами будь-якої складності; марка «Microsoft Project» включає в себе відразу кілька продуктів і рішень: – «MS Office Project Standart» – пакет початкового рівня, оскільки він розрахований на одного користувача і призначений для невеликих, простих проектів;



	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «MS Office Project Professional» – пакет для професійного управління проектами, бо в ньому можливим є спільне управління проектами, а також портфелями проектів за допомогою «Microsoft Project Server», тому цей продукт можна використовувати в проекті будь-якої складності та на будь-якому рівні управління;</li> <li>– «MS Office Project Server» – продукт, який використовують під час управління проектами, які розподілені, тобто коли менеджерам проекту потрібна взаємодія;</li> <li>– «MS Office Project Web Access» – веб-інтерфейс «MS Project», за допомогою якого всі учасники проекту можуть отримувати доступ до інформації, пов'язаної з проектом, скориставшись «Internet Explorer».</li> </ul>
Компанія «Primavera Inc»	<p>«Primavera Inc» пропонує декілька продуктів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– «SureTrak Project Manager» – продукт, що використовується під час управління проектами на нижніх рівнях;</li> <li>– «Primavera Project Planner» (P3) – професійний пакет управління проектами, його використовують під час роботи зі складними багатозадачними проектами або групами проектів;</li> <li>– «Primavera Project Planner for the Enterprise» (P3e) – основний продукт в складі «Primavera Enterprise», за допомогою якого забезпечуються виконання функції планування робіт і складання бюджету проекту, аналізу та координації ходу робіт; він дає змогу сформувати загальну картину як за одним конкретним проектом, так і відразу за декількома; як провести укрупнений аналіз за обраними категоріями, статтями витрат і структурою робіт, проконтролювати терміни та відслідковувати фактичні результати – всі ці завдання вирішує цей продукт.</li> </ul>
«Welcome Software Technology» (зараз – «Deltek»)	<p>«Open Plan» використовується як на нижніх рівнях контролю та управління проектами, так і на вищих. Завдяки цьому продукту створюються плани проектів з урахуванням висунутих обмежень; визначається рівень пріоритетності кожного наявного проекту; задається відносний ступінь важливості проектів, що впливає на розподіл ресурсів; мінімізуються усі ризики, які можуть виникнути; проводиться детальний аналіз робіт, які буди виконані. «Welcome» пропонує використовувати професійну і «полегшену» версію продукту в сукупності («Open Plan Professional» + «Open Plan Desktop»), оскільки вони повністю інтегровані.</p>

Реалізуючи освітню програму з дисципліни «Інформаційні технології в управлінні проектами», перед викладачем ВЗО стоїть задача навчити майбутніх проект-менеджерів вибирати ту чи іншу інформаційну систему для управління проектом, визначати, для управління яких самих проектів вона буде використовуватися. Розраховувати ефективність майбутньої системи управління проектом за допомогою прорахунку сукупності понесених на неї витрат, а також прибутків, одержанню яких вона буде сприяти.

Отже, від того, наскільки успішно впроваджені інформаційні технології в управління проектами, залежить діяльність організації.

Тому перед тим, як почати використовувати інформаційні технології управління проектами, потрібно скласти детальний план їх впровадження, бо саме планування та контроль часових параметрів є основою, потім слід опанувати ресурсне планування, а завершити весь цей процес варто плануванням та контролем витрат, це все робиться з метою запобігання виникнення негативних наслідків та зменшення стресу співробітників від нової введеної технології.

Більшість якісних програм з управління IT-проектами існують в Інтернеті як веб-додатки, тобто програму можна запустити за допомогою браузера, використовуючи внутрішню мережну організацію. Існує й інший тип програмного забезпечення для управління проектами, який працює з автоматизованого робочого місця (далі – АРМ). Його можна використовувати і для декількох АРМ за умови під'єднання їх до мережі та для організації спільного доступу до інформації в будь-який час. Перевагою такого типу забезпечення є легкість доступу on-line, зручність його оновлення.

Кожна із зазначених нами у таблиці 2 ІС управління проектами виконує такі функції [4]:

- Відстеження (обліковує зареєстровані процеси та проблеми).
- Розклад (він дає змогу відстежувати графік часу до ресурсів графіка проектів, планувати графік проекту).
- Управління портфелем проектів (дає змогу ефективно управляти набором проектів, тобто підключати окремі проекти до загальної концепції інформаційної системи, що дає доступ до ресурсів системи та введення проекту до бізнес-стратегії).
- Управління ресурсами (допомагає відстежувати та розподіляти ресурси, внесені в інформаційну систему, які слід використати в рамках проекту).
- Управління документами (на основі вхідних даних та внаслідок їхнього аналізу організується електронний документопоток).

Отже, функції управління проектами здійснюються за обсягами робіт, часом, якістю, вартістю, ризиками, інтеграційним управлінням, управлінням інформаційними та комунікаційними системами.

Таким чином, інформаційна система управління проектом (далі – ІСУП) складає єдиний інформаційний простір, який передбачає: єдину базу даних планів всіх корпоративних проектів; єдиний довідник ресурсів, які використовуються в проектах; єдині форми документів, шаблони проектів і звітів. ІСУП у загальному випадку складається із двох частин: *забезпечувальної та функціональної*. До складу *забезпечувальної частини* входять такі основні компоненти: організаційне забезпечення; правове забезпечення; технічне забезпечення; інформаційне забезпечення; програмне забезпечення. До *функціональної частини* належать ті елементи (підсистеми), які визначають її призначення, функції управління та функції з оброблення інформації.

Повертаючись до вищесказаного, реалізація функцій ІСУП здійснюється за допомогою інформаційних технологій. Завдання інформаційних технологій управління проектами полягають у створенні широкого спектру функціональних можливостей, щодо проектної діяльності, а саме: описання параметрів проекту і встановлення логічних зв'язків між роботами; багаторівневого представлення проекту; введення списку наявних ресурсів, номенклатури матеріалів і статей витрат, обсягів робіт; календарно-сіткового планування; планування ресурсів і витрат; графічного представлення структури проекту (діаграми Ганта, PERT-діаграми); контролю за ходом виконання проекту; створення звітів, документування ходу проектних робіт; організації комунікацій (роботи в мережному середовищі).

В свою чергу реалізація перерахованих вище засобів передбачає використання програмного забезпечення, яке охарактеризовано нами в таблиці 2. Тому майбутні проект-менеджери мають обов'язково знати основні характеристики, функціональні можливості та особливості практичного використання програмних засобів MS Project, Oracle Primavera, та ін., знати подібності та розбіжності у функціональних характеристиках сучасних професійних програмних продуктів з управління проектами, визначати мету та засоби розробки календарно-сіткової моделі, використовувати вимоги корпоративного стандарту при використанні програмного забезпечення проекту, формулювати вимоги до програмних засобів управління проектами для вирішення конкретних завдань, використовувати програмні засоби для планування, моніторингу та аналізу виконання проекту.

Таким чином, можна зробити висновок, що використання інформаційних технологій в управлінні проектами доцільне та суттєво допомагає вирішувати низку завдань, сприяє ефективному управлінню декількома проектами одночасно та контролю виконання проектів. Нині інформаційних систем для управління проектами багато, проте до вибору треба ставитися обачно. Також слід пам'ятати, що впровадження інформаційних технологій в управлінні проектами потребує проведення попередніх досліджень, планування комплексу робіт та контролю за їх здійсненням. Все це проводиться з метою автоматизації процесів управління проектами та контролю їх виконання, що буде сприяти ефективному управлінню організацією чи компанією.

Аналізуючи власний досвід викладання дисципліни «Інформаційні технології в управлінні проектами», можна сказати, що 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. Серед великої кількості професійно значущих дисциплін у процесі підготовки майбутніх керівників проектів у ВЗО 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. Подальшого дослідження потребує розробка моделі розвитку професійної компетентності майбутніх проект-менеджерів у процесі вивчення інформаційних технологій в управлінні проектами.

### **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. Биков В. Ю. Дистанційна освіта: актуальність, особливості і принципи побудови, шляхи розвитку та сфера застосування, у Інформаційне забезпечення навчально-виховного процесу: інноваційні засоби і технології, В. Ю. Биков, О. В. Овчарук, Ред. Київ, Україна: Атіка, 2005, с. 77- 92.
3. Бойченко І. В. Філософія Історії : Підручник для вузів / І. В. Бойченко. – Київ : Знання, 2000. – 723 с.
4. Клімушин П. С. Інформаційні системи та технології в економіці: навч. посіб. / П. С. Клімушин, О. В. Орлов, А. О. Серенок. – Х.: Вид-во ХАРІ НАДУ «Магістр», 2011. – 448 с
5. Москвін С.О. Проектний аналіз / С.О. Москвін. – К. : Лібра, 1999. – 368 с.
6. Робсон М. Практичний посібник з реінжинірингу бізнес-процесів / М. Робсон, Ф. Уллах. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
7. Тарасюк Г.М. Управління проектами : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл] / Г.М. Тарасюк. – 2-ге вид. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.



**Володимир ІВКІН,**

доцент, кандидат психологічних наук, доцент кафедри управління проектами та загальнофахових дисциплін Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Україна, м. Київ  
*v-ivkin@mail.ru*

## **РОЗДІЛ 5**

### **ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ СОЦІАЛЬНОГО ТА ЕКОНОМІЧНОГО ПРОФІЛЮ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В УКРАЇНІ**

#### **5.1. Сутність соціально-політичних трансформацій і особливості діяльності організацій соціального і економічного профілю в умовах соціально-політичних трансформацій**

Ефективність діяльності вітчизняних організацій значною мірою залежить від їхньої здатності адаптуватися до соціально-політичних трансформацій, які є невід'ємною характеристикою сучасного життя. Для забезпечення ефективної діяльності організацій в умовах соціально-політичних трансформацій керівники і працівники організацій повинні бути готовими до професійної діяльності у відповідних умовах і володіти такими механізмами регулювання діяльності, які б сприяли розвитку і виживанню організації в жорсткій конкуренції.

Слід зазначити, що проблема діяльності організацій в умовах соціально-політичних трансформацій, попри всю її актуальність, в Україні спеціально не вивчалася. Водночас, окремі аспекти діяльності організацій в умовах змін знайшли відображення в працях *зарубіжних* (Б. Барнс, М. Вест, Д. Веттен, П. Влерік, Д. Льюїс, М. Мескон, Дж. В. Ньюстром, Х. Сінангіл, А. Хедоурі й ін.), *російських* (В. Агеєв, Г. Андреєва, А. Журавльов, А. Леонова й ін.) та *українських* (Л. Карамушка, Н. Коломінський, О. Креденцер, С. Максименко, Л. Малімон, О. Можвіло, Л. Орбан-Лембрик, В. Третьяченко, О. Філь, Н. Хміль, О. Щотка та ін.) учених, у тому числі, й щодо управління змінами в організаціях (Р. Агамалиєв, О. Бондарчук, Л. Карамушка, Н. Коломінський, О. Креденцер, М. Майлз, Г. Федосова, М. Фуллан й ін.).

На основі цих досліджень можна зробити висновок, що *готовність керівників і персоналу організацій до роботи в умовах соціально-політичних трансформацій* є важливою умовою ефективної діяльності організацій.



Разом з тим, теоретичний аналіз наукової літератури та діяльності вітчизняних організацій свідчить про недостатній рівень готовності керівників і персоналу організацій до роботи в умовах соціально-політичних трансформацій.

На рубежі XX – XXI століть Україна стала одним із основних європейських суб'єктів політичних випробувань та політичних, економічних, соціальних, культурних, ідеологічних трансформацій.

Події кінця 80-х – початку 90-х зумовили творення нового державного устрою в Україні, перехід від політики соціалістичного спрямування до демократичного громадянського суспільства, від планової соціально-економічної системи до ринкової економіки.

Марксизм трактував всі культурні та політичні трансформації як наслідок економічного розвитку. На сьогодні домінуючою є думка про те, що різні сфери життя суспільства перебувають у складних відносинах взаємозв'язку, причому в цьому ансамблі політична сфера посідає домінуюче становище. Історія показує, що перетворення соціуму можуть мати причиною як економічні (промисловий переворот чи комп'ютерна революція), так і культурні (експансія нової ідеології) чи політичні (зміна політичного статусу території) чинники. Представляє собою системне соціальне явище, обумовлене безліччю взаємопов'язаних глобальних, регіональних і національних чинників – як об'єктивних (соціально-демографічних, економічних, політичних, технологічних, соціокультурних тощо), так і суб'єктивних (рівень домагань, реалізація потреби в політичній свободі, самореалізація, незадоволеність політичним режимом, готовність до масових акцій протесту, делегітимізації влади тощо).

В нашій роботі ми виходили з розуміння соціально-політичної трансформації (лат. *transformatio* – перетворення) як придбання системою нових рис, зміни політичних і соціальних стандартів і цінностей; радикальні структурні зміни, спрямовані на досягнення якісно нового стану системи. Трансформація – це процес зміни форми, виду, природи або характеру системи або окремих елементів її структури. Трансформація передбачає обов'язкову наявність вектора змін – вона може бути прогресивною, регресивною, а може мати складний (нелінійний) характер. Головне в трансформації – саме перетворення форм і змісту політичного і суспільного життя, її інституціональної сфери, норм, цінностей, моделей політичної і суспільної поведінки [43].

Серед численних версій щодо причин та рушійних сил соціально-політичних трансформацій виділяються дві основні. Прибічники першої роблять акцент на матеріальних процесах, породжених жорстким технологічним, економічним, екологічним або біологічним тиском.

Представники другої вважають, що незалежну причинну роль відіграють ідеологія, релігія, етика тощо, тобто ідеальні процеси. Зараз існує тенденція уникати такого поділу і розглядати причинність як взаємодію багатьох сил та

факторів – матеріальних, ідеальних або якихось інших. Причому, жоден із них уже не кваліфікується як кінцева причина соціальних трансформацій.

Трансформація має місце тоді, коли, окрім кількісних, спостерігаються і базові якісні зміни.

Головні риси трансформації, що відрізняють її від інших форм соціальних змін (революції, реформ тощо), – це: а) спрямованість на зміни не окремих сторін, а сутнісних рис, що визначають соціетальний тип суспільства; б) поступовий та відносно мирний характер протікання; в) незворотність, протяжність та глибина аномії, що обумовлюється випереджаючим розпадом старих суспільних інститутів порівняно зі створенням нових; г) принципова залежність протікання і результатів процесу від діяльності й поведінки не лише правлячої верхівки, але й масових суспільних груп; д) слабка керованість і передбачуваність процесу, важлива роль стихійних елементів розвитку, невизначеність його результатів [19].

Структурні зміни, що відбуваються в Україні у формах власності на засоби виробництва, та формування нових виробничих відносин породжують розшарування суспільства, впливають на психологію, мораль та культурне життя людей. Розподіл культурних та соціальних цінностей набуває все більше ознак соціальної диференціації. Соціально-культурна структура суспільства стає більш різнобарвною, з новою конфігурацією можливостей та уподобань окремих суспільних прошарків.

Здійснюється перехід до нового комп'ютерно-технологічного укладу виробництва. Інформатизація перетворює не тільки виробництво, але і всі сторони життя суспільства. Новий тип економічного зростання означає перехід від трудомістких і капіталомістких до наукомістким і високих технологій. Структурна перебудова економіки виражається в скороченні частки і чисельності зайнятих у сфері матеріального виробництва. При цьому маса і якість виробленого в ній продукту зростає. Невід'ємним компонентом світової економічної трансформації є екологізація соціально-економічного розвитку. Складається новий тип відносин людини з природою.

У світі, що глобалізується та швидко змінюється, зростає увага до концептуалізації сучасних трансформаційних процесів. Особлива актуальність цієї проблеми для нашої держави полягає в тому, що процес переходу від радянського авторитаризму до демократії відбувається саме у вигляді комплексної трансформації усіх сфер життя суспільства – а разом з тим, протягом останніх 20 років цей процес іде складно, суперечливо, неоднозначно, особливо в політичній сфері.

У політичній сфері України модернізація виявляється насамперед через реальне визнання народу єдиним джерелом політичної влади, формування системи влади на правовій основі; забезпечення законодавчого, конституційного розвитку країни; вдосконалення системи виборів; створення інституту парламентаризму; реформування судової системи; формування інституту місцевого самоврядування; створення багатопартійної системи і

розвитку політичного плюралізму; функціонування незалежних засобів масової інформації; формування нової політичної еліти тощо [73].

Здійснюються реальні кроки до позитивних змін та перетворень, які мають забезпечити розв'язання соціально-політичних проблем цивілізованим шляхом, сформувати нові соціальні цінності, серед яких визначальними будуть свобода, культура та відповідальність особистості.

Взаємопов'язані і взаємообумовлені політичні, економічні, суспільні, культурні, ідеологічні і інші зміни висувають більш високі професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників, змінюючи зміст і структуру їхніх інтересів в напрямку підвищення мотивації в соціальних, інтелектуально-культурних цінностях. Розвиваються такі особистісні якості працівника, як соціальна відповідальність, толерантність, соціальний колабораціонізм, інтелектуальна самодостатність. Змінюється соціальна структура суспільства, з'являється новий клас-клас працівників-інтелектуалів [74].

Політичні, економічні і суспільні трансформації ведуть до відповідних змін у діяльності організацій, позначаються на робочому середовищі тощо, оскільки неможливо функціонувати в умовах, що змінюються, не змінюючись самому. Зовнішні зміни (суспільно-політичні) неодмінно ведуть до внутрішніх (організаційних) змін.

Аналіз діяльності організацій, зокрема, соціального і економічного профілю, в умовах соціально-політичних трансформацій передбачає, на наш погляд, висвітлення таких основних питань: визначення основних підходів до сутності та основних типів змін у сучасних організаціях; визначення основних складових забезпечення управління змінами в організації; обґрунтування основних чинників (ресурсів), які впливають на ефективність управління змінами.

Про значущість дослідження проблеми змін в організації свідчить той факт, що в зарубіжній психології сформувався окремий напрямок досліджень, відомий під назвою «управління змінами» (change management). «управління змінами та розвиток» (change management and development) [55; 65]. Протягом останніх років цей напрямок також почав активно розроблятися і в українській науці [23; 27; 28; 46; 51].

За результатами теоретичного аналізу робіт з зазначеної проблеми можна говорити про декілька основних підходів до розкриття сутності змін, в яких розкрито різні аспекти особливостей запровадження змін в організацію.

Так, у рамках *інноваційного підходу* йдеться про тлумачення змін, насамперед, як інновацій та нововведень у структуру та особливості функціонування організації [10; 11; 13; 22 та ін.]. Дослідники, що працюють у межах *системного підходу*, трактують зміни як системні перетворення в усіх елементах організації – завданнях, структурі, технології, персоналу тощо [7; 33; 39 та ін.]. Стратегічний аспект змін як здатність організації переходити з одного стану в інший, більш якісно і своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища розглядається в межах *стратегічного підходу* [2; 4; 16; 44 та ін.].

Згідно *особистісного підходу* особливого значення у здійсненні змін в організації набуває людський фактор, насамперед, готовність персоналу до перетворень, які відбуваються в організації [3; 5; 18 та ін.].

Узагальнюючи науковий доробок кожного з цих підходів, можна стверджувати, що **зміни в організації** являють собою певні зрушення в діяльності організації, які виникають у результаті реакції організації на впливи зовнішнього та внутрішнього довкілля. При цьому зміни мають глобальний характер, виявляються в різних соціальних сферах (виробництві [29; 57], охороні здоров'я [61; 63; 67 та ін.], освіті [23; 64] як у позитивному, так і негативному контексті.

Щодо діяльності організацій соціального і економічного профілю в умовах соціально-політичних трансформацій, можна виокремити різні **психологічні аспекти введення змін**: 1) *ціннісно-мотиваційний аспект* – зміна цінностей, мотивації професійної діяльності в організації; 2) *когнітивний аспект* – осмислення нових підходів, виникнення нових думок, уявлень, бачення нового; 3) *поведінковий аспект* – здійснення певних дій; здійснення перетворень; 4) *емоційний аспект* – виникнення нових емоцій, виникнення стресу. Звідси випливає, що про зміни можна говорити як про *багатоаспектне явище*, яке стосується усіх сфер психічної активності людини [23; 25 та ін.].

До **основних типів змін** можна віднести такі: 1) *зміна форми власності організацій* (насамперед, їх приватизація) [68; 70 та ін.]; 2) зміни, пов'язані із виникнення нового типу організацій (зокрема, злиття декількох організацій з метою утворення нової організації [59; 63]; 3) зміни, пов'язані із *робочим середовищем в умовах «стабільно існуючих» організацій, які не змінюються за своєю базовою структурою* [64]; 4) зміни, що відбуваються в соціумі та позначаються на *робочому середовищі організації* [71] тощо.

Щодо **зміни форми власності організацій, їх приватизації**, більшість дослідників схильється до думки, що такі процеси відбуваються з метою забезпечення конкурентоздатності організацій, вироблення нових менеджерських стратегій [68; 70 та ін.]. При цьому підкреслюється, що, не дивлячись на доволі великий оптимізм стосовно реформ, пов'язаних з приватизацією, потенційні наслідки таких приватизаційних змін досліджено недостатньо. більше того, результати окремих емпіричних досліджень дозволяють говорити не лише про позитивні, але й про негативні наслідки приватизації [29; 68; 70 та ін.].

Так, до *позитивних наслідків* приватизації можна віднести: 1) збільшення продуктивності діяльності організації, в якій відбулася приватизація; 2) збільшення участі персоналу у прийнятті рішень й ін. Разом з тим, зафіксовані й *негативні наслідки* приватизації: 1) зменшення автономію працівників; 2) зростання стресу, згорання міжособистісних стосунків в колективі; 3) зростання плинності кадрів й ін.

У зв'язку з цим Л.М. Карамушка зазначає, що наряду із численними законодавчими та економічними проблемами приватизації існує ряд



психологічних проблем (наприклад, необхідність забезпечення прозорості інформації щодо сутності процесів приватизації, необхідність підготовки нової генерації менеджерів, які будуть працювати на приватизованих підприємствах, необхідність формування нового ставлення персоналу до виконання роботи тощо [25]).

Що стосується змін, пов'язаних із *виникненням нових типів організацій* (наприклад, через злиття декількох організацій з метою утворення нової), то слід відзначити, що результати емпіричних досліджень дозволяють говорити про цілий ряд психологічних проблем такого типу змін, в основі яких лежить неоднакове сприйняття змін, що відбуваються у процесі злиття організацій, різними категоріями працівників. Так, наприклад, у дослідженні, проведеному О.І. Бондарчук щодо уявлень освітян про значення змін в організаціях та оцінку ролі працівників в успішності запровадження цих змін, було встановлено розбіжності в уявленнях персоналу щодо впливу змін в організації на їхній особистісний розвиток залежно від посади. За уявленнями освітян, зміни більш позитивно позначаються на керівниках, ніж на працівниках; такі риси, як толерантність, гнучкість, креативність, рішучість, готовність до ризику оцінюються, як більш властиві керівникам, натомість, як працівникам порівняно із керівниками більше приписуються такі риси, як тривожність, підозрілість, роздратованість [5].

Отже, специфіка відображення змін залежить від особливостей ролей працівників в організації в цілому та специфіки функцій у період реорганізацій, виконання яких в цей період, зазвичай, ускладнюються через збільшення обсягу професійних обов'язків для персоналу. Звідси випливає необхідність спеціальної психологічної підготовки працівників до введення змін з метою зменшення значного напруження в роботі, конфліктів, розчарувань персоналу тощо.

Зміни, пов'язані із *робочим середовищем в умовах «стабільно існуючих» організацій, які не змінюються за своєю базовою структурою*, зазвичай мають відношення до змісту діяльності (зокрема, введення інноваційних змін [58]), або до *організації діяльності* (децентралізація в роботі [64]; збільшення кількості документації; скорочення персоналу, дефіцит робочого часу й ін. [67]) тощо.

Успішність змін у *змісті діяльності* організацій соціального і економічного профілю в умовах соціально-політичних трансформацій багато в чому визначається якісним складом персоналу. Тут, зокрема, є суттєвим підбір команд, які беруть участь в інноваціях. Так, як показують результати емпіричного дослідження, проведеного в Іспанії на базі медичних установ, на інноваційні процеси в команді негативний вплив може здійснити не стільки розмір групи, скільки термін її роботи. У процесі дослідження було встановлено, що нові люди покращують методи роботи, акумулюють знання та спілкування, привносять новий погляд на проблему, і в цьому розумінні, чим



менше часу люди працюють разом, тим більш позитивний ефект вплив це має на успішність інновації в команді [58].

На основі даного дослідження було зроблено висновок про те, що для команд, які працюють в охороні здоров'я, зокрема, і для команд загалом, необхідно забезпечувати адекватний термін дії команди, якщо інновації є одним із бажаних результатів діяльності організації [25].

Такі результати щодо впливу терміну роботи членів команди на результативність діяльності в умовах інновацій є, на погляд Л. Карамушки, дещо «інноваційними», незвичними, оскільки на побутовому рівні часто існує уявлення про те, що чим стабільнішою є команда (за всіма показниками), тим більш ефективно вона працює. Тобто, вони «звертають увагу» на певні, не завжди очікувані закономірності щодо діяльності команд та інноваційних процесів.

Зміни, що пов'язані із *організацією діяльності* (децентралізація в роботі; збільшення кількості документації; скорочення персоналу, дефіцит робочого часу й ін.) мають пряме відношення до психологічного напруження персоналу. Так, наприклад, у процесі дослідження середнього медичного персоналу у Німеччині, було встановлено, що таке напруження в разі реорганізації діяльності лікувальної установи значно перевищує середні показники [67].

Дійсно, в умовах децентралізації, коли відсутні жорсткі приписи щодо регламентації роботи, яку необхідно виконувати, а зміст ролей більше формується на місцевому рівні (на рівні працівника), водночас, із зменшенням керівних впливів з боку менеджерів, працівники мають більше автономії, і разом з тим, більше відповідальності щодо того, як виконувати роботу. Нові умови роботи, що мають відношення до децентралізації, посилюють вимоги, які висуваються до працівників, збільшують робоче навантаження та утруднюють моменти, пов'язані з закінченням роботи та визначенням її ефективності. Як наслідок, про що свідчать результати досліджень, нові вимоги щодо роботи корелюють із напруженням та стресами, особливо у випадку, коли наявні робочі ресурси не співвідносяться з вимогами [64].

Водночас, зменшує напруженість соціальна й психологічна підтримка персоналу, його участь у розробці рішень щодо змін, своєчасне забезпечення інформацією, кооперативний менеджерський стиль тощо [67].

У разі змін, що відбуваються *в соціумі*, йдеться про соціально-політично-економічні трансформації сучасного суспільства, серед яких дослідники виокремлюють такі, як глобалізація, розвиток технологій та демографічні зміни [29; 60].

Щодо *глобалізації*, цікавим уявляється підхід Л. Карамушки, за яким вона аналізує зміни: а) пов'язані із виробництвом товарів та їхнім збутом (висока швидкість виробництва, виникнення нових ринків збуту, розвиток все більшої конкуренції й ін.); б) пов'язані діяльністю та спілкуванням персоналу організацій (використання комунікацій, основаних на сучасних технологіях;

необхідність розвитку в персоналі інтеркультурних компетенцій; необхідність високого рівня мобільності та гнучкості персоналу й ін.) [29].

Щодо *розвитку технологій*, йдеться про: а) ефекти, які мають відношення до реалізації технологій (більш короткі інноваційні цикли діяльності; висока ступінь узагальнення та складності діяльності й ін.); б) ефекти, які стосуються персоналу організацій (постійне отримання нових знань; необхідність навчання протягом всього життя; спільне використання технологій та ін).

У контексті *демографічних змін* можна відзначити: а) ефекти, які мають відношення до особливостей використання людських ресурсів у процесі виконання професійної діяльності (старіння робочої сили; недостатність кваліфікованого персоналу серед молоді й ін.); б) ефекти, які стосуються гармонійного поєднання персоналом організацій різних сфер їх життєдіяльності (необхідність дотримання балансу між роботою та іншими сферами життя; децентралізація роботи; необхідність впровадження управління здоров'ям) тощо (цит. за [29]).

Безумовно, зміни, які відбуваються в суспільстві ведуть до відповідних змін у діяльності організацій, позначаються на *робочому середовищі*. При цьому слід підкреслити, що поруч із позитивними змінами, які відбуваються в робочому середовищі, дослідники констатують *негативний характер таких змін*. Так, зокрема, відомий західний вчений М. Вест говорить про те, що в умовах постійних соціально-економічних трансформацій в світі серед людей значно збільшуються прояви відчуження та депресії, руйнуються сім'ї та соціальні спільноти, спостерігається соціальна ізоляція, фіксується постійний «прес» часу та грошей та ін. Ці «зовнішні» негативні зміни «накладаються» на зміни, які мають місце в робочому середовищі організації, «пропонуючи» працівникам «коктейль» тиску дефіциту часу, оцінок та загрози нездійснених цілей [71]. Дослідник закликає до створення більш «людського» робочого середовища, яке сприятиме вирішенню соціальних проблем самих працівників, позитивно впливаючи на підвищення ефективності діяльності організації у цілому.

Щодо *забезпечення управління змінами в організації* слід, насамперед, відзначити позитивні та негативні аспекти цього процесу, враховуючи, що зазвичай управління розглядається як процес, як серія безперервних взаємопов'язаних дій, які забезпечують успіх функціонування певної організації [31]. Так, *негативні аспекти управління змінами в організаціях* (ризик) пов'язані з тим, що запровадження змін: дестабілізує існуючі системи; руйнує існуючі структури і традиції; може викликати страх та невпевненість у персоналі; зумовлює тиск часу та термінів, в межах яких потрібно виконувати конкретні завдання; веде до виникнення бар'єрів у комунікаціях та в співпраці персоналу; спричинює скорочення персоналу і, відповідно, викликає страх втратити роботу й ін. (цит за [29]).

Тому успішне управління змінами в організації, як зазначає Ф. Вайсман [72], полягає у створенні в організації *балансу між виникненням можливостей*

та ризиків у процесі введення змін, в забезпеченні умов для отримання користі від впровадження змін та мінімізації ризиків, пов'язаних з ними. Важливою умовою реалізації цього підходу є те, що, як керівники організацій, так і працівники займають *активну позицію щодо процесу введення змін* [29].

Це можливо, оскільки запровадження змін характеризується рядом *позитивних аспектів* (можливостей), сприяючи: розумінню багатоаспектності, багатовекторності роботи, що виконується; підвищенню рівня компетентності персоналу; стимулює навчання персоналу протягом усього життя; надає персоналу більше можливостей для прийняття рішень та здійснення дій; сприяє росту відповідальності персоналу; урізноманітнює або модернізує сфери активності персоналу; створює більше можливостей для спільної роботи персоналу; стимулює розвиток самоменеджменту з боку персоналу; сприяє особистісному розвитку персоналу й ін. [29; 69 та ін.].

На жаль, як показує досвід, у більшості випадків зміни сприймаються персоналом лише в негативному аспекті. Тому одним із важливих психологічних завдань управління змінами є *сприяння усвідомленню працівниками організацій тих можливостей, які несуть зміни*, не лише для організації цілому, але й для них персонально в контексті задоволення значущих для працівників потреб.

Загалом, процес управління змінами реалізується в декілька **основних етапів**, висвітлених у відповідній моделі Л. Грейнера (цит. за [41]). Дана модель містить шість основних етапів: 1 етап – тиск і спонукання – полягає в тому, що керівництво організацією повинно усвідомити необхідність змін і готуватися до їх запровадження; 2 етап – посередництво і переорієнтація уваги – невміння керівників належним чином, самостійно проводити зміни веде до необхідності у посередницьких послугах зовнішнього консультанта здатного об'єктивно оцінити ситуацію; 3 етап – діагностика та усвідомлення – визначає істинні причини виникнення проблем, які вимагають змін існуючої ситуації, а визначення обсягу проблеми веде до усвідомлення конкретних проблем; 4 етап – знаходження нового рішення – вибір стратегії зміни ситуації; 5 етап – експеримент і виявлення – процес введення змін та одночасне, за допомогою механізмів контролю керівництва, визначення в якій мірі зміни допоможуть виправити незадовільний стан речей; 6 етап – підкріплення і згода – мотивує людей до прийняття змін, нововведень, завдяки заохоченню, можливостям кар'єрного зростання, підвищенню оплати праці тощо.

Звідси впливає важливість *спеціальної психологічної підготовки менеджерів до ефективного управління змінами в організації*, адже, як зазначає Л. Орбан-Лембрик, сфера, пов'язана зі здійсненням змін, нововведень є однією з найважливіших у діяльності керівника [40].

Успішність запровадження змін залежить від: а) темпу змін (поступові або проривні); б) мінливості цілей (і, відповідно, ступеня необхідності корегування планів); в) ступеня підтримки вищого керівництва (від якого

залежить якість ресурсів і управління); г) міри зовнішньої підтримки (від клієнтів, партнерів); д) почуття причетності (через підтримку референтних для колективу прихильників); е) ступеня протистояння (опору або лояльності різних груп персоналу) тощо [4].

Останнє зумовлює необхідність виконання одного із центральних психологічних завдань управління змінами в організації – *профілактики та подолання опору персоналу змінам в організації*.

Слід зазначити, що феномен опору змінам певною мірою уже був предметом уваги дослідників. Так, досліджувалися: сутність феномену «опір змінам в організації» (І. Ансофф [7], С. Гапонов [40], Ю. Лапигін [33], П. Лушин [34] та ін.); причини опору змінам в організації (Д. Бодди [4], Р. Дафт [18], О.А. Можвіло [35] та ін.).

У цих дослідженнях встановлено, що загалом *опір* являє собою природну реакцію певних груп чи окремих осіб на зміни, що загрожують їхній культурі [3; 54; 56 та ін.]. У разі опору персоналу організацій йдеться про проблеми, які виникають при проведенні змін як наслідок непередбачених дій керівників відносно членів трудового колективу і виражаються у певній реакції працівників на дії, які загрожують безпеці перебування в організаційному середовищі як окремої людини, так і групи чи організації в цілому [33].

У зв'язку з цим І. Ансофф зауважує, що опір, з одного боку, веде до несподіваних затримок, непередбачуваних витрат і вносить нестабільність у процес стратегічних змін, а, з іншого боку, провокує відмову персоналу від усвідомлення нових вимірів реальності, ігнорування логічних доводів, утверджуючи певну «ірраціональність» організації» [1].

Для попередження чи подолання опору важливо знати, які причини змушують людей опиратися змінам. На даний момент встановлено, що люди чинять опір через невизначеність, виникнення відчуття втрат та переконань, що зміни нічого гарного не принесуть; недосконалість алгоритму змін або дій того, хто намагається їх здійснити [15; 18; 25 та ін.].

При цьому причини опору, які стосуються ситуації невизначеності нового змісту роботи та нерозуміння її значущості для діяльності працівників та для організації («внутрішні» причини опору) переважають над причинами опору, як стосуються страху працівників втратити роботу, показати свою некомпетентність та зіпсувати стосунки в колективі («зовнішні» причини опору). Тому *чіткість роз'яснення нового змісту роботи та її значущості* може стати однією із суттєвих умов профілактики опору введенню змін [24].

До інших чинників, що впливають на ефективність діяльності організацій соціального і економічного профілю в умовах соціально-політичних трансформацій, на думку Л. Карамушки, можна віднести: 1) професійні компетенції керівників (лідерів) організацій, що, зокрема, визначаються *особливостями управлінської діяльності менеджерів*; 2) професійні компетенції персоналу організацій, які дозволяють покращити обмін інформацією між керівниками та працівниками; 3) спеціальна організація



робочого середовища на основі використання кооперативного стилю керівництва; встановлення довіри між керівниками і працівниками; створення підтримуючої культури; забезпечення соціальної підтримки та ін. [25].

В якості прикладу, що підтверджує думку щодо значущості професійних компетенцій керівників (лідерів) в контексті ефективного управління змінами в організації в умовах соціально-політичних трансформацій, можна навести результати дослідження, яке проводилося у міжнародній автомобільній компанії у процесі введення змін [57]. Мета дослідження полягала у вивченні ролі ресурсів менеджерів щодо роботи і лідерського стилю та їхнього впливу на благополуччя та відданість організації.

У результаті було, зокрема, встановлено, що 1) відданість організації позитивно корелює із довірою в стосунках між керівником та працівниками; можливістю вибору альтернатив щодо розвитку професійних компетенцій, автономністю в роботі та соціальною підтримкою; 2) роздратування (у зв'язку зі змінами) негативно корелює із автономністю в роботі.

Загалом, у дослідженні було зроблено припущення про те, що *взаємна довіра між менеджерами та персоналом є найбільш важливим психологічним ресурсом в процесі запровадження змін в організації*. Також зроблено акцент на *недостатньому рівні психологічної підготовки більшості менеджерів організацій до ефективного управління змінами та необхідності розробки спеціальних тренінгових програм, які можуть сприяти підвищенню такої готовності* [50].

*Розвиток професійних компетенцій персоналу організацій у процесі запровадження змін* теж розглядається багатьма дослідниками як важлива необхідна умова для успішного управління змінами.

Так, зокрема, в одному із досліджень підкреслюється, що зміни, що відбулися в процесі злиття організацій, стосуються, насамперед, таких основних показників роботи: *нові категорії клієнтів; зміна практики роботи; нові системи даних; нові професійні компетенції*

З метою *підвищення рівня професійних компетенцій* дослідниками запропоновано спеціальний тренінг, результати якого в цілому довели можливість розвитку професійних компетенцій персоналу. Разом з тим, було зафіксовано, що результативність тренінгу залежить від статусу працівників в організації і від їх ролі у процесі змін [63].

В іншому дослідженні, яке було проведено в Бельгії, підкреслено, що *однією із важливих умов введення змін та забезпечення ефективності діяльності лікувальний установ є розвиток лідерських (трансформаційних) компетенцій у середнього медичного персоналу* [68].

Окрім розвитку професійних компетенцій персоналу, важливу роль відіграє створення певного *робочого середовища в організації в процесі введення змін*. Серед важливих параметрів цього середовища автори досліджень виділяють ряд суттєвих психологічних чинників, які можна об'єднати в такі основні групи [25; 61; 64; 66; 67; 68]: 1) пов'язані з виконанням персоналом



*ролей*, необхідних для процесу введення змін (чіткість визначення ролей; узгодження ролей із наявними ресурсами; автономність в роботі; забезпечення необхідних професійних знань, які потрібні для здійснення процесів змін; використання лідерських можливостей персоналу в процесі виконання ролей та ін.); 2) створення умов для *ефективної комунікації* в процесі введення змін (відкритість потоку руху інформації на роботі; покращення обміну інформації між менеджерами та працівниками та ін.); 3) забезпечення *ефективної взаємодії між менеджерами та персоналом* (використання кооперативного менеджерського стилю; довіра між менеджерами і працівниками; створення підтримуючої організаційної культури; забезпечення соціальної підтримки та ін.); 4) орієнтація на *роботу в команді* у процесі запровадження змін (робота в команді; визначення оптимальної кількості людей в команді та стажу їх спільної діяльності; встановлення регулярних зустрічей в командах; аналіз в команді професійних випадків й ін.).

Слід зазначити, що більшість із названих психологічних чинників має позитивний вплив на здійснення змін в організації. І разом з тим, слід брати до уваги, що деякі психологічні чинники можуть мати негативний вплив на успішність управління змінами в організації.

Так, як уже зазначалось вище, автономія в роботі приводить до виникнення напруження, стресу у персоналу [57; 64]. Негативно впливає на ефективність впровадження інновацій в організації і збільшення терміну спільної роботи в команді [58].

Дослідження ролі зазначених та інших психологічних факторів (ресурсів) в процесі введення змін у вітчизняних організаціях, з урахуванням специфіки їх діяльності, може сприяти, наш погляд, більш ефективному управлінню змінами в організації.

## **5.2. Сутність та актуальні завдання управління змінами в організаціях соціального і економічного профілю в умовах соціально-політичних трансформацій**

Успішність запровадження змін в організації залежить від здатності цієї організації, з одного боку, адаптуватися до соціально-політичних трансформацій, а, з іншого боку, прогнозувати ці зміни [78]. Водночас, постійні реформи, які відбуваються в Україні, і які не завжди приводять до позитивних результатів, а також практично завжди супроводжуються негативними оцінками та емоціями учасників цих реформ, потребують спеціального, глибоко вивчення цієї проблеми.

Аналіз сутності та актуальних завдань управління змінами в організаціях соціального і економічного профілю в умовах соціально-політичних трансформацій передбачає, на наш погляд, висвітлення таких основних питань: висвітлення сутності та специфіки змін в організаціях як наслідок соціально-

політичних трансформацій; основних психологічних проблем, які виникають у процесі запровадження змін в організаціях; висвітлення алгоритму запровадження змін в організаціях.

Щодо **сутності та специфіки змін** в організаціях соціального і економічного профілю в умовах соціально-політичних трансформацій слід зазначити, що вони пов'язані зі специфікою діяльності організацій загалом і в умовах соціально-політичних трансформацій, зокрема. Найбільш загально можна стверджувати, що мета діяльності будь-якої організації – задоволення потреб її членів через задоволення потреб суспільства. Нові соціально-політичні умови зумовлюють запровадження стратегічних змін в діяльність організацій для їхнього виживання і ефективної діяльності в жорстких умовах ринкової конкуренції.

Якщо аналізувати *сутність змін безпосередньо на рівні організації*, слід, насамперед, зважити на необхідність оптимізації їхнього управління. У зв'язку з цим в умовах вільної конкуренції посилюється автономність, самостійність організацій у визначенні пріоритетних напрямків своєї діяльності.

Це висуває особливі вимоги до керівників організацій. Управлінська діяльність, за словами Є. Клімова, має подвійний аспект: керівник має бути і хорошим організатором, і хорошим спеціалістом.

В умовах соціально-політичних трансформацій керівник організації є: 1) *соціальним лідером*, який набув знання і вміння щодо управління соціальними системами і знає специфіку управління організацією; 2) *менеджером*, який володіє технологіями менеджменту і маркетингу щодо послуг; управляє соціальною системою, організує і стимулює професійну діяльність підлеглих, сприяє формуванню організаційної культури в умовах ринкових відносин; 3) *творчою людиною*, яка спрямовує творчу діяльність працівників; опановує інновації; 4) *дослідником*, для якого сучасні управлінські знання і вміння – керівництво і контроль поступаються місцем прогнозу, моніторингу, аналізу тощо [49].

Отже, можна говорити про *суттєві зміни в управлінні організаціями*, пов'язані зі зростанням їхньої самостійності, автономності, інноваційним характером діяльності з метою забезпечення діяльності організацій і, відповідно, в *управлінській діяльності керівника*, здатного забезпечити ці зміни в умовах соціально-політичних трансформацій.

Загалом, можна говорити про позитивну та негативну спрямованість змін в діяльності організацій в умовах соціально-політичних трансформацій. Так, за результатами дослідженнями Л. Карамушки, проведеного в організаціях соціального (освітнього) профілю, переважна більшість опитаних (70,0%) зазначили, що зміни в системі носять позитивний характер і проявляються на таких рівнях: 1) на рівні системи в цілому – покращення, розвиток системи, її прагнення активно включатися в зміни, що відбуваються в суспільстві; 2) на рівні організації – зростання самостійності окремих закладів освіти; 3) на рівні всіх суб'єктів діяльності – зростання їхньої відповідальності, сприяння

розвитку й самореалізації кожного. Разом з тим, у процесі дослідження було виділено такі негативні характеристики змін: 1) несвоєчасність змін; 2) непослідовність, нелогічність змін; 3) непродуманість та непідготовленість змін, що веде до їхньої безрезультативості [27; 28].

Такий стан речей, на наш погляд, зумовлено рядом **проблем, які виникають у процесі запровадження змін** в організаціях соціального і економічного профілю в умовах соціально-політичних трансформацій і виявляються на декількох рівнях.

На *рівні організацій* можна говорити про певний консерватизм, інерційність системи, адже довгий час завдання організацій полягало в плановій, регламентованій, неризиковій діяльності, а не в принципово новій ринковій діяльності.

При цьому правила діяльності організацій часто залишаються *консервативними* стосовно *різних аспектів введення змін*. Так, за даними опитування Л. Карамушки [24], більше половини респондентів-працівників організацій соціального профілю зауважують, що зміни диктуються «зверху», потреби працівників не враховуються.

Також часто через недостатнє фінансове і матеріально-технічне забезпечення діяльності організацій (особливо державних) виникає *загроза* переважної орієнтації організацій на отримання прибутку як першочергове завдання, а не на задоволення потреб працівників через задоволення потреб суспільства.

На *рівні керівників організацій* можна констатувати відсутність системного, цілісного уявлення у переважній кількості керівників про сутність змін як на *конкретному рівні* (бачення нового ракурсу розв'язання проблеми; використання нових способів, методів вирішення проблеми), та і на *глобальному рівні* (порушення рівноваги; здійснення перетворення; розвиток; перехід на нову стадію) [23].

Крім того, слід також зазначити, що, з одного боку, управлінець *повинен займати жорстку позицію, спрямовану на забезпечення «виживання» організації у складних та суперечливих умовах ринкової трансформації національно-економічної системи*, а, з іншого боку, *виявляти у поведінці зразки гуманності, толерантності, духовності* по відношенню до працівників і клієнтів; це може викликати дисонанс між оцінкою власних психологічних якостей і способів поведінки, діяльності, спілкування та вимогами ситуації, спричинити утруднення в виборі і реалізації напрямів системних змін [6].

Цей дисонанс може посилитись через підвищені вимоги до особистості менеджера. Так, на думку В. Критсоніса, відмітними рисами керівника організації, особливо соціального профілю, є: 1) дух альтруїзму (усвідомлення відповідальності перед підлеглими і суспільством загалом); 2) врахування необхідності моральної підтримки оточуючих у житті і на роботі; 3) постійне терпіння на основі свідомого контролю; 4) любов до роботи на основі доброзичливості (стурбованості благом людей); 5) інтелектуальна

сприйнятливість й обережність (здатність розрізняти добро, справедливість тощо). При цьому ці риси мають бути розвинуті не просто на достатньому рівні (рівні професійної компетентності), а виступати як зразок для довколишніх людей [45].

У результаті, однією з серйозних проблем для досить значної кількості менеджерів організацій соціального і економічного профілю можуть стати деформації їхньої особистості, які, загалом, виявляються у специфічному ставленні до світу, дефектах свідомості, когнітивних викривленнях, нераціональних переконаннях, породжених незадоволеними потребами людини в повазі, приналежності, безпеці, нереалізованості смислу життя тощо [2; 6].

Недарма, за результатами досліджень [80] значна кількість працівників організацій соціального і економічного профілю зауважує на неадекватність змін; відірваність змісту перетворень (теорії) від практики; безальтернативність змін; віддаленість і неочевидність конструктивних результатів змін та ін.

Це тісно пов'язано з тим, що на *рівні працівників* організацій соціального і економічного профілю можна говорити про недостатню готовність значної кількості працівників до сприйняття змін.

Зокрема, за результатами аналізу *психологічних проблем*, які виникають у процесі діяльності працівників організацій соціального і економічного профілю, було виділено проблеми, які стосуються: 1) *мотиваційного компоненту* – відсутність вираженої мотивації до введення змін, зокрема, у людей старшого віку; наявність певних упереджень щодо введення змін; 2) *когнітивного компоненту* – нерозуміння доцільності змін; суті нововведень та ін.; 3) *поведінкового компоненту*: а) відсутність психологічної готовності керівників та працівників до запровадження змін, невміння адаптуватися до нових умов, перебудувати себе і стиль роботи відповідно до веління часу; б) загострення міжособистісних стосунків та конфліктів на різних управлінського та ділового спілкування; в) виникнення напруження у процесі взаємодії між представниками різних поколінь; г) здійснення опору змінам; 4) *емоційного компоненту* – виникнення негативних емоцій, прояви агресії, песимізму, страху перед змінами і новими технологіями тощо [26; 42].

Цікавими у контексті нашої роботи уявляються результати дослідження Л. Карамушки [20; 21] щодо оцінки персоналом організацій соціального і економічного профілю причин, які заважають успішному введенню змін в організаціях, результати якого дали можливість зробити декілька важливих для процесу управління змінами висновків.

По-перше, на думку працівників організацій, існує чотири основні причини, що заважають успішному введенню змін в організаціях, які можна об'єднати у дві групи: а) *»змістовно-сміслові«* (нечіткість цілей введення змін; неадекватність змін); б) *»організаційно-регулятивні«* (нав'язування змін «зверху»; неврахування часу в процесі введення змін). При цьому встановлено,

що «організаційно-регулятивні» причини неуспішного введення змін переважають над «змістовно-смісловими».

По-друге, виявлено дві групи працівників організацій соціального і економічного профілю щодо сприйняття ними причин неуспішного введення змін в організаціях: а) «працівники, які причини неуспішного введення змін бачать у «нав'язуванні» змін «зверху»; б) працівники, які причини неуспішного введення змін у нечіткості, неадекватності змін та неврахуванні часових параметрів [51].

Встановлені особливості слід враховувати у процесі управління змінами в організаціях соціального і економічного профілю, створюючи умови для попередження опору інноваціям.

Щодо **алгоритму запровадження змін** в організаціях соціального і економічного профілю Л. Карамушкою [28] виокремлено *основні умови та етапи успішного управління змінами* в системі, які належать до трьох основних рівнів: а) макрорівня (суспільство загалом); б) мезорівня (конкретної організації); в) мікрорівня (конкретної особистості).

Так, стосовно організаційно-психологічних умов введення змін, яких необхідно дотримуватись на *макрорівні*, вченою було виокремлено такі основні умови: а) підготовка суспільства до введення змін в освіті та забезпечення чіткої взаємодії всіх учасників введення змін; б) необхідність введення змін професіоналами.

На *мезорівні* (рівні організації) виділено такі основні етапи управління змінами змін: а) 1 етап – здійснення аналізу діяльності організації та чітке визначення мети; б) 2 етап – вироблення концепції введення змін, базуючись на наукових підходах та практичному досвіді школи; в) 3 етап – формування позитивної мотивації до введення змін; 4) етап – експериментальна апробація змін; здійснення моніторингу та надання інформації про результати введення змін; д) 5 етап – подальше, поступове впровадження змін, з орієнтацією на конкретний результат.

При цьому до основних організаційно-психологічних умов управління змінами, які сприяють успішному введенню змін на *мезо- та макрорівні*, на думку дослідниці, належать [28]: забезпечення психологічної підготовки, згуртованості учасників введення змін; створення необхідних організаційних умов (чіткий розподіл обов'язків; розстановка кадрів; створення умов праці; визначення форм роботи тощо); створення методичних умов (розробка необхідних навчальних програм, посібників тощо); психологічне забезпечення змін (надання психологічних консультацій; проведення тренінгів); розробка та впровадження системи стимулювання учасників введення змін; орієнтація на конкретний позитивний результат та конкретні часові параметри та ін.



### 5.3. Зміст та структура готовності керівників і персоналу організацій соціального і економічного профілю до професійної діяльності в умовах соціально-політичних трансформацій

Як відомо, у сучасній науці визначають два підходи до визначення змісту та структури готовності: функціональний та особистісний. На думку вчених (В. Бочелюка [8], Ф. Генова [41], Л. Карамушки [31] та ін.), у рамках функціонального підходу готовність до діяльності трактується як певний стан психічних функцій, який забезпечує високий рівень досягнень при виконанні того чи іншого виду діяльності.

Особистісний підхід підтримують такі автори, як О. Бондарчук [6], О. Винославська [12], Н. Волянчук [14], Л. Карамушка [31], П. Лушин [34] та ін., у працях яких готовність розглядається як результат підготовки до певної діяльності і являє собою стійке, різновекторне та ієрархизоване утворення особистості, яке включає ряд компонентів (мотиваційний, когнітивний, операційний тощо), адекватних вимогам, змісту та умовам діяльності. При цьому підкреслюється активний, суб'єктний характер такої підготовки, в ході якої здійснюється соціальне конструювання особистістю дійсності, завдяки чому, як зазначає В. Москаленко, воно надає «смісл поведінці, інтегрує людину в систему соціальних відносин, тобто, орієнтує і спрямовує діяльність людини» [36; 25].

Грунтуючись на аналізі спеціальної літератури, вдалось виокремити зміст поняття «готовність особистості до різних видів діяльності» [8; 9; 14; 17; 31; 48; 53 та ін.].

На думку В. Семиченко, готовність до професійної діяльності – це психічний стан, який містить: а) операційну готовність – що вимагає термінової активізації людини, її включення на певному рівні в діяльність; б) функціональну готовність – усвідомленість людиною своїх цілей, оцінка існуючих постулатів, визначення найбільш вірогідних засобів дії; в) особистісну готовність, яка складається з пролонгованої високої активності особистості при включенні у виробничий процес, пролонгованість необхідності та розподіл під час мотиваційних і інтелектуальних зусиль, оцінка вірогідності досягнення життєвих успіхів через діяльність [48].

За Н. Волянчук [14], готовність – це суттєва передумова й умова цілеспрямованої професійно-педагогічної діяльності, її саморегуляції, стійкості і ефективності. Досліджуючи дану тему, автор стверджує, що психологічна готовність тренера-викладача – це складноструктурне утворення, яке характеризує рівень його самостійного включення у спортивно-педагогічну діяльність. Автор виокремлює структурні компоненти психологічної готовності до спортивно-педагогічної діяльності, а саме: операційний (володіння способами і прийомами діяльності, необхідними знаннями, навичками, уміннями); емоційно-вольовий (емоційне переживання свого ставлення до діяльності, самоконтроль, самоуправління); мотиваційний (інтерес до

діяльності, усвідомлення відповідальності за виконання професійних завдань, бажання виконувати діяльність на високому професійному рівні).

На думку О. Федика, психологічна готовність тренера-викладача до здійснення спортивно-педагогічної діяльності розглядається, як особистісне новоутворення, що містить в собі оптимальну суму знань, необхідну систему вмінь і навичок, психологічну установку на досягнення поставленої мети, мотивів, якості, потреби, здібності, стан індивіда, тобто все те, що містить професійний склад особистості спеціаліста та його реальне ставлення до діяльності [52].

О. Шотка [53] визначає психологічну готовність особистості до професійного самовизначення студентів педагогічних ВЗО як стійке системне психологічне утворення, що характеризує вибірккову, прогнозуючу активність особистості при підготовці та вирішенні завдання професійного самовизначення на допрофесійному етапі [53]. Авторка, на основі розробленої моделі виділяє ряд показників, які дають змогу диференційовано оцінити психологічну готовність до професійного самовизначення студентів педагогічних університетів. Структура її включає взаємопов'язані компоненти: а) мотиваційно-смысловий, який забезпечує ініціацію процесу професійного самовизначення та динаміку його розгортання; б) когнітивний, який здійснює інтеграцію уявлень про різні аспекти професійної діяльності, визначає розуміння сутності професійної діяльності в освіті та її вимог до особистості, осмислення та узагальнення досвіду при взаємодії з різними управлінськими системами; в) рефлексивний компонент, який забезпечує усвідомлення власних цілей, цінностей, можливостей і обмежень в професійній діяльності, співвіднесення їх із ціннісно-нормативною структурою професійної діяльності в освіті, а також точне прогнозування наслідків вибору професійної діяльності для розвитку власної особистості; г) саморегулятивний компонент, який визначає здатність людини протистояти тиску зовнішніх обставин, самотійно, відповідально, з опорою на власні можливості розв'язувати проблеми розвитку професійної кар'єри [53].

На думку О. Брюховецької, психологічна готовність керівників організацій соціального профілю до професійного спілкування – стійке психологічне утворення в структурі особистості фахівця, що забезпечує здійснення ефективного професійного спілкування. Структура готовності керівників організацій соціального профілю до професійного спілкування виступає як складноорганізоване утворення особистості, що містить чотири взаємопов'язаних компоненти: когнітивний, операціонально-регулятивний, мотиваційний і особистісний [9].

За визначенням Л. Карамушки, готовність керівників організацій до професійної діяльності – це комплекс мотивів, знань, умінь та навичок, особистісних якостей, які забезпечують ефективність професійної діяльності в даній сфері. На наш погляд, саме такий підхід у більшій мірі відповідає цілям нашого дослідження і дозволяє висвітлити зміст та структуру готовності

керівників і працівників організацій соціального і економічного профілю у контексті зазначеної теми.

Отже, взявши за основу структуру готовності керівників організацій, запропоновану Л. Карамушкою [30], можна стверджувати, що *готовність керівників і персоналу організацій соціального і економічного профілю до професійної діяльності в умовах соціально-політичних трансформацій* – це комплекс знань, умінь, навичок, мотивів та особистісних якостей, який забезпечує ефективну професійну діяльність в умовах соціально-політичних трансформацій (рис. 5.3.1).

Як видно із рис. 5.3.1, структура *готовності керівників і персоналу організацій соціального і економічного профілю до професійної діяльності в умовах соціально-політичних трансформацій* є складним, багатоаспектним особистісним новоутворенням, яке включає функціонально пов'язані між собою та взаємообумовлені компоненти: а) мотиваційний (сукупність мотивів, адекватних цілям та завданням професійної діяльності в умовах соціально-політичних трансформацій); б) когнітивний (сукупність знань про сутність та особливості професійної діяльності в умовах соціально-політичних трансформацій); в) операційний (сукупність умінь та навичок, які забезпечують ефективну професійну діяльність в умовах соціально-політичних трансформацій); г) особистісний (сукупність особистісних якостей, які сприяють успішній професійній діяльності в умовах соціально-політичних трансформацій).

Охарактеризуємо змістовні компоненти моделі психологічної готовності менеджерів до управління змінами в організації соціального і економічного профілю:

Загалом, *мотиваційний компонент управлінської діяльності* полягає загалом у спонуканні себе та інших до діяльності для досягнення цілей організації. На думку Н.Л. Коломінського, цей компонент є одним із центральних, оскільки визначає ступінь активності працівників організацій у професійній діяльності [32]. При цьому одна з основних умов забезпечення мотивації працівників установ полягає в тому, що таку мотивацію може забезпечити лише той керівник, поведінка якого також умотивована [30].

Тому, спираючись на структурний підхід до мотивації професійної діяльності, можна говорити про *мотиваційний компонент* готовності керівників як сукупність мотивів, що спонукають до запровадження змін у діяльність організацій та управління цим процесом. Аналіз практики управління організаціями та теоретичний аналіз літератури дають підстави стверджувати, що серед таких мотивів можна виокремити як спонукання, пов'язані безпосередньо з діяльністю організації, так і особисті мотиви управлінця (рис. 5.3.2).

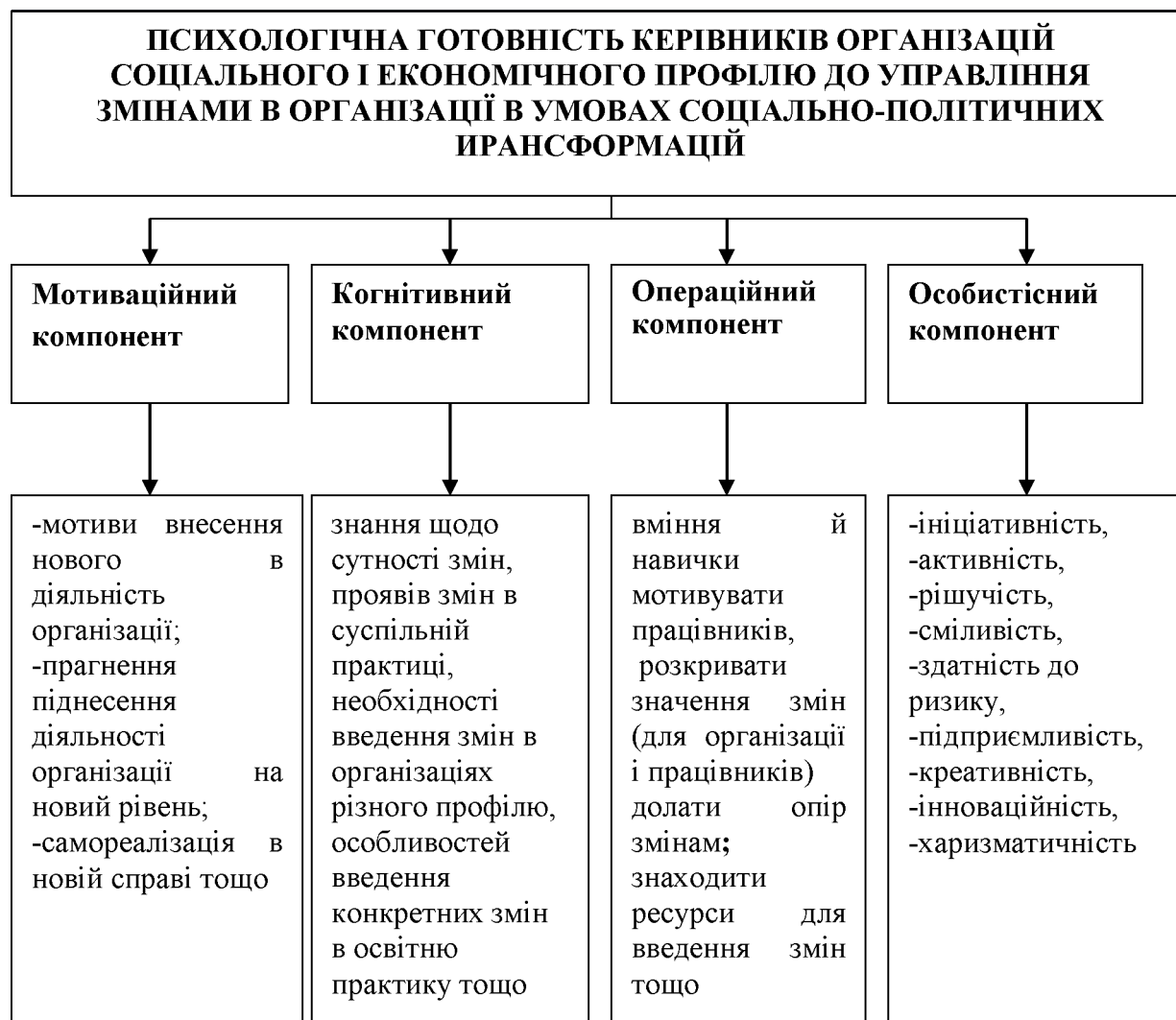


Рис. 5.3.1. Модель психологічної готовності керівників організацій соціального і економічного профілю до управління змінами в організації в умовах соціально-політичних трансформацій

Як видно із рис. 5.3.2., мотиваційний компонент психологічної готовності менеджерів до управління змінами в організації визначається організаційними та особистісними мотивами. а) *мотиви, як стосуються діяльності організації*, тобто мотиви, які мають відношення до діяльності організацій в цілому (піднесення діяльності організацій на новий рівень, внесення нового в діяльність організації; отримання соціального престижу організації); б) *особистісні мотиви* – мотиви, які мають відношення до діяльності працівників організацій (прагнення розвиватися в професійному та особистісному плані; самореалізація в новій справі; отримання власних матеріальних винагород).

Щодо змістовних характеристик мотиваційного компоненту, то, спираючись на підхід В. Семиченко, можна відзначити такі її особливості, як домінування одних мотивів над іншими (ієрархію мотивів); усвідомленість як

ступінь відображення у свідомості людини предмета мотивації і способу його досягнення; опосередкованість як відбиття спонукань певних соціальних еталонів і норм тощо [47].

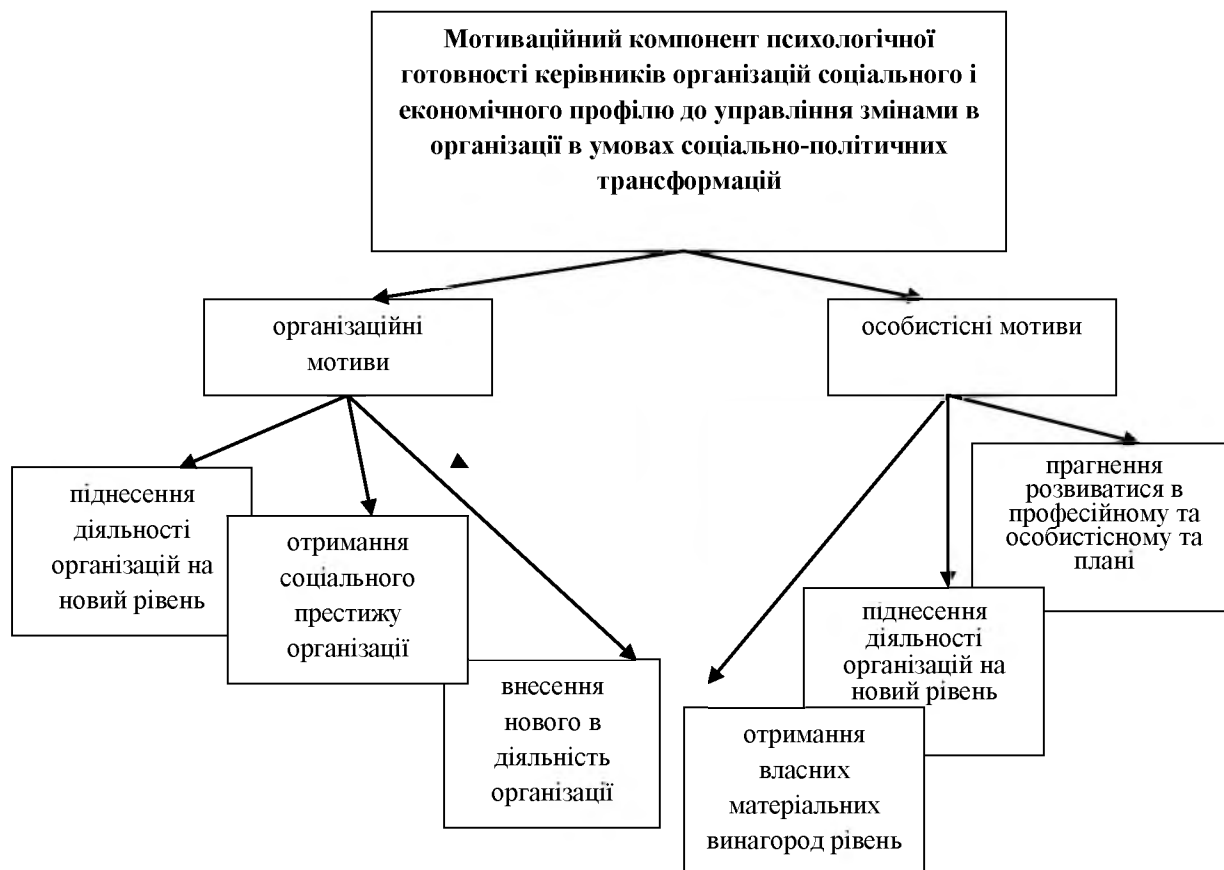


Рис. 5.3.2. Зміст мотиваційної готовності керівників організацій соціального і економічного профілю до управління змінами в організаціях в умовах соціально-політичних трансформацій

Високий рівень сформованості мотиваційного компоненту психологічної готовності керівників організацій соціального і економічного профілю до управління змінами в організаціях в умовах соціально-політичних трансформацій, на наш погляд, передбачає, що різні групи мотивів взаємодоповнюють один одного – мотиви, безпосередньо пов'язані з інноваційною діяльністю організацій доповнюються прагненням до самореалізації в нові справи, здійснення професійного зростання та професійної кар'єри, орієнтацією на підняття соціального престижу організації тощо. Тобто, повинно забезпечуватися поєднання внутрішньої та зовнішньої мотивації, при цьому важливу роль мають відігравати мотиви професійного та особистісного зростання [31].

**Когнітивний компонент** готовності визначає обізнаність керівників у галузі управління змінами в організації, що, на наш погляд, передбачає



наявність у них сукупності знань як загальноінформаційного, так і технологічного характеру (рис.5.3.3.).

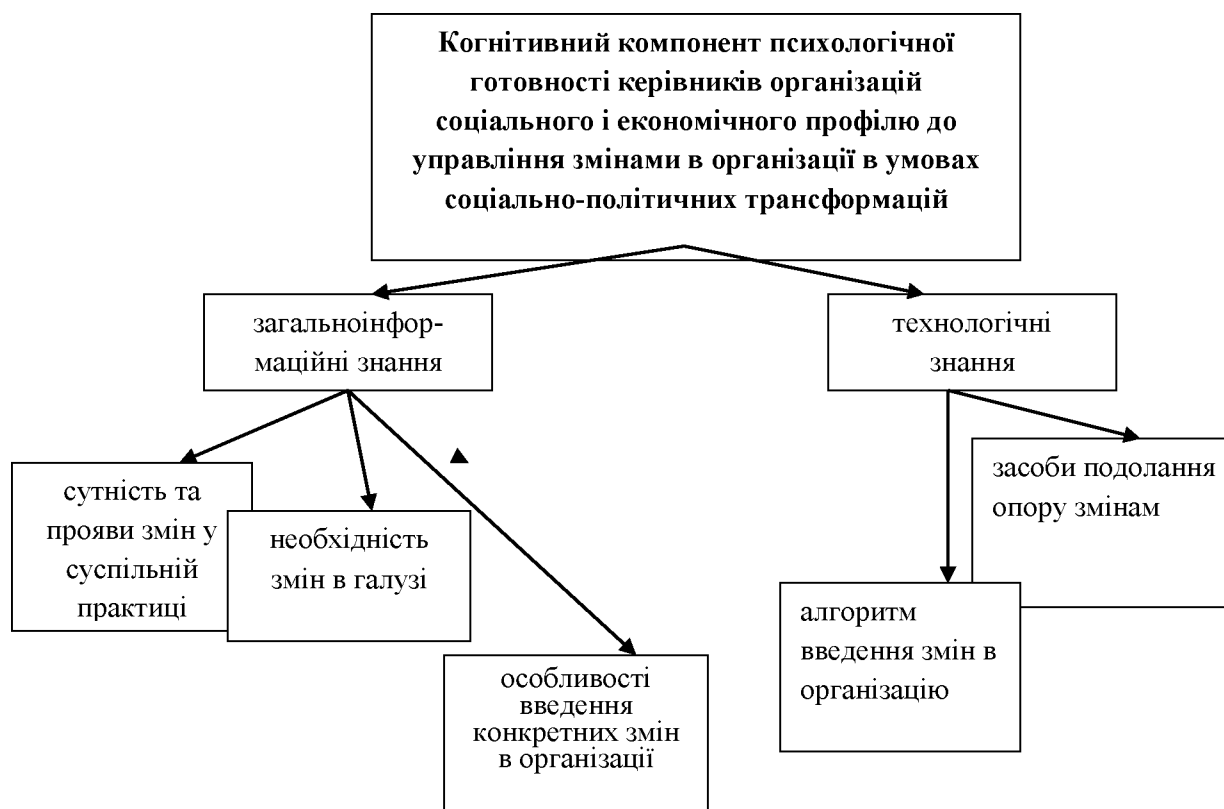


Рис. 5.3.3. Зміст когнітивної складової психологічної готовності керівників організацій соціального і економічного профілю до управління змінами в організації в умовах соціально-політичних трансформацій

З рис. 5.3.3. видно, що для психологічного забезпечення управлінського процесу в контексті запровадження змін в організації соціального і економічного профілю в умовах соціально-політичних трансформацій необхідні: а) загальноінформаційні знання щодо сутності та проявів змін у суспільній практиці, необхідності введення змін в галузі, особливостей введення конкретних змін в організаціях; б) технологічні знання щодо алгоритму введення змін, засобів подолання опору змінам тощо.

Відповідно, високий рівень розвитку когнітивного компоненту готовності означає, що керівник має глибокі знання щодо сутності змін та проявів змін як у суспільній практиці, так і особливостей, алгоритму введення конкретних змін, в організаціях, засобів впливу на працівників організацій з метою подолання опору змінам та ін.

Операційний компонент психологічної готовності до управління змінами в організації визначає готовність керівників застосовувати здобуті знання в практиці управління змінами, діяти в напружених умовах трансформаційних

процесів, володіти прийомами нестандартних управлінських рішень, віднаходити внутрішні резерви для інновацій тощо.

Аналіз наукової літератури [23; 28; 29] дав можливість виділити дві групи психолого-управлінських умінь та навичок, які пов'язані з психологічним забезпеченням ефективності управлінського процесу: а) *мотиваційно-стимулюючі уміння та навички* (показувати власний приклад щодо введення змін, мотивувати працівників, розкривати значення змін (для організації і працівників), долати опір змінам та б) *змістовно-ресурсні уміння та навички* (знаходити ресурси для введення змін, створювати інноваційний продукт, працювати в екстремальному режимі) тощо (рис. 5.4.4.).

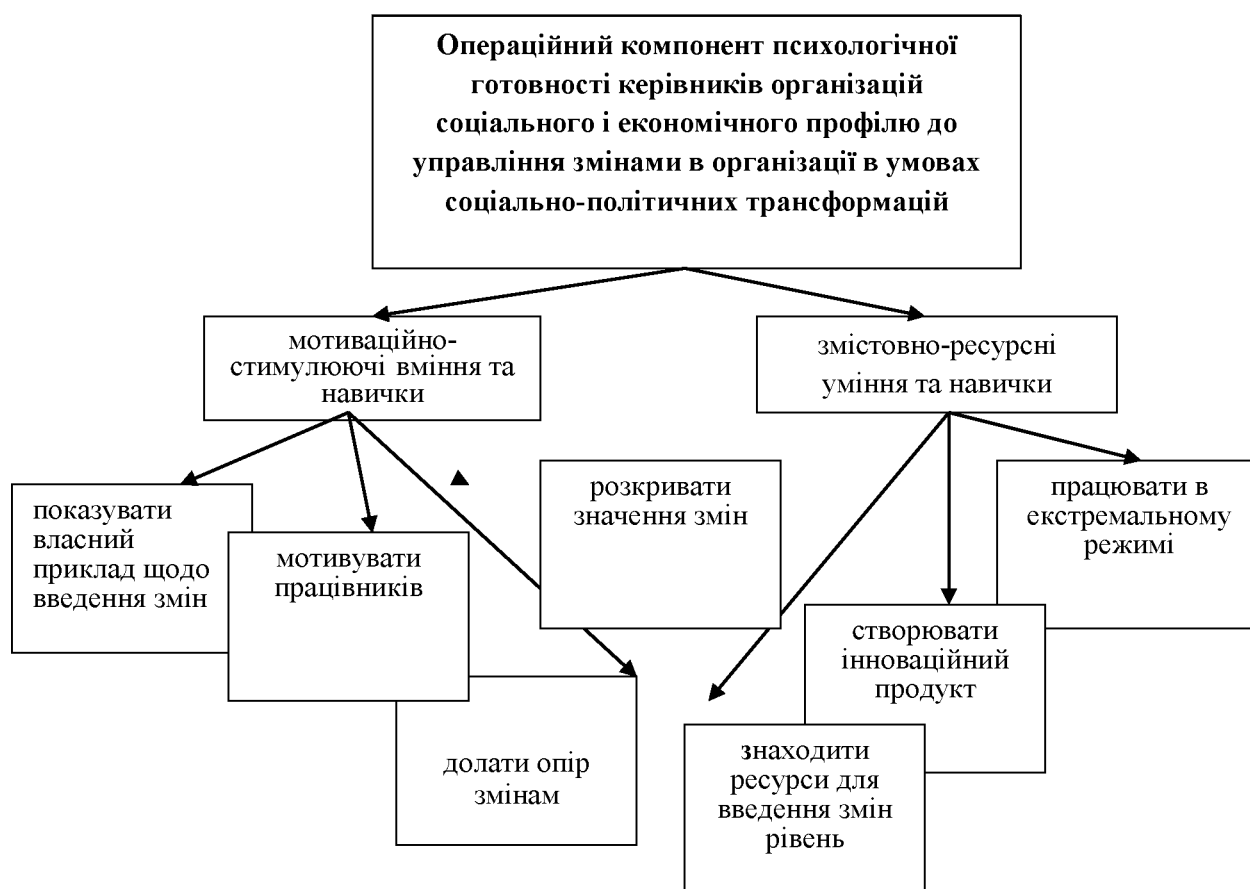


Рис. 5.4.4. Зміст операційної складової психологічної готовності керівників організацій соціального і економічного профілю до управління змінами в організації в умовах соціально-політичних трансформацій

Про високий рівень розвитку операційного компоненту можна говорити у тому випадку, коли керівник організації здатний мотивувати працівників щодо запровадження змін, знаходити для цього ресурси, і, працюючи в екстремальному режимі, водночас, показувати власний приклад інноваційної діяльності.

*Особистісний компонент* – це сукупність індивідуально-психологічних особистісних якостей, які забезпечують здатність керівників організацій соціального і економічного профілю до управління змінами в організаціях.

Як відомо, можна виокремити декілька груп характеристик особистості, які пов'язані зі ставленням керівників організацій соціального і економічного профілю до управління змінами в організації в умовах соціально-політичних трансформацій: предмету та способів виконання управлінської діяльності; взаємодії з іншими людьми тощо [30]. Враховуючи це і спираючись на *культурно-діяльнісну концепцію соціалізації особистості* В. Москаленко, згідно якої розвиток особистості як результат соціалізації знаходить своє втілення в соціальних властивостях, що визначаються нормативним образом людини, який існує на рівні індивідуальної і суспільної свідомості будь-якої культури [36], у контексті досліджуваної проблеми, на наш погляд, йдеться про такі характеристики керівника організації соціального та економічного профілю: а) *ініціативно-підприємницькі* (ініціативність, активність, рішучість, сміливість, здатність до ризику, підприємливість); б) *творчо-інноваційні властивості* (креативність, інноваційність, захопленість ідеєю, яка стосується змін); в) *процесуально-динамічні властивості* (послідовність, динамічність), г) *властивості, пов'язані зі взаємодією з людьми у процесі управління змінами* (харизматичність, комунікативність) тощо (рис. 5.5.5).

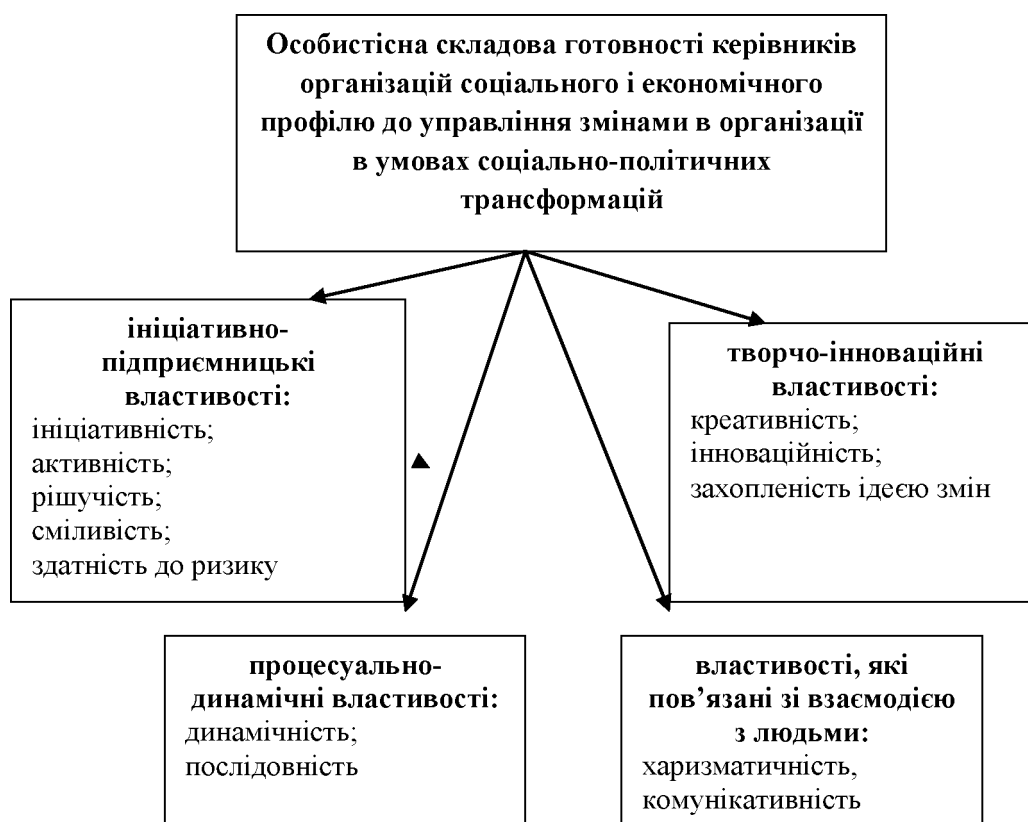


Рис. 5.5.5. Зміст особистісної складової психологічної готовності керівників організацій соціального і економічного профілю до управління змінами в організації в умовах соціально-політичних трансформацій

Виходячи з цього, про високий рівень особистісного компоненту готовності можна говорити у випадку такого рівня розвитку зазначених якостей, що забезпечують ефективне управління змінами в організації. Зокрема, щодо *ініціативно-підприємницьких якостей* йдеться про високий рівень ініціативності, активності, рішучості, сміливості, підприємливості, водночас, із середнім рівнем здатності до ризику, що забезпечує, на наш погляд, поєднання ініціативи з виваженістю у прийнятті рішень щодо запровадження змін.

У разі *творчо-інноваційних характеристик* відповідно до вищезазначених міркувань бажаними є високий рівень розвитку креативності та інноваційності у поєднанні з середнім та вище за середній рівень розвитку захопленості ідеєю, яка стосується змін.

Щодо *процесуально-динамічних властивостей* слід указати на доцільність високого рівня розвитку послідовності та динамічності, а в разі *властивостей, пов'язаних із взаємодією з людьми*, – на середній і вище за середній рівні розвитку харизматичності.

Отже, за результатами дослідження ми можемо зробити такі висновки:

1. За результатами теоретичного аналізу літератури виокремлено два основних типи змін у соціально-економічній сфері: а) *стратегічні* (підвищення статусу; реалізація та впровадження нових стратегічних підходів до організації професійної діяльності; розробка нового змісту професійної діяльності; відповідність змісту професійної діяльності ринковим умовам; включення в процеси європейської інтеграції та ін.); б) *тактичні* реалізація інноваційних напрямів діяльності; впровадження нових інформаційних та технологій; розробка нових підходів до організації професійної діяльності і управління тощо.

2. Встановлено, що зміни в організації являють собою певні зрушення в діяльності організації, які виникають у результаті реакції організації на впливи зовнішнього та внутрішнього довкілля.

Основними типами змін виступають: 1) зміна форми власності організацій (насамперед, їх приватизація); 2) зміни, пов'язані із виникнення нового типу організацій (зокрема, злиття декількох організацій з метою утворення нової організації); 3) зміни, пов'язані із робочим середовищем в умовах «стабільно існуючих» організацій, які не змінюються за своєю базовою структурою; 4) зміни, що відбуваються в соціумі та позначаються на робочому середовищі організації тощо.

Показано, що у психологічному сенсі зміни є складним явищем, яке стосується *усіх сфер психічної активності* людини й проявляється в таких основних аспектах: а) ціннісно-мотиваційному (зміни цінностей, мотивів); б) когнітивному (осмислення нових підходів, виникнення нових думок, уявлень, бачення нового); в) поведінковому (здійснення певних дій, здійснення перетворень); г) емоційному (виникнення нових емоцій, виникнення стресу).

3. Констатовано, що управління змінами в організації являє собою специфічне поєднання традиційних управлінських функцій (планування,

організація та контроль) та власне психологічних (мотивація, прийняття управлінського рішення, вплив та спілкування).

Встановлено негативні аспекти управління змінами в організаціях (дестабілізація існуючої соціально-економічно-політичної системи; руйнація традицій; тиск часу та термінів виконання завдання; виникнення бар'єрів у комунікаціях та ін.) та позитивні аспекти (підвищення рівня компетентності персоналу; стимулювання навчання персоналу протягом усього життя; урізноманітнення, модернізація сфер активності персоналу; сприяння особистісному розвитку персоналу тощо).

4. До психологічних чинників, що впливають на ефективність управління змінами в організаціях соціального і економічного профілю в умовах соціально-політичних трансформацій, відносять: 1) професійні компетенції керівників організацій; 2) професійні компетенції персоналу організацій; 3) спеціальна організація робочого середовища на основі використання кооперативного управлінського стилю; встановлення довіри між керівниками і працівниками; створення підтримуючої культури; забезпечення соціальної підтримки, орієнтація на роботу в команді та ін.

5. Визначено специфіку управління змінами в організаціях соціального і економічного профілю в умовах соціально-політичних трансформацій, зумовлену 1) принциповими змінами в суспільній і економічній галузях, пов'язаними зі зміною парадигми в умовах соціально-політичних трансформацій; 2) суттєвими змінами в управлінні організаціями, пов'язаними зі зростанням їхньої самостійності, автономності, інноваційним характером діяльності з метою забезпечення конкурентоспроможності організації і, відповідно, в управлінській діяльності керівника, здатного забезпечити ці зміни в нових політично-економічних; 3) змінами в організації діяльності з урахуванням вимог сьогодення щодо впровадження інноваційних форм і методів професійної діяльності і управління; 4) змінами на рівні інформаційного забезпечення діяльності організації, впровадження інноваційно-комунікативних технологій тощо.

6. Констатовано наявність психологічних проблем, які виникають у процесі запровадження змін в організаціях соціального і економічного профілю в умовах соціально-політичних трансформацій.

7. Розроблено модель психологічної готовності керівників організацій соціального і економічного профілю до управління змінами в організації в умовах соціально-політичних трансформацій, складовими якої є: 1) мотиваційна – а) *мотиви, як стосуються діяльності організації*, (піднесення діяльності організацій на новий рівень, внесення нового в діяльність організації; отримання соціального престижу організації); б) *особистісні мотиви* (прагнення розвиватися в професійному та особистісному плані; самореалізація в новій справі; отримання власних матеріальних винагород); 2) когнітивна – а) *загальноінформаційні знання* щодо сутності змін та прояви змін в суспільній практиці, необхідності введення змін в організації,



особливостей введення конкретних змін та б) *технологічні знання* щодо алгоритму введення змін, засобів впливу на працівників, засобів подолання опору змінам тощо); 3) операційна – а) *мотиваційно-стимулюючі уміння та навички* (показувати власний приклад щодо введення змін, мотивувати працівників, розкривати значення змін (для організації і працівників), долати опір змінам та б) *змістовно-ресурсні уміння та навички* (знаходити ресурси для введення змін, створювати інноваційний продукт, працювати в екстремальному режимі)); 4) особистісна – а) *ініціативно-підприємницькі* (ініціативність, активність, рішучість, сміливість, здатність до ризику, підприємливість); б) *творчо-інноваційні характеристики* (креативність, інноваційність, захопленість ідеєю, яка стосується змін); в) *процесуально-динамічні характеристики* (послідовність, динамічність), г) *характеристики, пов'язані зі взаємодією з людьми* (харизматичність, комунікативність тощо).

Формування психологічної готовності керівників організацій соціального і економічного профілю до управління змінами в умовах соціально-політичних трансформацій може сприяти, на наш погляд, ефективному введенню змін в організації для підвищення їхньої конкурентоспроможності на ринку.

### **Список використаних джерел**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И.Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 87 с.
2. Анцыферова Л.И. Способности личности к преодолению деформаций своего развития / Л.И. Анцыферова // Психологический журнал. – 1999. – Т. 20, № 1. – С. 6–19.
3. Балл Г.О. Методологічні засади гуманізації (особистісної орієнтації) професійної діяльності та підготовки до неї / Г.О. Балл // Психологія праці та професійної підготовки особистості: навч. посіб. ; за ред. П.С. Перепелиці, В.В. Рибалки. – Хмельницький : ТУП, 2001. – С. 5–25.
4. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пентон. – СПб. : Питер, 1999. – 816 с.
5. Бондарчук О.І. Особливості уявлень освітян щодо впливу змін в організації на розвиток особистості працівників / О.І. Бондарчук // Наукові праці Кам'янець-Подільського державного університету— Вип.1. – Кам'янець-Подільський : Видавець Зволейко Д.Г. – 2007. – С. 14–20. – (Серія : Психологічні науки).
6. Бондарчук О.І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія / Олена Іванівна Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2008. – 318 с.
7. Боровикова Н. Нововведения в организации : предупрежден – значит, защищен / Н. Боровикова, Г. Парина // Персонал-Микс. – 2004. – №2. – С. 5–8.

8. Бочелюк В.Й. Психологічні засади готовності учасників освітньої діяльності до управління інноваційними процесами в школі : автореф. докт. психол. наук : спец. 19.00.05. / Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України / В.Й. Бочелюк. – Київ, 2004. – 36 с.
9. Брюховецька О.В. Психологічні особливості управлінського спілкування керівників загальноосвітніх навчальних закладів / О.В. Брюховецька // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України ; за ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. – К. : Міленіум, 2005. – Т. 1, Ч 16. – С. 6–9.
10. Василенко А. Менеджмент у контексті інноваційної моделі розвитку / А.Василенко // Політичний менеджмент. – 2003. – № I. – С. 59–65.
11. Ващенко Л.М. Система управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону : автореф. : дис. д-ра. пед. наук : спец. 13.00.01/ Інститут педагогіки АПН України / Л.М. Ващенко. – Київ, 2006. – 40с.
12. Винославська О.В. Про необхідність педагогічного управління процесом перетворення інформації на знання // Управління в освіті: Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції 19-20 квітня 2007 р., Львів, Україна). – Львів: Вид-во ДЦ МОНУ, 2007. – С. 19.
13. Власенко Ю.О. Психологічний аналіз інноваційного потенціалу особистості : автореф. дис. канд. психол. наук: спец. 19.00.01 / Таврійський нац. ун-т ім. В.І. Вернадського МОН України / Ю.О. Власенко. – Одеса, 2003. – 19 с.
14. Воляннюк Н.Ю. Психологія професійного становлення тренера : монографія / Наталія Юріївна Воляннюк. – Луцьк : Волинська обласна друкарня, 2006. – 444с.
15. Гапонов С.А. Особливості адаптації студентів вузів у процесі навчання / С.А. Гапонов // Психологічний журнал. – 1994. –Т. 15. – № 3. – С. 131–135.; Дафт Р.Л. Менеджмент / Р Дафт ; пер.с англ. – [6-е изд.].
16. Генсон М.Е. Керування освітою та організаційна поведінка / М.Е. Генсон. – Л. : Літопис, 2002. – 384 с.
17. Горностай П.П. Формирование психологической готовности старшеклассников к педагогической деятельности : автореф. дис. канд. психол. наук: 19.00.07 / Научно-исслед. ин-т психологи УССР. – К., 1988. – 19 с.
18. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р Дафт ; пер.с англ. – [6-е изд.].
19. Заславская Т. И. Постсоциалистический трансформационный процесс в России. Вестник Российского гуманитарного научного фонда. 1998. № 3.
20. Івкін В.М. Тренінгова сесія «Формування психологічної компетентності керівників для управління змінами в освітніх організаціях» / Івкін В.М. // Технологія психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій) : навч. пос. ; за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : Науковий світ, 2008. – С.66–71.
21. Івкін В.М. Формування компетентності персоналу до управління змінами в освітніх організаціях як важлива складова організаційного розвитку

/ Івкін В.М. // Психологічні та соціально-економічні основи забезпечення організаційного розвитку освітніх організацій : тези наук.-практ. конф. (22-23 травня 2008 р., м. Біла Церква) ; за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, Н.І. Клокар. – К. : Наук. світ, 2008. – С. 44-46.

22. Казмиренко В.П. Социальная психология организаций / В.П. Казмиренко. – К. : МАУП, 1993. – 384.

23. Карамушка Л. М. Психологічні особливості процесів змін в освітніх організаціях / Л.М. Карамушка // Організація та зміст діяльності наукових лабораторій інституту : наук.-метод. посіб. ; за ред. Н.І. Клокар, О.О. Дем'яненко. – Біла Церква : КОПОПК, 2007. – Вип. 3. – С. 18–24.

а. Карамушка Л.М. Особливості вияву професійного стресу в менеджерів освітніх організацій в умовах соціально-економічних змін / Л.М. Карамушка, В.Л. Паньковець // Психологічні основи ефективної діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін : тези IV наук.–практ. конф. з організаційної та економічної психології (26-24 листопада 2006 р., м.Київ) / За наук. ред. Л.М.Карамушки. – К. : Наук. світ, 2006. – С. 50–52.

24. Карамушка Л.М. Причини опору персоналу освітніх організацій введенню змін в організації та умови його профілактики / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г.С.Костюка АПН України ; за ред. С.Д. Максименка., Л.М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2007. – Т. , Ч. 19. – С. 8–15.

25. Карамушка Л.М. Психологічне забезпечення управління змінами в організації: огляд зарубіжних джерел / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка АПН України ; за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Міленіум, 2006. – Т. 1, Ч. 18. – С. 3 – 10.

26. Карамушка Л.М. Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях : навч.-метод. посіб / Л.М. Карамушка. – Біла Церква : КОПОПК, 2008. – 76 с.-80.

27. Карамушка Л.М. Психологічні особливості введення змін в освітніх організаціях / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка АПН України ; за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Міленіум, 2005. – Т. 1, Ч. 16. – С. 5–21.

28. Карамушка Л.М. Психологічні проблеми запровадження змін в освітніх організаціях / Л.М. Карамушка // Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць. / ред. кол. : В.В. Олійник (гол. ред.) та ін. – К. : Міленіум. – 2007. – Вип. 4 – С. 172–178.

29. Карамушка Л.М. Психологічні проблеми управління змінами в організації: аналіз основних підходів у західній психології / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології.: зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка АПН України ; за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Міленіум, 2006. – Т. 1, Ч. 17. – С. 3 – 10.

30. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник / Л.М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
31. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти. монографія / Людмила Миколаївна Карамушка. – К. : Ніка-центр, 2001. – 332 с. – (Серія «Новітня психологія». Вип. 6).
32. Коломінський Н.Л. Модель психологічної готовності особистості до особливих видів професійної діяльності / Н. Коломінський, О. Мартинов // Наукові записки Тернопільського держ. пед. ун-ту ім. В. Гнатюка.. – 1999. – № 1. – С. 58–64. – (Серія педагогіка).
33. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое развитие организации : учеб. пособие ; под ред. Ю.Н. Лапыгина. – М. : КНО РУС, 2005. – 288 с.
34. Лушин П.В. Формирование нового образовательного пространства: из опыта инновационной работы / П.В. Лушин // Наука і освіта. – 2004. – № 6–7. – С. 3.
35. Можвіло О.А. Аналіз основних причин опору змінам персоналу організацій / О.А. Можвіло // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка АПН України ; за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Міленіум. – 2006, – Т. 1, Ч. 18. – С. 15–19.
36. Москаленко В.В. Социализация личности / В.В. Москаленко . — К. : Высш. шк., 1986. — 200 с.
37. Москаленко В.В. Соціальна психологія : підр. / В.В. Москаленко. — Київ : Центр навчальної літератури, 2005. — 624 с.
38. Москальов М.В. Психологічні особливості підготовки майбутніх менеджерів до діяльності в організації в період стратегічних змін / М.В. Москальов // Наук. записки Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка АПН України ; за ред. С.Д. Максименка. – К. : Міленіум, 2006. – Вип. 29. – С. 483–491.
39. Ньюстром Дж. Организационные изменения и их последствия // Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение ; пер с англ. ; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2003. – С. 341–388.
40. Орбан–Лембрик Л.Е. Психологія управління : посібник / Л.Е. Орбан–Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
41. Осовська Г.В. Основи менеджменту : підруч. / Г.В. Осовська, О.А. Косовський. – [Вид. 3-є, переробл. і доп.].
42. Паньковець В.Л. Проблема професійного стресу менеджерів освітніх організацій // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України ; за ред. С. Д.Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Міленіум, 2003. – Т.1,Ч. 9. – С. 126–129.
43. Политологический словарь-справочник. Ростов-на-Дону: Наука-Спектр. Д. Е. Погорельый, В. Ю. Фесенко, К. В. Филиппов. 2008.
44. Попов С.А. Стратегическое управление : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. / С.А. Попов. – М.: ИНФРА–М, 1999. – С. 202.

45. Психология современного лидерства: американские исследования / под ред. Дж. П. Канджеми, К. Дж. Ковальски, Т.Н. Ушаковой — М. : Когито-Центр, 2007. — 288 с., Янчук В.А. Введение в современную социальную психологию / В.А. Янчук. — Мн. : АСАР, 2005. — 768 с.

46. Психологічні основи ефективної діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін : тези IV наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології (23-24 листопада 2006 р., м. Київ) / За наук. ред. Л.М. Карамушки. — К. : Наук. світ, 2006. — 136 с.

47. Семиченко В.А. Проблемы мотивации поведения и деятельности человека. / В.А. Семиченко // Модульный курс психологии : модуль «Направленность» (Лекции, практические занятия, задания для сам. работы). — К. : Миллениум, 2004. — 521 с.

48. Семиченко В.А. Психологія педагогічної діяльності: навч. посібник / В.А. Семиченко. — К. : Вища шк., 2004. — 335 с.

49. Сорочан Т.М. Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів в системі післядипломної педагогічної освіти до роботи в умовах реформування галузі / Т. Сорочан // Післядипломна освіта в Україні. — 2002. — №2. — С. 50–56.

50. Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядипломної освіти ; за наук. ред. Л.М. Карамушки. — К. : ІНК ОС, 2005. — 366 с.

51. Технологія підготовки персоналу освітніх організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін : навч. посіб. / Л.М. Карамушка, Н.І. Клокар, О.А. Філь [та ін.].

52. Федик О.П. Психологічні особливості професійної підготовки студентів до майбутньої спортивно-педагогічної діяльності : автореф. дис.канд. психол. наук : спец. 19.00.07 / Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України / О.П. Федик. — К.: 1999. — 16 с.

53. Щотка О.П. Формування психологічної готовності студентів педагогічних університетів до професійно-управлінського самовизначення : автореф. дис. канд. психол. наук: спец. 19.00.07 / Центральний ін-т післядипломної педагогічної освіти / О.П. Щотка. — К., 2004. — 19 с.

54. Caruth, J. Overcoming resistance to change / Caruth J., Middlebrook B., Rachel F. // Advanced Journal of Management. — 1985. — Vol. 50. — Is. 3.; Coetsee L. From resistance to commitment / L. Coetsee // Public Administration Quarterly, (Summer). — 1999. — P. 204-222.

55. Connivance in Organizations and Society; ed. by F. Avalone, H.K. Sinangil, A. Caetano. — Milano : Guerini Pube, 2005. — 238 p.

56. Dunham, R.B. The inventory of change in organizational culture / Dunham R.B., Grube J.A., Gardner D.G., Cummings L. L., Pierce J.L. — Madison WI : Authors., 1989.



57. Folger, R. Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment / Folger R., Skarlicki D. // Journal of Organizational Change Management. – 1999. – P. 35–50.

58. Funk-Möldner. Managers perceptions of organisational change: the role of resources In: Psychological Resources in Human Service Work /Funk-Möldner K. Sonntag K // IX European Conference on Organizational Psychology and Health Care: Conference Proceedings (5-8October 2005, Dresden, Germany). – Dortmund/Berlin/Dresden, 2005. – P. 16.

59. Gilgeous, V. Initiatives for managing resistance to change / Gilgeous V., Chambers S. // Journal of General Management. – 1999. – Vol. 25, No: 2, – p.44.

60. Hatfield, S. Competence Development of Engineers in the Innovation Technology Sector / Hatfield S. // WP-Kongress-06: Kongressdocumentation. Leipzig (22-24 Mai, 2006). – PP. 345– 346.

61. Kotter, J. P. Choosing strategies for change / Kotter J.P., Schlesinger L.A.// Harvard Business Review. – 1979. – P. 106–114.; Leiter M. Knowledge Utilization in Health Care: Roles, Facilitators, and Barriers / Leiter M. // Psychological Resources in Human Service Work: 1X European Conference on Organizational Psychology and Health Care: Conference Proceedings (5-8October 2005, Dresden, Germany). – Dortmund/Berlin/Dresden, 2005. – p.31.

62. Kotter, J. P. Choosing strategies for change / Kotter J.P., Schlesinger L.A.// Harvard Business Review. – 1979. – P. 106–114.

63. Leiter, M. Knowledge Utilization in Health Care: Roles, Facilitators, and Barriers / Leiter M. // Psychological Resources in Human Service Work: 1X European Conference on Organizational Psychology and Health Care: Conference Proceedings (5-8October 2005, Dresden, Germany). – Dortmund/Berlin/Dresden, 2005. – p.31.

64. Näswall, K. Demanding but supportive? The role of social support in the relationship between work demands and strain among Swedish teachers / Näswall K. //IX European Conference on Organizational Psychology and Health Care : Conference Proceedings (5-8 October 2005, Dresden, Germany). – Dortmund/Berlin/Dresden, 2005. – P. 36.

65. Ogrodowicz, K. Transfer Competence, as a Key-factor Required in a Flexible Labour Context / Ogrodowicz K. // The XIII European Congress of Work and Organizational Psychology (Stockholm, May 9–12, 2007). – (Abstract, CD-ROM).

66. Richard, E.W. From Control To Commitment in the Workplace / Richard E. Walton // Harvard Business Review. – 1985, March-April. – PP. 76–84.

67. Schwarzwaelder, S. Occupational Health Nursing / Schwarzwaelder S., Richter G., Schatte S. //IX European Conference on Organizational Psychology and Health Care: Conference Proceedings (5-8 October 2005, Dresden, Germany). – Dortmund/Berlin/Dresden, 2005. – P. 44.

68. Vlerick, P. (2007). Matching job demands, job resources, and beginning teachers' cognitive well-being Work and organizational Psychology in Human

Services Organizations: different European perspectives: // Conference proceedings of Xth European Conference on Organizational Psychology and Human Service Work (3–6 October 2007, Kyiv, Ukraine) ; Eds. : L. Karamushka, J.V. Peiro, W. Schaufeli. – Kyiv : Naukovyi svit, 2007. – P.48.

69. Wang, Zh. Organizational change-based leadership modeling: An ASD perspective / Wang Zh. // XXIX International Congress of Psychology (July 21 - 25, 2008. Berlin, Germany). – (Abstract, CD-ROM).; Zhong L. Psychological capital and transformational leadership behavior: The moderating effect of traditionality / Zhong L. // XXIX International Congress of Psychology (July 21-25, 2008. Berlin, Germany). – (Abstract, CD-ROM).

70. Wastian, M. Future visions: Time-related characteristics of sustainable innovations and their innovators / Wastian M. // XXIX International Congress of Psychology (July 21-25, 2008. Berlin, Germany). – (Abstract, CD-ROM).

71. West, M. The Human Workface: People Management, Teamwork and Effectiveness in Health Service Organizations // IX European Conference on Organizational Psychology and Health Care: Conference Proceedings (5-8 October 2005, Dresden, Germany). Dortmund/Berlin/Dresden, 2005. – P. 52.

72. Wiesmann, F. Changes in the work environment and their effects on labour activities / Wiesmann F. // WP-Kongress-06 : Kongressdocumentation. – Leipzig (22-24 Mai, 2006). – PP. 322–325.

73. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://old.niss.gov.ua/book/1/10000010.htm>

74. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-transformatsii-sotsialno-ekonomicheskikh-otnosheniy-v-usloviyah-razvitiya-novoy-ekonomiki>



**Світлана ШТАНГЕЙ,**

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління проектами та загальнофахових дисциплін Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Україна, м. Київ  
*sveta.sh@ukr.net*

## **РОЗДІЛ 6**

### **ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА СТАНДАРТИЗАЦІЇ В СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ ЯК АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ**

#### **6.1. Післядипломна педагогічна освіта як об'єкт наукових досліджень.**

Система післядипломної педагогічної освіти як органічна частина неперервної педагогічної освіти являє собою багатофункціональне освітнє утворення. Теоретичні основи педагогічної освіти розвивалися в тісному зв'язку з практикою роботи педагогічних навчальних закладів. До XIX ст. на території України не було організованої підготовки педагогів. Школи самі готували для себе кадри з числа кращих учнів. Педагогічною діяльністю займалися також випускники університетів. Проблеми освіти посідали помітне місце в працях відомих представників педагогічної думки цього періоду. Так, Феофан Прокопович неодноразово підкреслював необхідність спеціальної підготовки вчителів, важливість їхньої самоосвіти. Теорія педагогічної освіти розвивалася під впливом ідей К. Ушинського, які поступово запроваджувалися у широку педагогічну практику. Період кінця XIX – початку XX ст. характеризується пошуками типу навчального закладу, який би готував учителя. У цей же час формуються загальні вимоги до педагогів.

Проблемні питання про післядипломну педагогічну освіту виникли з усвідомлення необхідності підготовки й підвищення кваліфікації вчителів, удосконалення їхньої майстерності. Потребу в підвищенні кваліфікації педагогів уперше було визначено на початку XX ст. Запроваджується практика проведення короткотермінових учительських курсів для постійного оновлення, доповнення, розширення знань із загальноосвітніх і педагогічних предметів

незалежно від здобутої в навчальних закладах підготовки [22]. Було започатковано й основні організаційні форми підвищення професійного рівня вчителів (з'їзди, курси, конференції, педагогічні виставки). Виразно простежується суперечність між вузькими часовими рамками курсів й необхідністю неперервного підвищення вчителями своєї кваліфікації, рівень якої не відповідав вимогам єдиної трудової школи. На можливий шлях подолання цієї суперечності вперше звернули увагу в Росії С. Шацький [22], а в Україні Г. Гринько [3] і Я. Ряппо [8], що висунули ідею нерозривного взаємозв'язку курсової форми підвищення кваліфікації педагогів із повсякденною практичною діяльністю. Завдання курсів – допомогти вчителю зробити теоретичні висновки з набутого досвіду та перевірити їх подальшою діяльністю. З метою забезпечення неперервності процесу підвищення кваліфікації починають запроваджувати докурсові та післякурсові завдання.

Значний внесок у дослідження процесу створення нової школи, підготовки і підвищення кваліфікації педагогічних працівників у роки громадянської війни та в період відновлення народного господарства зробили відомі вчені-педагоги М. Гончаров, Г. Гринько, Ф. Корольов, Є. Мединський, М. Пістрак, З. Равкін, Я. Ряппо, М. Скрипник та інші. У їхніх працях представлено аналіз соціальної ролі народного вчителя, показано взаємозв'язок між розвитком школи й зростанням вимог до рівня професійної підготовки й перепідготовки педагогічних кадрів.

Домінування дослідницького методу навчання у школі перших років радянської влади сприяло його впливу на методи роботи з учителями. Самоосвіта стає провідним методом перепідготовки кадрів, чинником, що забезпечує взаємозв'язок різних ланок системи підвищення кваліфікації. Основними принципами, на яких базувалася у цей час система перепідготовки, були: плановість і загальне охоплення перепідготовкою вчителів, неперервність процесу підвищення кваліфікації упродовж усієї педагогічної діяльності, зумовленість і взаємозв'язок змісту підвищення кваліфікації й завдань, що стоять перед школою; орієнтація на активні методи роботи, взаємозв'язок курсів, методичної роботи, провідна роль самоосвіти.

У теорії підвищення кваліфікації педагогів було поставлено питання про ефективність курсових занять [9]. Теоретичне обґрунтування їх структури розроблено російським дослідником А. Волковським, який підкреслив значення кваліфікованої лекції як відправної основи для самоосвітніх занять. Пізніше працівниками ІПКП доведено, що на лекції слід виділяти не більше 20 % часу, на семінарські й лабораторні заняття – 35 %, практикуми – 25 %, обмін досвідом і екскурсії – до 10 % часу [17].

З розвитком теоретичних основ педагогічна освіта все більше впливає на наукову розробку проблем підвищення кваліфікації й перепідготовки педагогічних кадрів. Глибокий і всебічний аналіз розвитку вищої педагогічної освіти в Україні подано в монографії В. Майбороди «Вища педагогічна освіта в Україні: історія, досвід, уроки (1917 – 1985 рр.)». На основі архівних

документів розглянуто тенденції розвитку, аргументовано рекомендації щодо використання форм і методів роботи, спрямованих на вдосконалення підготовки педагогічних кадрів. В. Майбородою обґрунтовано періодизацію розвитку національної вищої педагогічної школи. Система вищої педагогічної освіти характеризується як така, що під тиском псевдонаукової концепції виникнення нової історичної спільності людей – радянського народу – і злиття націй, втратила національне обличчя. Її основними характеристиками стали: спрямованість на формування «слухняності» як головної професійної якості; підготовка предметника-«урокодавача»; гіперболізація єдиної, однакової для всіх системи підготовки, що ґрунтується на політико-ідеологічних постулатах, істинність яких не знаходила підтвердження в реальному житті; неадекватна, занижена оцінка загальнокультурного, загально гуманістичного потенціалу; технократична підготовка вчителя [12]. Все це стосується й системи післядипломної педагогічної освіти того періоду.

У дисертаційному дослідженні В. Лугового підготовка педагогів трактується як вагома складова світової та вітчизняної освіти. Сучасні суперечності й тенденції педагогічної освіти виведено із загальних та спеціальних закономірностей структурування, функціонування й розвитку освітньої системи. Запропоновано нову концепцію людино орієнтованої педагогічної освіти. Визначено тришарову її будову, три складові: загальнокультурну (загальноосвітню), спеціально професійну та спеціально-предметну. У роботі «Педагогічна освіта в Україні» у ретроспективному плані розкрито структуру й функції освітньої підготовки, наголошено на цілеспрямованому формуванні педагогічної культури освітянина, необхідної йому для здійснення професійної діяльності. А це можливо лише за умов якісної базової педагогічної освіти, а також неперервної систематичної післядипломної педагогічної освіти [11].

У той же час післядипломна педагогічна освіта розвивається й під впливом наукових розробок тенденцій освіти дорослих. Концептуальні уявлення про післядипломну педагогічну освіту починають набувати суспільно значущої ваги у другій половині XX ст., коли була сформульована концепція неперервної освіти [13]. Термін «неперервна освіта» в різних країнах вченими трактується неоднаково: перманентна (permanent), відновлювальна (recurrent), освіта протягом життя (long life) тощо. При професійно-кваліфікаційному підході післядипломна освіта розглядається як постійне, неперервне професійне удосконалення, але не враховується особистісна гуманістична сутність фахівця. Відгуком такого підходу можна вважати ототожнення післядипломної освіти з підвищенням кваліфікації. У 80-х роках минулого століття на базі системи неперервного підвищення кваліфікації й перепідготовки педагогічних кадрів зароджується новий освітній феномен – післядипломна освіта педагогічних кадрів, яка розвивається й набуває ознак системи в межах неперервної педагогічної освіти. Ряд науковців (В. Бондар, В. Луговий, О. Мороз,



Р. Хмелюк та ін.) визначає її як органічну складову системи неперервної педагогічної освіти.

Помітного розвитку набувають проблеми післядипломної освіти педагогічних кадрів на основі традиційних підходів, запозичених переважно з педагогіки вищої та середньої школи. Заслуговує на увагу фундаментальне дослідження про створення й розвиток системи підвищення кваліфікації педагогічних кадрів радянської загальноосвітньої школи (1917 – початок 1980 рр.) П. Худомінського [21], де автор підкреслює, що в Російській імперії до 1917 року не існувало державної системи підвищення кваліфікації вчителів. Курси, які проводилися з ініціативи прогресивних педагогів, охоплювали лише невелику частину вчительства. У 1917 – 1920 рр., як стверджує автор, основне завдання полягало у створенні системи підвищення кваліфікації кадрів. Для цього періоду характерна відсутність єдиної мережі спеціальних закладів для підвищення кваліфікації педагогів. Курси (самокурси), як правило, проводилися з ініціативи місцевих органів народної освіти, самих педагогів. Провідною формою підвищення їхньої кваліфікації були короткотермінові курси. Для організації повноцінної курсової форми підвищення кваліфікації було чітко визначено цілі та завдання, розроблено на цій основі навчальні плани і програми, дібрано лекторські кадри. Слухачі забезпечувалися необхідною літературою, на заняттях застосовувалися ефективні методи навчання.

Істотно вплинуло на активізацію наукових досліджень проблем післядипломної освіти відкриття в Центральному інституті удосконалення вчителів кафедр, аспірантури, докторантури, пізніше в обласних інститутах післядипломної освіти – кафедр.

У 70 – 80-х роках з'являється ряд праць (В. Бондар, І. Жерносець, М. Красовицький, С. Крисюк, В. Маслов, Л. Прокопенко, Е. Соф'янц), у яких розкриваються окремі проблемні питання підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Розроблено системно-комплексні плани неперервного підвищення кваліфікації керівних і педагогічних кадрів. У колективній монографії «Підвищення кваліфікації педагогічних кадрів» (1992 р.) теоретично осмислено процес підвищення кваліфікації педагогічних кадрів [19]. Уперше науково обґрунтовано зміст та організаційні форми підготовки директорів шкіл, резерву керівних кадрів (В. Бондар) [1].

Об'єктом дослідження стали й теоретико-методологічні та організаційно-педагогічні аспекти післядипломної освіти. Так, у дисертаційній роботі С. Крисюка «Становлення та розвиток післядипломної освіти педагогічних кадрів в Україні (1917 – 1995 рр.)» уперше комплексно, у широких хронологічних межах проаналізовано процес розвитку післядипломної освіти педагогічних кадрів в Україні як окремої підсистеми неперервної освіти. Систематизовано та поглиблено наукові знання про розвиток вітчизняної післядипломної освіти педагогічних працівників, розкрито сутність цього процесу, виявлено й охарактеризовано провідні тенденції, національну специфіку. С. Крисюком обґрунтовано періоди розвитку такої освіти

педагогічних кадрів в Україні (1917 – 1920 рр., 1920 – 1930 рр., 1931 – 1985 рр., 1985 – 1992 рр., з 1992 р.), розроблено концептуальні положення, перспективні шляхи її реформування. Це дослідження відкриває практично новий напрям в українській історико-педагогічній науці [6], оскільки розкриває генезис післядипломної освіти педагогічних працівників як цілісної розвивальної освіти. Початкові уявлення про післядипломну освіту вчителів виникли й еволюціонували як ідея про постійний процес поповнення й оновлення знань. На стадії практичної реалізації (20 – 80-ті роки ХХ ст.) ця ідея переросла в соціально значущу діяльність педагогів. Генезис системи відбувався шляхом ускладнення морфології (цілей; змісту; організаційних форм, методів роботи; умов, що забезпечують функціонування й результати); зовнішніх і внутрішніх зв'язків елементів і рухом до цілісності. У процесуальному аспекті післядипломна освіта сприймається як соціальна діяльність, орієнтована на розвиток педагога як особистості та як професіонала [7].

У дисертації Н. Протасової «Теоретико-методичні основи функціонування системи післядипломної освіти в Україні» (1999 р.) досліджено андрагогічні принципи функціонування цієї системи, визначено закономірності та тенденції її розвитку, удосконалено структуру, виявлено детермінантні чинники теоретичного і практичного навчання освітян, з'ясовано значення педагогічного досвіду. Післядипломну освіту окреслено як нелінійну, складно організовану систему [20].

Важливими є результати дослідження проблеми неперервності педагогічної освіти та професійної адаптації вчителів (В. Бондар, В. Луговий, О. Мороз, Р. Хмелюк), вищої педагогічної освіти (А. Алексюк, Є. Белозерцев, В. Сагарда, В. Сластьонін, М. Шкіль), самоосвіти (В. Новічков, О. Мороз, П. Підкасистий), психологічної підготовки педагогів (Г. Балл, В. Демиденко, О. Киричук, Н. Коломенський, С. Максименко, О. Панасюк, В. Семиченко, Т. Яценко та ін.). Значний вплив на розвиток післядипломної педагогічної освіти мали результати студій з андрагогіки (Л. Анциферова, В. Гаргай, Л. Турос) та акмеології (О. Деркач, Л. Орбан, Л. Шиян та ін.).

Аналіз наукових досліджень свідчить, що педагогічна освіта розглядається в різних аспектах. Іноді вона ототожнюється з неперервною освітою [16]. Значного поширення набув підхід до неперервної педагогічної освіти як взаємозв'язку допрофесійної, базової й післядипломної підготовки. Побутує думка про достатність доповнення існуючої системи освіти новими знаннями з психолого-педагогічної науки й запровадженням нових технологій навчання.

Уся різноманітність визначень неперервної педагогічної освіти на концептуальному рівні зводиться до трьох основних:

1) неперервна педагогічна освіта це – структура й комплекс освітніх закладів, які забезпечують організаційну і змістову єдність підготовки педагогічних працівників;

2) неперервна педагогічна освіта – це педагогічна система, яка охоплює всю сукупність технологій, засобів, прийомів формування й розвитку професійної компетентності, культури і громадянського становлення педагога;

3) неперервна педагогічна освіта – це процес становлення й розвитку особистості педагога в різні періоди професійної діяльності (соціального дозрівання; розвитку і стабілізації життєвих сил і здібностей; професійного згасання, виникнення проблеми компенсації втрачених функцій і можливостей).

**Наведені визначення не суперечать одне одному, а взаємодоповнюють і свідчать про широкий спектр підходів до визначення цього педагогічного явища. Ми вважаємо, що найбільш прийнятним є таке визначення: неперервна педагогічна освіта – це процес формування й розвитку педагога як професійної особистості за допомогою спеціальних технологій, методів, засобів, прийомів, форм на базі комплексу спеціалізованих навчальних закладів.**

Традиційне управління розвитком неперервної педагогічної освіти орієнтовано на вертикальну залежність (від планування, бюджетного фінансування, реалізації цільових комплексних програм та ін.). У цих умовах формується й розвивається структура неперервної педагогічної освіти (допрофесійна, базова, післядипломна). Головним завданням управління нею постає єдність мети й координація всіх задіяних у процесі об'єктів [4].

У сучасних соціально-економічних умовах на перший план виходить принцип задоволення потреб особистості, регіону. Демократизація, децентралізація управління освітнім процесом, гнучкість і варіативність у задоволенні освітніх запитів суб'єктів, які кон'юнктурно складаються, вимагають переходу від інструктивно-інформаційної взаємодії із користувачами системи до особистісно орієнтованої, спрямованої на задоволення їхніх освітніх потреб.

Регіоналізація управління освітою забезпечує соціальну зумовленість освітніх регіональних програм, що ініціює пошук важливих компонентів змісту освіти на основі соціокультурних, економічних, екологічних, етнодемографічних та інших чинників розвитку регіону. Ці тенденції стимулюють заклади педагогічної освіти працювати на розвиток регіональної системи освіти, здійснювати прогностичні дослідження для приведення змісту і спрямованості освітніх процесів у відповідність із соціально-економічними реаліями. Така діяльність сприяє координації цілей, продуктивній взаємодії, що веде до трансформації освітніх структур у єдину систему неперервної освіти.

У сучасних умовах розширення освітнього та інформаційного простору, поширення філософії глобального, планетарного світобачення особистісний розвиток педагога набуває пріоритетності над професійним, розвинений духовний світ фахівця стає основою його професійних досягнень [23].

Центральною ідеєю неперервної педагогічної освіти в гуманістичному аспекті є розвиток педагога як суб'єкта педагогічної діяльності впродовж

усього його життя, освіти, індивідуальної за часом, темпами й орієнтацією, що дозволяє йому реалізувати власну програму розвитку й саморозвитку [18]. У зв'язку з цим посилюється роль особистісної філософії педагога.

Дослідження теоретико-методологічних основ післядипломної педагогічної освіти як відкритої системи продовжує залишатися актуальним. Це зумовлено складністю об'єкта дослідження як системно-інтегративного утворення, кожна з підсистем якого є, в свою чергу, системою й об'єктом системного дослідження; недостатньою ефективністю цієї системи; створенням нової педагогічної реальності (позитивна тенденція розвитку різнорівневої мережі навчальних закладів); упровадженням новітніх комп'ютерних технологій навчання та ін., що підвищує вимоги до професіоналізму педагогів; необхідністю розробки концепції цієї підсистеми педагогічної освіти тощо.

На наш погляд, вимагає уточнення періодизація еволюції післядипломної педагогічної освіти. С. Крисюк, розглядаючи післядипломну освіту педагогічних кадрів як комплекс відповідних цілеспрямованих впливів на педагогічних працівників, зумовлених об'єктивними потребами суспільства й освітньою політикою держави, виділяє такі періоди в історії цієї галузі знань:

1917 – 1920 рр. – формування окремих елементів системи підвищення кваліфікації та перепідготовки педагогічних кадрів за різних форм державної влади в Україні;

1920 – 1930 рр. – формування й розвиток національної системи підвищення кваліфікації й перепідготовки педагогічних кадрів;

1931 – 1985 рр. – створення унітарної, авторитарної системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників відповідно до загальних тенденцій розвитку післядипломної освіти в СРСР;

1985 – 1992 рр. – становлення системи неперервного підвищення кваліфікації педагогічних кадрів;

з 1992 р. – період становлення системи післядипломної освіти [6].

Визнаючи цю періодизацію, доцільно, на наш погляд, уточнити окремі позиції. Необхідно відзначити, що окремі з цих періодів не виправдано малі за тривалістю (1917 – 1920 рр.; 1985 – 1992 рр.). Перший і другий періоди мають спільні особливості – створення й розбудова національної (вітчизняної) системи педагогічної освіти, для якої характерним було створення основних компонентів системи, національна спрямованість змісту. Тому, незважаючи на важливість періоду 1917 – 1920 рр. для розбудови національної системи післядипломної педагогічної освіти, доцільно, на наш погляд, періоди 1917 – 1920 рр. і 1920 – 1930 рр. об'єднати. Наші дослідження підтвердили наукові результати В. Лугового [10, С. 112], що суперечності централізованої, уніфікованої освіти взагалі й педагогічної зокрема досягли свого граничного загострення, кризового стану в 1985 р. Відтоді настала друга фаза еволюції адміністративно-командної системи – етап ліберального тоталітаризму, що тривав до 1991 р., до розпаду СРСР. З 1985 року розпочалася переорієнтація освітньої стратегії, однак засади функціонування сфери педагогічної освіти

залишалися суто централізованими, уніфікованими, авторитарними. Така ситуація зберігалася до проголошення державного суверенітету і прийняття в 1991 році Закону України «Про освіту». Це уможливило приєднання періоду 1985 – 1990 рр. до попереднього.

Вищевикладене дає підстави для уточнення періодизації післядипломної освіти педагогічних кадрів, запропонованої С. Крисюком. На основі комплексного історико-педагогічного аналізу доцільно виділити такі періоди розвитку післядипломної педагогічної освіти в Україні:

до 1917 р. – усвідомлення необхідності, пошуки, зародження змісту й форм післядипломної педагогічної освіти;

1917 – 1930 рр. – становлення, формування системи післядипломної педагогічної освіти як підсистеми педагогічної освіти (планової, масової, з національним спрямуванням);

1930 – 1991 рр. – посилення уваги з боку держави; уніфікація й централізація післядипломної педагогічної освіти; відрив від національної культури;

з 1991 р. – період становлення національної системи післядипломної педагогічної освіти.

Така періодизація, детермінована ступенем вивченості проблеми, допоможе ефективніше організувати подальші дослідження, спрогнозувати розвиток післядипломної педагогічної освіти в Україні.

Отже, генезис і сучасний стан післядипломної педагогічної освіти в Україні є предметом розгляду багатьох дослідників. Значна частина проблем цієї галузі висвітлена в наукових працях. Проте окремі елементи, особливості, напрями залишаються ще малодослідженими.

## **6.2. Історія розвитку стандартизації в Україні та за її межами**

Ще в стародавньому Єгипті для будівництва користувалися цеглинами постійного, «стандартного» розміру; у своїй спеціальні чиновники займалися контролем розмірів цеглин. Чудові пам'ятники грецької архітектури - знамениті храми, їх колони, портики зібрані з порівняно небагатьох «стандартних» деталей. Давні римляни застосовували принципи стандартизації для будівництва водопроводів – труби цих водопроводів були постійного розміру.

У середньовіччі з недостатнім розвитком ремесел методи стандартизації стали застосовуватиметься дедалі частіше й частіше. То існували встановлено єдині розміри ширини тканин, єдине кількість ниток у її основі, навіть єдині вимоги до сировини, використовуваному в ткацькому виробництві.

У другій половині XIX століття роботи з стандартизації проводилися на всіх промислових підприємствах. Завдяки внутрішньозаводській стандартизації виготовлених виробів стало можливим раціоналізація процесів виробництва; отримання вищих прибутків [2]. Стандартизація розвивалася, передусім,



всередині окремих фірм, окремих підприємств. Проте, з розвитком громадського поділу праці, дедалі більше значення починала набувати стандартизація національна і міжнародна.

Під кінець XIX століття і на початку XX століття досягнуто великих успіхів у розвитку техніки, в промисловості й концентрації виробництва. У зв'язку з цим у найрозвиненіших країнах з'явилося прагнення організації національної стандартизації. Так, в 1901 році в Англії було створено Комітет стандартів, головним завданням якого було сприяння посиленню економічної могутності Британської імперії шляхом розробки й упровадження стандартів сировини, промислових виробів, військової техніки.

Перша світова стандартизація стала дедалі більше сприйматися як об'єктивна економічна необхідність. Саме тоді організації з стандартизації були створені у Бельгії й Канаді (1919 р.), Австрії (1920 р.), Італії, Японії Угорщині (1921 р.), Австралії, Швеції, Чехословаччині (1922 р.), Норвегії (1923 р.), Фінляндії та Польщі (1924 р.), Данії (1926 р.), Румунії (1928 р.).

З розвитком монополістичного капіталізму стандартизація почала розвиватися й у міжнародному масштабі. Постійне розширення міжнародного товарообміну й необхідність тіснішого співробітництва у сфері науки й техніки сприяли створенню Міжнародної асоціації по стандартизації (ISO). 1939-го року робота ISO перервалася Другою світовою війною [15].

У 1943 року у рамках Організації Об'єднаних Націй був створений Координаційний комітет із питань стандартизації з бюро у Лондоні і Нью-Йорку.

Міжнародна організація по стандартизації створена в 1946 році двадцятьма п'ятьма національними організаціями по стандартизації, на основі двох організацій ISA (International Federation of the National Standardizing Associations), заснованої в Нью-Йорку в 1926 році (розформована в 1942) і UNSCC (United Nations Standards Coordinating Committee), заснованої в 1944 році. Фактично її робота була розпочата з 1947 року.

Крім ISO роботи із стандартизації широко тривають і у багатьох інших і регіональних організаціях по стандартизації. Наприклад, у межах Європейського об'єднання вугілля і сталі була створена 1953 року Координаційна комісія з сталі, яка уповноважена розробляти звані європейські стандарти для шести країн (ФРН, Франції, Бельгії, Голландії, Італії, Люксембургу), є членами такого поєднання. На нараді у Парижі в березні 1961 р. із помітних представників національних організацій по стандартизації країн, які належать до Європейського економічного співтовариства, Європейському суспільству вільної торгівлі створили Комітет європейської координації стандартів. У завдання Комітету входить розробка загальних стандартів для країн, які входять у Європейське економічне співтовариство й до Європейського суспільства вільної торгівлі. У складі цього Комітету є багато робітничих груп, переважно в таких галузях промисловості, як металургія,

будівництво, текстильна промисловість, суднобудування, нафтова промисловість та інших.

Стандарти забезпечують якість продукції та послуг і через це - якість і безпеку в нашому житті. З розвитком людського суспільства безупинно удосконалювалася трудова діяльність людей. Це проявлялося у створенні різних предметів, знарядь праці і, нових трудових прийомів. У цьому люди прагнули відбирати і фіксувати найвдаліші результати праці з метою їхнього використання. Застосування у старовинному світі єдиної системи заходів, буддеталей стандартного розміру, водогінних труб стандартного діаметра — це приклади діяльності з стандартизації, а на сучасній науковій мові іменується як «досягнення оптимального ступеня упорядкування у сфері через встановлення положень для загального і багаторазового використання...» [5].

У період Відродження у зв'язку з розвитком економічних перетинів поміж державами починають широко використовуватися методи стандартизації. У період початку машинного виробництва мали місце такі вражаючі досягнення стандартизації, як, наприклад, створення французом Лебланом у 1785 р. 50 збройових замків; із єдиною метою початку масового виробництва у Німеччині на королівському збройовому заводі було встановлено стандарт на рушниці; в 1845 р. у Німеччині була стандартизована ширина залізничної колії.

Початком міжнародної стандартизації можна вважати прийняття в 1875 році представниками 19 держав Міжнародної метричної конвенції і медичних установ Міжнародного бюро заходів [14].

### **6.3. Перспективи розвитку післядипломної педагогічної освіти (мета, державна політика, принципи, структура і система, зміст і технологія, науково-методичне забезпечення, організація й управління)**

**Мета.** Метою післядипломної педагогічної освіти є розвиток педагога як особистості і як професіонала, здатного реалізовувати головне завдання освіти – всебічний розвиток людини як найвищої цінності суспільства.

Післядипломна педагогічна освіта покликана забезпечити єдність і наступність у системі освіти взагалі й педагогічній зокрема шляхом збагачення загальної та професійної культури педагогічних працівників, поглиблення їхніх професійних знань і умінь за спеціальністю, здобуття більш високої кваліфікації на основі раніше отриманого рівня освітньої та професійної підготовки й досвіду практичної роботи.

Післядипломна педагогічна освіта має забезпечувати умови для:

- постійного підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня, оновлення професійних знань педагогів, збагачення їхнього духовного та інтелектуального потенціалу, тезауруса;

- приведення професійного рівня, кваліфікації педагогів у відповідність із вимогами часу, індивідуально-особистісними та функціональними потребами, із світовими стандартами;
- реалізації прагнення працівників освіти до неперервного підвищення професійного, загальноосвітнього та загальнокультурного рівнів, створення умов для постійного відновлення, оновлення та поглиблення необхідних знань;
- сприяння набуттю професійного досвіду та професійної адаптації фахівців, стимулювання їхньої самоосвіти й саморозвитку;
- психологічної перебудови стереотипів діяльності й мислення педагогів, заміни негативних установок, формування готовності до діяльності в нових умовах освітньої ситуації;
- соціального захисту фахівців в умовах дії ринку педагогічної праці.

**Державна політика.** Державна політика в галузі післядипломної педагогічної освіти спрямовується на:

- сприяння функціонуванню й розвитку системи післядипломної педагогічної освіти для задоволення потреб педагогічних працівників;
- розробку нормативно-правових, організаційних засад, створення належних фінансових та інших умов функціонування й розвитку системи післядипломної педагогічної освіти;
- створення матеріальних, моральних та інших стимулів, за яких підвищення професійного рівня педагогічних працівників стало б їхньою необхідною життєвою потребою;
- упорядкування, оптимізацію та розвиток мережі навчальних закладів післядипломної педагогічної освіти різних форм власності.

**Принципи.** За сутністю та характером прояву принципи функціонування й розвитку системи післядипломної педагогічної освіти доцільно об'єднати у дві групи: загальнометодологічні, властиві для всієї системи освіти, та специфічно педагогічні.

*Загальнометодологічні принципи:*

- соціальної детермінованості, що визначає цільову, змістову, організаційну сфери системи післядипломної педагогічної освіти, реалізацію державної політики;
- системності й комплексності, що передбачає розгляд цілей, завдань, методів, організації, механізмів функціонування й розвитку післядипломної педагогічної освіти в нерозривній єдності, взаємозумовленості й взаємозв'язку, поєднанні всіх аспектів розвитку педагога;
- наступності й перспективності, що ґрунтується на єдності базової та післядипломної педагогічної підготовки, урахуванні перспектив розвитку педагогічної діяльності, на основі досвіду та завдань, які необхідно розв'язувати в майбутньому, моделюванні процесів докваліфікації, рекваліфікації, перекваліфікації, підвищення кваліфікації, розвитку особистості педагога;

- науковості, що забезпечує організацію післядипломної педагогічної освіти на наукових засадах, використання результатів вітчизняних і зарубіжних наукових досліджень у галузі психолого-педагогічної науки, новітніх технологій навчального процесу;
- прогностичності – врахування тенденцій розвитку особистості й забезпечення реалізації якісних прогнозованих результатів розвитку професіоналізму педагогічних працівників;
- культуровідповідності як органічного зв'язку педагогічної освіти з національною і світовою культурою;
- конкретно-історичного підходу, що передбачає всебічне врахування педагогічної реальності, тенденцій соціально-економічного розвитку;

*Специфічно педагогічні принципи:*

- гуманізму як умови повноцінного розвитку особистості педагога, його здатності забезпечувати всебічний розвиток особистості учня;
- демократизму як засобу здійснення повноцінного розвитку особистості й суспільства в педагогічній освіті;
- іманентності розвитку як можливості неперервного зростання та вдосконалення якості педагогічної освіти з метою ефективного виконання нею своїх функціональних обов'язків;
- вільного розвитку особистості педагога на основі його індивідуальних освітніх потреб, що забезпечує самореалізацію фахівця як особистості і як професіонала;
- свободи вибору, що уможливорює визначення педагогом форм, змісту, часу, темпу та місця освіти, адекватних його потребам і можливостям;
- актуалізації результатів цільового вдосконалення освіти і професійної підготовки, що передбачає ефективне застосування набутих знань, умінь, інноваційних технологій у практичній діяльності.

**Структура і система.** Для досягнення основної мети, реалізації своїх завдань та функцій післядипломна педагогічна освіта повинна мати таку структуру:

- перепідготовка – здобуття нової спеціальності або нового освітньо-кваліфікаційного рівня в межах одного напрямку або нової кваліфікації на основі раніше здобутого освітньо-кваліфікаційного рівня та досвіду практичної роботи;
- спеціалізація – поглиблення знань, умінь, фахових навичок у межах спеціальності, підготовка до виконання окремих функцій або обов'язків, які мають певні особливості, у межах спеціальності;
- підвищення кваліфікації (розширення профілю) – систематичного оновлення, розширення та поглиблення педагогічних знань, умінь і навичок за спеціальністю, професією, зростання інтелектуального й культурного рівня. Підвищення кваліфікації здійснюється шляхом курсової підготовки (за професійними програмами), методичної роботи, стажування (набуття педагогом досвіду виконання професійних завдань та обов'язків певної

педагогічної діяльності), самоосвіти (професійне самовдосконалення), що відповідно до родово-видової залежності є видами підсистеми післядипломної педагогічної освіти.

Система післядипломної педагогічної освіти за інституційною структурою складається із закладів післядипломної освіти, наукових, науково-методичних і методичних установ різних форм власності. Закладами післядипломної педагогічної освіти є спеціалізовані навчальні заклади, а також підрозділи вищих навчальних закладів, які здійснюють перепідготовку, спеціалізацію, підвищення кваліфікації педагогічних працівників. До мережі таких закладів належать університети, академії, інститути, центри, факультети, відділення вдосконалення та підвищення кваліфікації. Заклади післядипломної педагогічної освіти відповідають за статусом рівневі акредитації вищих закладів освіти, які здійснюють підготовку фахівців за цим же освітньо-кваліфікаційним рівнем, забезпечують якість освіти в обсязі вимог державних освітніх стандартів. Відповідність освітніх послуг державним освітнім стандартам і вимогам визначається шляхом ліцензування, атестації, акредитації. Навчальні заклади післядипломної педагогічної освіти створюються Міністерством освіти і науки України, регіональними органами управління освітою, фізичними особами відповідно до соціально-економічних, національних та культурноосвітніх потреб і діють на підставі затверджених власних статутів.

**Зміст і технологія.** Перепідготовка, спеціалізація й підвищення кваліфікації педагогічних працівників здійснюється навчальними закладами післядипломної педагогічної освіти або структурними підрозділами вищих навчальних закладів відповідного рівня акредитації, які, як правило, проводять базову педагогічну підготовку за тим же освітньо-кваліфікаційним рівнем. Навчальні плани і програми розробляються навчальними закладами на основі державних стандартів. Зміст післядипломної педагогічної освіти формується за такими напрямками (з урахуванням спеціальності і кваліфікації):

- загальнокультурним – філософія, українознавство, суспільствознавство, культурознавство, естетична культура, художня культура, фізична культура, мови спілкування, мораль, право й політика, релігія, екологія, техніка й технологія, менеджмент, іноземні мови тощо);

- психолого-педагогічним – психологія (дитяча, загальна, педагогічна, практична, соціальна, інженерна тощо), психологія управління, дошкільна педагогіка, педагогіка загальноосвітньої школи, педагогіка вищої школи, педагогічний менеджмент, антропологія, акмеологія, андрагогіка, конкретні методики тощо;

- спеціальнопредметним – спеціальні предмети, актуальні проблеми розвитку науки, культури, освіти, виробництва тощо.

Основними документами, які регламентують зміст і організацію навчального процесу, є нормативні та рекомендаційно-методичні документи Міністерства освіти і науки України.



Головні напрями модернізації змісту післядипломної педагогічної освіти визначаються функціями її складових. Перепідготовка – це отримання іншої педагогічної спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня. Зміст перепідготовки педагогічних працівників передбачає посилення культурологічного підходу, реалізацію ідей фундаменталізації, перехід від масово-репродуктивного до індивідуально-творчого підходу, випереджувальне професійне зростання, корекцію професійних позицій, раніше сформованих стереотипів шляхом переконання на основі наукової аргументації та чіткої методологічної визначеності, організацію професійних дискусій на засадах таксономії, запровадження активних форм роботи (діалогічний підхід, дискусії, обмін досвідом, моделювання ситуацій, розробка та захист власних педагогічних проектів і технологій тощо). У педагогічному процесі важливо формувати системне бачення педагогічних явищ, стимулювати самоаналіз на основі підвищення рівня теоретичних узагальнень.

Спеціалізація – підготовка педагога до виконання окремих завдань або обов'язків, які мають специфічні особливості в межах спеціальності. Це може бути психолого-педагогічна підготовка педагогічних кадрів до роботи в закладах освіти нового типу (ліцєях, гімназіях, коледжах, колегіумах, вищих навчальних закладах I-II рівнів акредитації), підготовка методистів, консультантів-інструкторів з післядипломної педагогічної освіти, керівників навчальних закладів, підготовка педагогічних працівників до викладання інших предметів, до роботи за інноваційними технологіями, освоєння спеціальних курсів, циклів дисциплін за спеціальними освітніми програмами. Назви спеціалізацій за спеціальностями визначаються вищими навчальними закладами. Вивчення курсів (модулів) спеціалізації орієнтує на практичний зміст: формування необхідного стандарту знань, умінь і навичок, задоволення практичних потреб педагога й навчального закладу, розвиток педагогічних колективів навчально-виховних закладів, зосередження на опануванні предметів викладання тощо. Це вимагає переходу на інтегровані, невеликі за обсягом курси ознайомлення з методами науки й концепціями різних авторів, на програми міждисциплінарного типу освоєння певної галузі знань тощо.

Підвищення кваліфікації (курсова підготовка, стажування, методична робота, самоосвіта) зорієнтоване на реалізацію гнучких, різнорівневих, різнострокових та індивідуалізованих форм післядипломної педагогічної освіти відповідно до потреб педагогічних працівників, на розвиток педагогічних колективів, на індивідуалізацію навчання на основі комп'ютерних технологій, застосування педагогічної інноватики у практичній діяльності.

Реалізації завдань підвищення кваліфікації педагогічних працівників ефективно сприяє організація її на базі навчального закладу, який культивує специфічну культуру співробітництва (співнавчання, наставництво, тренінги тощо).

Основними напрямками реформування системи підвищення кваліфікації є:

- управління адаптацією молодих фахівців, введення їх у педагогічні колективи за допомогою наставництва, інтернатури;
- запровадження практики стажування педагогів у досвідно-дослідних закладах освіти, організація майстер-класів на базі педагогічних майстерень із залученням учителів-методистів, заслужених працівників освіти, носіїв передового педагогічного досвіду;
- посилення теоретичної підготовки слухачів на атестаційних курсах з метою присвоєння їм вищого категорійного рівня або звання (учитель першої чи вищої категорії, учитель-методист, старший учитель тощо);
- впровадження практики стажування педагогів за кордоном на основі грантів.

Необхідно змістити акценти в післядипломній педагогічній освіті з компенсування недоліків загальної і професійної підготовки на розвиток педагога як особистості і як професіонала, постійну його адаптацію до динамічних змін умов педагогічної праці, неперервне вдосконалення творчих можливостей. Цьому сприятиме органічне поєднання курсового періоду з самоосвітньою та навчально-методичною роботою педагогів у міжкурсний період, умотивованість і необхідність якої забезпечується відповідними методичними службами шляхом організації різноманітних форм навчання: денної, вечірньої, заочної, дистанційної, екстернатної із застосуванням інтерактивних методів (тьюторських і кейс-систем, ділових ігор, тьюторно-проблемного навчання, методу проектів, дискусійних, синектичних, брейнстормінгових методів тощо) та відповідним науково-методичним інформаційним забезпеченням.

Реалізація нових технологій у післядипломній освіті має носити адресний, диференційований, конкретний, творчий характер.

Специфічною функцією післядипломної педагогічної освіти повинна стати розробка довготермінових індивідуальних програм розвитку педагога як особистості і як професіонала, які органічно поєднують потреби особистості й навчального закладу, забезпечуючи якісні етапи формування фахівця. Цьому сприятиме функціонування консультативно-діагностичних центрів післядипломної освіти педагогів, центрів із нових технологій, центрів розробки та оцінювання навчальних програм із післядипломної освіти, критеріїв атестації педагогів, які підвищують кваліфікацію.

**Науково-методичне забезпечення.** Післядипломна педагогічна освіта як складна, комплексна, динамічна система за інституційно-організаційною й галузево-структурною формами випереджує розвиток педагогічної теорії. Необхідність створення якісно нової системи післядипломної освіти висуває проблеми її наукової розробки, науково-методичного забезпечення. Педагогіка післядипломної педагогічної освіти як самостійна галузь педагогічної науки перебуває на стадії становлення. Відсутність фундаментальних теоретичних розробок із проблем післядипломної педагогічної освіти значною мірою зумовила використання у навчальному процесі принципів, форм і методів

навчання педагогів у ВЗО. Закономірно, що педагогіка післядипломної педагогічної освіти використовує теоретичні положення педагогіки вищої школи. Однак вона має свій об'єкт дослідження, який відрізняється значним життєвим і професійним досвідом, андрагогічними характеристиками, специфікою цілей і завдань. Створення теорії й методики післядипломної педагогічної освіти – одна з важливих умов підвищення професійної компетентності педагогічних працівників. Практика настійно вимагає розробки державних стандартів післядипломної педагогічної освіти, установавання співвідношення державного й регіонального компонентів, критеріїв оцінювання діяльності закладів післядипломної освіти педагогічних працівників, заміни системи дидактичного контролю контролем практичної професійної компетентності, задоволення потреб та запитів педагогів.

Для посилення науково-теоретичної розробки проблем післядипломної педагогічної освіти доцільно створити науковий центр у структурі Академії педагогічних наук України, розвивати Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти й обласні інститути післядипломної освіти педагогічних працівників як науково-методичні центри, відновити роботу координаційної науково-методичної ради з питань післядипломної освіти педагогічних кадрів при Міністерстві освіти і науки України.

**Організація й управління.** Організація й управління післядипломною педагогічною освітою спрямовується на формування й реалізацію державної політики в цій галузі, впровадження системи державно-громадського оцінювання діяльності її навчальних закладів. Змінюється характер відносин між органами державного управління освітою й освітніми структурами в плані посилення кооперативних зв'язків. Продуктами обміну виступають: від закладів післядипломної педагогічної освіти науково обґрунтовані державні й регіональні програми зміни практики освіти, реалізації інновацій, від органів управління освітою – правове, фінансове, матеріально-технічне забезпечення реалізації цих програм. Функції контролю за роботою закладів післядипломної педагогічної освіти реалізуються через атестацію за єдиними критеріями експертизи й експертних процедур. Проводиться моніторинг якості післядипломної педагогічної освіти.

Модернізація післядипломної педагогічної освіти провадиться на принципах варіативності та багатоукладності освітнього простору, виходячи із необхідності створення широких можливостей для вибору змісту та форм навчання, навчальних закладів, які б відповідали запитам особистості, запровадження варіативного компонента змісту освіти, диференціації та індивідуалізації навчального процесу. Важливою умовою розвитку цієї освітньої галузі є об'єднання зусиль адміністративних органів із інтересами безпосередніх користувачів – педагогічних працівників.

Складність онтогенезу особистості педагога, тенденції розвитку післядипломної педагогічної освіти вимагають, щоб ця освітня сфера розвивалася як відкрита система, щоб її підструктури поетапно готували

педагогічних працівників до інноваційних змін у педагогічному середовищі. Змінюється стратегія системи післядипломної педагогічної освіти: навчальні заклади поставлені перед необхідністю працювати не стільки на забезпечення функціонування системи освіти, скільки на її розвиток, що передбачає зміну ретрансляційних завдань на дослідницькі, на виявлення професійних потреб, вивчення специфіки навчально-виховного процесу в системі післядипломної педагогічної освіти, участь у розробці державних і регіональних програм розвитку освіти тощо.

Успішне здійснення модернізації післядипломної педагогічної освіти педагогічних працівників залежить від багатьох чинників, зокрема, від створення науково обґрунтованої й соціально справедливої системи матеріального стимулювання. Упровадження цієї системи передбачає, по-перше, тісний взаємозв'язок атестації працівника з рівнем його розвитку як особистості і як професіонала, що стає одним із відправних моментів наступних етапів його післядипломної педагогічної освіти, по-друге – організацію служби науково-педагогічної інформації. Необхідно створити Всеукраїнський центр науково-педагогічної інформації в складі Академії педагогічних наук України, а на регіональному рівні – центри науково-педагогічної інформації у структурі обласних інститутів післядипломної освіти педагогічних працівників.

Розвиток системи післядипломної педагогічної освіти – складний багатосторонній процес, можливий лише за умов належного нормативно-правового, організаційного, методичного, інформаційного, кадрового, матеріально-технічного, фінансового забезпечення. Необхідна цільова підготовка викладачів, методистів і організаційно-управлінських працівників для системи післядипломної педагогічної освіти.

Потребує поліпшення система формування складу педагогічних працівників, що передбачає відмову від адміністративного призначення й перехід до їх виборів на конкурсній основі, створюючи цим реальну конкуренцію. Забезпечення права вільного вибору учнями, студентами, слухачами не тільки навчального закладу, а й учителя, викладача створить умови для поступового оновлення і значного поліпшення якісного складу педагогічних працівників.

Ефективне управління післядипломною педагогічною освітою може бути забезпечене лише за умов демократизації усіх сторін діяльності системи та її навчальних закладів.

Піднесення престижу педагогічної праці, створення соціально-економічних умов, які були б адекватними ролі педагогічних працівників у суспільному житті, гарантування умов професійної свободи, добору й селекції педагогічних інновацій, істотне вдосконалення науково-методичного та інформаційного забезпечення педагогічної діяльності, розробка та впровадження ефективної системи атестації фахового рівня працівників освіти, забезпечення професіоналізму управлінських кадрів освіти – важливі завдання, спрямовані на розв'язання професійних проблем педагогічних працівників, на

підвищення результативності післядипломної педагогічної освіти, а в кінцевому підсумку – на формування особистості.

Необхідно наповнити сучасним змістом, формами й методами структурну модель, яка забезпечує неперервність, динаміку й особистісну зорієнтованість післядипломної педагогічної освіти: педагогічне діагностування, прогнозування і планування, реалізацію планів у курсовий і міжкурсовий період, атестацію на нових засадах.

Післядипломна педагогічна освіта – важлива сфера життя суспільства, яка, як і освіта взагалі, визначає його інтелектуальний, економічний, загальнокультурний, моральний потенціал. Вона потребує пріоритетного розвитку, а всі складові цього суспільного явища (післядипломна педагогічна освіта як цінність, як система, як процес, як результат) мають бути системно осмислені, методично й фінансово забезпечені.

### **Список використаних джерел:**

1. Бондарь В. И. Повышение эффективности подготовки директора школы к управлению процессом обучения: Дис... д-ра пед. наук: 13.00.01 / КПП ім. М. Горького. – К., 1986. – 271 с.
2. Варакута С. А. Управління якістю продукції :учеб. посібник . – М.:ИНФРА-М, 2001. – 23 з.
3. Гринько Г. Наш шлях на Захід // Путь просвещения. – № 7/8. – 1923. – С. 11–20.
4. Елкина В. А. Совершенствование повышения квалификации руководителей методических объединений как фактор активизации методической работы с педагогическими кадрами: Автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.01 / Челябинский ГУ. – Челябинск, 1990. – 22 с.
5. Зорін Ю. У.Стандартизація, метрологія і сертифікація продукції, процесів та надаваних послуг: Навчальний посібник. посібник 2000. з – 89.
6. Крисюк С. В. До питання періодизації історії післядипломної освіти педагогічних кадрів // Педагогіка і психологія. – 1995. – № 1. – С. 107–110
7. Крисюк С. В. Становлення та розвиток післядипломної освіти педагогічних кадрів в Україні (1917 – 1995 рр.): Автореф. дис. ... д-ра. пед. наук: 13.00.04 / Київ. ун-т ім. Тараса Шевченка. – К., 1996. – 48 с.
8. Культурне будівництво в Українській РСР: Зб. документів. – К.: Держполітвидав. 1969. – Т. 1: 1917–1941 рр. – 1969. – 620 с.
9. Листування з Полтавським та Харківським інститутами народної освіти про організацію й проведення курсів по перепідготовці і підвищенню кваліфікації вчителів. 1926 р. – ЦДАВО України. – Фонд 166. – Оп. 6. – Сп. 419. – Арк. 50.
10. Луговий В. І. Педагогічна освіта в Україні: структура, функціонування, тенденції розвитку. – К.: МАУП, 1994. – 196 с.



11. Луговий В. І. Тенденції розвитку педагогічної освіти в Україні. Теоретико-методологічний аспект: Автореф. дис. ... д-ра. пед. наук: 13.00.01 / ІПППО АПН України. – К., 1995. – 48 с.
12. Майборода В.К. Вища педагогічна освіта в Україні: історія, досвід, уроки (1917–1985 рр.). – К.: Либідь, 1992. – 196 с.
13. Новичков В. Б., Ушаков К.М. Два подхода к концепции педагогического образования // Педагогическое образование на современном этапе: содержание, структура, организационные формы: Сб. науч. тр. / Под ред. В.Б. Новичкова. – М.: АПН СССР, 1989. – 106 с.
14. Огвоздин Ю. У. Управління якістю. Основи теорії та практики: Навчальний посібник. – М.: Видавництво «Річ навіть і сервіс», 2002 р. - 160 з.
15. Окрепилов В. В. Управління якістю вид.2. Москва, вид. Економіка, 2002. з – 47.
16. Онушкин В. Г. Социально-экономические проблемы непрерывного образования для взрослых в СССР и за рубежом. – Л.: НИИОВ АПН СССР. – 1981. – 91 с.
17. Организация и методы повышения квалификации (переподготовки работников социального воспитания). – М.: Работник просвещения, 1923. – С. 308., С. 308
18. Педагогическое образование на современном этапе: содержание, структура, организационные формы. Сб. науч. тр. / Под ред. В.Б. Новичкова. – М.: АПН СССР, 1989. – 106 с.
19. Повышение квалификации педагогических кадров / Под ред. И.Ф. Жерносека, М. Ю. Красовицкого, С.В. Крисяка. – К.: Освіта, 1992. – 190 с.
20. Протасова Н. Г. Андрагогічна ідея і післядипломна освіта: постановка проблеми // Шлях освіти. – 2000. – № 7. – С. 13–15.
21. Худоминский П. В. Развитие системы повышения квалификации педагогических кадров советской общеобразовательной школы (1917 – начало 80-х годов: Автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / НИИ общей педагогики. – М., 1985. – 46 с.
22. Шацкий С. Т. Курсы как организующая сила в педагогическом деле: Избр. ред. соч.: В 4 т. – М.: Просвещение, 1964. – Т.2. – С. 142–158.
23. Шляхи та проблеми входження освіти України в світовий освітнянський простір / Зб. доповідей Міжнар. наук.-метод. конф.: У 2 т. – Вінниця: МОН України, АПН України, 1999. – Т. 1 – 293 с.; Т. 2. – 286 с.



**Наталія СТАСЮК,**

старший викладач кафедри управління проектами та загальнофахових дисциплін Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Україна, м. Київ  
*nstas\_79@ukr.net*

## **РОЗДІЛ 7**

### **МОВЛЕННЄВПЛИВОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ МОДЕЛІ ПОЛІТИЧНО-УПРАВЛІНСЬКОГО ДИСКУРСУ**

Останнім часом все більше уваги приділяють таким питанням побудови комунікації при здійсненні політично-управлінської діяльності, як вміння домогтися поставлених цілей, використовуючи працю інших людей, що і як говорити слухачеві з метою досягнення певних цілей, мистецтво мовленнєвого впливу. Останнє є об'єднуючою ланкою для багатьох питань структури політично-управлінської комунікації, оскільки від уміння впливати на особистість залежить рівень ефективності комунікації. Результати дослідження показують, що подібні питання викликають сьогодні особливий інтерес, але в них недостатньо репрезентовані прикладні аспекти використання вербальних засобів комунікації.

Комунікативний напрямок в управлінській науці представлений працями таких учених, як А. Алтунян, Н. Арутюнова, Г. Атаманчук, В. Афанасьєв, А. Баранов, С. Бронікова, В. Войлісовська, Н. Дикань, Н. Драгомирецька, С. Загороднюк, Т. Єгорова, Н. Кондратенко, В. Коноваленко, М. Коноваленко, З. Кудрявцева, О. Лесько, І. Плотницька, Н. Попович, М. Прищак, А. Соломатін, С. Хаджирадєва, О. Шейгал та ін.

Ці дослідження доводять, що у сфері політичного управління вивчення комунікативних аспектів дозволяє широко і детально зрозуміти комунікативну взаємодію суб'єктно-об'єктних відносин. Зі слів Н. Попович, комунікація – це процес обміну інформацією, а комунікаційна мережа – сукупність індивідів, які постійно взаємодіють між собою [62, с. 29]. Однак головним у цій взаємодії є управління поведінкою, вплив на свідомість задля реалізації інтересів певних політичних сил, оскільки це є ключовим в політично-управлінській діяльності.

### 7.1. Тлумачення політично-управлінського дискурсу на сучасному етапі науки про мову

Система політичного управління з її суб'єктно-об'єктними відносинами (управлінець і адресат, що наділені комунікативним потенціалом) є комунікативним простором, де формується комунікативна модель спілкування. Це можна стверджувати у зв'язку зі змінами, що відбулися в мовознавстві в середині ХХ ст., коли в науці про мову виникла необхідність чіткіше усвідомити новий предмет аналізу, тобто дискурс. «Разом з реченням ми залишаємо область мови як системи знаків та вступаємо в інший світ, світ мови як знаряддя спілкування, вираженням якого є дискурс» [95, с. 11].

Перш ніж перейти до розкриття понять «політично-управлінська комунікація» та «політично-управлінський дискурс», необхідно звернути увагу на еволюцію терміна «дискурс» та з'ясувати особливості його тлумачення в сучасному мовознавстві.

Домінувальною сьогодні є потреба у виживанні соціуму та окремої людини, для яких все нагальнішою стає самореалізація, що дозволяє максимально задовольнити багато інших потреб: фізичних, психічних, соціальних тощо. Саме це дає змогу зробити припущення, що прагнення вижити в інформаційному потоці в умовах суспільно-політичних трансформацій в Україні активізує у людській свідомості певний «механізм» побудови мовлення, який дозволяє вповні реалізувати таке прагнення. Необхідність у дослідженні відповідного «механізму» зумовлена інтересом учених до когнітивних основ процесу освоєння реальності, до процесів перекодування та передачі інформації з метою впливу на адресата, зацікавленістю становленням мовної особистості і тим, як створювані людиною інформаційні потоки перетворюються на складне системне явище – дискурс.

Перші дослідження внутрішньої організації дискурсу припадають на початок 50-х років ХХ ст. Саме тоді виник чималий інтерес мовознавців до конструкцій, складених із більш ніж одного речення – «складних синтаксичних цілих» і «надфразових єдностей» [16, с. 10]. Представники зарубіжної лінгвістики зробили акцент на особливій ролі синтаксичних одиниць в організації дискурсу на початку 50-х років ХХ ст. Так, американський учений З. Харріс у 1952 р. вперше в історії мовознавчої науки і теорії тексту ввів поняття «дискурс» як лінгвістичний термін у словосполучення «аналіз дискурсу» [5, с. 221]. Однією з вагомих причин появи і розвитку теорії і практики дискурсу у 60-70-х рр. стало прагнення «вивести синтаксис за межі речення» [4, с. 137], що знайшло свій вияв у гіперсинтаксисі Б. Палека, макросинтаксисі Т. ван Дейка, синтаксисі тексту В. Дреслера. Оскільки в 70-х роках текст став об'єктом дослідження різних дисциплін, у науці про мову виникла необхідність чіткіше усвідомити новий предмет аналізу, тобто дискурс. Мовознавці констатували розширення меж лінгвістичних досліджень за межі речення – на рівень дискурсу. Висловлювали також думку про

«створення граматики дискурсу як нового розділу мовознавства» [45, с. 21]. У 1980-ті роки поняття дискурсу в зарубіжній лінгвістиці стало традиційним. Перед наукою відкрилась можливість узагальнити багато розрізнених відомостей про мову за умови дослідження її дискурсивної реалізації. 90-ті рр. ХХ ст. характерні новими підходами до розуміння дискурсу, проте залишається проблема однозначного тлумачення цього терміна. Однак у Великому енциклопедичному словнику з мовознавства Н. Арутюнова характеризує термін «дискурс» у полісемантичному ракурсі: «зв'язний текст у сукупності з екстралінгвістичними – прагматичними, соціокультурними, психологічними й іншими чинниками; текст, взятий в аспекті події; мовлення, що розглядають як цілеспрямовану соціальну дію, як компонент, що бере участь у взаємодії людей і механізмах їхньої свідомості (когнітивних процесах). Дискурс – це мовлення, «занурене в життя» [4, с. 136-137].

Отже, якщо в 60-80-ті рр. ХХ ст. дискурс у багатьох наукових працях розуміли як послідовність пов'язаних за змістом речень і вживали майже синонімічно до терміна «текст», то надалі ці поняття були диференційовані. З 1990-х рр. «дискурс» набуває ознак полісемії, процесуальності. За умови акцентування уваги на комунікативному характері дискурсу, його рухливості відповідно до конкретної соціальної ситуації, поняття «дискурс» пов'язують із психологічними, соціальними, культурними чинниками, що є суттєвим для його створення і розуміння. Дискурс характеризують також як мовлення, «занурене в життя». Це мовний компонент, що бере участь у взаємодії людей і механізмах їхньої свідомості, соціальна діяльність в умовах реального світу. Такі положення сформулювали підґрунтя для продовження інтерпретацій дискурсу у ХХІ ст.

Підхід до дискурсу як до комплексного явища займає особливе місце в сучасному світі: «Дискурс (лат. *discursus* – міркування, франц. *discours* – промова, виступ) – сукупність висловлювань стосовно певної проблематики, які розглядають у зв'язках із цією проблематикою, а також у зв'язках між собою» [75, с. 33]. Незважаючи на все розмаїття інтерпретацій терміна «дискурс», у сучасних мовознавчих дослідженнях принциповим є те, що більшість учених акцентує увагу на комунікативній ситуації спілкування як необхідній передумові формування вербального (невербального) тексту з урахуванням екстралінгвальних (позамовних) чинників: «Безперечним є той факт, що дискурс зміцнює своє місце в системі категорій комунікації перш за все через поняття «текст» (хоча таким текстом у чистому вигляді не є), а також через поняття «мовлення», а саме створенням певного комунікативного простору, де і відбувається комунікативна подія, яка породжує текст» [14, с. 24].

Так, у наш час сфера функціонування поняття «дискурс» настільки розширена, що можна говорити про полісемію цього явища. Тому до характерних ознак дискурсу належать багатозначність відповідного терміна та використання його в різноманітних галузях, що свідчить про динамічність цього поняття.

Галузь політичного управління не є винятком. З одного боку, суспільно-політичні проблеми в усі часи відзначалися актуальністю, а з іншого – поняття «дискурс» посідає «центральне місце в сучасних теоріях комунікацій», а «теорія дискурсу є одним з активно розроблюваних напрямків у сучасних гуманітарних науках, які завдяки потенційним можливостям дискурсивного підходу здатні вирішити складні питання, що залишаються недостатньо вивченими» [62, с. 7]. Так, дослідження політичного управління в рамках дискурсу дозволяє по-новому поглянути на його комунікативні аспекти, мовну організацію.

Для цього нам треба розкрити поняття «політично-управлінська комунікація» та «політично-управлінський дискурс».

На політично-управлінський дискурс впливає низка екстралінгвальних чинників – політичний простір. Це процеси, інтереси певних політичних сил, дії, ідеї. Основою політично-управлінського простору є горизонтально-вертикальні зв'язки, тобто суб'єктно-об'єктні відносини (влада і суспільство). Відомо, що політика має дискурсивний характер, а дії політиків є мовними діями. Існує думка, що політична діяльність – це мовна діяльність [97, с. 37].

Життя особистості відображається в мові, а тому знаходить в ній відповідні форми вираження і стає змістом комунікації. Під комунікацією, як правило, розуміють обмін значеннями (інформацією) між індивідами шляхом загальної системи символів (знаків), мовних знаків зокрема [54, 62, 70]. У моделі комунікації, за Якобсоном, беруть участь адресат, адресант, останній з яких відправляє повідомлення, що містить певну інформацію [93]. Мовна комунікація, спільна, спрямована на досягнення конкретних цілей мовленнєвої діяльності учасників, складається з низки взаємопов'язаних елементів, чітке структурування яких забезпечує повідомлення інформації, а, як відомо, «повідомляючи, ми вливаємо, а впливаючи, повідомляємо» [55, с. 132]. Сутність комунікації за О. Кравченком полягає в наданні одним організмом орієнтуючого впливу на інший організм, в результаті чого поведінка орієнтованого організму підлягає модифікації [49, 231]. Комунікативний вплив, який здійснює одна особа стосовно іншої, використовуючи при цьому вибрані мовні засоби, є проявом мовленнєвого впливу. Мовленнєве спілкування складається з окремих актів. Сукупність таких актів складає дискурс.

Переважно термін «політично-управлінський дискурс» використовують як синонім до терміна «політично-управлінська комунікація». До останньої входять суб'єкт, адресат, будь-яке мовленнєве повідомлення, що стосується політичного управління. У подальшій роботі ці два терміни буде використано синонімічно. Отже, політично-управлінський дискурс – це цілеспрямована комунікативна одиниця інформації, зумовлена лінгвальними та екстралінгвальними чинниками, що складається з мовленнєвих актів, зміст, суб'єкт і адресат яких стосуються політичного управління (людей, владних структур, суспільства в цілому або окремих його сфер).



Дискурсивне виокремлення політичного управління досліджує цю систему як складне явище, що удосконалюється і шукає нові підходи до оптимізації керування людьми в умовах сучасних суспільно-політичних трансформацій в Україні.

Сучасне інформаційне суспільство, формування якого припадає на період інтенсивної розбудови демократичної держави, передбачає новий порядок політичного управління, яке має будуватися на активній часті управлінців в керуванні людьми для вдосконалення суспільних відносин та політично-управлінської діяльності.

Особливістю в цій системі управління виступають політичні технології. Вони сприяють досягненню необхідного політичного результату і пов'язані з пошуком найефективніших засобів і методів управління, враховуючи і комунікативні аспекти.

Управлінські технології в цьому випадку дозволяють впливати на розвиток суспільних процесів, вчасно приймати чи корегувати управлінські рішення, створювати умови для впливу на громадян з метою спонукати їх до тих чи інших дій.

Політично-управлінський дискурс є об'єктом дослідження не лише лінгвістики, але й теорії комунікації. Навіть за умови збігу певних положень обох дисциплін при розгляді дискурсу вони не є тотожними.

Комунікативний підхід у вивченні мовних явищ розширив коло досліджень мовознавців. Представники комунікативної лінгвістики за пріоритетний обрали курс на мовну особистість, що збагатив традиційну систему лінгвістичних термінів поняттями, які характеризують мову в її функціонуванні (комунікативна подія, комунікативний акт, комунікант і т. д.). Саме комунікативна перспектива дослідження, на думку Т. Мілевської, «визначила й появу як одного з основних такого поняття, як «дискурс» [58, с. 188].

Якщо мовленнєву діяльність здійснюють лише за допомогою мовних засобів, то в комунікативній разом із засобами мови використовують й інші, екстралінгвальні, засоби. Так, Р. Якобсон підкреслював: «Коли ми говоримо, що мова чи будь-яка інша система знаків є засобом комунікації, ми не повинні забувати, що при дослідженні комунікації не можна обмежувати комунікативні засоби або її учасників» [94, с. 377]. Тобто засобами спілкування є не тільки вербалізовані явища дійсності, а й позамовні елементи. Тому при моделюванні політично-управлінського дискурсу та, аналізуючи потенціал його мовленнєвого впливу, ми ведемо мову про адресанта, адресата, ситуацію та інші компоненти.

Сучасний комунікативний підхід розглядає дискурс як складне поєднання мовної форми, значення та дії. Тому це комунікативно-лінгвістичне явище пов'язане з поняттям «комунікативна подія» («комунікативний акт»). Такий підхід до розуміння дискурсу переважає тому, що дискурс не обмежений

рамками певного мовного висловлення, зафіксованого у тексті – має місце ще й прагматичний контекст.

Дискурсивний підхід на тлі комунікативістики створив низку напрямів, які поглибили й урізноманітнили розуміння дискурсу, зокрема, когнітивну лінгвістику та прагмалінгвістику. Розглядаючи політично-управлінський дискурс з погляду когнітивної лінгвістики, вивчаємо функціонування мови у цій сфері як пізнавальної діяльності, а когнітивні механізми та структуру свідомості управління досліджуємо через мовні явища. З боку прагмалінгвістики особливий інтерес у цьому дискурсі викликає відношення управління до продукованого ним висловлення (мовного знака) шляхом вибору мовних засобів з метою впливу на суспільство за конкретних умов спілкування. Розглядаючи політичне управління в такому ракурсі, насамперед звертаємо увагу на комунікативну його природу, вміння управлінців взаємодіяти з людьми, впливати на них, використовуючи технології, що мають право називатися «політично-управлінським дискурсом». Тут під дискурсом ми розуміємо такий порядок здійснення мовленнєвих актів (мовлення), який існує в окремій сфері (значення, що існує в науці і пішло від розуміння, запропонованого М. Фуко [83]. Наукові розвідки останнього подають нам теоретичне підґрунтя зв'язку управління і дискурсу, а модель влади як комунікації обґрунтували Н. Луман і Ю. Хабермас [51, 52, 50, 84, 85]. Це дає право говорити про політично-управлінський дискурс як про технологію комунікації в системі «політичне управління – суспільство».

Політично-управлінську діяльність за такої ситуації вивчають як комунікацію. Тут варто уточнити поняття «управління» та «політичного управління» зокрема (таблиця 7.1.1)

*Таблиця 7.1.1.*

**Сутність та зміст понять «управління» та «політичне управління»**

Управління	Перетворення інформації про стан об'єкта в командну інформацію від суб'єкта. Це цілеспрямований програмований чи довільний вплив на об'єкти задля досягнення кінцевої мети за допомогою процесорів, явищ, процесів, коли є з ними взаємодія в режимі детермінованої чи довільної програми/регламенту. Управління проектом/об'єктом-системою, її компонентами та процесами, з метою підвищення ефективності функціонування систем відбувається ще на етапі системного проектування, створення/утворення, формування, розвитку, становлення, функціонування/життя системи. Ефективність управління визначається адекватністю дій управління що до об'єкта управління [19].
Управління	Це процес впливу на систему для переведення її в новий стан чи для підтримки її в якомусь установленому режимі [67]

*Продовження таблиці 7.1.1*

Управління	Це сукупність дій людини, яка забезпечує досягнення бажаного результату, кінцевої мети [79]
Управління	Функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує реалізацію мети і підтримку режиму діяльності, сталість і розвиток певних структурних елементів [35]

З таблиці 7.1.1 видно, що термін «управління» означає дію людини стосовно іншої з метою передачі інформації останній та впливу на неї.

«Політичне управління – цілеспрямований вплив людей і владних структур на суспільство в цілому або на окремі його сфери з метою їх оптимізації (впорядкування, вдосконалення і розвитку) та досягнення певних цілей» [9]. Такий вплив виражений певною технологією комунікативної взаємодії суб'єкта і адресата дискурсу. Стає зрозуміло, що політичний управлінський комунікативний дискурс має спільні ознаки із загальним дискурсом, а це уможливорює розгляд досліджуваного нами дискурсу як модель.

## **7.2. Дискурсивна модель політично-управлінської комунікації**

Політично-управлінський дискурс як і будь-який інший має свої межі. Зокрема, у вузькому розумінні він обмежується лише інституціональними формами спілкування, тобто такими, які здійснювані в суспільних інститутах, де спілкування є складовою частиною їхньої організації. Оскільки соціальний інститут представляє «певний набір доцільно орієнтованих стандартів поведінки у певних ситуаціях» [82, с. 235], то варто говорити про конкретний набір типових для певної сфери мовленнєвих подій, типових моделей мовленнєвої поведінки при виконанні тих чи інших соціальних ролей, а також про певну тематику спілкування.

Широкий підхід спирається на два рівні у визначенні політики: згідно з першим «політику визначають як набір деяких дій, спрямованих на розподіл влади й економічних ресурсів у якій-небудь країні та світі між країнами. Другий рівень політики – особистісний, він представляє власне засіб, яким перший рівень може бути актуалізований в індивідуальній свідомості, як він проявлений в особистості, в сім'ї, у взаємостосунках людей, у професійній діяльності, а також у сприйнятті людиною творів літератури та мистецтва» [37, с. 371]. Відповідно, перший рівень представлений інституціональними формами спілкування, другий – неінституціональними.

Політично-управлінський дискурс як інституціональний підпорядкований певній мовленнєвій поведінці, правилам. Суб'єкти цього дискурсу володіють певними властивостями і можливостями, мовними і немовними знаннями і вміннями, що забезпечують їхню комунікативну діяльність, тобто

комунікативними компетенціями (психофізіологічні особливості управлінця, соціальна характеристика і статус, культурний фонд, мовна компетенція, комунікативні знання, уміння й навички [54, 39].

Щодо питання моделювання дискурсу політичного управління, то доречним є навести позиції В. Дем'янкова й О. Шейгал, згідно з якими «вихідна структура для дискурсу має вигляд послідовності елементарних пропозицій, пов'язаних між собою логічними відношеннями кон'юнкції, диз'юнкції і т.п. Елементи дискурсу: викладені події, їхні учасники, перформативна інформація та «неподії», тобто: а) обставини, що супроводжують події; б) тло, яке пояснює події; в) оцінка учасників подій; г) інформація, що співвідносить дискурс із подіями» [28, с. 7]; «для політичного дискурсу характерна наявність значеннєвих домінант, що виступають у ролі центрів тяжіння, навколо яких розгортається дискурс (дискурс конкретного політика, дискурс політичної проблеми, дискурс політичної події <...>). Ці домінанти наділені силою породження, генерують дискурс певної ідеологічної модальності, визначають напрями його розгортання» [91, с. 86].

З метою моделювання досліджуваного дискурсу будемо аналізувати такі його компоненти (за В. Карасик [38, 39], та Н. Попович [62, с.217-218]: учасники, цілі, цінності, матеріал, різновиди і жанри, дискурсивні формули.

Учасники, комуніканти: політики, президент, лідери політичних сил, державні (політичні) діячі, народ, партійні прихильники, тобто політичні суб'єкти (можливі – особи, що виступають їх представниками), які виражають певні суспільно-політичні позиції, а комунікація між ними носить яскраво виражений прагматичний характер. Комунікантами дискурсу в політиці рухає політичний інтерес, тобто спрямованість свідомості соціальних груп та індивідів на усвідомлення політичних потреб, що виникають.

Хронотопність дискурсу. Вона втілена в репрезентації і сприйнятті просторових і темпоральних відношень і може бути здійснена переважно за допомогою дієслів і прислівників. Як справедливо зауважує Н. Арутюнова, класи предметів «позначені в мовах достатньо гомогенною категорією імен та іменних словосполучень, кванти подієвого потоку корелюють з дуже різними і навіть різко протиставленими одиницями, такими як речення (пропозиція), його номіналізація, дієслова (їхнє лексичне значення), видо-часові та модальні форми предикатів», унаслідок чого «концепти, які моделюють кванти того, що відбувається, сформовані на перетині іменних і дієслівних категорій» [5, с. 101-102].

Цілі – це «комунікативний, мовленнєвий намір, мета висловлення комунікантів» [54, с.42], тобто комунікативна інтенція. Інтенційний компонент, чи комунікативний намір, виникає у політично-управлінському дискурсі і формується як стратегічний задум ще до реалізації висловлення. Мовна взаємодія між суб'єктом і адресатом відбувається в певному середовищі за певних причин, останні якраз і є основою формування комунікативного наміру.

Цінності – «ідеї, які виражають відношення великих соціальних груп і потреб суспільства в цілому з погляду усвідомлення власних потреб» [40, с. 222]. Виокремлення політичних цінностей з ряду інших пов'язане з політикою, політичними явищами, взагалі зі сферою політичного. Можна сказати, що політичні цінності – це узагальнені уявлення, які можна порівняти з політичними ідеалами, принципами, що виступають підґрунтям політичного мислення і є критеріями оцінки й орієнтації комунікантів у політичній сфері.

Стратегії – це засіб (спільно з тактиками) реалізації комунікативної мети в політично-управлінському дискурсі. Мовленнєва діяльність у політиці є дуже контрольованим і цілеспрямованим процесом, оснований на застосуванні певних комунікативних компонентів: стратегій і тактик. В Україні загостреним постає питання щодо формування політичної стратегії, досягнення згоди правлячої еліти з основними принципами реформування соціальної системи, подолання наявного розколу суспільства за ключовими ідейно-політичними орієнтирами, забезпечення демократичного діалогу між владою і громадськістю, між урядом та опозицією. Такі передумови мотивують потребу у використанні політичним класом сучасних та ефективних технологій політичної діяльності, якими є стратегії і тактики.

Комунікативна стратегія в політичному управлінні – це складова комунікативної поведінки політика, яку він використовує для досягнення певної комунікативної мети. Аби виробити вдалу стратегію, комунікант повинен орієнтуватись у конкретній ситуації і мати на увазі можливості та готовність співбесідника реагувати на вербальний вплив: «Стратегія пов'язана з пошуками спільної мови та виробленням основ діалогічного співробітництва: це вибір тональності спілкування, вибір мовного засобу, показу реального положення справ» [25, с. 72]. Для розуміння стратегії у контексті політично-управлінського дискурсу доцільно навести наступну цитату про дуже близький за формою і змістом до політичного тексту рекламний текст: «Під стратегіями комунікативного впливу в рекламі розуміються прийоми вибору, структурування і подання в спілкуванні (як у його вербальній так і в невербальній частині) інформації про рекламований об'єкт, які підкорені цілям комунікативного впливу, вигідного для просування цього об'єкта на ринку» [59, с. 209].

Елементом комунікативної стратегії є тактика. Мовна тактика пов'язана не з комунікативною макрометою, як стратегія, а з конкретною інтенцією мовця. Тактики – це засоби здійснення стратегії. Особливістю тактик є розподіл діалогу на окремі фрагменти для виявлення його змінних прагматичних відтінків.

Отже, прагматична політично-управлінська комунікація представлена такою схемою: мета – стратегія – тактика – перлокутивний ефект (останнє – вплив і ймовірні результати).

Жанри політично-управлінського дискурсу. Мова йде про форму висловлення, базою для якого є комунікативна ситуація. Мовленнєвий жанр



обов'язково має комунікативно-прагматичні цілі, що реалізуються на певному соціокультурному підґрунті. Такими жанрами є інавгураційна промова, теле- чи радіозвернення, привітання з ювілеєм, партійна програма, звіти, конституція, закони, ухвали, накази, звернення до народу, лозунги.

Щодо дискурсивних формул політично-управлінського дискурсу, тобто його зв'язності, то вони знаходять вияв у дискурсивній континуальності і зумовлені специфічними закономірностями, правилами, покладеними в основу формування комплексних комунікативних одиниць мови. Зв'язність дискурсу можна розглядати з різних позицій мови: інтонаційно-ритмічної, логічної, семантичної, формально-граматичного оформлення і виявлення за спеціальними маркерами іллокутивного і / або дискурсивного характеру. Когерентність визначена як важлива властивість дискурсу [27, с. 12].

Матеріал політично-управлінського дискурсу – це його тематика. Останню розглядають як глобальну макроструктуру. Тема – це те, про що йде мова (питання щодо політичного управління), стосовно чого щось стверджується в певному мовленнєвому акті. Тема досліджуваного дискурсу (discourse topic) представлена у вигляді макропропозиції, чи макроструктури.

Інформація в дискурсі організована глобально, ієрархічно, за певною когнітивною схемою, що уможливорює планування, продукування, сприйняття і розуміння дискурсу, а також зберігання отриманої інформації та її відтворення.

Під час продукування мовлення управлінець завжди розмірковує, з чого почати, як почати, адже політичне управління вимагає цілеспрямованого впливу на адресата. Саме початок дискурсу закладає інтенційну спрямованість (визначає тематику), інтерпретує, стимулює індиферентність адресата, активізує його установки і очікування відносно тематики дискурсу.

Відповідно до визначених елементів дискурсу політичного управління його можна охарактеризувати як технологію комунікації, яка забезпечує ефективне управління через ефективний вплив, адже дискурс не обмежений рамками певного мовного висловлення, зафіксованого у тексті – має місце ще й прагматичний контекст.

Отже, можна стверджувати, що саме дискурсивний підхід до аналізу політично-управлінського дискурсу є особливо плідним, оскільки встановлює такий напрям дослідження, який дозволяє обмірковувати важливий, суттєвий аспект цієї галузі функціонування мови – специфіку здійснюваної у ній прагматично зумовленої концептуалізації світу, що породжує широке розмаїття форм мовленнєвого впливу.

### **7.3. Потенціал мовленнєвого впливу в політично-управлінській комунікації**

Управлінець у процесі спілкування з адресатом передає останньому конкретну інформацію у вигляді повідомлення з метою впливу на нього,

досягнувши у такий спосіб свого наміру. Найдоречніше у такому випадку вести мову про комунікативно-прагматичну функцію як таку, що складається з передачі інформації та мовленнєвого впливу, адже як комунікативна, так і прагматична функції однаково відіграють велику роль в акті мовленнєвого спілкування.

Таким чином, «зусилля мовознавців стали спрямовуватися на дослідження мовленнєвих повідомлень із урахуванням мовленнєвого впливу як найважливішої складової людського спілкування» [1, с. 13].

Мовленнєвий вплив розглядають у широкому та вузькому розумінні. У широкому розумінні – це будь-яке мовленнєве повідомлення, взяте в аспекті його цілеспрямованості, цільової зумовленості, описане з позиції одного з комунікантів, коли він розглядає себе як суб'єкт, а свого співбесідника як об'єкт впливу [78, с. 5]. У нашому дослідженні під суб'єктом мовленнєвого впливу ми розуміємо особу (політика), яка, маючи намір, хоче з допомогою мовних знаків, «функціонування» яких у «мовленні вивчає прагмалінгвістика», [6, с. 389–390.] спонукати іншу особу до здійснення, регуляції певної діяльності.

У вузькому розумінні під мовленнєвим впливом розуміють використання відправником (політиком) тексту особливостей побудови і функціонування знакових систем з метою створення повідомлень, що мають підвищений впливовий потенціал на свідомість і поведінку адресата чи адресатів повідомлення [11, 52]. Мова у цьому випадку постає як засіб, інструмент регуляції людської діяльності, а «мовленнєвий акт – як особлива форма здійснення впливу на його адресата» [57, с. 36]. Це дає підстави розглядати мову у рамках прагмалінгвістики як діяльність у широкому комунікативному контексті. Мовленнєвий вплив нерозривно пов'язаний з прагматичними аспектами спілкування, адресантом, «умовами використання мови комунікантами в актах мовленнєвого спілкування» [15].

Мета мовленнєвого впливу полягає у регулюванні соціальних, міжособистісних відносин і ментальних станів співбесідників [56, с. 4]. Л. Кисельова наголошує на тому, що «мова виникла не тільки як необхідний для здійснення суспільних потреб засіб спілкування, але і як засіб регуляції діяльності, як засіб впливу одних людей на діяльність, поведінку інших» [43, с.13].

Мовленнєвий вплив безпосередньо пов'язаний з прагматичними аспектами спілкування, умовами, у яких протікає спілкування з самим мовцем [76, с. 326], зі зміною змістового поля адресата [57, с. 36].

Мовленнєвий вплив – це процес впливу на свідомість і діяльність адресата за допомогою мовних засобів [57, с. 36], тобто – це вплив, який здійснює адресант стосовно адресата, використовуючи при цьому вибрані мовні засоби. Саме рівень мотивації і усвідомлення вибору мовцем певних мовних засобів для вираження змісту висловлення і впливу на адресата служить підґрунтям для поділу мовленнєвого впливу на «прямий / безпосередній,

непрямий і прихований» [57, с. 37]. Це розмежування розглянемо детальніше на прикладі сфери політичного управління.

Безпосередній прямий вплив здійснюється відкрито, тобто, коли управлінець, наслідуючи певний інтерес (взяти до уваги його зауваження), прямо виражає свій намір, висловлюючись і передаючи інформацію у вигляді повідомлення адресату та використовуючи при цьому мовні засоби, які залежать від ситуації спілкування, а отже, мають здійснити максимальний вплив на адресата з метою отримання ефективного результату. Цей вид впливу на свідомість адресата здійснюється шляхом спонукання останнього до виконання певних дій. «Мовні засоби прямого впливу можуть виражатися у закликах, лозунгах, у рекламах з образними і метафоричними прийомами» [57, с. 37]. Цей вид впливу адресат усвідомлює і розуміє, що політик від нього чекає на виконання тієї чи тієї дії та хоче отримати бажаний результат.

Непрямий мовленнєвий вплив також здійснюється за допомогою свідомого вибору мовних засобів, проте наміри управлінця непрямі, виражені імпліцитно (наприклад, проголосувати за нього чи закликати до чогось). Прикладом непрямого впливу може слугувати використання фразеологізмів у поєднання з модальними дієсловами різних значень. Так, у спонукальному мовленнєвому акті заклику *«Маємо підставити плече кожному з наших побратимів, які страждають від цієї влади»* (О. Тягнибок) вплив виражений непрямом (відсутні перформатив, формула експліцитного заклику), за допомогою модального дієслова *мати* та фразеологізму *«підставити плече»*, що з синтаксичного погляду становить складений дієслівний присудок. Проте через поєднання допоміжного дієслова зі значенням необхідності та фразеологічної єдності у значенні *допомогти* непрямий вплив виражено виразно, емоційно. І велика заслуга в цьому саме фразеологізму як експресивного засобу, оскільки він ефективніше впливає на свідомість адресата, ніж синонімічне йому слово. А намір управлінця, який здійснює такий вплив, його мислення відображаються за допомогою фразеологізму сконденсовано, глибокозмістовно, виразно й почуттєво-емоційно, що є важливим для досягнення бажаного результату. Цей вид впливу не усвідомлюється реципієнтом.

У зв'язку зі становленням концепції прихованої прагмалінгвістики [57, с. 57-61], Г. Матвеева вважає за доцільне розширити саме поняття впливу розглядом різновиду непрямого впливу – а саме, прихованого. Перш, ніж проаналізувати поняття прихованого мовленнєвого впливу, вважаємо за доречне розглянути два напрямки прагматичної лінгвістики, які визначає Г. Матвеева, оскільки в основі прямого та прихованого впливу лежить усвідомлена та неусвідомлена дія вибору різних мовних форм, що є критерієм розрізнення функційної та прихованої прагмалінгвістики [57, с.23].

Функційна прагмалінгвістика досліджує усвідомлений, мотивований, чітко продуманий вибір мовних одиниць: слів, синтаксичних конструкцій. «Цілі мовленнєвого спілкування в такому випадку зрозумілі і визначені – як правило,

привернути увагу слухача, викликати його реакцію, сподобатися йому. Особливо чітко це проявляється у політичному мовленні <...>» [57, с. 23].

Прихована прагмалінгвістика вивчає вибір одиниць мови неусвідомлений, автоматичний, миттєвий, хоч «на початку оволодіння будь-якою діяльністю, у тому числі і мовною, він був усвідомленим і мотивованим, але в результаті багатократно повторюваних дій у типових ситуаціях перетворився на звичку, увійшов у підсвідомість <...> і вже не усвідомлюється мовцем» [57, с. 24]. Звідси, відрізняються ці два напрямки один від одного критерієм усвідомленості та типом вибраних мовних одиниць.

Проте і функційна, і прихована прагмалінгвістика мають спільні об'єкт (мовленнєвий матеріал) і предмет (вибір відправником тексту мовних засобів із можливого репертуару для найкращого впливу) дослідження, а також категорія вибору та категорія впливу.

Але такий поділ прагмалінгвістики, як зазначає сама Г. Матвеева, має значення, зрозуміло, тільки в дослідницьких цілях [57, с. 25].

Виходячи з критерію усвідомленості, який є основою розподілу прагмалінгвістики на функційну і приховану, остання розкриває перед нами поняття прихованого мовленнєвого впливу, основою якого є «наявність так званих прихованих значень граматичних і лексичних одиниць» [41, с. 83; 56, с.15], і визначають його як «приховану інтенцію, яку ніхто з комунікантів – ні мовець, ні слухач – не усвідомлюють, незважаючи на те, що мовець її актуалізує, а слухач сприймає» [57, с. 39]. Увага учасників політичного спілкування акцентується на суті інформації, що передається, а прихований вплив здійснюється не усвідомлено в результаті миттєвої, звичної, автоматизованої подачі управлінцем тексту мовних знаків. Прихований вплив на особистість досягається лише з часом.

Так, різницю між цими трьома типами мовленнєвого впливу за рівнем усвідомлення його комунікантами схематично можна представити (рис.7.3.1):

Як бачимо, спільною рисою прямого та непрямого впливу є усвідомлення його мовцем, тоді як за прихованого впливу обидва комуніканти інтенцію не усвідомлюють і діють на підсвідомому рівні. Тому, на нашу думку, прихований вплив краще тлумачити як окремий вид, а не вважати його різновидом непрямого.

Безумовно, це не всі типи впливу, які описані у лінгвістиці, проте наведені типології повною мірою можна застосувати для «перетворення картини політичного світу, що існує у свідомості адресата» [89, с. 66], для зміни його поведінки як об'єкта впливу.

Так, політичний мовленнєвий вплив – це мовний процес, в якому беруть участь суб'єкти політичної системи, один з яких є дійовим агентом впливу, що ставить собі за мету змінити поведінку, погляди, почуття адресата в політичному середовищі. Політичне управління – це один з випадків впливу, для якого характерні систематичність та результат.

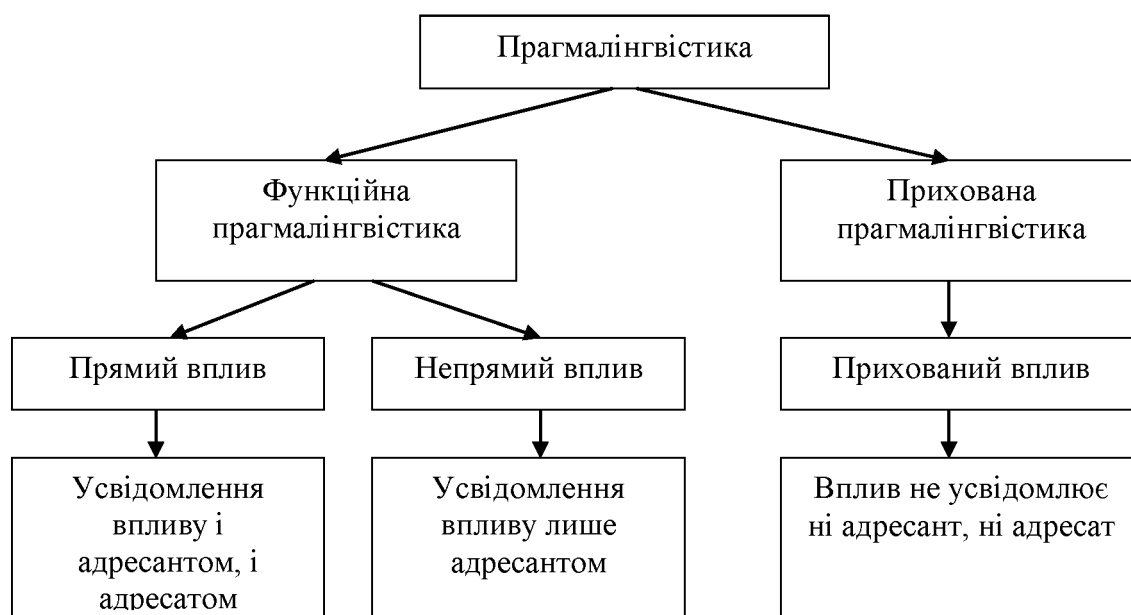


Рис.7.3.1. Різниця між трьома типами мовленнєвого впливу за рівнем усвідомлення його комунікантами

Ми з'ясували вище, що дискурс складається з мовленнєвих актів. Будь-який мовленнєвий акт складається з адресанта (продуцента), адресата (реципієнта) та повідомлення (меседжа). З огляду на наш об'єкт дослідження, політично-управлінський дискурс, ми розглядаємо поряд з цими складовими ще код та канал зв'язку, які окрім трьох основних, виокремлює Д. Хаймс [87]. Ці складові є зовнішнім боком мовленнєвого акту, а внутрішнім – локуція, ілокуція та перлокуція. (80, с. 56). Впливовим потенціалом володіють всі складові мовленнєвого акту.

Розглянемо це на прикладі повідомлень у сфері політично-управлінської комунікації, оскільки сучасний управлінець потребує соціолінгвістичних та прагмалінгвістичних знань і відповідних навичок для підвищення ефективності професійного спілкування, запорукою якої є вміння впливати на адресата.

Перше місце у прагматичних дослідженнях зайняла людина як суб'єкт мовленнєвої діяльності, тобто адресант, «нім. adressant» мовець, відправник повідомлення, який породжує висловлення, партнер комунікації» [57, с. 205]. Тобто, це один із комунікантів, продуцент, управлінець, що створює висловлення та передає інформацію у вигляді повідомлення. Г. Матвеева вважає, що на побудову мови, вибір мовних засобів, на всю мовленнєву поведінку людини впливає цілий ряд ознак адресанта, таких як місце народження освіта, вік, стать, роль у певній комунікації, ролі, постійні в соціумі, а також симетричність/несиметричність партнерів комунікації за різними параметрами, стосунки між партнерами, кількість партнерів комунікації, стосунки між ними [57, с. 205].

**Впливовий потенціал управлінця** реалізується через повідомлення (наказ, розпорядження, прохання та ін.), продукowane за допомогою



мовленнєвого акту. Так, управлінець створює навколо себе комунікативно-прагматичний простір, у якому він втілює в акті мовлення різного типу установки. Установка на себе, «мова можлива лише тому, що кожний мовець бачить себе в якості суб'єкта, що вказує на самого себе як на «я» у своєму мовленні» [13]: *«Я був за кордоном і бачив, як це роблять там. Довіртеся мені, я це питання гарно вивчив»*. Свою роль він визначає за допомогою морфологічного засобу, займенника я. В установці на адресата змодельовано образ управлінця, який думає лише про суспільство: *«Все роблю заради вас, нашого народу, для покращення умов праці та підвищення престижу нашої держави»*.

Політик визначає мету комунікативного акту, але успішність її реалізації багато в чому залежить від підлеглих, тобто потрібно враховувати комунікативну компетенцію останніх.

У другій половині XX ст. пріоритетом стало визначення фактора людини для дослідження мовної комунікації з усіма його психологічними комплексами. Напевно, це зумовило переміщення акцентів на явище впливу як мовленнєвого потоку на адресата, так і характеристик останнього на формо-змістову єдність мовленнєвого потоку, а сам фактор адресата зайняв центральне місце у сфері прагматики [3, с. 356-367]. Так, будь-яка мовленнєва дія завжди розрахована на певного адресата (суспільство в цілому чи окремі його групи) з певним рівнем обізнаності у темі мовлення, що належить до певного виду, займає певне соціальне становище.

Погляд адресата беззаперечно є початком при інтерпретації висловлень [3, с. 358].

Моделювання образу адресата у політично-управлінському дискурсі пов'язано з прийомами, що стосуються психофізіологічних його особливостей, статусу, культурного фонду, мовної компетенції: *«Відданий своїй державі народ, незважаючи на походження, статус чи вік, завжди намагається підтримати її в будь-які часи. Ви молодці»*. Інформація подана простими реченнями, що полегшує сприйняття її будь-яким психічним типом особистості. Уведена відокремлена обставина містить додаткові відомості, спрямовані на підвищення оцінки підлеглого. Прийомом моделювання образу адресата є займенник *ви*.

**Повідомлення, його тема** також володіють ресурсом впливу. Повідомлення в політичному управлінні – це інформація про зміни, що проходять в системі й навколишньому середовищі, саме управління як інформаційний процес складається з обміну інформацією між органом управління, керованим об'єктом і зовнішнім середовищем. Темою управлінського тексту можуть бути події минулого, актуальні питання сьогодення чи майбутнього. Сьогодні управлінці найчастіше роблять акцент на проблемах, пов'язаних з політичним управлінням як соціальною системою, створенням цілісної, ефективної та гнучкої системи управління, розробкою

проектів політичного характеру, теорією і практикою розробки та прийняття управлінських рішень, ресурсами та командою управління людьми.

Регуляція й маніпуляція командою зумовлені дією різних мовних механізмів і пов'язані з вибором певних мовних засобів різних рівнів мови (лексичного, морфологічного, синтаксичного). У повідомленні: *«Отже, є унікальна можливість змінити ситуацію щодо динаміки та перспектив розвитку. Визначивши ключовими цілями програми розвитку на період після 2016 року розробку проекту щодо парламентських виборів, наша держава буде мати набагато більший потенціал для досягнення мети загального процвітання держави і формування її правової системи та громадянського суспільства»* вставне слово на початку речення вжито для маніпуляції увагою адресанта, що ніби як скорочує зміст повідомлення, наголошуючи на чомусь конкретному. Оскільки до повідомлення про певну можливість потрібно привернути особливу увагу, використано лексему *унікальна* (надзвичайна, рідкісна, виняткова). Щоб вплинути на адресата з метою підтримки визначення ключових цілей програми розвитку, мовець наголошує на майбутньому процвітанні держави, використовуючи дієприслівниковий зворот замість підрядного речення, що сприймається легше, вищий ступінь порівняння прикметника *набагато більший* та метафори *процвітання держави*.

Посилення та послаблення мовленнєвого політично-управлінського впливу залежить від специфіки каналу зв'язку. Канал-тест – це письмова інформація, один із стійких каналів, посилює вплив, діє безпосередньо. Канал-бесіда – включає опитування, інтерв'ю, бесіди. Перевагами останнього є можливості передачі найбільшої кількості деталей про визначену проблему, недоліками – складність доказу, що була повідомлена саме ця інформація. Транслюючі пристрої, електронна пошта, телефонний режим – швидко, чітко, не завжди ефективно. Якщо мовлення управлінця транслюється чи застосовують телефонний режим, вплив на адресата відбувається опосередковано. Для управлінської комунікації характерний вид мовленнєвого спілкування, коли адресат виражений експліцитно, тобто присутній тут і зараз, а його реакція на здійснений мовленнєвий акт мовця може бути і вербальною, і невербальною.

Особливу увагу варто акцентувати на впливовому потенціалі коду як компоненту мовленнєвого акту управлінської комунікації. Мова йде про використання вербальної та невербальної знакової системи, перша з яких становить для нас особливий інтерес. Сьогодні в Україні на тлі сучасних подій це питання є унікальним, винятково важливим, адже в кожному колективі є російсько- та українськомовний персонал, тому перед керівником стоїть вибір мови спілкування: російська чи українська. Прихильників і тієї, й іншої багато, і від вибору мови певною мірою залежить рівень впливу на колектив. Значний вплив на персонал здійснює вибір підсистеми української мови в залежності від індивідуальних психологічних особливостей кожного (роз., літ. мова, жаргон, діалект). Проте, враховуючи, що мова йде про державне політичне управління,

вибір мови спілкування відпадає автоматично. Так, і усне, і писемне мовлення винятково має бути українське. В управлінській комунікації вибір мовного коду має велике значення. Наприклад, у реченні *«За виконання цього завдання ви відповідаєте головою»* вживання фразеологізму *відповідати головою* вжито для підсилення значення дорученої справи адресатові. Такі допустимі відступи в усній комунікації керівника від строгих норм писемного мовлення роблять повідомлення яскравішим, емоційнішим, а отже дієвішим.

Ще одним важливим мовленнєвпливовим потенціалом управлінської комунікації є ситуація спілкування, яку треба враховувати, висловлюючи думку. Вона є вихідною позицією будь-якої мовленнєвої дії, яку «Словник лінгвістичних термінів» Т. В. Жеребило тлумачить як «ситуацію, в якій виникає спілкування між мовцем і слухачем» [73]. Ширше визначення цьому поняттю дає А. Любавіна: «Ситуація спілкування – це зовнішні умови, сукупність яких утворює комунікативно-прагматичну ситуацію» [53, с. 23], оскільки «прагматику визначають не зміст спілкування, а конкретні обставини комунікації: мовець, слухач (адресат), просторові та часові параметри комунікативної ситуації» [26, с. 3]. «Словник соціолінгвістичних термінів» при тлумаченні дефініції «ситуація спілкування» посилається на іншу дефініцію – комунікативну ситуацію, ставлячи, так, їх в один синонімічний ряд [74]. Комунікативну ситуацію А. Маслова вважає збігом обставин, що спонукають людину до мовленнєвої дії; що породжують мотив висловлення, який може перерости в потребу здійснення мовленнєвої дії» [54, с.34]. За визначенням Н. Формановської, комунікативна ситуація – це «складний комплекс зовнішніх умов спілкування і внутрішніх станів учасників спілкування, представлених у мовленнєвій поведінці – висловленні, дискурсі» [81, с. 42]. У сфері політично-управлінської комунікації обставини комунікативної ситуації є одним із чинників, що впливає на мовне оформлення змісту мовлення і її успішний вплив на реципієнта. Це зовнішні умови, сукупність яких називають комунікативно-прагматично ситуацією. Продукуючи, наприклад, попереднє висловлення треба пам'ятати про місце (в особистому кабінеті чи на зібранні), обстановку (сам на сам, при колективі чи у присутності керівного складу).

Розглядаючи внутрішній бік мовленнєвого акту, поведемо мову про нього як трирівневе утворення. Так, розглядаючи звернення з виступу Президента України П. Порошенка на Конгресі Європейської Народної Партії «Майбутнє Європи»: *«Давайте не будемо керуватися страхом. Але давайте і не будемо закривати очі»*, спочатку ми аналізуємо його як локутивний акт, що враховує використання мовних засобів, використання слів *керуватися, страх, закривати, очі* з належними їм у такому контексті мовних значень, поєднання їх в речення за правилами граматики української мови. На цьому етапі мовець надає висловленню локутивного значення.

Це висловлення (речення) є ілокутивним актом заклику, що ставить за мету досягнути певної мети і має ілокутивну силу заклику. Мова йде про складову мовленнєвого акту – ілокуцію. Здійснюючи ілокутивний акт,

управлінець питає, просить, наказує чи закликає (якраз у наведеному прикладі йшлося про заклик). Сутність ілокутивного акту виявляється у мовленнєвому акті як його ілокутивна функція. Функції ілокутивних актів Остін назвав ілокутивними силами [29, с. 86-87]. Саме через взаємодію з цією особливою характеристикою мовленнєвий акт «на відміну від мети висловлення і речення має прагматичну природу» [72, с. 12], тобто дає відповідь на питання «Що ви хочете сказати, використавши слово?» і суттєво відрізняється від значення зазначених вище мовних одиниць. Ілокутивна сила – це таке значення мовленнєвого акту, яке вказує на те, як треба його сприймати, тобто з'ясувати, з якою метою, наміром його здійснюють. У наведеному вище прикладі зі зверненням для ідентифікації ілокутивної сили використано ілокутивний мовний індикатор – наказовий спосіб дієслова, та позамовні – ситуація, обставини спілкування (конгрес партії, подія суспільно-політичного характеру). На письмі індикатором ілокутивної сили мовленнєвого заклику є розділові знаки, тип шрифту, підкреслення. Наприклад, в Указі Президента України №132/2017 «Про відзначення 26-ї річниці незалежності України» індикатором ілокутивної сили виступає слово *постановляю*, воно виділено напівжирним шрифтом. «Ілокутивна сила входить до складу характеристики мовленнєвого акту (разом з успішністю/неуспішністю, істиною/брехнею і локутивним значенням)» [57, с. 210].

Ілотивний акт разом з ілокутивною силою становить пару «взаємовов'язаних категорій аналізу мовленнєвого акту» [44]. Саме через ілокутивний акт у складі мовленнєвого акту ці два поняття стали синонімічними.

Ілокутивний аспект мовленнєвого акту співвідноситься з комунікативним наміром чи інтенцією мовця. Втілення останньої у мовленнєвому акті, яка надає йому конкретної спрямованості, і є ілокутивним актом [12, с.171].

Поняття інтенції запозичено із схоластичної філософії і введено до термінологічного апарату прагмалінгвістики послідовниками Дж. Остіна з метою уточнити його дослідження щодо ілокутивного аспекту аналізу МА. Так, П. Грайс назвав намір продуцента досягнути певного результату з його ж допомогою, завдяки декодуванню реципієнтом цього наміру суб'єктивним значенням висловлення [24, с. 222]. П. Стросон і Дж. Серль хоч і по-різному аналізують інтенцію, проте обоє дотримуються думки, що вона, якщо її можна розпізнати, є найвагомішим моментом у визначенні ілокутивного акту [77, с.136-140, 71, с. 150-160]. Саме в одній із складових мовленнєвого акту, який здійснює управлінець, ілокуції, втілюється комунікативний намір, і для того, щоб його ефективно реалізувати, мовцю треба вдало вибрати мовні засоби. Ці думки дають підстави говорити про мовленнєву інтенцію як про основний прагмалінгвістичний фактор, який зумовлює вибір мовних засобів мовцем з метою впливу на свідомість адресата для отримання перлокутивного ефекту.

Ми тлумачимо комунікативну інтенцію як мовний намір управлінця здійснити мовленнєвий акт.



Продукуючи це повідомлення він здійснює мовленнєвий вплив на адресата, і тоді ми маємо прослідкувати, який вплив воно здійснило на підлеглих. Так керівник досягає перлокутивного ефекту.

Дж. Остін вважав перлокутивним актом лише ефективні впливи [29]. Хоча в цій концепції виявлено чимало недоліків, проте зрозуміло, що перлокутивний акт – це вплив. Ситуація, яка може виникнути в результаті перлокутивного акту, складає перлокутивний ефект [48, с. 5]. Перлокутивний ефект, як правило, можна розпізнати за реакцією адресата, виконаною чи не виконаною останнім дією, до якої того спонукали. Викликаючи зміни у думках, почуттях чи навіть діях реципієнта у процесі перлокутивного акту, продуцент за допомогою висловлення досягає певного перлокутивного ефекту. Аналізуючи цитату із звернення Президента України щодо перлокуції, перлокутивного ефекту, зазначимо, що досягнення останнього прослідкувати неможливо, оскільки виконав адресат чи ні заклик мовця не є відомим. Натомість донісши певну інформацію до адресата, Президент впливає таким чином на його свідомість. Г. Почепцов наголошує на тому, що перлокутивний акт пов'язаний з локутивно-ілокутивним гіперактом і розмежовує перлокутивний акт як мовленнєвий вплив на об'єкт та перлокутивний ефект як досягнення ілокутивною силою успіху [32, с.58]. У дослідженні дотримано такого розмежування та думки щодо одночасності здійснення перлокутивного акту у структурі МА з локутивним та перлокутивним, адже жоден із цих трьох актів традиційної структури МА «не має самостійного існування в мовленнєвій взаємодії – вони є мовленнєвими операціями, що в динамічній процесуальній єдності складають акт мовленнєвої діяльності» [65 с.24], а перлокутивний акт «є обов'язковою складовою мовленнєвого акту, завжди присутній у висловленні» [32, с.167].

Отже, мовленнєвий вплив в управлінській комунікації – це складний процес, потенціалом якого є адресант, адресат, повідомлення (тема), канал зв'язку, код, ситуація спілкування, ілокутивна сила (інтенція).

#### **7.4. Лінгвістичні засоби мовленнєвого впливу політично-управлінського дискурсу**

Як уже зазначалося вище, у лінгвістиці останніх десятиліть міцно закріпилось уявлення про активність адресанта мовлення (суб'єкта мовленнєвої діяльності), що дозволило виокремити у мовленнєвій дії не лише комунікативну, інформаційну складову, але і певну програму впливу на слухача, тобто прагматичний аспект. Оскільки сутність прагматичного змісту політичного повідомлення полягає не лише у відношенні політиків до аналізованої суспільно-політичної ситуації, але і у механізмах мовленнєвого впливу на людину, суспільство – адресата, можна сказати, що прагматичний зміст висловлення реалізовує його впливовий потенціал.



З метою мовленнєвого впливу мовленнєві акти політиків оформлюються різнорівневими мовними засобами.

Так, для вирішення ілокутивного завдання (виразити намір продуцента, донести потрібний зміст повідомлення до реципієнта) та досягнення перлокутивного ефекту (вплинути на свідомість та поведінку реципієнта, спонукати його до дії) в українському політичному дискурсі на лексичному рівні мови використовують: нейтральну (*працівники, єднання, умови, життя, успішний, молодий, крок*) та емоційно забарвлену (*теперішня хвиля нашої революції*) лексику, терміни (*радикалізм, соціалізм, провокація, уряд*) та номенклатурну лексику (*Київ, Україна, Генеральна прокуратура України, Польща*).

Важливим елементом і типологічною особливістю мовленнєвого акту управлінця є також слова-гасла (*вперед, разом*), які є прикладом актуалізації загальнолітературної лексики. Для них характерна стислість, простота, певна семантична нечіткість, що пояснює їхню частотність вживання, емоційність. Основне завдання слів-гасел – якнайшвидше викликати в адресата очікувану реакцію (асоціацію) [31, с. 15].

Крім того, у актах мовлення активно використовують евфемізми (остаточне рішення – *доленосне рішення*, дуже надіятися – *покладати не менші сподівання*, чітко – *стійко й неухильно*, об'єднуватися – *гуртуватися*), іноземні слова (грецизми – *демократія*; латинізми – *нація, диктатор*; тюркізми – *казна*; запозичення із: французької мови – *реформа, прем'єр*, з англійської – *парламент, мітинг, блок*), неологізми (*Революція Гідності*).

При цьому неологізми вживаються для створення експресивно-емоційного фону. Політик може наповнювати неологізми зручним і потрібним йому раціональним та емоційним змістом. Досить часто неологізми використовуються для опису незручних понять. У цьому випадку вони наближаються за своєю функцією до евфемізмів. Слід також зазначити, що політик, який вдало вживає і створює неологізми, вважається творчою, освіченою особистістю. Це сприяє конструюванню позитивного іміджу політичного діяча і посиленню його впливу на маси.

Близькими до неологізмів за функцією опису незручних понять, як зазначалося вище, є евфемізми, що вживають для того, щоб пом'якшити неприємні повідомлення та переконати адресата. Політичні евфемізми допомагають змінити сприйняття аудиторією тих фактів і подій, які можуть викликати антипатію. Вони акцентують увагу на неважливих деталях, витісняючи головне на задній план. Найчастіше евфемізми політики використовують у таких аспектах: політична діяльність владних структур та політичних партій, вибори, воєнні кампанії, засоби нападу і захисту, терористична чи антитерористична кампанія, тощо [69, с. 42]. Загалом, політичні евфемізми належать до засобів семантичного маніпулювання, завданням яких є формування світогляду реципієнта, вплив на його свідомість і керування поведінкою.

Іноземні слова дають політику змогу використовувати різноманітні нюанси понять, викликати в адресата потрібні емоції, імпонувати йому в мовному плані, уникати тавтології [69, с. 12].

Для впливу на адресата в політично-управлінському дискурсі часто використовується політична метафора, яка робить текст простішим для сприйняття, цікавішим, привертає увагу адресата незвичайністю сполучень. Політична метафора є одним з найсильніших засобів впливу на політичну свідомість суспільства. Вона слугує для зміни існуючої політичної картини світу в реципієнта, спонукає його до певних дій і формує в нього емоційний стан, який потрібний адресанту [90, с. 122]. Крім того, метафора може відвертати увагу адресата від слабких місць у системі аргументації.

У мовленнєвих актах закликів дуже часто зустрічаємо:

– інвективну лексику. Наприклад, у заклику *«Геть з нашої землі запроданців – бульбашів, москалів, пшеків та жидів!»* (Із агітаційної листівки кандидата у Президенти України Віктора Ющенка) містяться лексеми *бульбаші* (зневажлива назва білорусів. Походить від білоруського слова «бульба», що значить «картопля» (картоплярство дуже поширене в Білорусі) [20], *москалі* (екзонім росіян [21]), *пшеки* (населення Польщі [79]), *жиди* (етнонім на позначення євреїв [22]). Ці жаргонні лексеми часто вживаються як образливі та іронічні назви відповідно білорусів, росіян, поляків та євреїв і мають негативний відтінок та знищувальний характер за відношенням до цих людей. Використання такого роду слів у своїх політичних промовах розкриває характер відношення адресанта до того, про що він говорить. Просторічні лайливі звернення (прямі чи опосередковані) *держиморди, боягузи, бидло* також вказують на відношення продуцента до реципієнта і підкреслюють рівень емоційного впливу на нього.

– висловлення, які за своєю формальною організацією не є спонукальним, проте потенційно можуть бути трансформовані «у висловлення із присудком у формі імператива чи з перформативним дієсловом *закликаю*, то вихідне висловлення, напевно, також виражає спонукування» [42, с. 962]. Так, виділена фраза (заклик) *«Розплата настане швидше, якщо кожен з нас покаже, що він патріот не на словах, а у дії. Тому – всі на Грушевського!»* (О. Ляшко) семантично рівнозначна висловленню *«Тому йдемо всі на Грушевського!»*.

На морфологічному рівні мови типовим засобом вираження наміру мовця, донесення потрібної інформації до адресата та спонукування останнього до виконання певних дій з метою отримання бажаного результату є використання форми інфінітива в імперативному значенні: *« <...> зберегти громадянський мир, стабільність розвитку. Продовжити курс на модернізацію країни. <...> зберегти і зміцнити віру суспільства в успіх, забезпечити підтримку державної політики та довіру до влади, відродити ідеали реального, практичного гуманізму в нашому повсякденному житті»* (В. Янукович, Президент України 2010-2014 рр.).

У мовленнєвих актах політиків на морфологічному рівні часто трапляються форми вираження, які є модальними предикатами із семантикою зобов'язаності, необхідності (*необхідно, потрібно, треба, варто, повинно, пора* (у значенні – *час вже, і ін.*), *досить*), модальні дієслова *мусити, давати* (яке згадувалось вище). Частотне використання таких форм вираження модальних дієслів у політичному мовленні пояснюється їхньою спроможністю подавати висловлення як обґрунтоване, необхідне, можливе і регулюванням модальності усього висловлення, готуючи свідомість адресата і сигналізуючи про наміри, побажання, вимоги політика [31, с. 9]. Наприклад, *«Ми мусимо прокидатись від літньої спеки, апатії, менше думати про своє, особисте, а трішки подбати і за Україну, за її майбутнє, за наших дітей»* (С. Ніколаєнко).

Говорячи про синтаксичні засоби мовлення в політично-управлінському дискурсі, розглянемо спочатку різницю між простими і складеними мовленнєвими актами [96, с. 201]. Простий мовленнєвий акт являє собою одне висловлення, а складений утворюється кількома послідовними мовленнєвими актами, кожний з яких складає окреме висловлення. Між мовленнєвими актами, які утворюють один, існують відношення прагматичної зв'язності.

*«Ми маємо згадати гасло Коновальця «Свій до свого по своє», ігнорувати їхній [про регіоналів] бізнес і їхні товари. Ми маємо зруйнувати їхню фінансову базу»* (А. Міщенко). Ці речення однакові у структурному плані (прості мовленнєві акти), мають однакову інтенційну спрямованість, оскільки характеризуються одним перлокутивним ефектом і функціонують у мовленнєвій взаємодії як цілісні мовні одиниці. Така послідовність простих мовленнєвих актів являє собою складений мовленнєвий акт.

З точки зору вираження ілокутивної сили, мовленнєві акти поділяють на прості і складні [92, с. 101], перший з яких є елементарним у плані ілокуції і має лише одну ілокутивну мету. *«Закликаю усіх і далі пікетувати МВС»* (О. Тягнибок).

Поняття «складний мовленнєвий акт» не тотожне поняттю «складне речення». З одного боку, складний мовленнєвий акт може бути послідовністю окремих речень, а з іншого – складному реченню може відповідати простий мовленнєвий акт.

*«Женіть від себе таких нитиків й песимістів [про осіб, які виступають проти мітингувальників на Майдані Незалежності], бо дехто діє за чіткою вказівкою влади»* (І. Швайка). У наведеному прикладі кожній частині речення відповідає окремий мовленнєвий акт зі своєю власною ілокутивною метою: перша частина виражає заклик, друга – ствердження. Саме наявність між простими мовленнєвими актами прагматичних відношень стало основою для введення у прагмалінгвістику поняття складного мовленнєвого акту, який ще називають мовленнєвим макроактом [92, с. 102].

*«Закликаємо усіх, хто хоче перемоги Національної революції, припинити орієнтуватися на думку Заходу як головну запоруку нашої перемоги»*

(Д. Ярош). Це складне речення репрезентує простий мовленнєвий акт з ілокутивною метою заклику, вираженою у головній частині. Підрядне займенниково-співвідносна часина не утворює окремого мовленнєвого акту зі своєю власною ілокутивною метою, а лише розкриває значення співвідносного слова *усіх*, таким чином, з'ясовуючи адресата, до якого звертаються із закликом, вираженим у головній частині.

На фактичному матеріалі дослідження доведено наявність випадків розбиття складних речень на декілька простих за допомогою пунктуації. Подібна побудова буде відрізнятися не лише лаконічністю та переконливістю, але і підвищеною емоційністю. Так, прості речення можуть починатися із сполучника і бути зв'язаними за змістом із попереднім реченням. Наприклад, *«Не дайте також зробити ваш вибір за вас. Прийдіть на вибори! І віддайте свій голос за Євгена Мельника!»* (С. Слабенко).

Що стосується безсполучникових речень, саме в таких конструкціях емоційний рівень впливу дуже відчутний.

Так, наведені вище елементи аналізу мовних засобів вираження комунікативного наміру політика доводять важливість і необхідність набуття ним умінь та навичок з метою ефективного впливу на людину, оскільки саме політичне управління є цілеспрямованим впливом на суспільство в цілому.

### Список використаних джерел:

1. Агапова, С. Г. Прагматические особенности английской диалогической речи Текст. / С. Г. Агапова. Ростов н/Д : АПСН, 2002. - 235 с.
2. Алтунян, А.Г. Анализ политических текстов [текст] / А.Г. Алтунян // М.: Логос, 2006. – 384 с.
3. Арутюнова Н.Д. Фактор адресата // Известия АН СССР. Серия Литературы и Языка. М., 1981. - Т. 40. - №4. - С.356-367
4. Арутюнова Н.Д. Дискурс / Н.Д. Арутюнова // Языкознание. Большой энциклопедический словарь / Гл. ред. В.Н. Ярцева. – 2-е изд. – М.: Большая Российская энциклопедия, 1998. – 685 с.: ил.
5. Арутюнова Н.Д. Типы языковых значений. (Оценка. Событие. Факт) / Н.Д. Арутюнова – М.: Наука, 1988. – 338 с.
6. Арутюнова, Н. Д. Прагматика / Н. Д. Арутюнова // Языкознание. Большой энциклопедический словарь / [гл. ред. В. Н. Ярцева]. – 2-е изд. – М.: Большая Российская энциклопедия, 1998. – 685 с.
7. Атаманчук, Г. В. Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности) / Г.В. Атаманчук. – М. : ЗАО «Изд-во «Экономика», 2002. – 567 с.
8. Афанасьев, В. Г. Человек в управлении обществом / В. Г. Афанасьев. – М. : Политиздат, 1977. – 381 с.

9. Бабкіна О.В., Горбатенко В.П. Політологія : навч. посіб. / О.В. Бабкіна, В.П. Горбатенко. – К. : ВЦ, 2006. – 568 с. – Електронний ресурс – Режим доступу : [http://uchebnik-online.com/soderzhanie/ua\\_textbook\\_14.html](http://uchebnik-online.com/soderzhanie/ua_textbook_14.html)
10. Баранов, А. Н. Политический дискурс : прощание с ритуалом / А. Н. Баранов // Человек. – 1997 . – № 6. – С. 108-118.
11. Басенко, Г.В. Понятие речевого воздействия в комплексе смежных наук / Г.В. Басенко // Прагмалингвистика и практика речевого общения : сб. науч. тр. междунар. науч. конф. (28 ноября 2008 .). – Ростов н/Д : ИПО ПИ ЮФУ, 2008. С. 51-55
12. Бацевич, Ф. С. Основы коммуникативной лингвистики: [підруч.] / Ф. С. Бацевич. – К.: Видавничий центр «Академія», 2004. – 344 с.
13. Бенвенист Э. Общая лингвистика / Э. Бенвенист //. – М.: Просвещение, 1974
14. Бессонова Л.Е. Коммуникативные аспекты политического дискурса / Л.Е. Бессонова // Учебные записки ТНУ им. Вернадского. – 2004. – Т. 16 (55). – № 1. Филологические науки. – С. 22–27.
15. Богданов, В.В. Лингвистическая прагматика и ее прикладные аспекты / В.В. Богданов // Прикладное языкознание. – СПб., 1996. – С. 268-275
16. Борботько, В.Г. Принципы формирования дискурса: От психолингвистики к лингвосинергетике: [монография] В.Г. Борботько. – изд. 3-е, испр. – М.: Книжный дом „ЛИБРОКОМ», 2009. – 288 с.
17. Бронікова, С. А. Концептуальні ознаки соціокомунікативного механізму державного управління // Електронний ресурс – Режим доступу : [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Nrzd\\_2013\\_1\\_3](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nrzd_2013_1_3)
18. Використання мовних засобів в управлінських текстах / уклад. : З. Ф. Кудрявцева, О. А. Бобер, Т. Д. Єгорова; за заг. ред. І. М. Плотницької. – К. : НАДУ, 2008. – 40 с.
19. Вікіпедія . – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Комунікація>
20. Вікіпедія. Вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Бульбаш>
21. Вікіпедія. Вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Москаль>
22. Вікіпедія. Вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Жид>
23. Войлісовська, В. Українська комунікація. Критика / В. Войлісовська // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2015/november/issue-11/article-13155.html>
24. Грайс, Г. П. Логика и речевое общение / Г. П. Грайс // Новое в зарубежной лингвистике. – Вып. 16. Лингвистическая прагматика. Сборник:



пер. с разн. яз./ сост. и вступ. ст. Н. Д. Арутюновой и Е. В. Падучевой. общ. ред. Е. В. Падучевой. – М. : Прогресс, 1985. – 500 с.

25. Граудина Л.К. Культура русской речи: [учебник для вузов] / Л.К. Граудина, Е.Н. Ширяев. – М.: Издательская группа „НОРМА-ИНФРА М», 1999. – 560 с.

26. Григорьян, Е.Л. Лингвистическая прагматика / Е.Л. Григорьян. – Ростов-на-Дону: Издательство РГУ, 2003. – 24 с.

27. Гришаева Л.И. Дискурс, дискурсивное событие и текст / Л.И. Гришаева // Номинация и дискурс: [материалы доклада международной научной конференции]. – Минск: Минский государственный лингвистический университет, 2006. – С. 11–13.

28. Демьянков В.З. Англо-русские термины по прикладной лингвистике и автоматической переработке текста / В.З. Демьянков // Всесоюзный центр переводов. Тетради новых терминов, 39. – 1982. – Выпуск 2. Методы анализа текста. – С. 3–10.

29. Дж. Л. Остин Слово как действие / Дж.Л.Остин // Новое в зарубежной лингвистике: Вып. 17. Теория речевых актов. Сборник. Пер. с англ./Сост. и вступ. ст. И. М. Кобозевой и В. З. Демьянкова. Общ. ред. Б. Ю. Городецкого. — М.: Прогресс, 1986. – С. 22-131.

30. Дикань, Н.В. Менеджмент: навч. посібник / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 389 с.

31. Діденко М. О. Політичний виступ як тип тексту (на матеріалі виступів німецьких політичних діячів кінця 20 століття): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. філол. наук: спец. 10.02.04 «Германські мови» / М. О. Діденко. – Одеса, 2001. – 19 с.

32. Дорда С. Перлокутивний ефект мовленнєвого акту каяття [текст] / С. Дорда // Методологічні проблеми психології мисленнєвої та мовної діяльності : Studia Methodologia. – Тернопіль, 1997. – В. 3.– С. 167-168.

33. Драгомирецька, Н. М. Комунікативна діяльність в державному управлінні : теоретико-методологічний аспект : дис... д-ра наук з держ.упр.: 25.00.01. / Національна академія держ. управління при Президентіві України. – К., 2007. – 516 с.

34. Драгомирецька, Н. М. Теоретичний аналіз комунікативної діяльності держслужбовця : монографія / Н. М. Драгомирецька. – Одеса : Астропринт, 2005. – 280 с.

35. Енциклопедичний словник з державного управління [за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна]. – К., 2010. – Режим доступу : [http://www.academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Encycloped\\_vydanniy/14ff57eb-06bd-4b2b-8bfb-ead7f286d5dd.pdf](http://www.academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Encycloped_vydanniy/14ff57eb-06bd-4b2b-8bfb-ead7f286d5dd.pdf)

36. Загороднюк С. В. Розвиток управлінського спілкування в системі підготовки державних службовців : автореф... дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 / Національна академія держ. управління при Президентіві України. – К., 2003. – 26 с.

37. Зеленский В.В. Послесловие / В.В. Зеленский // Психология политики. Психологические и социальные идеи Карла Густава Юнга / В. Одайник. – СПб.: Ювента, 1996. – С. 368–380.
38. Карасик, В. И. О категориях дискурса / В. И. Карасик // Языковая личность : социолингвистические и эмотивные аспекты. – Волгоград – Саратов, 1998. – С. 185-197
39. Карасик, В. И. О типах дискурса / В. И. Карасик // Языковая личность : институциональный и персональный дискурс. – Волгоград, 2000. – С. 5-20
40. Карват, М., Милановский, В. Политические ценности // Элементы теории политики / под.ред. В.П.Макаренко. - Ростов-н/Д.: изд-во Ростов, ун-та, 1991. – С. 224-227.
41. Кацнельсон, С.Д. Типология языка и речевое мышление. Л. : Наука, 1972. – 216 с., с. 83; Матвеева, Г.Г. Скрытые грамматические значения и идентификация грамматического лица («портрета») говорящего : дис. ...докт. филол. наук. – СПб., 1993. – 322 с.
42. Квеселевич Д.И. Толковый словарь ненормативной лексики русского языка / Д. И. Квеселевич. – М.: Астрель: АСТ, 2005. – 1021 с.
43. Киселёва, Л. А. Вопросы теории речевого воздействия Текст. / Л. А. Киселёва. — Л : Изд-во Ленинградского университета, 1978. — 160 с.
44. Кобозева, И.М. Лингвопрагматический аспект анализа языка СМИ / И.М. Кобозева // Язык СМИ как объект междисциплинарного исследования : уч. пос. // отв. ред. Володина М.Н. – М. : Изд-во МГУ, 2003. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://evartist.narod.ru/text12/08.htm#з\\_02](http://evartist.narod.ru/text12/08.htm#з_02)
45. Колшанский Г.В. Коммуникативная дискретность языка / Г.В. Колшанский // Лингвистика текста. – 1976. – Выпуск 3. – С. 15–22.
46. Кондратенко, Н. Український політичний дискурс. Текстуалізація реальності : [монографія] / Н. Кондратенко // . – Одеса: Чорномор'я, 2007. – 156 с.
47. Коноваленко, В. А. Управленческая психология : уч. пособие / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин // . – М. : ЮРАЙТ, 2016. – 370 с.
48. Конопелько, Е.В. Эмоциональный перлокутивный эффект и его интерпретация участниками коммуникации: дисс... канд. филол. наук. / Евгений Владимирович Конопелько. – Л., 1991. – 16 с.
49. Кравченко А.В. Знак, значение, знание. Очерк когнитивной философии языка / А.В. Кравченко. - Иркутск : Издание ОГУП «Иркутская областная типография №1», 2001. - 261 с.
50. Луман, Н. Общество как социальная система / Н. Луман // пер. с нем. А. Антоновский. – М. : Издательство «Логос», 2004. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.grandars.ru/college/sociologiya/obshchestvo-kak-socialnaya-sistema.html>

51. Луман, Н. Власть / пер. с немецкого А.Ю. Антоновского. М. : Праксис, 2001. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/3618>
52. Луман, Н. Медиа коммуникации / Н. Луман // пер. с нем. А. Глухов, О. Никифоров. – М. : Издательство «Логос», 2005. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.klex.ru/6iq>
53. Любавина А. Ю. Функционально-прагматические особенности агитационно-политического текста: дисс. ... канд. филол. наук: 10.02.20 / Анастасия Юрьевна Любавина. – Челябинск, 2009. – 178 с.
54. Маслова, А. Ю. Введение в прагмалингвистику : уч. пособ. / А.Ю. Маслова. – 3-е изд. – М. : Флинта : Наука, 2010. – 152 с.
55. Матвеева Г.Г. Актуализация прагматического аспекта научного текста / Г.Г. Матвеева. - Ростов-н/Д : РГУ. -1984. – 132 с.
56. Матвеева, Г.Г. Скрытые грамматические значения и идентификация грамматического лица («портрета») говорящего : дис. ... докт. филол. наук. – СПб., 1993. – 322 с.
57. Матвеева, Г.Г. Становление концепции скрытой прагмалингвистики / Г.Г. Матвеева // Личность, речь и юридическая практика : межвуз. Сб. науч. тр. – Вып. 5. – Ростов н/Д, 2002. – С. 57-61.
58. Милевская Т.В. О понятии „дискурс» в русле коммуникативного подхода / Т.В. Милевская // Коммуникация: теория и практика в различных социальных контекстах. „Коммуникация-2002» („Communication Across Differences»): [материалы международной научно-практической конференции] – 2002. – Ч. 1. – С. 188–190.
59. Пирогова Ю.К. Имплицитная информация как средство коммуникативного воздействия и манипулирования (на материале рекламных и PR-сообщений) / Ю.К. Пирогова // Scripta Linguisticae Applicatae. Проблемы прикладной лингвистики-2001. – 2001. – Выпуск 1. – С. 209–227.
60. Плотницька, І. М. Теоретико-методологічні засади аналізу мовної політики в державному управлінні. – Електронний ресурс –. Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua/...DeBu/e-book/doc/1/05.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/...DeBu/e-book/doc/1/05.pdf)
61. Попович, Н. Г. Аргументативні аспекти стратегій комунікативної взаємодії / Вісник Національної академії державного управління при Президентові України, 2012. - № 1. – С. 303-311.
62. Попович, Н. Г. Державно-управлінський дискурс у структурі політико-адміністративної комунікації : монографія [текст] / Н. Г. Попович – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 360 с.
63. Попович, Н. Г. Державно-управлінський дискурс у структурі політико-адміністративної комунікації : монографія [текст] / Н. Г. Попович – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 360 с.
64. Попович, Н. Г. Когнітивна сфера державно-управлінської діяльності у парадигмі лінгвістичних пошуків / Н. Г. Попович // Теорія та практика

державного управління, № 2, 2011. ХарРІ НАДУ // . – Електронний ресурс. – Режим доступу : [www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2011-2/index.html](http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2011-2/index.html)

65. Почепцов, О.Г. Основы прагматического описания предложения / О.Г. Почепцов . – Київ : Вища школа, Издательство при КГУ, 1986 . – 115 с.

66. Предмет і метод управління. – Електронний ресурс. – Режим доступу : [http://ecology.univer.kharkov.ua/docum/kafedra\\_mon/Kvartenko/organigypravlin.pdf](http://ecology.univer.kharkov.ua/docum/kafedra_mon/Kvartenko/organigypravlin.pdf)

67. Предмет і метод управління. – Електронний ресурс. – Режим доступу : [http://ecology.univer.kharkov.ua/docum/kafedra\\_mon/Kvartenko/organigypravlin.pdf](http://ecology.univer.kharkov.ua/docum/kafedra_mon/Kvartenko/organigypravlin.pdf)

68. Прищак, М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – Вінниця, 2012. – 141 с.

69. Пьянзина И. Н. К вопросу об эвфемии в политическом дискурсе / И. Н. Пьянзина // Актуальные проблемы германистики и романистики: Сб. науч. ст. – Смоленск: СГПУ, 2005. – Вып. 9. – Ч. II. Язык в тексте. – С. 39 – 44.

70. Селиванова Е.А. Основы лингвистической теории текста и коммуникации: [монографическое учебное пособие]. – К. – ЦУЛ, «Фитосоциоцентр», 2002. – 336 с.

71. Серль, Дж. Р. Что такое речевой акт? / Дж. Р. Серль // Новое в зарубежной лингвистике: Вып. 17. Теория речевых актов. Сборник. Пер. с англ./Сост. и вступ. ст. И. М. Кобозевой и В. З. Демьянкова. Общ. ред. Б. Ю. Городецкого. — М.: Прогресс, 1986. – С. 151-170.

72. Сковородина С. В. Прагматика реактивных речевых актов в немецком диалогическом дискурсе: концепты «благодарность» и «извинение»: дисс. ... канд. филол. наук: 10.02.04 / Светлана Валерьевна Сковородина. – Санкт-Петербург, 2004. – 219 с.

73. Словарь лингвистических терминов Т.В. Жеребило. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://lingvistics\\_dictionary.academic.ru/3624/ситуация\\_общения](http://lingvistics_dictionary.academic.ru/3624/ситуация_общения)

74. Словарь социологических терминов .– [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://sociolinguistics.academic.ru/632/Ситуация\\_общения](http://sociolinguistics.academic.ru/632/Ситуация_общения)

75. Словник журналіста: Терміни, мас-медіа, постаті / За заг. ред. Ю.М. Бідзілі. – Ужгород: ВАТ „Видавництво «Закарпаття»», 2007. – 224 с.

76. Степанов Ю. С. В поисках прагматики (проблема субъекта) / Ю. С. Степанов // Известия АН СССР. Сер. лит. и языка. – 1981. – № 4. – Т. 40. – С. 325 – 332.с.

77. Стросон, П. Ф. Намерение и конвенция в речевых актах / П. Ф. Стросон // Новое в зарубежной лингвистике: Вып. 17. Теория речевых актов. Сборник. Пер. с англ./Сост. и вступ. ст. И. М. Кобозевой и В. З. Демьянкова. Общ. ред. Б. Ю. Городецкого. — М.: Прогресс, 1986. – С. 131-151.

78. Тарасов, Е. Ф. Речевое воздействие: методология и теория / Е. Ф. Тарасов // Оптимизация речевого воздействия. – М. : Наука, 1990. С. 5-18.

79. Умные мысли [Электронный ресурс]. – Режим доступа к ресурсу: [http://keloraen.blogspot.com/2011/07/blog-post\\_26.html](http://keloraen.blogspot.com/2011/07/blog-post_26.html)
80. Фирсова, Е. В. Национально-культурная специфика речевого поведения русских и немецких авторов: синтактико-прагматический аспект Текст. : дис. . канд. филол. наук. / Е. В. Фирсова-Ростов н/Д, 2003. 162 с.
81. Формановская Н. И. Речевое общение: коммуникативно-прагматический подход / Н. И. Формановская – М.: Русский язык, 2002. – 216 с.
82. Фролов С.С. Социология: [учебник для высших учебных заведений] / С.С. Фролов. – М.: Наука, 1994 – 256 с.,
83. Фуко, М. Слова и вещи. Археология гуманитарных наук. / Пер. с фр. В.П. Визгина и Н.С. Автономовой. СПб.: А-скад., 1994. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://lib.ru/CULTURE/FUKO/weshi.txt>
84. Хабермас, Ю. Демократия. Разум. Нравственность / Ю. Хабермас // . – М.: Наука, 1992. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://padabum.com/d.php?id=74788>
85. Хабермас, Ю. Моральное сознание и коммуникативное действие / Ю. Хабермас // пер. с нем. под ред. Д.В. Скляднева, послесл. Б.В. Маркова. – СПб. : Наука, 2001. – 382 с.
86. Хаджирадева, С. К. Підготовка державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації : концептуальні засади й стратегія модернізації технологій : дис... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03 / Національна академія держ. управління при Президентові України. – К., 2006. – 422 с.
87. Хаймс, Д. Этнография речи : [текст] / Д. Хаймс // Новое в лингвистике. Вып. 7. - М. : Издательская группа «Прогресс», 1975. — С. 42—95
88. Харріс З. Дискурс-аналіз : цит. за Ли Же. Дискурс, в котором мы живем (к проблеме определения „дискурса“): [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://workinggroup.org.ua/publdzo.shtml>
89. Чудинов А. П. Политическая лингвистика : [текст] / А. П. Чудинов. – М.: Флинта, Наука, 2006. – 256 с.
90. Чудинов А. П. Политическая лингвистика [Текст] / А. П. Чудинов. – М.: Флинта, Наука, 2006. – 256 с.
91. Шейгал Е.И. Многоликий нарратив / Е.И. Шейгал // Политическая лингвистика. – 2007. – Выпуск 2 (22). – С. 86–93.
92. Эпштейн О. В. Прагмалингвистические особенности менасивного речевого акта в политическом дискурсе: дисс. ... канд. филол. наук: 10.02.04 / Ольга Викторовна Эпштейн. – Самара, 2010. – 209 с.,
93. Якобсон Р. О. Речевая коммуникация. Язык в отношении к другим системам коммуникации : избр. Работы. – М. : Прогресс, 1985. – С. 306-330.
94. Якобсон Р. Избранные работы / Р. Якобсон – М.: Прогресс, 1985. – 445 с.
95. Benveniste E. Problèmes de linguistique général. – Paris: Gallimard, 1966. – 356 p.



96. Dijk T. A. von. Studies in the Pragmatics of Discourse. The Hague etc.: Mouton, 1981. – 331 p.,
97. Ealy Steven D. Communication, speech and politics : Habermas and political analysis. University Press of Amerika (Washington, D.C.), 1981, 245 p.
98. Edelman M. Constructing the Political Spectacle : Univ. of Chicago Press, 1988. – 137 p. – P. 37

## II ЧАСТИНА



**Галина НАЛИВАЙКО,**

доцент, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри управління проектами та загальнофахових дисциплін Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»

НАПН України, Україна, м. Київ

*nalyvaiko-gv@ukr.net*

### РОЗДІЛ 8

#### ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В УКРАЇНІ

Трансформації є неодмінною складовою розвитку сучасного суспільства. Суспільні трансформації – загальний термін, що охоплює будь-які зміни, що відбуваються в суспільстві (соціумі), серед яких дослідники виокремлюють такі, як глобалізація, розвиток технологій та демографічні зміни [3, с. 172–178.; 11, с. 477–485.].

Суспільні трансформації на теренах України завжди були неоднозначними у просторі і часі, порівняно з країнами більш економічно й індустріально розвиненими. Насамперед, інколи поштовхом до відчутного соціально-економічного розвитку українського суспільства ставали історичні події, що неодноразово розгорталися театром бойових дій на нашій землі.

Так феноменом в історії розвитку людства був період козаччини, що став прикладом демократичного суспільства. Тогочасна освіта мала триступеневу структуру від початкової школи до вищої освіти. Освічені люди мали преференції у виборі та розвитку своєї професійної і громадської діяльності. Гендерного підходу до освіти у той період не існувало і бути не могло. Дівчатка лише із заможних родин отримували домашню освіту, що готувала їх до дорослого сімейного життя. Після розгромного завершення існування гетьманської держави на теренах України можливість отримання освіти для українців, нащадків козаків, значно звузилася або зійшла нанівець.

З розпадом Російської імперії на початку ХХ століття до кожного села повернулася початкова школа, в якій навчалися і старі, і малі. Хто з учнів

першими засвоювали знання і відшліфовували вміння читати, ті вже намагалися навчати інших грамоті. Непоодинокі були випадки коли малеча навчала читати своїх батьків і дідів в домашніх умовах, використовуючи пропагандистську літературу – газети, листівки-агітки тощо. Ця справа захопила суспільство, яке прагнуло пізнання нового досі невідомого. Але люди тоді не розуміли, що влада прагне їхньої грамотності, насамперед, для посиленої політизації суспільства під лозунгами лівих партій, якими керували досить освічені люди, що усвідомлювали необхідність формувати армію з наймолодших представників населення – дітей, майбутніх своїх прихильників марксизму-ленінізму, які були чистим листом для будь якого пропагандистського впливу і без власного життєвого досвіду, які тільки мріють про світле щасливе майбутнє.

За таких умов радянська педагогіка вперто працювала над розробкою методик переважно колективного навчання та виховання. Яскравим прикладом навчання і перевиховання дітей-правопорушників у колективі та роботі з батьками є педагог і письменник Семен Макаренко – керівник «Колонії імені Горького» поблизу села Ковалівка під Полтавою.

Такими методами у навчально-виховному процесі новоутворена держава контролювала всіх і вся, щоб уникати випадків інакомислення. Батьків, які у своєму дитинстві отримали іншу освіту і сформували свої світоглядні уявлення непридатні існуючій владі і тим провинилися перед державою, ув'язнювали на довгі роки або відразу розстрілювали. Дітей-підлітків примушували письмово відмовлятися від рідних, а малеча взагалі не пам'ятала своїх найрідніших.

Радянський Союз проіснував понад сім десятиліть. За цей час відбулося немало сумних кривавих подій у житті радянського народу, що певним чином вплинули на подальший розвиток суспільства і освітньої галузі зокрема.

По завершенню Другої світової війни уряд країни після чергових репресій фронтовиків і населення, яке потерпало від окупації, та по смерті Йосипа Сталіна, виголосивши про його культ його особистості на XX з'їзді правлячої партії, дещо послабив вимоги і дав певні вольності стосовно розвитку культури і педагогічних думок. Той час в історії країни отримав назву «Відлига». На цей короткий період припадає активна педагогічна діяльність видатного педагога-новатора Василя Сухомлинського, який пропагував формування і розширення естетичного світогляду учнів на прикладах з національних традицій – народній мудрості, що допоможуть кожному краще засвоювати навчальні дисципліни. Але його погляди стосовно індивідуального підходу до кожного учня, який мав природжені творчі здібності, дещо суперечили тодішній владі і не відразу набули поширення неосяжною країною.

Довгі десятиліття країна жила за правилами повного підпорядкування ідеалам керуючої партії – комсомол підпорядковувався компартії; піонери підпорядковувалися партії і комсомолу; жовтєнята підпорядковувалися партії, комсомолу і піонерам.

З об'єктивних причин навчальні плани дисциплін у дошкільній, середній і вищій освіті були обов'язковими до виконання в усіх куточках Радянського Союзу.

Особливо цікавими є трансформаційні процеси в освітній галузі після потрясінь з розпадом Радянського Союзу, що пережили суспільства пострадянських держав і незалежної України також, до кінця не розуміючи достеменно правил життя в умовах свободи – демократії. У той же час правлячий клас після розпаду псевдodemократичної держави, отримавши повне право вільно розпоряджатися партійними і комсомольськими активами та маючи навички жорсткого управління й прийняття кардинальних рішень, не особливо переймаючись моральними принципами співіснування у суспільстві, зайнявся найбільш корисною для себе справою, що отримала означення в народі, як «Прихвати́зація». Протистояти цим явищам у щойно відродженій державі, що змінилась на той час лише за формою – прийняла національну символіку, але залишилася за змістом уже назавжди в недосяжному минулому, населення, звикле до життя тільки за вказівкою керівництва різних рівнів, не спромоглося, оскільки з розпадом СРСР (Союз Радянських Соціалістичних Республік) зникла абсолютна диктатура влади, але населення з його устроєм жити за вказівками «згори» нікуди не поділося. За часів горбачовської «перебудови» дуже швидко з'явилися «неформальні» організації, абсолютно невідконтрольні державі, але мало які з них змогли вижити у нових демократичних умовах в олігархічній Україні. Нелегка доля Народного руху України переконливо це демонструє. [4, с. 160].

Після Другої Світової війни з періодом післявоєнної відбудови країни Україна у складі СРСР перейшла від традиційного, для Радянського Союзу в цілому, аграрного (доіндустріального) суспільства до індустріального (модерного), а з рештою і постіндустріального (постмодерного) суспільства, що в теорії прийнято вважати процесом модернізації.

Модернізація – це особлива форма соціального розвитку, в ході реалізації якої завдяки індустріалізації збільшуються економічні, а завдяки бюрократизації – політичні можливості суспільства. Причому вважається, що модернізація уможливорює рух суспільства від стану бідності до стану багатства, оскільки індустріалізація стає його основою, економічне зростання – суспільною метою, а накопичувана мотивація індивідів – рушійною силою соціального розвитку в цілому. Іншими словами, економічне накопичення для індивідів та економічне зростання для суспільств ставали головними цілями соціального розвитку в добу Модерну. [1, с. 8-9]. Теперішній часовий відрізок розвитку суспільства визначений науковцями як Постмодерн, що перегукуючись, на думку О. Шпенглера, із своїм історичним відповідником – добою Просвітництва, характеризується загальною раціоналізацією, взаємозалежною спеціалізацією та втіленням раціонально-правових цінностей в організації економічного, політичного і соціального життя.

Зокрема, про стан «соціально-політичної модернізованості» можна прослідкувати за такими критеріями:

- ідентичність – характеризує ступінь та характер розвитку політичної культури особистості;
- легітимність – характеризує ступінь та мотиви публічної підтримки діючих методів політичного управління;
- участь – вказує ступінь перетворення політично пасивного населення в активне завдяки участі у виборах, діяльності партій, громадських рухах тощо;
- дистрибуція – характеризує ступінь рівності у суспільному розподілі можливостей та благ;
- проникнення – показує ступінь руйнування партикуляризму, вузькості інтересів, містечковості, сепаратизму [15, с. 79].

Але важливо зазначити, що суспільно-політичні трансформації, що зазнавали країни старого і нового світу першої половини ХХ ст., відбувалися нерівномірно у часовому просторі. Просування до демократії чергувалося з тимчасовим посиленням централізації державної влади, її жорсткої вертикальної структури та бюрократизації. Така застаріла система доволі успішно поєднувала в собі ліберальну ідеологію та релігійні традиції. Разом з тим ці чинники стали вагомим аспектом у мобілізації та організації відмираючої модерної структури суспільства, що формально зберігала нерозривність зв'язку та взаємозумовленість між економікою, політикою та культурою.

Народжуючись з природи Модерну і стаючи його доповнюючою часткою, Постмодерн внутрішньо його перероджував. Зокрема:

- цінності Постмодерну вже більш високого пріоритету надавали самовираженню та якості людського життя, аніж економічній ефективності чи безпеці суспільства в цілому;
- розширення сфери індивідуального вибору та політичної участі громадян стало дієвим чинником зміни статичної соціальної норми на динамічну і, як наслідок, деформувало ієрархічну побудову соціальних інститутів, спричинивши втрату ними своєї колишньої ефективності;
- на авансцену історії, зрештою, вийшов новий тип соціального суб'єкта – знесилений Колектив (total) поступився місцем Особистості (individual).

Тому, завдяки таким властивостям соціального, як інклюзивність і комплементарність його старих і нових форм (традиції та сучасності), множинність особистісного, його відмінного і своєрідного, однолінійна перспектива модернізації перетворюється у постмодерному суспільстві на багатомірну варіативну соціальну реальність. Результатом таких трансформацій стають принципово нові утворення синтетичного типу, в яких місцева оригінальна соціокультурна традиція може містити в собі значні модернізаційні потенції [15, с. 85].



Розвиток і структурне утворення нових форм соціальної організації на теперішньому етапі розвитку суспільства пов'язуються з конкретними історико-культурними умовами діяльності соціальних суб'єктів, що стає результатом досвіду їх економічного, культурного і політичного життя і водночас визначає особливості інституціональних форм суспільної організації. Але взаємодія між культурними властивостями і характером економічного та інституціонального розвитку не дають переваги стосовно ролі культури, а призводять до функціонування інституцій та впливає на поведінку економічних і політичних суб'єктів [16].

З попереднього випливає висновок, що не тільки на пострадянському просторі, а й в інших куточках Світу, процеси трансформації та модернізації суспільств не завжди йдуть шляхом «західноєвропейського зразка», набуваючи відмінних від вже існуючих – нових соціально-економічних і суспільно-політичних форм організації суспільства. Криза фахового політичного моделювання сучасного суспільства породила кілька демократій-хамелеонів, яким притаманні національні риси поряд з формальними ознаками зовнішніх вимог з боку світового співтовариства [9, с. 38–40].

Питання поступальності розвитку суспільства науковців цікавили ще в XIX столітті.

Так, Фрідріх Енгельс, досліджуючи трансформаційні процеси в суспільстві від сім'ї, суспільства до держави, визначив *два крупних поділи праці* суспільства на професійні і майнові суспільні класи, що започаткували відносини регулярного товарного обміну й грошового обігу, інститути майнової і соціальної диференціації, зумовили перехід до державної системи організації життя суспільства [18, с. 180, 182].

*Третій крупний поділ праці спричинив багатопшаровий розвиток систем і підсистем ринкового господарства, які стрибкоподібно еволюціонували аж до теперішнього часу відповідно до сучасного рівня розвитку речового складу продуктивних сил суспільства*

Але вся історія розвитку культури і економіки людства показує, що розвиток розумової праці є не менше цивілізаційне значення, ніж згадані крупні суспільні поділи праці.

Розумова праця виокремилася у самостійну сферу духовно-інтелектуального виробництва. За своїм еволюційним значенням розумова праця перетворилася на потужну силу розвитку матеріальних, а згодом і духовних продуктивних сил суспільства.

В економічній літературі існує думка про те, що *четвертим крупним поділом праці* є відокремлення сфери послуг від матеріального виробництва [20, с. 544].

Також стверджується, що *четвертий крупний поділ праці* відбувся у XX ст. у вигляді «виокремлення нематеріального виробництва» [19, с. 56].

На відміну від матеріального виробництва сфері інтелектуального виробництва постіндустріального суспільства притаманні пізнання і засвоєння

знань, створення нових знань і їх використання для розвитку сфер матеріального й духовно-інтелектуального виробництва в їх взаємопроникненні, взаємозалежності та взаємодії через виробництво матеріальних, інтелектуальних й духовних продуктів. Це здійснюється через виробництво і нагромадження матеріально-речового, науково-освітнього, інформаційного, організаційно-економічного, ідейно-світоглядного, художнього, культурного продуктів.

Науковці всього світу наприкінці другого тисячоліття відзначали, що поступальність розвитку і порядок у суспільстві зумовлені з сутністю глибинних процесів соціального структурування за механізмами та законами розвитку соціальної реальності. Результатом багаторічних досліджень Петра Штомпки стало виділення чотирьох вимірів соціальної структури, зокрема:

а) нормативний вимір мережі характерних для суспільства норм, цінностей та інститутів (центр наукових інтересів Еміля Дюркгейма): інституціоналізація нормативної структури забезпечує закріплення та відтворення соціально значущих функцій: творчої, виховної, виробничої, релігійної, політичної тощо;

б) ідеальний вимір важливий для феноменологів від Макса Шелера до Альфреда Шюца (ідеї, переконання, погляди, образи міфи): артикуляція ідеальної структури виконує установлювальну роль в суспільній свідомості, визначає орієнтири на подальші дії та самоусвідомлення (ідентифікація);

в) інтеракційний вимір (коло інтересів прихильників теорії обміну, або соціального біхевіоризму, яке прискіпливо проаналізував Георг Зіммель): експансія інтеракційної структури характеризує мережі міжособистісних контактів, зв'язків, комунікації;

г) вимір інтересів (дослідження Карла Маркса і Макса Вебера з проблем класів, соціального розшарування та влади): кристалізація структур інтересів відтворюється в ієрархії, яка виникає внаслідок нерівності у доступі до влади, матеріальних благ, престижу тощо.

Петро Штомпка зазначає, що всі чотири соціальні виміри не існують усамітнено і незалежно. Вони міцно взаємопов'язані «метаструктурою» – структурою другого порядку і наведена науковцем модель є лише одним з сучасних напрямів соціологічних досліджень. Запропоноване визначення багатовимірної структури з тісними взаємозв'язками між вимірами унеможливорює трактування окремих її частин як самостійних. Невичерпними будуть пояснення, якщо певні дії людей трактуються тільки як дотримання норм і цінностей (*нормативістичне викривлення*), чи тільки як втілення в життя переконань (*ідеалістична викривлення*), чи тільки як використання інтеракційних опцій (*біхевіористичне викривлення*), чи тільки як реалізація типових інтересів (*матеріалістична викривлення*). Аналізуючи вчинки людей необхідно одночасно синтезувати різні виміри. Вимогу до повного

синтезованого аналізу вчинків людей Петро Штомпка запропонував назвати *директивною багатовимірною структурною з'ясуванням*. [17, с. 3–13, с. 5–7].

В основі соціально-політичних трансформацій існує поведінка людей, що зумовлена природою їхньої психіки. Французький вчений Серж Московічі зауважує, що для постмодерного суспільства необхідно переосмислити уявлення про соціально-демографічні, соціально-економічні чи соціально-політичні детермінанти традиційні для модерну. Аналізуючи доробки французького соціолога психолог Андрій Брушлінський у передмові до російського видання праці Сержа Московічі «Машина, що створює богів» зазначив, що його ідеї полягають у тому, що:

- психічне і соціальне неподільні;
- психічне (*вірування, пристрасті* тощо) частіше, ніж зазвичай вважають, лежить в основі соціального (*суспільних структур, продуктів, інститутів* тощо);
- психологія лежить в основі соціології [6, с. 6-7]

У періоди соціальних криз за типом трансформації виникають деформації – між бажаннями та нормами (*аномія*), між ідеалом та інтересами (*«соціальна шизофренія»*), між нормою та ідеалом (відмова від легітимізації), між інтересами та нормативними цінностями (*соціальна фрустрація*), – які за Петром Штомпою руйнують сталу соціальну структуру індустріального суспільства [17, с. 9]. Академік Едуард Афонін разом з Оленою Суший та Ларисою Усаченко, проаналізувавши наукові положення Петра Штомпки, зазначають, що «Подолання цих невідповідностей в ході складних, суперечливих та «нелінійних» трансформаційних процесів фактично стає тією «метаморфозою», що зумовлює кардинальну зміну структуроутворюючих чинників подальшого постмодерного розвитку суспільства – змінюється, дещо умовно, порядок фактичних залежностей, внаслідок чого «психічне» (*суб'єктивне*) стає детермінантою «соціального» (*об'єктивного*)». [1, с. 13].

Трансформаційні процеси суспільства в останні роки за часів незалежності України продемонстрували, що суспільство в період постмодерного розвитку набуло інших – нових якостей. Тому дослідники звернули увагу на виявлення нових підходів для своїх досліджень з метою досягнення більшої достовірності отриманих результатів та вироблення оптимальних пропозицій для успішного розвитку суспільства у подальшому.

Так, з появою на карті Світу незалежної України у 1992 державою започатковано моніторинг загальносистемних змін в Україні, що дозволяє заглибитися до «самих підвалин суспільного існування – людини» і виявити закономірний характер кількісних та якісних суспільних змін на глибинному соціокультурному (*психосоціальному*) рівні. Новітній підхід дає можливість не тільки означити теоретичні засади, а й конструювати розвиток соціальних процесів та практично реалізовувати поставлені завдання через механізми державного управління, що вимагають сучасних підходів у сфері політики, економіки і суспільстві в цілому. Авангардом суспільно-політичних подій

стають як інтереси окремої особистості так і соціальних груп, об'єднаних певними загальними ідеями та професійними інтересами [1, с. 18-19].

За цей період в Україні невинно відбуваються також суспільно-трансформаційні процеси, що дозволяють поступово рухатися від тоталітаризму в бік демократії, охоплюючи всі сфери людської діяльності. Ця постсоціалістична трансформація, насамперед, складається як багатовимірний соціальний простір з еволюційними тенденціями, що й у подальшому все більш ускладнюватимуть соціальну структуру, а супроводжуючі їх інтегративні й дезінтегративні процеси відбуватимуться постійно.

Такі динамічні лінійні, а інколи і нерозмірності, суспільні зміни нерідко перетворюють суспільну ситуацію в непередбачувану. Аналіз даних моніторингу соціетальних (за Альбертом Галоуєєм Келлером, Толкоттом Парсонсом та Питиримом Сорокіним загальносистемні суспільні трансформації) змін українського суспільства свідчить про хвилеподібні зміни в суспільстві факторів і домінуючих тенденцій то демократичного, то авторитарного.

Період життя суспільства в Україні з 1994 до 1998 років характеризується ліберальними тенденціями, які вимагали від політиків реформувати центральні органи влади та відносини між ними, що спричинило системну суспільну кризу і закінчилося конституційною кризою в Україні 1995-1996 років. Усунувши протиріччя розподілом центральної державної влади на законодавчу, виконавчу і судову прийняттям Конституції України 28 червня 1996 року у подальшому, за період 1999-2003 роки, владою здійснювалися певні реформації які характеризували авторитарний стиль управління.

Вивчення соціетальних змін українського суспільства дає можливість виокремити два кризових цикли, що розділяються на напівперіоди.

Перший кризовий цикл, пов'язаний з президентством Леоніда Кучми має два напівперіоди, а саме:

- ліберально-демократичне реформаторство (перша президентська каденція 1994-1998 років);
- авторитарний, діаметральний за характером у другу каденцію президентства (1999-2004 роки).

Конституційні кризи тих років пов'язані насамперед з неможливістю повного викоренення суспільством вже архаїчних комуністичних ідеалів та неспроможністю влади дотримуватися нових для суспільства незалежної України демократичних ідеалів, якими керувалися під час розпаду Радянського Союзу.

Другий кризовий цикл, пов'язаний з президентськими каденціями Віктора Ющенка та Віктора Януковича, також має два напівперіоди, а саме:

- Перший напівперіод другого кризового циклу започаткувала нова ліберально-демократична хвиля розвитку суспільства навесні 2004 року, схожий на реформаторський період України 1994-1998 років, що набув ознак присутності громадян (34%) зі сформованою ідентичністю, здатних обстоювати



свої права та інтереси, які склали якісну соціально-психологічну рушійну силу, що стала підґрунтям подальших подій – «помаранчева революція», яка мала б стати поштовхом до подальших суспільних реформ. Бажання внести зміни до Конституції, що збільшили б повноваження парламенту та уряду, а президентські обмежили врешті-решт призвело до розбалансування влади (зміни до Конституції України від 08 грудня 2004 року). Новоутворена влада не спромоглася здійснити другий етап реформ – ввести демократичні засади до регіональних органів влади та місцевого самоврядування, що призвело за визначеннями відомих соціологів та психологів до «соціальної травми» (Петер Штомка), «посттравматичного синдрому» (Леонід Бурлачук), або «психоневрозу відкладеної дії» (Блюма Зейгарник). За невеликий проміжок часу демократичні суспільні надбання втратили свою силу і в суспільстві знову відбулися зміни, що призвели до передумов встановлення авторитарного режиму правління державою, що характеризують наступний кризовий напівперіод.

– Другий напівперіод другого кризового циклу ознаменувався рішенням Конституційного суду України про неконституційність змін положень Конституції грудня 2004 року і поновив дію цього документа у редакції від 28 червня 1996 року. Посиленням авторитарного управління державою відзначилися і вибори до місцевих органів влади у 2010 році. Спостерігаючи за ходом проведення та отриманими результатами виборів міжнародні спостерігачі відзначили втрату українським суспільством у порівнянні з виборами у жовтні 2005 року демократичних засад, що посприяло ще більшому посиленню авторитаризму збоку органів влади всіх рівнів [10].

З того часу постійно відбувалася конкуренція між двома видами посилення авторитаризму в Україні:

- персоніфікований (*утвердження харизматичної особистості*);
- системний (*повернення командно-адміністративного стилю в управлінні державою*).

Це простежується намаганнями приймати неприйнятні для олігархів рішення щодо розподілу ВВП (*внутрішнього валового продукту*) на користь середнього класу, але недемократичними засобами, що майже не враховувало інтереси суспільства і тих же олігархів. За результатами досліджень (за дев'ять років вибірково з 1992 до 2010 років) Інституту соціології НАН України констатуємо, що на твердження «Декілька сильних керівників можуть зробити для нашої країни більше, ніж усі закони та дискусії» від 40,5 до 65,7% респондентів погодилися з цим твердженням, а лише від 14,5 до 30,3 респондентів не погодилося. І якщо з 1992 року до 1998 року на відповідь «Згоден» дані різко коливаються, то з 2000 року до 2010 року – тільки зростають, починаючи з показника 58,7%, що підтверджує повну підтримку суспільства авторитарному стилю управління державою у вирішенні всіх без виключення соціально-економічних проблем [13, с. 505].



Так Віра Навінська у своєму доробку відзначає, що досі не змінилися з радянських часів не лише «державне управління» та «державна служба» – навіть назви залишилися ті ж самі. Тоталітарний політичний контроль за державним урядуванням було повністю знищено, але про демократичну систему контролю, українські державні органи досі не мають навіть уяви. Ця необізнаність, а тим більше відсутність практики демократичної системи контролю призвели до неконтрольованості та безкарності влади, яка має прямий доступ до всіх національних багатств: бюджету, природних ресурсів, підприємницького середовища тощо. Лобіювання рішень уряду політиками та бізнесменами без жодних правил і обмежень, тоталітарних чи демократичних, стало невичерпним джерелом корупції, з подоланням якої і сьогодні держава не спроможна боротися. Коротше кажучи, в Україні зроблено щось цілком несусвітнє: необмежену, неконтрольовану лібералізацію державного управління. Радянський комуністичний кадебістський контроль зник, але натомість нічого нового і кардинально іншого не було створено. В Україні продовжує існувати необмежена, неконтрольована лібералізація державного управління. Законом України «Про боротьбу з корупцією», ухваленим 1995 року, корупція прирівнювалася до адміністративного правопорушення. Орієнтація законодавства на боротьбу з корупційними діями, а не на запобігання та усунення причин та умов, які призвели до корупційного правопорушення, унеможливила суттєве зниження корупції в нашій країні. Встановлені цим законом спеціальні обмеження, які спрямовані на запобігання корупції, не виконують запобіжної функції, оскільки не підтримуються іншими постановами, що визначають правила поведінки державних службовців. Національна антикорупційна програма, прийнята 1997 року, відома під назвою «Чисті руки», теж виявилася неефективною. Отже, нині можемо констатувати, що попри всі зусилля, ситуація насправді погіршилася [8].

Такий стан у державі постійно підсилювався і переоцінювався неіснуючими успіхами державотворчого процесу у засобах масової інформації, а самоідентифікація мешканців України значною мірою залишалася невизначеною. Половина українського суспільства не бажала визнавати себе громадянами власної країни. Наражаючись на великі труднощі економічного й соціального характеру, процес формування громадянського суспільства відбувався кволо – без оптимістичної динаміки. Це засвідчували варіанти відповідей респондентів на поставлене Інститутом соціології НАН України запитання: «Ким ви себе передусім вважаєте?» (таблиця 8.1) [14, с. 490].

Візуалізуючи дані діходимо висновків, що з плином значного проміжку часу в житті кожної людини від отримання Україною незалежності і дотепер лише половина респондентів вважають себе громадянами України і кожен сьомий респондент – громадянином давно неіснуючого СРСР. Можемо зрозуміти людей похилого віку, які навіть через два десятки років ідентифікують себе громадянами СРСР. Лише з урахуванням того, що старші покоління відходять у небуття унаслідок природних причин, за дев'ять років

відбулося майже дворазове зменшення питомої ваги тих, хто дав таку відповідь у рамках згаданого вище опитування. Проте той факт, що у понад третини мешканців України – лише регіональна свідомість («моя хата з краю»), цілком на совісті правлячих верхівок.

*Таблиця 8.1*

**Ким ви себе передусім вважаєте?**

Варіанти відповідей	2004 рік	2013 рік
Громадянином України	44,2%	50,6%
Мешканцем села, району, міста, регіону	37,2%	36,4%
Представником свого етносу, нації	3,1%	2,0%
Громадянином колишнього СРСР	10,7%	6,6%
Інше	4,5%	4,2%
Не відповіли	0,3%	0,2%

Крім зазначеного, свій вагомий негативний внесок в існуючий стан справ зробила та частина еліт, яка інтенсифікувала себе з національно-патріотичними силами, що бажали негайно розв'язати всі питання державотворчого процесу з уявлень, що існували за три-чотири покоління до них. Половина громадян України користується російською мовою, але українські націоналісти аж до останнього часу намагалися витіснити її з повсякденного життя. За даними соціологічних опитувань, у 2013 р. лише 1% мешканців не розумів української та лише третина одного відсотка не розуміла російської [14, с. 488]. Природно, що серед 14 чинників, які мали б об'єднувати, на думку соціологів, український народ, опитувані громадяни поставили мову лише на 10-те місце [14, с. 6]. І справді, вистачало того, що українська мова мала статус державної. Змінити цю конституційну норму було неможливо, доки наша країна залишалася демократичною. Проте «мовні війни» у Верховній Раді не вщухають і досі в намаганнях розхитати єдність народу. Не маючи досягнень у соціально-економічній сфері, законодавці періодично розраховують підняти власний рейтинг шляхом захисту української або російської мов, щоразу тим самим лише розбурхуючи суспільство.

Важливо проаналізувати на підставі проведених у липні 2013 р. опитувань, як громадяни оцінювали дії режиму Віктора Януковича за трьома найважливішими параметрами [14, с. 452]:

1. Якою мірою чинна влада зміцнює загальноукраїнську злагоду?

- зовсім не зміцнює або тільки вдає – 68,4%;
- зміцнює посередньо – 20,8%;
- зміцнює добре або повністю – 4,0%;
- складно відповісти – 6,8%.

2. Якою мірою чинна влада відстоює загальнонаціональні інтереси?

- зовсім не відстоює або тільки вдає – 68,9%;
- відстоює посередньо – 22,0%;
- відстоює добре або повністю – 4,3%;

– складно відповісти – 4,8%.

3. Якою мірою чинна влада розв'язує питання підвищення добробуту населення та зменшення соціальної нерівності?

– зовсім не розв'язує або тільки вдає – 82,7%;

– розв'язує посередньо – 11,1%;

– розв'язує добре або повністю – 2,1%;

– складно відповісти – 4,1%.

Аналізуючи відповіді, котрі майже не потребують коментарів, можна зробити висновок, що восени 2013 р. українські громадяни – в якому б регіоні вони не жили та якою б мовою не користувалися – перебували у відчаї. На запитання про можливість вплинути на діяльність уряду негативну відповідь дали 76,5% тих, хто брав участь у моніторингу Інституту соціології НАНУ. Приблизно така сама кількість громадян (77,1%) розглядала політичну ситуацію в Україні як напружену або критичну [14, С. 456, 465]. Суспільство, у більшості випадків підсвідомо, очікувало подій, що могли б стати поштовхом для соціального потрясіння. Пам'ятаючи Помаранчеву революцію, багато хто пов'язував майбутній вибух із президентськими виборами 2015 р. Проте все сталося набагато раніше.

Подією чотирилітньої давнини, яка роз'ятрила і поляризувала суспільство, стала раптова відмова офіційного Києва від підписання угоди про асоціацію з Євросоюзом. У зв'язку з цим новий київський Майдан почали називати Євромайданом.

Проблему асоціації з ЄС Віктор Янукович успадкував від попереднього президента. Перемовини тривали з 2007 по 2012 рр. 30 березня 2012 р. глави делегацій України та всіх країн Євросоюзу парафували угоду, підписання якої мало відбутися в кінці листопада 2013 р. на Вільнюському саміті ініціативи ЄС «Східне партнерство».

У той період політики й політологи активно обговорювали шанси обрання Віктора Януковича на другий термін. Упродовж п'яти турів голосування на виборах 2004 і 2010 рр. електорат чітко поділявся за територіальною ознакою: південь і схід підтримували головним чином висування Партії регіонів, тоді як центр і захід – його основних конкурентів. Комуністичне минуле набагато більше впливало на виборців Віктора Януковича, аніж на тих, хто підтримував Віктора Ющенка в 2004 й Юлії Тимошенко – у 2010 роках.

Тогочасні соціологічні опитування показували падіння підтримки чинного президента. Під час моніторингу громадської думки Інститутом соціології НАНУ в 2013 р. було встановлено, що на президентських виборах 2015 р. за умови виходу у другий тур пари Віктор Янукович – Арсеній Яценюк перший мав одержати 20,1%, другий – 27,1%; у парі Віктор Янукович – Віталій Кличко перший здобував 19,1%, а другий – 35,4% голосів виборців [14, с. 459–460]. Зважаючи на ці обставини, Віктор Янукович, скоріше за все вдавано, вирішив підтримати асоціацію з Євросоюзом, щоб заручитися

підтримкою на чужому електоральному полі. У своїх виборцях він не сумнівався, хоча між регіонами фактично не існувало консенсусу щодо геополітичного вибору. У 2013 р. за асоціацію з ЄС на заході нашої країни висловлювалися 67,4%, а у центрі – 45,8% громадян, тоді як входженню до Митного союзу з Росією, Білоруссю й Казахстаном віддали перевагу 58,8% на півдні та 67,8% – на сході України [14, С. 151, 153]. Такі територіальні розбіжності соціопитувань переважно визначалися майстерною пропагандою, здійснюваною системно й послідовно в опанованому російськими ЗМІ українському інформаційному просторі. На мешканців заходу та центру вона впливала мало, адже багато хто з них уже встиг побувати в інших країнах Європи й міг критично ставитися до інформації аудіо- та відеопристроїв. Натомість жителі сходу частіше бували в Росії. Вони завжди думали, що їхні робочі місця пов'язані тільки з російською економікою, і у цьому вони не помиляються.

Лише за кілька тижнів до довгоочікуваного саміту у Вільнюсі офіційний Київ зробив поворот на 180°, оголосивши про «призупинення» підготовки до підписання угоди з Євросоюзом. Ця сенсаційна для переважної більшості громадян новина вмить збурила українське суспільство. Протестні виступи в Києві почалися майже відразу – з 21 листопада 2013 року. Миттєво у соціальних мережах уперше виник термін «Євромайдан». Наступного дня протестувальники з'явилися і в Донецьку, і в Івано-Франківську, і в Луцьку, і в Ужгороді, і у Львові. 24 листопада у столиці відбулася найбільша за період президентства Віктора Януковича маніфестація, на яку вийшли до 150 тис. людей. Колони учасників охопили територію від бульвару Тараса Шевченка до Європейської площі. Мирний мітинг на майдані Незалежності ухвалив резолюцію під назвою «Вимоги Євромайдану», що складалася з трьох пунктів: відставка прем'єра Миколи Азарова, проведення до 27 листопада позачергової сесії Верховної Ради з голосуванням за необхідні євроінтеграційні закони, підписання Віктором Януковичем у Литві угоди про асоціацію з Євросоюзом. На головній площі столиці з'явилися 15 армійських брезентових наметів, відразу комендантом наметового містечка став Андрій Парубій.

Саміт у Вільнюсі проходив 28–29 листопада 2013 р. Віктор Янукович, прибувши туди, заявив, що підписання Україною угоди не на часі. Тоді протестувальники в Києві вирішили залишитися на майдані Незалежності та почали вимагати від парламентської опозиції розпочати процедуру імпичменту президента. У ніч на 30 листопада наметове містечко з присутніми до 400 протестувальників, переважно студентами, оточені співробітниками міліції для розгону, озброєними кийками, зазнали значних побоїв, хто не зміг відвернутися від караючої руки «правоохоронців». Зафіксовані на мобільні телефони шокуючі кадри розправи миттєво облетіли весь світ.

1 грудня, у річницю референдуму 1991 р., який проголосив незалежність України, на майдани й вулиці Києва вийшло від 500 тис. до 1 млн. громадян. Цього дня було створено штаб національного спротиву з осередком у Будинку

профспілок. До Києва почали з'їжджатися тисячі протестувальників з усіх регіонів України. З 8 грудня з поваленням пам'ятника Володимиру Леніну на Бессарабській площі розпочався всеукраїнський «ленінопад» – реквієм за радянськими часами.

У ніч на 11 грудня 2013 р. влада зробила, але не спромоглася, знову розігнати Євромайдан, застосувавши сили «Беркута». А у Михайлівському Золотоверхому соборі через майже вісім століть вдарили в набат, підхоплений дзвіницями інших церков древнього міста. Тисячі киян кинулися на допомогу і міліція, зброя авторитарної держави, відступила. За кілька годин було створене нове наметове містечко, оточене барикадами заввишки до 2–3 метрів. Рішенням народного віче 14 грудня Євромайдан поставило вимогу: повернутися до легітимної Конституції від 8 грудня 2004 р., тобто перетворити Україну з президентсько-парламентської на парламентсько-президентську республіку.

Понад місяць Віктор Янукович утримувався від активних дій, побоюючись реакції світової громадської думки. Події в Україні перетворилися на головну тему ЗМІ провідних демократій світу. 16 січня 2014 р. пропрезидентська більшість у Верховній Раді з грубим порушенням встановленої процедури голосування ухвалила пакет із 10 законів, спрямованих на звуження конституційних прав і свобод громадян. Відтепер вимога підписання угоди про асоціацію з Євросоюзом відійшла на другий план. Єврореволюція почала переростати в Революцію гідності. Протестувальники домогалися скасування «законів 16 січня». Антиурядові виступи поширилися всією країною [4, С.160].

Українське суспільство, розбурхане кривавими подіями в центрі Європи на Майдані української столиці, що вилилися в Революцію гідності, які після захоплення Криму «зеленими чоловічками» і анексією Криму Російською Федерацією, перекинулися на театр військових дій у східні регіони України – Луганщину і Донеччину, що і дотепер визначене не як війна з зовнішнім агресором, а як АТО – антитерористична операція. Насправді ж це є гібридною війною з місцевими посіпаками сепаратистів та кадровими російськими військами.

Але, попри активні намагання світової громадськості припинити воєнні дії гібридної війни на Донбасі та повернути незаконно анексований силовими методами Крим під юрисдикцію української влади шляхом численних переговорів та ряду санкцій проти країни-загарбника поки що не дали бажаних результатів, в Україні відбуваються трансформаційні процеси і в освітній галузі, ще започатковані ще в 90-ті роки.

Безумовно, суспільні трансформації ведуть до відповідних змін у діяльності організацій, позначаються на робочому кліматі тощо. При цьому слід підкреслити, що поруч із позитивними змінами, дослідники констатують негативний характер таких змін (ріст відчуження, депресії, соціальної ізоляції, руйнування сім'ї та соціальної спільноти, «коктейль» тиску дефіциту часу, оцінок та загрози нездійснених цілей).



Важливого значення набуває ця проблема в контексті діяльності освітніх організацій, покликаних готувати громадян до життя і діяльності в конкурентному середовищі [7].

Важливим є той факт, що європейські суспільства в останній рік минулого століття бажання інтегруватися у сфері освіти, зокрема вищої, спрямоване на створення спільної Зони європейської вищої освіти до 2010 року, втілили підписанням Болонської декларації, чому передувало підписання Великої Хартії європейських університетів (*Magna Charta Universitatum*).

Згідно з цілями Болонського процесу до 2010 року освітні системи країн-учасниць Болонського процесу повинні бути змінені, щоб сприяти:

- полегшеному переїзду громадян з метою подальшого навчання чи працевлаштування у Зоні європейської вищої освіти;
- зростанню привабливості європейської вищої освіти;
- розширенню Європи та забезпеченню її подальшого розвитку як стабільного, мирного, толерантного суспільства.

Слід зазначити, що Болонський процес не передбачає створення повністю ідентичних систем освіти у різних країнах, він призначений лише для зміцнення взаємозв'язків та покращення взаєморозуміння між різними освітніми системами.

19 травня 2005 року у норвезькому місті Берген на Конференції міністрів країн Європи Україна приєдналася до Болонського процесу, зобов'язавшись внести відповідні зміни у національну систему освіти та приєднатися до роботи над визначенням пріоритетів у процесі створення єдиного європейського простору вищої освіти до 2010 року.

Приєднання України до Болонського процесу зумовило необхідність швидкого запровадження низки системних та структурних змін у вищій світі відповідно до рекомендаційних документів міністерських конференцій його країн-учасників. Цей процес виявився досить болісним. Попри все переважна більшість країн-учасників прийняли загальні «правила гри» та виявили політичну волю виконати взяті зобов'язання.

Ключовим інструментом запровадження інновацій в країнах Європи стало ухвалення нового законодавства про вищу освіту. Це знайшло своє відображення у формуванні національної освітньої політики і в Україні. Аналіз здійснення політичних кроків дозволяє виокремити три періоди, що характеризуються певними тенденціями у розвитку освітнього законодавства.

Перший період тривав протягом 2005–2007 років (з окремих питань ще з 2003 року) і став часом перших невдалих спроб системної модернізації – прийняттям Закону України «Про вищу освіту». Профільним міністерством було запроваджено кредитно-модульну систему організації навчального процесу, що нагадувала механічне об'єднання ECTS (Європейська кредитно-трансферна система) та вітчизняної модульно-рейтингової системи (створеної ще в 90-х роках на основі розробок завершального перед розпадом СРСР радянського періоду). На той час завдяки прискореному економічному

зростанню покращилось державне фінансування вищої освіти, що не було належною мірою використано для цільової підтримки реформ і структурної перебудови галузі.

У 2003–2007 роках на розгляд Верховної Ради України неодноразово вносились законопроекти, що передбачали суттєву модернізацію діючого освітнього законодавства і були зорієнтовані на подолання чисельних недоліків та протиріч Закону 2002 року.

Другий період охоплює 2008 – початок 2010 років. У 2008 році Міністерство освіти і науки України зініціювало розробку проекту нової редакції Закону України «Про вищу освіту», в якій передбачався комплекс заходів стосовно модернізації національної системи вищої освіти, зокрема, імплементація зобов'язань України по Болонському процесу. На жаль, неприйняття цього законопроекту було пов'язане з відсутністю вольової підтримки Президента, Уряду, негативним ставленням Міністерства фінансів України до розширення автономії університетів, що повністю знівелювало можливість модернізації національної системи вищої освіти.

Практика вихолощення ключових положень з важливих, а інколи й взагалі системоутворюючих, проектів в різних сферах життєдіяльності громадян України, взагалі призвело до їхнього знівелювання. Так, розроблений Міністерством освіти і науки України за участю представників вищих навчальних закладів проект був суттєво обкраяний в процесі чисельних погоджень різних міністерств та відомств, внаслідок чого з тексту проекту вилучились найбільш важливі системні положення, що чітко визначали напрями подальших реформ освітньої галузі. Після завершення процесу погодження законопроект врешті-решт було схвалено на засіданні Кабінету Міністрів України 23 вересня 2009 року, але рішення про його внесення на розгляд Парламенту України так і не було практично реалізовано. Остання редакція законопроекту остаточно втратила переважну частину інноваційних ідей.

Але, у 2009 року згідно з Наказом № 943 від 16 жовтня все ж таки у вищих навчальних закладах було запроваджено Європейську кредитно-трансферну систему (ЄКТС) та її ключові документи, пізніше були схвалені «Методичні рекомендації щодо запровадження Європейської кредитно-трансферної системи та її ключових документів у вищих навчальних закладах» (лист МОНУ № 1/9-119 від 26 лютого 2010 року), що дозволило подолати суперечності в нормативно-правовому регулюванні освітнього процесу. Важливими кроками реформування системи вищої освіти стали надання самостійності вищим навчальним закладам у розробленні навчальних планів, ухваленні Концепції та Програми організації підготовки магістрів в Україні, наказів про структуру освітньо-професійних програм та навчальних планів підготовки бакалаврів, затвердження Примірного положення про міжгалузеву індивідуалізовану гуманітарну освіту.

Третій період реформаций розпочався з березня 2010 року і триває досі. Очікування реформ у галузі вищої освіти оформилось у вигляді соціального замовлення суспільства і знайшло відображення в Програмі економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава».

Серед визначених Програмою необхідних кроків у реформуванні системи освіти важливими для вищої школи є:

«Удосконалення системи управління освітою передбачає:

- вироблення єдиної освітньої політики, забезпечення наступності між рівнями освіти;

- підвищення самостійності навчальних закладів у розпорядженні фінансовими ресурсами;

- оптимізація мережі навчальних закладів з урахуванням демографічних і економічних реалій та необхідності підвищення якості освіти (... створення укрупнених регіональних ВНЗ);

- перегляд застарілих типових штатних нормативів.

Підвищення якості й конкурентоспроможності освіти:

- ...розроблення національної системи оцінювання якості освіти; створення незалежних кваліфікаційних центрів, у т. ч. для підтвердження кваліфікації в європейській системі стандартів; стимулювання створення незалежних національних рейтингів шкіл, ПТУ, ВНЗ;

- ...широке запровадження інформаційно-комунікаційних технологій у навчальних закладах;

- узгодження кваліфікаційних характеристик, стандартів і навчальних програм з освітньо-кваліфікаційними вимогами робочих місць;

- мотивація роботодавців до участі в підготовці навчальних програм, узгодження з ними освітніх і професійних стандартів; переорієнтація навчальних планів на збільшення частини практичного компонента; масштабне запровадження програм стажування на виробництві;

- розподіл у ВНЗ навчальних програм академічного й практичного профілю, розвиток професійно-орієнтованої вищої освіти.

Забезпечення доступності освіти:

- ...запровадження Національної рамки кваліфікацій;

- стимулювання розвитку системи «освіта протягом життя».

Підвищення ефективності фінансування освіти:

- розробка й перехід до єдиного стандарту вартості навчання одного студента;

- перехід у фінансуванні навчальних закладів від принципу утримання закладів до принципу формування їх бюджетів, виходячи з кількості учнів та стандарту вартості навчання одного студента;

- розширення можливостей навчальних закладів залучати додаткові кошти за рахунок легалізації інституту «ендавменту» – благодійних цільових некомерційних фондів;
- використання грантової підтримки дослідних проектів та освітніх інновацій;
- розширення списку платних послуг, що надаються навчальними закладами...;
- зміна підходів до формування державного замовлення на підготовку фахівців на основі впровадження прогнозу потреб економіки (регіону).» [2].

Україна знаходиться в полі міжнародного тренду розвитку сучасної вищої школи, який ґрунтується на побудові партнерства між вищими навчальними закладами і студентами. Таке партнерство означає офіційне визнання студентоцентризму в якості наріжного каменю сучасної філософії вищої освіти, побудову навчальної діяльності як процесу спільного формування компетенцій, організацію навчального процесу на основі індивідуальної освітньої траєкторії, заохочення студентів до участі в управлінні навчальним закладом та забезпеченні якості освіти.

Уособленням стратегії формування партнерських відносин між навчальними закладами (адміністрацією, викладачами) та студентами покликаний стати Болонський процес, до якого приєдналась Україна. У нашій країні (як в багатьох країнах Європи) імплементація Болонських принципів та рекомендацій, що впроваджуються часом непослідовно і нерівномірно, сприймається студентами неоднозначно. Цей ефект посилюється поширеним уявленням про високий рівень радянської системи освіти, від здобутків якої доводиться відмовлятися на користь сучасної європейської моделі. Дуже зручним для частини студентів та їх наставників є перенесення проблем власної відповідальності за результати навчання на організаційні новації, які зручно пов'язувати з Болонським процесом.

За результатами соціологічних досліджень Фонду «Демократичні ініціативи» та фірми «Ukrainian sociology service» в березні 2012 року виявилось, що вважають себе такими, що добре розуміють принципи Болонської системи лише 42,7% студентів старших курсів і лише 7% не уявляють її взагалі. Гірший рівень обізнаності продемонстрували заочники та контрактники. На підставі відповідей на конкретні питання про ознаки Болонського процесу можна констатувати, що студенти дещо переоцінюють ступінь власного розуміння цього процесу.

До основних компонентів організації вищої освіти в рамках Болонської моделі студенти відносять:

- 1) необхідність систематичного навчання впродовж семестру для нагромадження балів (50,4%);
- 2) можливість отримати додаток до диплому європейського зразка (31,7%);

- 3) можливість вступити в магістратуру інших ВНЗ України та світу (27,8%);
- 4) можливість внутрішньої студентської мобільності (19,9%);
- 5) можливість самостійно обирати частину курсів та формувати індивідуальний план навчання (18,1%);
- 6) можливість міжнародної студентської мобільності на безкоштовній основі, аж до отримання диплома бакалавра закордонного ВНЗ (17,4%). [2, С. 42-43].

Дослідники зазначали, що перший, третій та п'ятий компонент були реальними, а другий, четвертий та шостий в українському освітньому просторі реалізувалися з великими труднощами. При цьому з можливістю самостійно обирати частину курсів краще були обізнані студенти масових гуманітарних та економічних спеціальностей коли студенти юридичних та технічних спеціальностей мали певні обмеження цим скористатись. Зазначимо, що вже з третього компонента рівень показників обізнаності йде на спад, а з четвертого лише кожен п'ятий студент обізнаний зі складниками організації вищої освіти в рамках Болонської моделі.

Результати моніторингових досліджень констатують, що прагнення в українських студентів зростають з рівнем успішності навчання: внутрішня мобільність приваблює 43,9% опитаних, а міжнародна мобільність – 69,6%. Але на той час бажаючих до навчання в інших вузах не було як задовольнити: всередині країни у таких обмінах брали участь лише 1,9% опитаних, у програмах обміну із закордонними ВНЗ – 4,6% (показник реальний за рахунок учасників короткотривалих навчальних поїздок).

Україна належить до країн з переважанням від'їзної мобільності над в'їзною. Так, за даними Державної служби статистики в Україні (на початок 2011/12 навчального року) навчалось близько 43000 іноземних студентів при річному прийомі понад 8000 осіб. Найбільша кількість іноземних студентів в Україну приїздило з Туркменістану, Китаю, Російської Федерації, Індії та Йорданії. Водночас, ще більша кількість українських громадян здобувала вищу освіту за кордоном у Польщі, Німеччині, США, Російська Федерації [2, с. 43].

Друге десятиліття поспіль поволі зростає ступінь доступності вищої освіти для населення України, що набуло масового характеру, про що свідчить динаміка абітурієнтів до вищих навчальних закладів та відповідні трансформації в мережі ВНЗ з диверсифікацією фінансування вищої освіти. Можна вважати, що конституційне право в отриманні вищої освіти громадянами країни забезпечується. Але існує і ряд стримуючих факторів:

- Вибір напрямку та форми вищої освіти значною мірою визначається суспільними стереотипами населення стосовно її престижності загалом, привабливості окремих галузей знань та професій. Практика більшості ВНЗ свідчить, що при відкритті нових освітніх програм акцент робиться не стільки на кон'юнктуру ринку праці, скільки на популярність конкретних освітніх продуктів серед вступників та їх батьків.



– Ключовою проблемою обмеження доступу до вищої освіти є розповсюджена в Україні бідність. Це обумовлено тим, що навчання студента вимагає не тільки офіційної оплати навчання (її не здійснюють студенти, які навчаються за бюджетні кошти та отримують стипендію), але й інших видів витрат, що пов'язані з проживанням (особливо в іншому місті), харчуванням, одягом, транспортом, літературою тощо.

– Світова практика знає чимало форм фінансової компенсації гірших стартових умов для здобуття освіти. В Україні, на жаль, більшість цих механізмів (гранти, кредити, трансфери, дотації) відсутні. За цих умов студенти часто вдаються до пошуку роботи у вільний від навчання час або за рахунок навчання, переходу на заочну форму, неодноразових переривань освіти. Для суттєвої частини молоді економічний фактор стає вирішальним при виборі ВНЗ та спеціальності.

– Для зовсім незаможних родин навіть такі компроміси не роблять вищу освіту дійсно доступною. Найбільш проблемною категорією є молоді люди з родин, в яких поєднується низький рівень доходів та труднощі соціалізації, а також сироти та напівсироти. При цьому спроможні до адаптації в суспільстві громадяни здатні знаходити можливості навчання за бюджетні кошти, а також схеми хоча б якогось вирішення інших матеріальних проблем за рахунок власної праці або різних видів соціальної підтримки з боку держави, профспілок чи спонсорів. Щоправда, ціною таких рішень може бути суттєве подовження тривалості навчання і низька якість здобутої освіти.

– Порівняно більші труднощі доступу до вищої освіти притаманні сільській молоді. Це зумовлено низьким рівнем статків, певною соціальною ізоляваністю та обмеженим доступом до додаткових освітніх послуг (довузівська підготовка, репетиторство). Окремої уваги потребує забезпечення рівних умов здобуття вищої освіти для інвалідів, які мусять долати як складнощі з підготовкою та вступом до ВНЗ, так і відсутність належних умов навчання, спеціальних педагогічних технологій та брак суспільної уваги до них. Не можна нехтувати специфічними труднощами представників деяких національних меншин, які завдяки компактному проживанню та навчанню в національних школах доволі часто не володіють належною мірою українською (або хоча б російською) мовою [5, с. 66].

До стримуючих факторів отримання вищої освіти залишаються впливовість регіонального аспекту доступності вищої освіти. Вищі навчальні заклади розташовані по території України нерівномірно. Більшість розміщується в місті Києві, Харківській, Львівській, Дніпропетровській, Донецькій, Одеській та Запорізькій областях. Найменше число навчальних закладів знаходиться у Волинській, Сумській та Миколаївській областях. Менша кількість ВНЗ створює обмеження у виборі освітніх програм різного спрямування та рівнів. При цьому в різних регіонах питома вага навчання за бюджетні кошти коливається від 40% до 60% студентського загалу [2, [с. 34](#)].

Крім того, одним з поширених чинників вирівнювання стартових умов для здобуття вищої освіти є надання формалізованих або неформалізованих преференцій окремим категоріям вступників, що часто визначається як «позитивна дискримінація». Така практика існує і в Україні. Ці переваги зумовлені відголоском усталеним традиціям радянського періоду, міркуваннями соціального захисту та політичної волі деяких державних діячів. Вони законодавчо закріплені низкою Законів України, рішеннями Президента та Уряду України. Держава забезпечує «позитивну дискримінацію» через Умови прийому до вищих навчальних закладів України, що донедавна обов'язково передбачали:

1) Зарахування поза конкурсом:

- ветеранів війни та учасників миротворчих місій;
- дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування (до 23 років);
- інвалідів I та II груп та дітей-інвалідів;
- постраждалих внаслідок Чорнобильської катастрофи (найбільш постраждалим надано право на зарахування за співбесідою);
- дітей військовослужбовців та працівників правоохоронних органів, які загинули під час виконання службових обов'язків;
- дітей ветеранів шахтарської праці;
- дітей, чиї батьки загинули або стали інвалідами на вугледобувних підприємствах;
- учасників міжнародних учнівських олімпіад, які вступають на профільні напрями.

2) Зарахування за окремим конкурсом на спеціально виділені місця державного замовлення:

- представників сільської молоді, які здобувають освіту для роботи на селі;
- військовослужбовців-контрактників та випускників військових ліцеїв при вступі до вищих військових навчальних закладів.

3) Можливість зарахування за результатами вступних випробувань без складання зовнішнього незалежного оцінювання:

- осіб з обмеженими фізичними можливостями (інваліди I та II груп, діти-інваліди);
- військовослужбовців строкової служби – при вступі на денну форму навчання до вищих військових навчальних закладів;
- громадян України, звільнених зі строкової військової служби в рік вступу до вищого навчального закладу;
- військовослужбовців-контрактників при вступі на заочну форму навчання;
- осіб, які мають захворювання, що перешкоджають складанню ЗНО;
- осіб, які здобули повну загальну середню освіту у 2007 році і раніше;

- громадян, які в рік вступу здобули повну середню освіту за кордоном.

4) Нарахування додаткових балів деяким вступникам:

- призерам найвищого етапу Всеукраїнських учнівських олімпіад з базових предметів та Всеукраїнських конкурсів — захистів науково-дослідницьких робіт учнів при вступі на профільні напрями;

- випускникам підготовчих курсів для вступу до даного ВНЗ для навчання на природничо-математичних та інженерно-технічних напрямках підготовки (досить обмежено).

5) Зарахування при однаковій кількості балів:

- дітей з багатодітних родин;
- дітей окремих категорій військовослужбовців при вступі до вищих військових навчальних закладів;
- мешканців гірських населених пунктів;
- випускників шкіл, які здобули документ про освіту з відзнакою;
- деяких категорій осіб за окремими державними рішеннями;
- вступників, яким це право надано правилами прийому до вищого навчального закладу.

При цьому кількість місць, які відведені на зарахування вступників пільгових категорій визначалися вищими навчальними закладами, проте не могло складати більше 25% обсягів державного замовлення.

В Україні нараховується кілька мільйонів осіб зазначених категорій, які є потенційними претендентами на отримання вищої освіти за пільгами.

Запроваджене в Україні з 2008 року зовнішнє незалежне оцінювання (ЗНО), що набуло повноважень вступних іспитів до вищих навчальних закладів освіти для випускників на основі повної загальної середньої освіти дещо вирівнює абітурієнтів до отримання вищої освіти.

Так, перші роки доступу до вищої школи не отримували лише особи, які не мали принаймні двох сертифікатів з кількістю балів не менше ніж 124 бали (у т.ч. сертифікату з української мови та літератури). Надалі умовою доступу до програм бакалаврату стала наявність трьох сертифікатів з кількістю балів не менше ніж 124 бали (у т.ч. сертифікату з української мови та літератури), але один з них (з профільного предмету) повинен був мати щонайменше 140 балів. На практиці це означало відсів 10-15% вступників на першому етапі та 15-20% на сучасному етапі. Але поодинокі найбільш престижні університети впродовж останніх років практикують жорсткіші умови відбору вступників (встановлюючи мінімальний бал у 150, 160 чи, навіть, 170 з профільного предмету на всіх або окремих програмах).

До 2014 року статус ЗНО не мав законодавчого закріплення, а регулювався лише документами Уряду та Міністерства. Одним з наслідків цього стала поява низки виключень із загальної схеми вимог для окремих категорій вступників.

З прийняттям Закону України № 1556-VII від 1 липня 2014 року «Про вищу освіту», що вступив у дію у вересні того ж року, розширилися

повноваження самих ВНЗ України і керівництво цими закладами стало відповідальним і підзвітним перед своїми працівниками та студентами, а не перед МОН України. Учасники ж освітнього процесу набули більших повноважень впливати на прийняття рішень у ВНЗ.

Нова редакція Закону також встановила обов'язковість проходження ЗНО для вступу на програми вищої освіти. Але на перехідний період певна кількість пілг збереглась. Системним винятком є іноземці та особи без громадянства, які мають право вступати до українських ВНЗ без складання ЗНО і результати проходження аналогічних ЗНО процедур в інших країнах. Крім того, певна кількість випускників українських шкіл, які не виконали вимог при складанні ЗНО, або вирішили не ризикувати, в останні роки обирають шлях здобуття вищої освіти за кордоном. У подальшому бажаючі мають можливість перевестись до українських університетів.

Система ЗНО протягом кількох років допомагає учням окупованих українських територій вступати до ВНЗ України.

У той же час за даними Світового економічного форуму за складовими Глобального індексу конкурентоспроможності Україна посідала із 148 країн, учасниць досліджень, у 2014 році: 79 місце за якістю системи освіти в цілому; 43 – за станом вищої і професійної освіти в цілому; 115 – за якістю освіти з менеджменту бізнесу; 37 – за якістю початкової освіти; 10 – за охопленням вищою освітою. Останній показник виявився найвищим з визначених проблем, що є тільки кількісним [12].

Запроваджена ECTS (рейтингова система оцінювання набутих студентом знань та вмінь) дозволила студенту, який набрав протягом семестру необхідну кількість балів (не менше 60):

1. Не скласти семестровий контроль з навчальної дисципліни у формі екзамену (диференційованого заліку) й отримати набрану кількість балів як підсумкову екзаменаційну рейтингову оцінку.
2. Скласти семестровий контроль у формі екзамену (диференційованого заліку) для підвищення свого рейтингу за цією навчальною дисципліною.

Підсумкова семестрова рейтингова оцінка в балах, за національною шкалою і за шкалою ECTS заноситься до заліково-екзаменаційної відомості, навчальної картки й індивідуального навчального плану студента, залікової книжки студента.

Хоча Закон України «Про вищу освіту» і надав ВНЗ більшої автономії, але не існує в нашій країні вільної зміни навчального закладу за системою накопичення кредитів (ECTS), як це добре спрацьовує в країнах ЄС. Особливо набуло гостроти у зв'язку з військовими подіями на сході України.

Постановою КМУ від 28 грудня 2016 року за № 1050 «Деякі питання стипендіального забезпечення» до рейтингу на отримання стипендії включаються усі студенти ВНЗ денної форми навчання. Він формується за результатами успішності в навчальному семестрі – на підставі оцінки з кожної

дисципліни. При цьому враховується участь студента у громадській, спортивній і науковій діяльності. Важливо, що процедура складання рейтингу стипендій повинна бути однаковою для всього курсу – дискримінація в цьому питанні не допускається і карається законом.

Рейтинг успішності студентів вищих навчальних закладів вимірюється у балах. До стипендіальних списків не включаються учні, які набрали кількість балів, меншу за межу незадовільного навчання. Також не отримують права на стипендію особи, які мають академічну заборгованість.

Дуже важливо, що стипендія студентам першого курсу виплачується обов'язково – незалежно від поточних оцінок в першому семестрі. Відповідно до нового порядку, її розмір завжди мінімальний. Можливість отримання стипендії після зимової сесії залежить від середнього балу, отриманого за результатами складання іспитів.

Отримання соціальних стипендій у 2017 році відбувається на підставі письмової заяви студента, стосовно якої стипендіальна комісія вузу приймає рішення про призначення або відмову в наданні соціальної стипендії протягом трьох днів з моменту отримання відповідного звернення.

Право на соціальну стипендію мають студенти, у яких задовільні результати навчання та відсутня академічна заборгованість. Її сума вища за стандартну на 45,5 %.

Відповідно до пункту 22 Постанови КМ «Про внесення змін до стипендіального забезпечення», соціальна стипендія призначається наступним категоріям студентів:

- Діти-сироти, позбавлені батьківського піклування, а також особи, які в період навчання у віці 18-23 років залишились без батьків;
- Студенти з малозабезпечених сімей, за умови отримання державної допомоги з малозабезпеченості;
- Особи, постраждалі внаслідок Чорнобильської катастрофи;
- Студенти, які є внутрішньо переміщеними особами;
- Діти-інваліди та інваліди I-III групи;
- Студенти, які мають сім'ї з дітьми.

Отже, суспільні трансформації ведуть до відповідних змін у діяльності організацій, позначаються на робочому середовищі тощо. При цьому що поруч із позитивними змінами, які відбуваються в робочому середовищі, дослідники констатують негативний характер таких змін. Важливого значення набуває ця проблема в контексті діяльності освітніх організацій, покликаних готувати громадян до життя і діяльності в конкурентному середовищі.

Швидка і адекватна, а в ідеалі і завчасна (передбачлива), адаптація системи освіти до наслідків суспільних трансформацій в кінцевому рахунку означає життєздатність суспільства в цілому. Це зумовлює запровадження стратегічних змін в освітній галузі, зокрема, підвищення статусу середньої освіти; реалізація та впровадження нових стратегічних підходів до організації освіти; розробки нового змісту освіти; забезпечення відповідності змісту освіти



особливостям розвитку суспільства в ринкових умовах; включення в процеси європейської інтеграції; підвищення статусу педагога тощо.

Прийняття нового Закону про вищу освіту в Україні хоча і дало можливості революційним перетворенням в галузі, але вимагає значної роботи з досягнення поставленої мети, оперативного переходу до нових форм роботи. Проведення відповідних інституціональних змін допоможе суттєво підвищити ефективність роботи вищих навчальних закладів та якість вищої освіти в Україні в цілому.

### **Список використаних джерел**

1. Афонін Е. А. Закономірності та особливості суспільно-трансформаційних процесів в Україні/ Е. А. Афонін, О. В. Суший, Л. М. Усаченко. Український соціум: наук. журн. / Держ. установа «Ін-т екон. та прогнозування Нац. акад. наук України», «Укр. ін-т соц. дослід. ім. Олександра Яременка». – К. : 2011. № 4 (39), 210 с.
2. Вхідження національної системи вищої освіти в європейський простір вищої освіти та наукового дослідження : моніторинг. дослідж. : аналіт. звіт / Міжнарод. благод. Фонд «Міжнарод. Фонд дослідж. освіт. політики» ; кер. авт. кол. Т. В. Фініков. – К. : Таксон, 2012. – 54 с. – Бібліогр.: С. 9-10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://osvita.ua/doc/files/news/298/29870/edu\\_euro.pdf](http://osvita.ua/doc/files/news/298/29870/edu_euro.pdf)
3. Карамушка Л. М. Психологічні проблеми запровадження змін в освітніх організаціях / Л. М. Карамушка // Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць. / ред. кол. : В. В. Олійник (гол. ред.) та ін. – К. : Міленіум. – 2007. – Вип. 4 – С. 172–178.
4. Кульчицький С. В. Суспільно-політичне й соціально-економічне становище України в 2010 – першій половині 2015 рр./ С. В. Кульчицький. Український історичний журнал. – 2015. – №3
5. Моніторинг інтеграції української системи вищої освіти в Європейський простір вищої освіти та наукового дослідження: моніторинг. дослідж. : аналіт. звіт / Міжнарод. благод. Фонд «Міжнарод. Фонд дослідж. освіт. політики»; за заг. ред. Т. В. Фінікова, О. І. Шарова– К. : Таксон, 2014. – 144 с. – Бібліогр. : с. 130-143, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kvit.ukma.edu.ua/wp-content/uploads/2015/01/Аналітичний-звіт.pdf>
6. Московичи С. Машина, творящая богов / С. Московичи. – М. : «Центр психологии и психотерапии», 1998. – 560 с.
7. Наливайко Г. В. «Особливості діяльності освітніх організацій в умовах суспільних трансформацій» / В. М. Івкін, Наливайко, Г. В. // Теорія і методика управління освітою. – 2017. – № 1(19) 2017. – Режим доступу: <http://umo.edu.ua/elektronne-naukove-fakhove-vidannja-teorija-ta-metodika-upravlinnja-osvitoju> – Назва з екрана.

8. Нанівська В. Запровадження європейських стандартів демократичного врядування – єдиний шлях до «десовєтизації» державного управління в Україні [Електронний ресурс] / В. Нанівська // Європейські стандарти. – 2010. – № 4. – С. 2-3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://old.icps.com.ua/files/articles/55/20/EF\\_4\\_2010\\_UKR.pdf](http://old.icps.com.ua/files/articles/55/20/EF_4_2010_UKR.pdf)
9. Огнесян А. Конвертируемая демократия / А. Огнесян // Междунар. жизнь . – 2011. – № 4.
10. Реалізація Європейської політики сусідства у 2010 році: звіт про хід реалізації проекту в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/documents/eu\\_uk\\_chronology/enp\\_report\\_2010\\_ukraine\\_uk.pdf](http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/documents/eu_uk_chronology/enp_report_2010_ukraine_uk.pdf)
11. Скотний В. Т. Самоствердження особистості в освітній діяльності / В. Т. Скотний // Філософія : історичний і культурологічний нарис. – К. : Знання України, 2005. – С. 477 – 485.
12. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року (Проект), Київ – 2014, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tnpu.edu.ua/EKTS/strate2014.pdf>
13. Українське суспільство 1992–2010. Соціологічний моніторинг / за ред. д. е. н. В. Ворони, д. соц. н. М. Шульги. – К. : Ін-т соціології НАН України, 2010. – 636 с.
14. Українське суспільство 1992-2013. Стан та динаміка змін. Соціологічний моніторинг / За ред. В. М. Ворони, М. О. Шульги. – К. : Ін-т соціології НАН України, 2013.
15. Фисун А. А. Демократия, неопатримонализм и глобальные трансформации/ А. А. Фисун. – Х. : Константа, 2006. – 356 с.
16. Харрисон Л. Культура и экономическое развитие [Електронний ресурс] / Л. Харрисон. – Режим доступу : <http://www.inliberty.ru/library/study/324/>
17. Штомпка П. Понятие социальной структуры: попытка обобщения // Социологические исследования. – 2001. – №9.
18. Энгельс Ф. Происхождение семьи, частной собственности и государства. – М. : Изд-во полит. лит., 1974. – 240 с., С. 180, 182.
19. Экономическая теория / С. В. Мочерный, Н. В. Некрасов и др. – М. : Приор, 2000. – 415 с., – С. 56.
20. Економічна енциклопедія: У 3-х т. – К. : Акад., 2002. – Т. 3 – 952 с., С. 544.



**Олена ЛОЖАЧЕВСЬКА,**  
професор, доктор економічних наук, завідувач  
кафедри менеджменту Національного транспортного  
університету, Україна, м. Київ  
*angel7a@ukr.net*

## **РОЗДІЛ 9**

### **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ**

Формування та розвиток ринкової економіки на сучасному етапі характеризується наявністю двох протилежних процесів: з одного боку, посиленням глобалізації економіки і з іншого - зростанням її регіоналізації в системі міжрегіональних ринкових відносин. Ринок сприяє глобалізації економіки, стираючи межі господарських систем країн, а регіоналізація розвивається через децентралізацію управління економічними відносинами. Посилення глобалізації полягає у залученні все більшої кількості регіонів як суб'єктів господарювання у міжнаціональний обмін продукцією та послугами. Таким чином, глобалізація та регіоналізація є закономірною тенденцією розвитку сучасної економіки.

Для глобалізації характерним є розширення ринкового господарства вільно конкуруючих суб'єктів господарської діяльності. Регіоналізація в межах країни проявляється у зростанні самоуправління розвитком регіональної економіки, зосередженні владних повноважень та господарської самостійності регіонів за умов реалізації соціально-економічної політики держави, здійснення державної стратегії економічного зростання.

Визначенню поняття регіону, його економічних факторів зростання присвячено досить велика кількість досліджень таких вчених в галузі регіональної економіки, як А. Гранберг, С. Дорогунцов, А. Єпіфанов, І. Лукінов, А. Мазур, Т. Морозова, І. Сігов, Д. Стеченко, Л. Чернюк, М. Фашевський та інші [2-14]. Більшість з них за регіон вважають однорідне соціально-економічне та еколого-географічне просторове формування. При цьому ігнорується такий чинник, як наявність автономної системи управління.

В якості регіону прийнято частину території, яка має відмінність від суміжних територій і характеризується автономною системою управління, а

також поєднанням природно-географічних, соціально-економічних, демографічних, національно-культурних, екологічних та інших ознак. Ці ознаки по суті є комплексуютьовувальними через свою цілісність та єдність.

Регіони, як правило, мають свою специфіку, яка проявляється так [14, 15]:

- у комбінуванні природних ресурсів, у ступені забезпеченості ними регіонального господарського комплексу;

- у забезпеченні ресурсами багатоцільового використання – земельних та водних, а також у ступені природної родючості земель та рівні біокліматичного потенціалу;

- у рівні економічного розвитку, у спеціалізації і відповідній галузевій структурі, рівні розвитку матеріально-технічної бази виробництва та його концентрації;

- у соціально-демографічних процесах, зокрема в темпах росту населення і трудових ресурсів, у загальноосвітньому та кваліфікаційному рівні та структурі зайнятості трудових ресурсів, у ступені їх соціально-економічної мобільності;

- у рівні розвитку наукового потенціалу, виробничої і соціальної інфраструктури, у специфіці екологічних проблем.

Особливо варто підкреслити суттєві регіональні відмінності в економічній ефективності використання виробничих ресурсів, у темпах та рівні продуктивності живої та уречевленої праці, рівні і динаміці фондівіддачі, матеріалоемності суспільного продукту та резервах її скорочення.

Відмінності в економіці регіонів обумовлюють специфічні чинники розвитку певних територій, які можна об'єднати в такі групи:

- соціально-економічні фактори: підвищення якості трудового потенціалу, соціально-економічної мобільності трудових ресурсів, здобуття освіти та отримання професійної підготовки тощо;

- структурні фактори: розвиток галузей та виробництв, що визначають інноваційну політику та забезпечують її в інших галузях, перерозподіл економічних ресурсів на користь структурних слабких ланок, наприклад, галузі інфраструктурного комплексу;

- організаційні фактори: забезпечення збалансованості розвитку економіки, формування регіональних стратегій розвитку, поширення форм організації виробництва (спеціалізації, концентрації, кооперування, комбінування), створення адекватних рівню економіки організаційно-управлінських структур шляхом формування нових виробничих відносин;

- територіальні фактори: територіальна збалансованість факторів економічного зростання, удосконалення регіональної інноваційної політики, поглиблення спеціалізації та комплексності господарств економічних регіонів, удосконалення пропорцій та галузевої структури регіонів, форм розміщення виробництва тощо.

Всебічно обґрунтована державна регіональна політика повинна базуватися на врахуванні та оптимальному поєднанні загальнодержавних,

регіональних і місцевих інтересів. Важливою умовою забезпечення економічного зростання регіонів є перебудова управління регіональним розвитком у напрямі розширення прав і самостійності регіонів щодо вирішення багатьох питань економічного та соціального характеру.

Економічну сутність поняття механізму управління регіональним розвитком визначають цільова спрямованість, рівень економічної діяльності та специфіка об'єкту управління, принципи функціонування. За цими критеріями передбачають можливість виділення визначених економічних відносин в автономну систему (рівень економічної діяльності та специфіка об'єкту управління), яка здатна забезпечувати власне відтворення (принципи функціонування) і розвиток (цільова спрямованість).

Для України, де проходить реформування економічних відносин, проблема управління регіональним розвитком постає в гострій формі та потребує серйозної уваги.

Управління розвитком регіону охоплює всю сукупність організацій різних форм власності, які ведуть свою господарську діяльність на визначеній території. Найбільш ґрунтовним є думка, згідно з якою в якості об'єкту регіонального управління розглядаються процеси найбільш раціонального використання різного роду територіальних ресурсів з урахуванням умов відтворення. Тому і завдання місцевих органів самоврядування полягають у раціональному використанні промислового потенціалу, трудових ресурсів, у покращенні природокористування, охороні навколишнього середовища.

Виходячи з аналізу ситуації, яка існує, можна констатувати, що галузева структура управління розвитком тією чи іншою мірою уже склалась, має свою структуру, склад окремих елементів тощо, чого не можна сказати про розвиток та функціонування регіональних систем. Незважаючи на існуючі законодавчу базу та правове забезпечення місцевого самоврядування, занадто багато питань у цій сфері потребують свого удосконалення та вирішення. У підвищенні ефективності та впливу регіональної складової необхідно значно посилити досягнутий рівень розвитку продуктивних сил та характер виробничих відносин, що виникають з економічних інтересів та потреб.

Економічна категорія потреб характеризується рівнем потреб, структурою потреб та формою, що звичайно реалізується на регіональному рівні. Крім того, у структуру регіональних потреб входять соціальні, політичні, моральні та інші потреби. Усі ці інтереси та потреби визначаються не лише безпосередньо з виробничих відносин, але й економічною суттю, матеріальною основою суспільного виробництва. Вони також характеризуються не лише рівнем розвитку продуктивних сил, а й об'єктивними економічними законами, цілями та завданнями розвитку суспільного виробництва в регіоні, природнокліматичними особливостями конкретного регіону, рівнем розвитку та функціонування, а також рівнем централізації та децентралізації управління.

Особливості посилення регіонального управління в сучасних умовах обумовлюється, по-перше, умовами взаємного посилення централізованого і



децентралізованого, економічного і соціального напрямів в управлінні господарським комплексом держави в цілому. По-друге, здається досягнуто розуміння того, що неможливо віддавати перевагу якому-небудь одному принципу управління – галузевому чи регіональному. Поряд з розвитком галузевого управління значно змінилась роль і самостійність підприємств на місцях, що вимагає суттєвого підвищення ролі впливу органів місцевого самоврядування на їх виробничу діяльність, або регіонального управління для координації їх діяльності, економічної стабільності, інвестиційними процесами та ін.

Особливістю сучасного етапу розвитку регіональної економіки є вирішення проблем охорони природного середовища, підвищення ефективності функціонування існуючих виробничих потужностей, їх модернізація і подальший розвиток інвестування капіталу в розвиток регіону, підвищення життєвого рівня населення. Без сумніву, вирішення цих проблем можливе тільки на основі правильного визначення пріоритетів, а також розробки стратегічних цілей і шляхів їх досягнення. Все це можливе лише на базі безперервного удосконалення форм і методів регіонального управління.

Державне управління має бути спрямоване на обґрунтування стратегій розвитку всієї економічної системи, визначення загальних критеріїв та цілей розвитку економіки в цілому, розробці шляхів та методів досягнення високих результатів діяльності. Як свідчить світовий досвід, вплив держави на регіональне управління може бути як прямим, так і непрямим [16-19]. Методи державного регулювання територіального розвитку ілюструє рис. 9. 1.

Особливого значення в ринковій економіці набувають економічні методи управління, які базуються на економічних відносинах суб'єктів господарювання та органів влади різних рівнів, на відповідних законодавчих актах та нормативах.

У ринкових умовах суттєве значення набуває комплексний соціально-економічний розвиток регіонів. Під цим розуміється цілеспрямований процес, зорієнтований на взаємопов'язаний і не суперечний розвиток галузевих підприємств різних форм власності, економічних суб'єктів господарювання, які забезпечують соціальний розвиток населення та рівень його життя. Звідси випливають завдання регіонального розвитку:

- створення найбільш сприятливих умов соціального розвитку регіону, створення робочих місць, підвищення зайнятості населення;
- забезпечення раціонального співвідношення розвитку виробничої і невиробничої сфери, соціальної і виробничої інфраструктури;
- розумного використання природно-економічного потенціалу регіону, збереження природного середовища та покращення його стану;

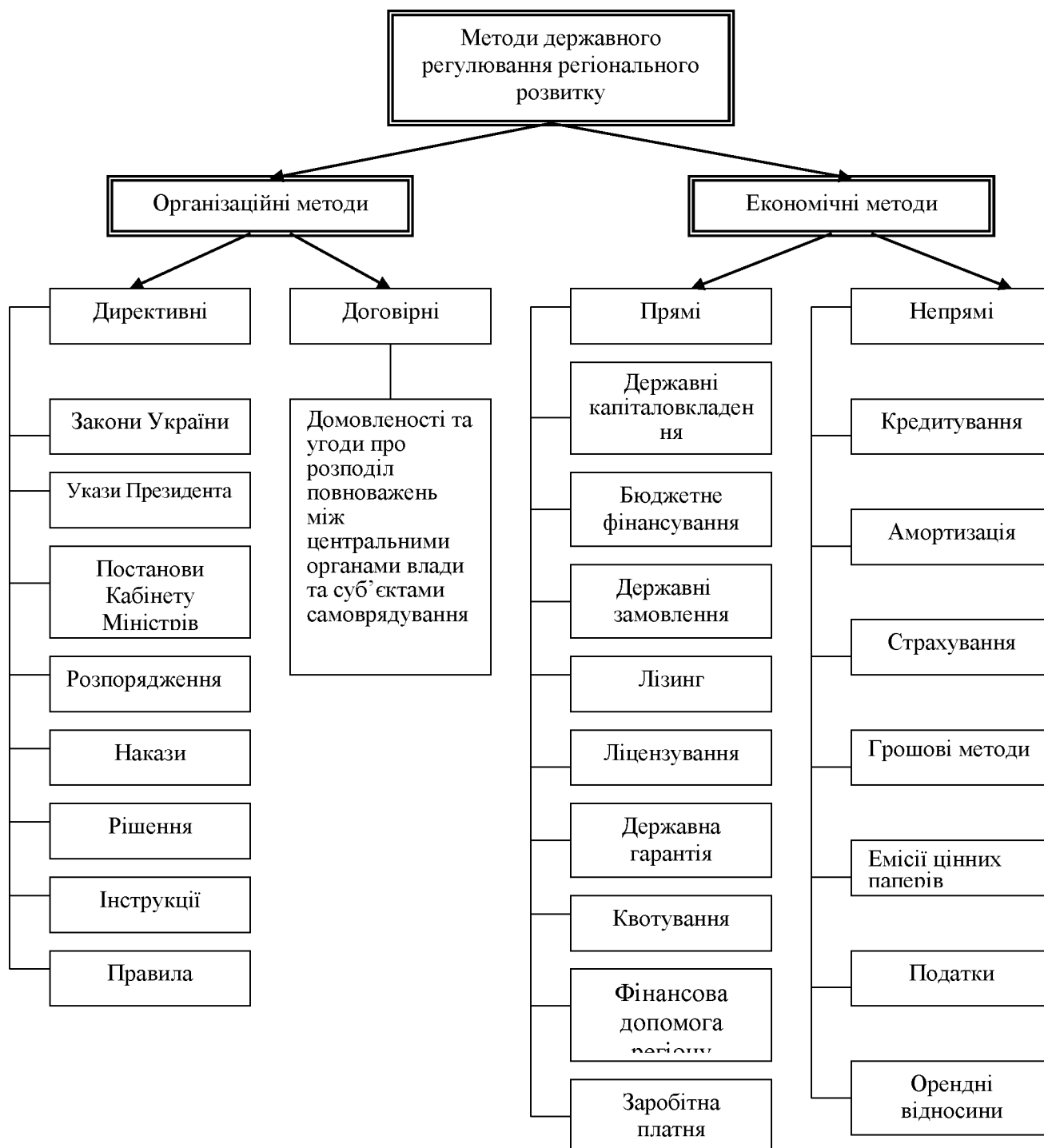


Рис. 9. 1. Класифікація методів державного регулювання регіонального розвитку

- забезпечення сприятливих умов для розвитку та зростання ринкових засад;
- формування внутрішньорегіональної структури виробництва та розміщення продуктивних сил;

- підтримка малого бізнесу, а також тих секторів економіки, які дуже необхідні для забезпечення життєвого рівня населення, але не в змозі забезпечити себе фінансовими ресурсами;
- стабільне забезпечення регіону необхідною продукцією та послугами;
- пропорційний розвиток виробничої сфери та транспортного забезпечення;
- невинне підвищення фінансового стану регіону.

На етапі розвитку ринкових відносин в економіці роль держави в регулюванні господарських процесів має бути більшою, ніж у сформованих ринкових умовах. Це зумовлюється тим, що в період розвитку ринку властиві йому стабілізатори, що реалізують функцію саморегуляції, ще не дозволяють повною мірою уникати втрат, характерних для будь-якої перехідної ситуації. Крім того, удосконалення ринкових відносин має регулюватися. Тому процес соціально-економічної трансформації неодмінно має бути керованим, насамперед з метою мінімізації як самих утрат, так і їх наслідків. Усе це визначає необхідність інтенсивного державного втручання в економічні процеси. У результаті впливу факторів державного регулювання економіки в Україні відбулося збільшення витрат, пов'язаних із соціально-економічною трансформацією, що призвело до загострення кризових ситуацій [20].

Економіка України характеризується високим науково-технічним потенціалом, зосередженим насамперед у галузях, пов'язаних з військово-промисловим комплексом. Водночас існує нерівномірність індустріального розвитку регіонів (областей) і їхніх районів, неоднорідність технічного оснащення галузей господарства. Дуже розтягнута в часі трансформація державної функції регулювання, суперечливість її законодавчого забезпечення створили сучасним владним структурам умови для заповнення вивільнюваного господарсько-правового поля. У зв'язку з цим, збільшуючи охоплення економічних ніш, створена система стала виступати у ролі дестимулятора ринку.

Досвід соціально-економічної трансформації у постсоціалістичних країнах показав, що перетворення господарювання в багатьох випадках супроводжувалося негативною економічною динамікою. Не демонтовані цілком інструменти командної системи керування в ході проведених замін ставали гальмом для об'єктивних ринкових процесів.

Ринок не може автоматично розвиватися в будь-якій господарській системі на засадах цілеспрямованого руйнування економічного базису, що існував раніше. При цьому обґрунтоване теоретико-методологічне керування процесом соціально-економічної трансформації часто суперечить жорстко детермінованому механізму, що викликає об'єктивну необхідність зміни суспільно-економічних укладів. Тому взаємозумовленість різноманітних функцій державного регулювання економіки в період розвитку ринкових відносин стає очевидною, що передбачає і забезпечення функціонування економіки правовою базою. Закони мають бути адекватними умовам ринку.

Потрібна стабільна правова основа, яка в той же час буде здатна постійно трансформуватися відповідно до потреб і завдань соціально-економічного розвитку. Ця діалектична колізія певною мірою об'єктивно ускладнює створення правової бази адекватної розвитку ринкових відносин. Тому необхідно чітко відслідковувати зміни, що відбуваються, у суспільстві й економіці, намагатися мати на увазі таке:

- критичні точки траєкторії соціально-економічної трансформації;
- орієнтацію державного регулювання на стимулювання розвитку конкурентного ринкового середовища, економічної та інвестиційної активності;
- всебічне враховування ринкових регуляторів з метою підвищення ефективності економіки і її секторів;
- доповнення відповідних механізмів державними важелями там, де функціонування ринку не призводить до бажаних, з погляду держави, результатів.

До системи державного регулювання мають бути введені не тільки економічні, але й адміністративні заходи. Їхня роль та ефективність сьогодні багато в чому істотно понижені та перекручені. У цілому диверсифікація набору способів впливу на економіку повинна стати основним напрямком зміни принципів формування системи державного регулювання. Це має стосуватися і її регіонального рівня.

Крім того, до системи державного регулювання доцільно вводити і спеціальні соціальні й екологічні індикатори. Їхнє наближення до граничних значень означатиме необхідність внесення змін у поточну економічну політику. Для цього можна враховувати такі показники, як рівень соціально-економічного добробуту, масштаби безробіття, ступінь екологічної напруги в області (регіоні) і її районах. Зазначені показники мають носити нормативний характер і неухильно витримуватися при виробленні економічної політики як на державному, так і на регіональному рівнях.

Оцінка їхніх методологічних підходів до обґрунтування ролі держави в період соціально-економічної трансформації дозволяє зробити низку узагальнень. Так, практична діяльність у галузі державного регулювання соціально-економічного розвитку України дотепер була орієнтована на вирішення задач поточного моменту. Цільові установки регіональних програм не спираються на об'єктивний аналіз стану областей і районів, на неупереджену оцінку результатів проведених перетворень. Крім того, регулювання на рівні регіону не завжди спирається на ресурси, механізми і принципи, що забезпечують можливість створення умов для стійкого, збалансованого і соціально орієнтованого розвитку. Усе це разом не сприяє стабілізації економіки взагалі та на її територіальному рівні. Сьогодні необхідно вирішувати задачу системного упорядкування регіональних ситуацій. Здійснювати це можна в контексті загальнодержавних зусиль щодо створення ефективної територіальної структури управління економікою.

Нині для будь-якого регіону України типовими є такі явища:

– більшість підприємств перебувають у кризовому чи занедбаному стані, тобто підпадають під формальні ознаки банкрутства; у той же час набуто вже досить великого досвіду, який показує, що велика частина підприємств має власні резерви для успішної діяльності.

– наявний дефіцит бюджетних коштів, викликаний як низьким рівнем економіки, так і недостатнім надходженням податків, істотно ускладнює вирішення соціальних задач. У результаті знижується рівень життя, погіршується демографічна ситуація.

– в той же час на рівні регіональних адміністрацій поступово складається розуміння того, що подолання кризового становища, піднесення економіки неможливі без прямої участі влади, зміни всієї регіональної системи управління, перетворення її в антикризовий штаб комплексного розв'язання проблем. Рішення задач такої складності вимагає серйозного методичного забезпечення, розробки моделей і методів оптимізації регіональних програм розвитку і створення на цій основі систем підтримки прийняття рішень.

Основною метою прогнозування соціально-економічного зростання регіонів та транспортного комплексу, зокрема, має бути розробка системи науково обґрунтованих уявлень про напрямки розвитку, що ґрунтуються на законах ринкової економіки. За такої умови головним завданням буде ефективний вибір конкретних варіантів розвитку економіки регіонів з урахуванням їхніх особливостей і наявних внутрішніх можливостей та резервів.

Взаємодію елементів системи прогнозування й аналізу соціально-економічного розвитку регіону та його транспортного комплексу відображає рис.9.2.

Регіональне господарство – це взаємозалежне функціонування частин регіону (міст, районів, селищ), кожна з яких має свою специфіку і відповідні органи місцевого самоврядування. Тому необхідно знати соціально-економічні процеси, що протікають на місцях, у всьому їхньому розмаїтті і в динаміці. А обґрунтовувати питання соціально-економічного розвитку регіонів правомірно й доцільно на двох рівнях: у муніципальних утвореннях (мікрорівень) і на рівні держави (макрорівень).

Сьогодні багато регіонів змушені самостійно визначати і мобілізувати джерела свого розвитку для того, щоб адаптуватися до ринкових умов господарювання і забезпечити оздоровлення своєї економіки. Найважливішою рушійною силою регіонального розвитку виступає місцевий потенціал, ефективна реалізація якого дедалі більше стає найнагальнішою задачею органів регіонального управління.

Стратегія соціально-економічного розвитку регіону сьогодні має бути цілком орієнтована на створення структури та інфраструктури господарства регіону, що найбільш повно задовольняє матеріальні і духовні потреби населення, зберігає його кількість і сприяє виживанню.

Основні завдання економічної політики регіонів на найближчу і більш віддалену перспективу визначені як стабілізація та зростання економічного



потенціалу суб'єктів України, що є основою для зміцнення єдиного економічного простору.

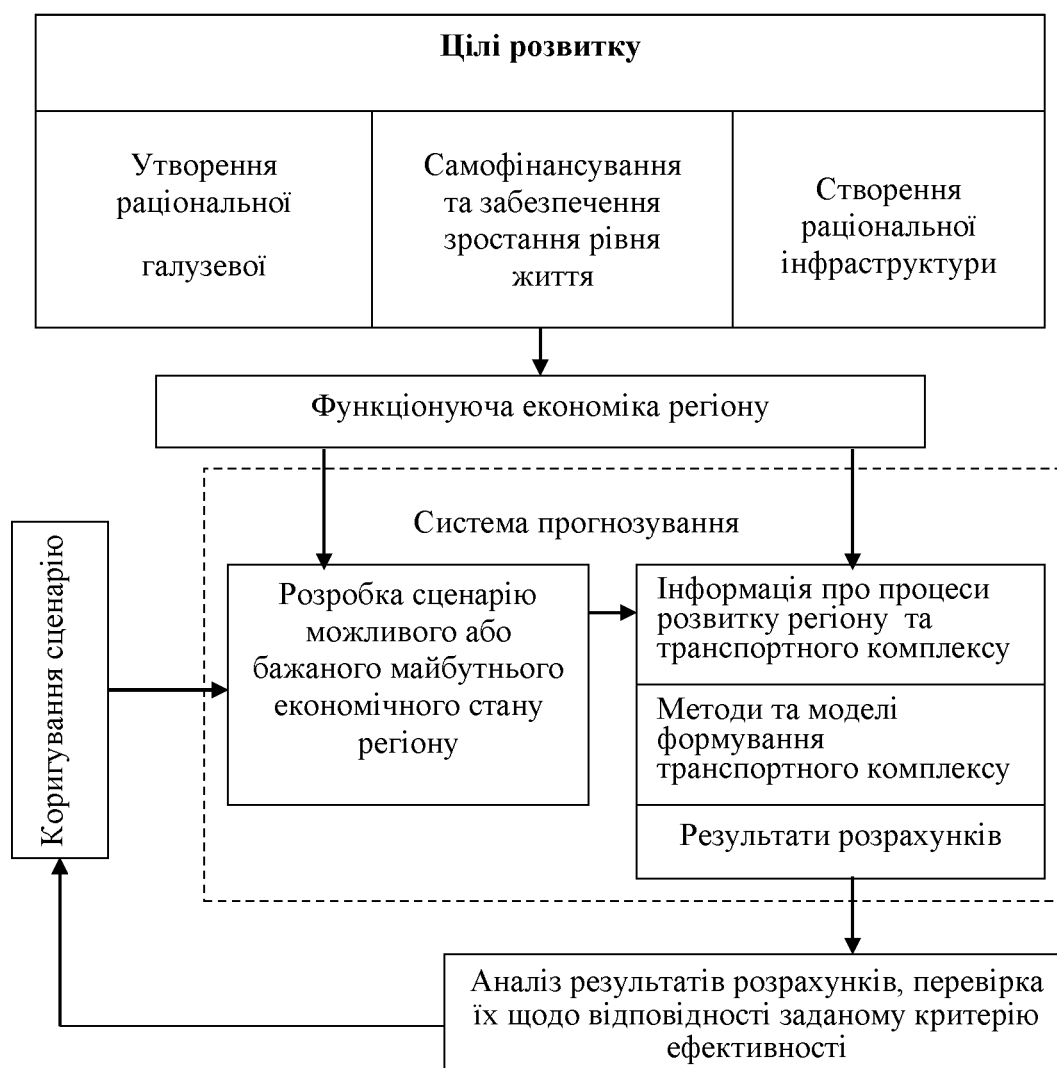


Рис. 9. 2. Взаємодія системи прогнозування й аналізу соціально-економічного розвитку регіону

При стратегічному управлінні необхідно враховувати специфіку сучасного етапу розвитку ринкових відносин у регіонах. Особливості поведінки регіональних органів управління зумовлює перетворення територій з їхніми ресурсами й інфраструктурою у місце вкладення капіталів, забезпечення самостійності, незалежності підприємств, інвесторів у виборі сфери укладання своїх капіталів.

Для соціально-економічного розвитку регіону важливо поступово перетворити структуру регіональної економіки. За такої умови слід враховувати тісний взаємозв'язок складових відтворювального процесу в регіональному господарстві і звертатися до альтернативних варіантів розвитку. Оптимальне вирішення такої задачі буде можливим, по-перше, коли регіонам не

нав'язуватимуть згори бажані шляхи розвитку (нехай навіть перевірені й успішні для інших регіонів, оскільки кожний з них має свою специфіку), по-друге, коли регіони здійснюватимуть кілька стратегій розвитку, по-третє, коли враховуватимуться складність та неоднозначність процесу розвитку, що припускає наявність як позитивних зрушень, так і деяких негативних тенденцій, по-четверте, коли визначатимуться показники, що характеризують ті чи інші позитивні та негативні зміни.

Таким чином, стратегічне управління неможливе без усвідомленого цілеспрямованого, зацікавленого професійного керівництва з боку регіональних органів влади, без їхньої різнобічної підтримки у виконанні окремих стратегічних планів.

Організаційно-економічний розвиток регіональної господарської системи потребує дотримання слідуєчих наступних умов: максимальне економічне використання усіх власних ресурсів території (які можуть бути задіяні у виробничо-економічних зв'язках); формування і зміст виробничої інфраструктури загального призначення (адекватної потребам усіх категорій споживачів відповідних товарів і послуг); створення і постійне відновлення матеріально-технічної бази розвитку всіх галузей невиробничої сфери.

Ціль, яку варто закладати в основу формування господарства регіонів, має полягати у вирівнюванні умов організаційного й економічного розвитку всієї території країни.

У концепції стратегічного розвитку регіону передбачаються такі основні форми її здійснення:

- участь регіональних органів влади в інвестиційних проектах (із застосуванням конкурсної і контрактної системи їхньої реалізації);
- розміщення регіональних замовлень на постачання продукції та її перевезення для потреб міст і сільських районів;
- підтримка наукомістких виробництв і розвиток високих технологій;
- сприяння розширенню малого і середнього бізнесу;
- розширення зовнішньоекономічних зв'язків підприємств;
- створення вільних економічних зон і технополісів;
- створення оптимальної транспортної складової господарства.

Стратегія розвитку регіону має передбачати першочергові заходи, спрямовані на поліпшення інвестиційного клімату, що можуть бути здійснювані регіональними (обласними) органами влади.

Стратегію організаційно-економічного розвитку регіонів України ілюструє рис. 9. 3.

Зокрема, до них відносяться:

- створення необхідної ринкової і виробничої інфраструктури;
- розробка фінансово-кредитних важелів підтримки діяльності господарських суб'єктів (пільгове кредитування, гарантування і страхування кредитів, пільгове оподатковування, пряме фінансування підприємницьких проектів, що сприяють рішенню пріоритетних завдань розвитку території);

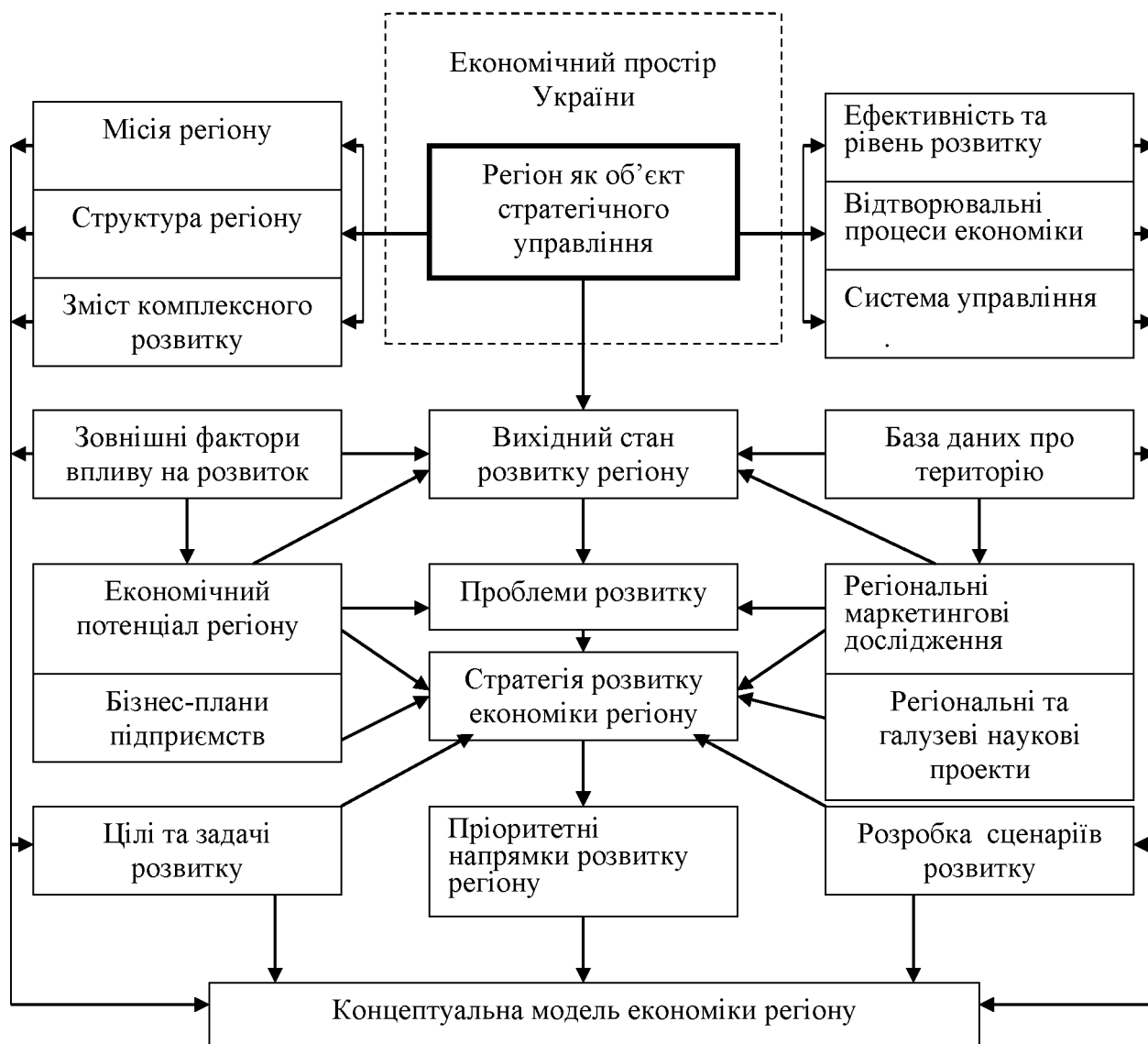


Рис. 9.3. Формування стратегії організаційно-економічного регіонального розвитку

- надання консалтингових послуг (допомога у підготовці і перепідготовці кадрів, допомога у розробці і реалізації бізнес-проектів, забезпечення маркетинговою інформацією);
- створення організаційних структур інвестиційної підтримки підприємництва (фондів, страхових компаній, ріелторських фірм);
- сприяння в матеріально-технічному забезпеченні інвесторів (пільгові умови щодо орендної плати за землю, приміщення; лізингові послуги; підписання угод про ліміти використання природних ресурсів на вигідних умовах, диференційованої плати за них);
- створення розгалуженої системи маркетингових послуг підприємцям та їх об'єднанням.

Розвиток ринкових економічних відносин вимагає більш серйозної проробки методологічних підходів до державного регулювання регіонального

розвитку як головного засобу реалізації регіональної політики та стратегічного планування розвитку регіонів.

Про широту проблематики стратегічного планування можна судити по далеко не повному переліку питань, що вона охоплює: аналіз галузевої структури, розробка загальної стратегії, розробка стратегічних рішень в окремих господарських галузях, аналіз конкурентного середовища, управління стратегічно важливими факторами діяльності, аналіз ринкових сегментів, формулювання загальної концепції, аналіз перспектив розвитку та інше.

У науковій літературі наведено багато тлумачень категорії «стратегічне планування» [22-30]. Це пов'язано з тим, що термін більш чітко визначає горизонти планування та вказує на важливість цієї функції. Рішення, що є предметом стратегічного планування, є дуже важливими для майбутнього кожної організації та території. Цю думку поділяють багато спеціалістів. Зокрема, Х. Мескон вважає, що стратегічне планування охоплює всі функції управління і є набором дій та рішень, розроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для досягнення поставлених цілей [22]. За К. Ендрюсом стратегічне планування – це процес визначення цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, політики, що направлена на отримання та використання вищезазначених ресурсів [31]. Згідно з Лоранжом П., стратегічне планування є інструментом, за допомогою якого приймають управлінські рішення та забезпечують інновації і зміни в організації [32, 36]. У. Кінг визначає задачу стратегічного планування, яка, на його думку, полягає в тому, щоб означити цілі організації, напрями її діяльності та шляхи створення майбутніх товарів і послуг, а також у розробці політики, що забезпечить досягнення поставлених цілей [33]. У дослідженні [34] робиться акцент на взаємозв'язок зовнішнього середовища організації з її мікросередовищем. На думку автора, сутність стратегічного планування полягає в забезпеченні виживання організації на ринку шляхом пошуку нових можливостей.

Широкий підхід до процесу планування, на думку багатьох фахівців, передбачає виконання деяких вимог:

- організація має брати до уваги не тільки фактори, що можна безпосередньо контролювати, але і зовнішні умови, які не завжди піддаються контролю з боку організації. Тому системна модель, що визначає організацію як підсистему більш великої системи, обов'язкова для забезпечення всебічності планування [35];

- у стратегічне планування має бути включено роботи різних напрямів – від якісної оцінки майбутнього до кількісних розрахунків. У зв'язку з цим необхідно їх логічно об'єднати. Для цього застосовують системний підхід до стратегічного планування [32];

- будь-який підхід до планування, який передбачає врахування зовнішніх умов функціонування організації, неминуче веде до розгляду ланок впливів, що свого часу були охарактеризовані як явища, подібні ядерній реакції

[36];

– у процесі стратегічного планування в організації необхідно приділяти однакову увагу довгостроковим та короткостроковим аспектам, щоб вони не домінували над іншими [37].

Перераховані вимоги виходять з понятійної основи, яка вдало охарактеризована Хассі Д. у вигляді основних аспектів інтеграції в системному підході до стратегічного планування [38]. Цими аспектами є необхідність взаємодії та зворотнього зв'язку між елементами системи (горизонтальний аспект); ієрархічність рівнів планування (вертикальний аспект); часовий аспект; практичний аспект (взаємодія планування та практичної діяльності).

На думку деяких дослідників [39, 40], стратегічне планування визначає характер стратегічного управління і є складовою цього процесу, однією з найважливіших функцій управління.

Аналіз визначення ролі стратегічного планування свідчить, що стратегічне управління представляє собою процес із трьох етапів. Спочатку в рамках стратегічного планування визначаються довгострокові перспективи розвитку підприємства або регіону. Далі на етапі реалізації планів розробляються заходи щодо здійснення стратегії. І, зрештою, за допомогою контролю виявляються основні проблеми в області стратегії.

Процес стратегічного планування для регіону можна репрезентувати у вигляді визначення послідовності рішення стратегічних проблем (рис. 9.4). Водночас етапи рішення розмежовують так, щоб на кожному етапі можна було використовувати специфічні методи контролю.

За своєю сутністю цей процес практично не відрізняється від будь-якого процесу вирішення проблеми або прийняття рішення, але йому притаманна особливість – необхідність визначати цілі та аналізувати можливості.

На першому етапі визначаються стратегічно важливі сфери діяльності регіону (сектори). Другий етап представляє собою аналіз окремих стратегічних секторів. Він має стосуватися господарських секторів і не зачіпати внутрішні фірмові проблеми, оскільки окремі стратегічні сфери мають свою ринкову специфіку і зовнішнє оточення, а їхня інфраструктура – ряд власних сильних та слабких сторін відносно конкурентів. У зв'язку з цим різні сфери господарської діяльності регіону мають свої особливі шанси на успіх та ризик. За результатами стратегічного аналізу на третьому етапі перероблюється або створюється принципово важливий документ, який діє практично без обмежень в часі.

У ньому визначаються цілі і завдання діяльності, розмежовуються сфери функціонування, затверджуються довгострокові цільові установки. На четвертому етапі розробляється загальна стратегія на заданий термін. Зміст загальної стратегії залежить від того, чи працює регіон в одному чи в декількох стратегічних секторах.



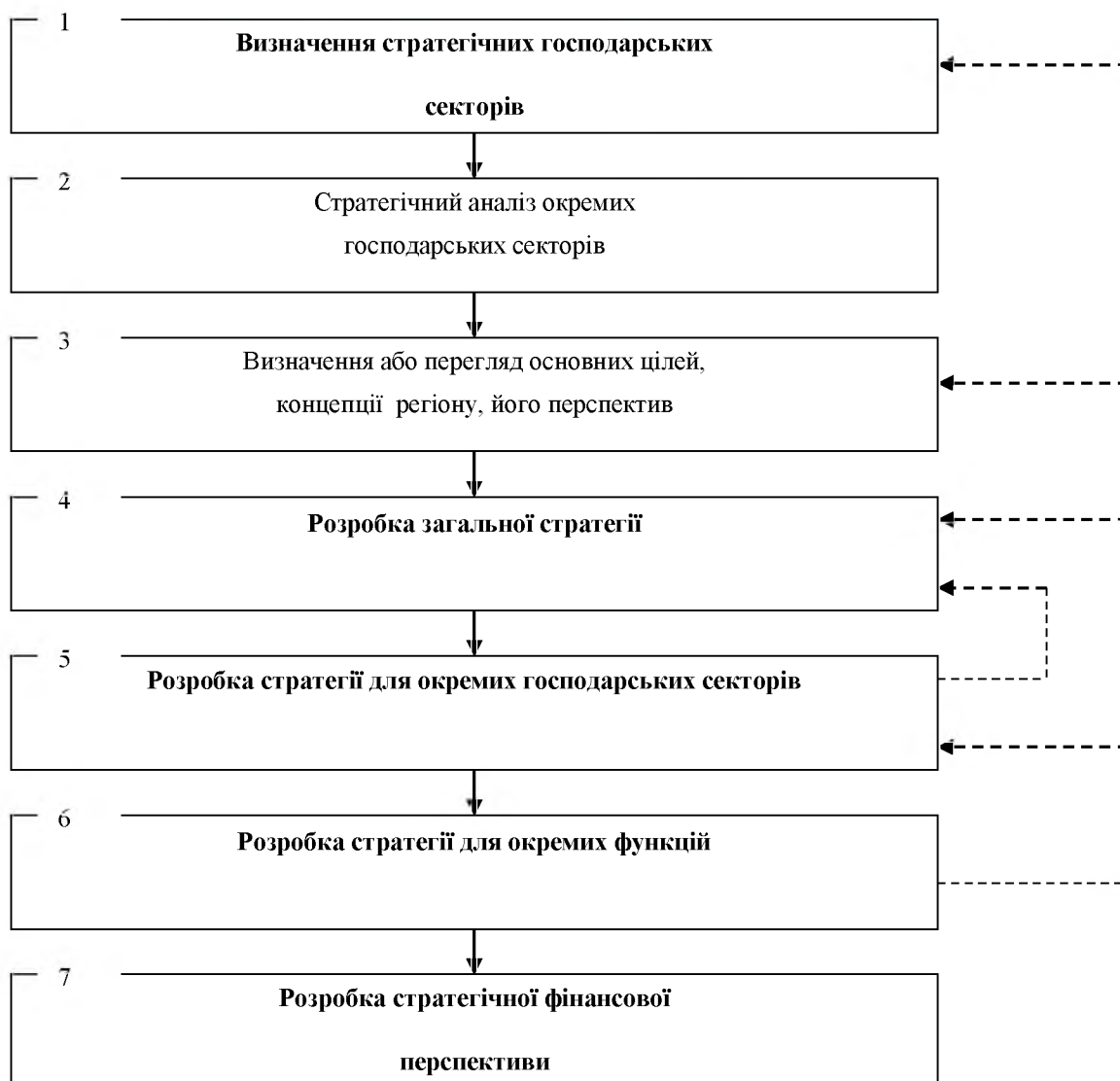


Рис. 9.4. Процес стратегічного планування

На п'ятому етапі здійснюється стратегічне планування на рівні окремої сфери діяльності, яке базується на цілях та розподілі ресурсів, передбачених стратегією. На шостому етапі розробляється функціональна стратегія як на рівні окремої галузі, так і всього регіону. На рівні галузі особливе значення має маркетингова стратегія для товарних ринків. На сьомому етапі реальність цілей, що означені на 3-6 етапах планування, обґрунтовується шляхом розробки довгострокових фінансових планів. За результатами оцінок фінансової перспективи положення стратегічного плану можуть бути змінені.

Таким чином, очевидно, що процес планування передбачає системний погляд на регіон та весь комплекс зовнішніх умов, де вона функціонує. Але незважаючи на універсальність системного підходу, важливо розуміти, що в моделі процесу планування маємо враховувати не тільки елементи складної організаційної структури, але і такі складові, як взаємовідносини регіону з зовнішнім середовищем, характер його впливу на регіональну структуру,

відносини всередині регіону та інформаційні потоки – як внутрішні, так і зовнішні.

Розглянуті вище положення стратегічного планування застосовуються на регіональному рівні на засадах системного підходу. Універсальність цього підходу дозволяє використовувати методи та засоби стратегічного планування для розвитку регіону, розглядаючи його як організаційну систему тільки на порядок вище, ніж підприємство. Питання про те, які плани необхідні регіону, повинні вирішуватися з урахуванням його специфіки.

У цілому зміст державного регулювання регіонального розвитку полягає в тому, що держава покликана не керувати регіонами, а здійснювати регулювальний вплив. А саме, визначати умови їхньої самостійної діяльності і загальнонаціональні пріоритети розвитку територій. Основний зміст такого регулювання має складати упорядкування відносин із приводу власності, природних ресурсів, фінансів.

У структурі державного регулювання розвитком регіону необхідно виділяти наступні якісно різні напрями: стратегічне регулювання (що знаходиться в руслі державної регіональної політики); економіко-правове регулювання (здійснюване через установаження загальнодержавних правил, процедур, конкретних норм поділів власності, природних ресурсів, фінансів); державна селективна підтримка регіонального розвитку і регулювання охорони навколишнього середовища, під якою варто розуміти не тільки природне середовище, а й техносередовище, соціальне середовище, що є результатом діяльності людини.

Ринкові відносини підсилюють значення територіальної спеціалізації виробництва, що робить вплив на формування економічних районів. Основні контури їхніх меж найбільшою мірою визначаються ареалом розміщення спеціалізованих галузей і пов'язаних з ними допоміжних виробництв. Найважливіша умова спеціалізації – це сприятливі показники витрат на продукцію (особливо економічні оцінки ресурсів багатоцільового призначення і відповідність напрямків спеціалізації комплексу регіональних соціально-культурних факторів). У визначенні спеціалізації варто враховувати територіальні особливості відтворення трудових ресурсів і ринку праці.

Головною метою стратегії є визначення основних напрямків перспективного розвитку конкретної території, місця і ролі окремих галузей, що будуть складати основу спеціалізації регіонального господарства та транспортного забезпечення як на регіональному, так і на міжрегіональному рівні. У цілому ж регіон є досить складним об'єктом регулювання. Тому його збалансований розвиток істотною мірою визначає ефективність функціонування всієї народногосподарської системи. У зв'язку з цим, удосконалювання методології регіонального аналізу і управління складають важливий напрямок поліпшення всієї системи довгострокових економічних обґрунтувань і розрахунків. Регулювання регіонального розвитку, основними реалізуючими інструментами якого виступали територіальне планування і

розміщення продуктивних сил, у минулому здійснювалося без достатнього обліку специфічних факторів, що визначають структуру кожного регіону. З метою створення системи державного регулювання регіонального розвитку необхідне вироблення концепції розвитку регіону, що враховує найважливіші фактори, які формують економіку. Необхідне створення єдиної загальнометодологічної концепції розвитку регіонів у їхньому взаємозв'язку з іншими ланками національної економіки. Це завдання включає і пошук шляхів узгодження галузевих і територіальних рішень, міжрегіональних взаємодій.

В окремих випадках на основі використання програмно-цільових методів доцільно розробляти документи, аналогічні за структурою і призначенням бізнес-планам. За умов економічної реформи такий спосіб проробки питань поточного і перспективного розвитку на регіональному рівні має розглядатися як основний шлях комплексного переходу всіх ланок господарювання на діяльність в умовах ринкових відносин. Сьогодні, при існуючому недостатньому рівні готовності господарських суб'єктів до роботи в умовах цивілізованого ринку, на регіональні органи влади лягає значна відповідальність за забезпечення послідовного і якісного переходу до нього. У систему нових підходів до оцінки територіальних ресурсів і їхнього регулювання повинна входити і регіональна стратегія на послідовну підтримку малого бізнесу.

Вирішувати завдання підвищення ефективності розвитку господарства регіону доцільно на основі використання переваг комплексності його формування. Важливо розробляти бізнес-плани, у яких варто визначати не стільки різні ролі всіх учасників, скільки відповідальність за цільове використання отриманих від держави засобів на становлення і розвиток відповідного юридичного суб'єкта. Завдання взаємодії підприємницьких і владних структур на рівні регіону рекомендується вирішувати через розробку і реалізацію цільових комплексних програм. У них регіональні владні структури мають виступати як організаторами (координаторами) постановки мети, так і гарантами значної частки ресурсного забезпечення.

Вихідною передумовою регіональної комплексної взаємодії повинні бути умови, що складаються на тій чи іншій території. Як найважливіші умови комплексного розвитку пропонується виділяти економіко-географічне положення; природні умови і ресурси; демографічний, трудовий потенціал; рівень розвитку продуктивних сил; пануючі форми власності; освоєння територій і характер територіальної організації продуктивних сил; національні традиції, уклад життя. Ці умови в сукупності і кожна окремо будуть визначати потенційні можливості розвитку територій; найбільш ефективні напрямки розвитку, спеціалізації галузей господарства регіону; ємність розміщення нових об'єктів. Вони також забезпечать характеристику вихідного рівня економічного розвитку територій, їхні параметри з позицій сприйнятливості до нововведень і соціально-економічних перетворень. На рис. 9. 5 представлено схему комплексного розвитку регіону із системних позицій.

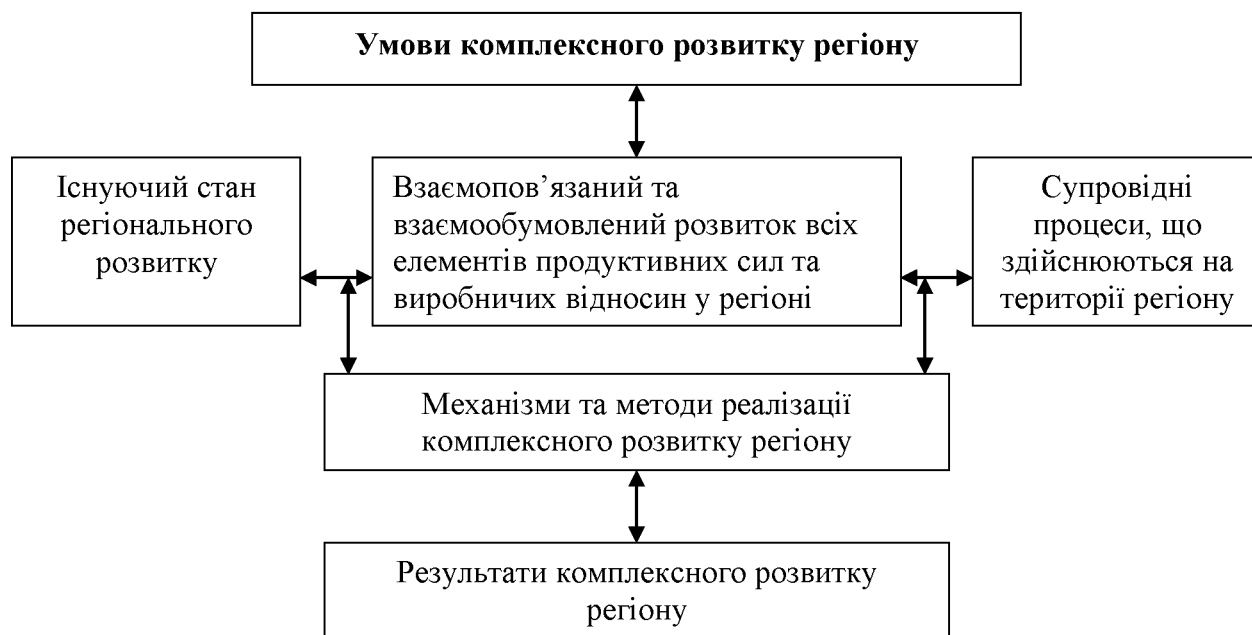


Рис. 9.5. Умови комплексного розвитку регіону

Однією з найважливіших складових комплексної взаємодії має бути формування регіональної і локальної інфраструктур. Це насамперед стосується системи життєзабезпечення регіону. До складу системи входять транспортна інфраструктура, водопостачання, газопостачання, тепlopостачання, енергопостачання, телекомунікації, радіокомунікації, шляхи сполучення, склади матеріально-технічного постачання, будівельна база. Збої в роботі цих систем будуть миттєво відбиватися на діяльності окремих підсистем регіону, призводячи до порушення ритмічності роботи (чи навіть до повної зупинки їхньої діяльності).

Комплексоутворювальна роль транспортного комплексу в розвитку регіону має проявлятися не тільки в економічній доцільності його діяльності, але й у здатності поєднувати різні частини регіону у єдину виробничу і соціально-економічну систему. Регіональній транспортній інфраструктурі повинна належати провідна роль у створенні рівних умов господарської діяльності, вирівнюванні соціальних розходжень у територіальному плані, зближенні міської і сільської місцевості, формуванні регіонального ринку.

Проведений аналіз дозволяє виділити кілька підходів до проблеми комплексного розвитку регіонів. По-перше, це їхній розвиток як замкнутого, що самозабезпечується, господарства (так званої «економічної регіоналізації» з розширенням їх прав і повноважень). По-друге, транспортно-технологічний підхід, що виходить з тісних виробничих зв'язків між галузями і підприємствами. По-третє, підхід на основі використання гармонічної взаємодії всіх елементів галузевої структури господарства регіонів, цілісності і раціонального сполучення галузей. По-четверте, відтворювальний підхід, що відбиває соціальні пріоритети. По-п'яте, економіко-географічний підхід, що

обґрунтовує формування територіальних соціально-економічних систем (комплексів). Однак дослідження в цій області не можна вважати задовільними.

Проблема комплексного розвитку постійно стоїть перед Україною і її регіонами у зв'язку з тим, що ситуація в країні змінюється і відносини між центральними органами влади і територіальними суб'єктами вимагають визначеної гармонізації для того, щоб усі суб'єкти знаходилися в рівних умовах.

Із системних позицій поняття «комплексний розвиток регіону» має розкривати складну систему причинно-наслідкових зв'язків між елементами продуктивних сил у регіоні в процесі їхньої взаємодії. Зміст комплексного розвитку запропонований з наступних позицій:

- оцінка умов комплексного розвитку;
- аналіз супровідних регіональних процесів;
- дія економічних механізмів;
- результати комплексного розвитку.

Процес розробки стратегії комплексного організаційно-економічного розвитку регіону репрезентовано на рис. 9. 6.

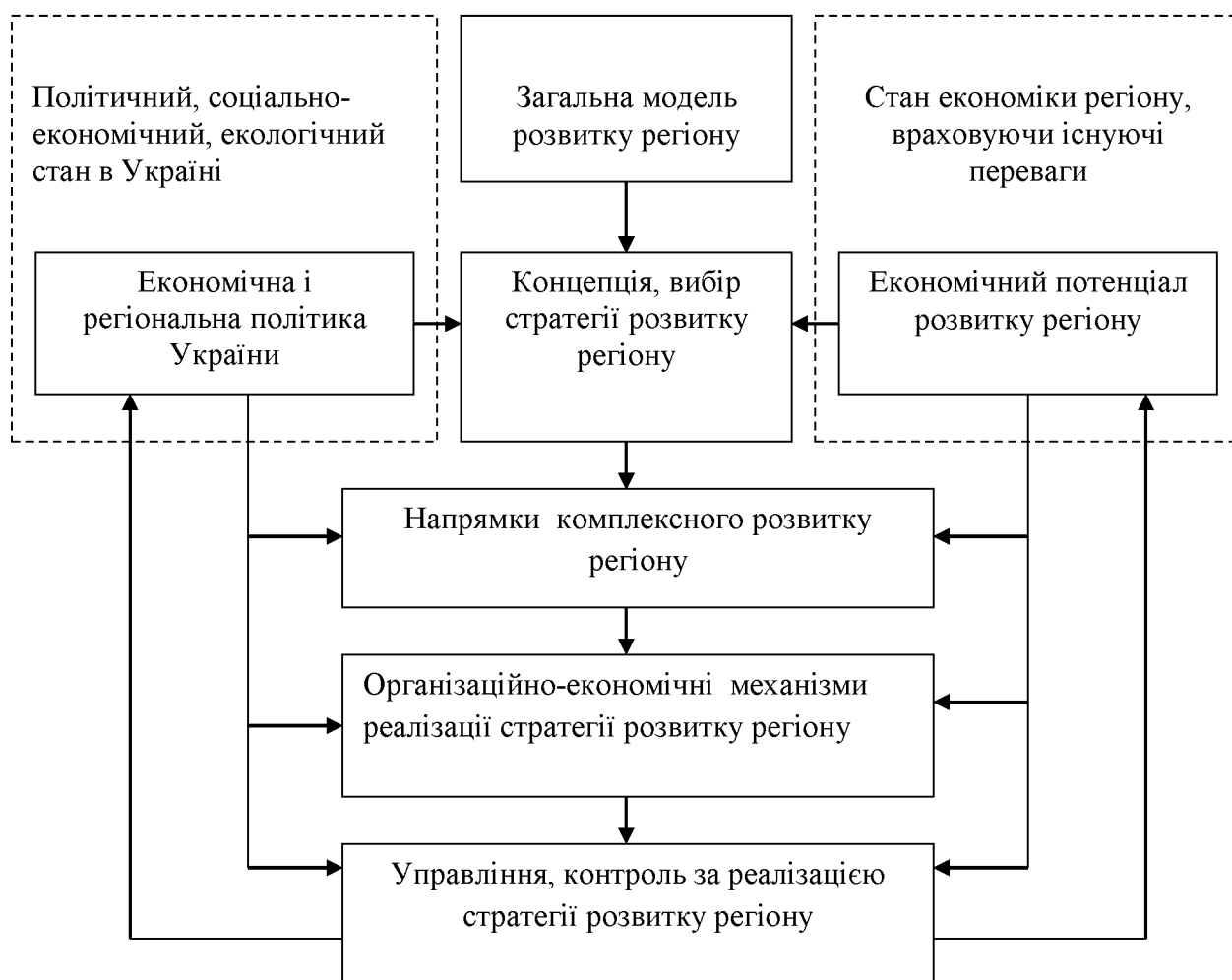


Рис. 9.6. Розробка стратегії комплексного організаційно-економічного розвитку регіону



У запропонованій схемі вихідним моментом має бути розробка теоретичної моделі розвитку регіону, необхідність якої обґрунтовується тим, що здійснювані перетворення не повинні суперечити об'єктивним закономірностям розвитку його економіки.

Під час обґрунтування стратегії розвитку пропонується використовувати бізнес-плани підприємств, територіальні і галузеві проекти.

На їхній базі та відповідно до прогнозних варіантів розвитку будуть визначатися пріоритети розвитку економіки регіону. На останньому етапі вибору стратегії варто розробляти перспективну модель і формувати систему стратегічних напрямків комплексного розвитку економіки регіону, що можуть складатися зі структурних перетворень; спеціалізації; формування регіональної інфраструктури і ринку; розвитку зовнішньоекономічних зв'язків; комплексного природокористування; охорони довкілля.

Таким чином, стратегія має відповідати довгостроковим факторам розвитку і сучасним науковим уявленням. Складовими частинами стратегії розвитку повинні виступати фінансові й організаційні механізми забезпечення комплексного розвитку економіки регіону. В якості фінансових джерел варто розглядати засоби регіонального бюджету, внутрішні і зовнішні інвестиції. До організаційних механізмів можна віднести регіональну політику, методи адміністративного, законодавчого, економічного регулювання, прогнозування, програмування, розробку і реалізацію стратегічного плану комплексного організаційно-економічного розвитку регіону.

### **Список використаних джерел**

1. Дорогунцов С. І., Чернюк Л. Г., Борщевський П. П., Данилишин Б. М., Фащевський М.І. Соціально-економічні системи продуктивних сил регіонів України. – К.: Нічлава, 2002. – 690 с.
2. Гранберг А. Г. Основы региональной экономики. – М.: ГУ ВШЭ, 2000.
3. Епифанов А. А. Экономические основы регионализации управления в новых условиях хозяйствования. – Х.: Основа, 1993. – 36 с.
4. Спіфанов А. О., Сало І. В. Регіональна економіка: Навч. пос. - К.: Наукова думка, 1999. – 343 с.
5. Мазур А. Г. Регіональна економіка: проблеми відтворення і управління / НАН України. Рада по вивченню продукт. сил Укр. – Вінниця, 2000. – 263с.
6. Лукінов І. Концептуальні основи регіональної економічної політики // Економіка України. - №1. – 1993.
7. Продуктивні сили економічних районів України / Данилишин Б. М., Чернюк Л. Г., Горська О. В., Фащевський М. І., Антонієва Л.С. та ін. – К.: ЗАТ Нічлава, 2000.

8. Региональная политика / Под ред. Т. Г. Морозовой. – М.: ЮНИТИ, 1995.
9. Региональная экономика / Т. Г. Морозова, М. П. Победина, Г. Б. Поляк и др.; Т. Г. Морозова (ред.). – М.: Банки и биржи, «ЮНИТИ», 1995. – 304 с.
10. Стеченко Д. М. Розміщення продуктивних сил і регіоналістика. Навч. посібник. – К.: Вікар, 2001.
11. Стеченко Д. М. Управління регіональним розвитком. Навч. посібник – К.: Вища школа, 2000.
12. Чернюк Л. Г., Антонієва Л. С., Данилишин Б. М. Реформування економічних відносин і управління в промисловості. РВПС України НАН України. – К.: Віпол, 1997.
13. Сигов И. И. Региональная экономика (понятийный аппарат). – СПб.: ИРЭ РАН, 2000. – 77с.
14. Региональная экономика: планирование, прогнозирование, управление / А. С. Емельянов, В. Ф. Беседин, Е. Д. Клименко и др.; Н.-и. эконом. ин-т Госплана УССР. – К.: Наукова думка, 1989. – 270 с.
15. Вертинская Т. С. Регионы в международных экономических отношениях / НАН Беларуси. Инст-т экономики. – Минск, 2000. – 190 с.
16. Майн Е. Р. К вопросу обоснования устойчивого развития регионов России // Проблемы развития. НИР ОЭ РАН. – 1999. - №4.
17. Бурак П. И., Рождественская И.А., Ростанец В.Г. Государственное регулирование социального развития регионов. – М.: УРСС, 1998.
18. Шульга В. А. Стабилизация экономического развития российских регионов – важнейшая задача современного периода перехода страны на рыночные отношения // Регионы России: экономический кризис и возможности его преодоления: Сборник. – М.: ИРЭИ, 1999.
19. Galbraith James K., Conceicao Pedro, Ferreira Pedro. Secrets of US Economic Strength // New Left Review. – 1999. - №237.
20. Ложачевська О.М. Регулювання процесів економічних перетворень у регіоні // Залізничний транспорт України. – 2003. - №2. – С. 40-42.
21. Ложачевська О. М. Стратегічне управління організаційним розвитком регіону // Наукові праці ОНАЗ ім. О. С.Попова. – Одеса: ОНАЗ, 2003. - №1. – С. 164-166.
22. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 700с.
23. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основы менеджменту. – Л.: «Світ». – 1995. – 294с.
24. Шегда А. В. Основы менеджмента: Учебное пособие. – К.: «Знання». – 1998. – 511с.
25. Идрисов А. Б. и др. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: Филинь, 1996. – 272 с.

26. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 579 с.
27. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1993. – 520 с.
28. Карлер Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы: Пер.с англ. – М., 1992. – 245 с.
29. Фатхудинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 312 с.
30. Щелкунов В. И. Производственный потенциал Украины. Стратегия формирования и использования. – К.: КМУГА, 1999. – 248 с.
31. Andrews K. The Concept of Corporate Strategy. Dow Jones-Irwin: Homewood, Ill., 1971. – 347 p.
32. Lorange P. Corporate Planning: An executive Viewpoint. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1990. – 543 p.
33. Кинг У., Кинланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс, 1985. – 399 с.
34. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в соціально-технічних системах і в місцевому самоврядуванні. – К., 1996. – 87 с.
35. Алипрантис К. Существование и оптимальность конкурентного равновесия. – М.: Мир, 1995. – 384 с.
36. Lorange P., Vancil R. Strategic Planning Systems. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1977. – 439 p.
37. Водачек Л. Стратегия управления инновациями на предприятии. – М.: Экономика, 1989. – 167с.
38. Hussey D. Corporate Planning: Theory and Practice. New York: Pergamon Press, 1994. – 351 p.
39. Мова В. В., Малева Э.В. Стратегическое управление предприятием. – К.: КМУГА, 1996. – 80 с.
40. Грюниг Р. Методы и средства стратегического планирования на фирме // Проблемы теории и практики управления. – 1993. - №3. – С.52-57.



**Олена ТАРАНУХА,**

доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки Національного транспортного університету, Україна, м. Київ  
*angel7a@ukr.net*

## РОЗДІЛ 10

### ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКУ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

На сучасному етапі розвитку української економіки, яка існує як складова частина глобалізованої світо-господарської системи, значно підвищується роль транспорту, який стає зв'язною ланкою між різними галузями економіки, підприємствами, регіонами країни та світу, центральним учасником системи міжнародної торгівлі.

Унікальне положення транспорту в господарській системі України визначає необхідність докорінного перегляду управлінської парадигми, її перебудови на основі впровадження нових, науково-обґрунтованих управлінських підходів до управління підприємствами транспорту.

Управлінське рішення являє собою соціально-психологічний феномен, який полягає в тому, що керівник, незважаючи на якість і обсяги аналітичної роботи, завжди, приймаючи рішення, віддаючи наказ, не впевнений в остаточних позитивних результатах своїх дій, тобто в кожному рішенні завжди існує елемент невизначеності і саме ця невизначеність обумовлює об'єктивно ризикований характер управлінського рішення.

У залежності від ступеня ризику і можливостей його настання управлінське рішення потенційно може призвести до негативних наслідків, які варіюються від незначних економічних втрат до повного банкрутства підприємства.

Тобто сучасна управлінська парадигма повинна будуватися за ланцюгом: невизначеність – ризик – аналіз і оцінювання ризику – прийняття рішення на основі мінімізації ризику.

Оскільки невизначеність та ризик є об'єктивними факторами управління, які існують завжди і повністю виключити їх з процесу прийняття рішення неможливо, то наукові дослідження у сфері менеджменту мають бути сконцентровані на керованих факторах управління – аналізі та оцінюванні ризику і його мінімізації.

Особливу значущість така управлінська робота становить на підприємствах транспорту, оскільки сама транспортна галузь є техногенно

насиченою, важливу роль у цій сфері відіграє людський фактор, ця галузь економіки існує в тісному зв'язку з іншими галузями економіки, політична складова також впливає на роботу транспорту – усі ці елементи соціально-економічної системи привносять в галузь свої специфічні ризики, роблячи цю сферу однією з найбільш ризикованих ланок економіки.

Такий аспект сучасної управлінської парадигми розглядали в розрізі ефективного прийняття управлінських рішень М. Бідняк, В. Василенко, М. Ващекин, Г. Гольдштейн, Р. Доусон, О. Кузьмін, О. Мельник, Г. Мильнер, М. Сацков, Б. Райзберг, А. Шегда, Л. Якокка та ін.

Проблему безпосереднього управління ризиком досліджували А. Альгин, І. Балабанов, Ю. Воропаєв, Л. Временко, Л. Карась, С. Клименко, М. Лапуста, О. Лобанов, О. Чугунов, К. Маккримон, Д. Вехрунг та ін.

Праці В. Вітлінського, Я. Куриловича, Ф. Рогальського, А. Матина, О. Моргенштерна, Дж. Неймана, А. Цокурєнка, Ю. Єннусте, О. Ястремського присвячені методам оцінювання ризику та його моделюванню.

Водночас аналіз сучасної літератури засвідчив, що натеper немає комплексних досліджень проблеми підвищення якості управлінських рішень на основі мінімізації ризику в транспортних підприємствах.

Отже, виникає суперечність між необхідністю підвищення якості управління підприємствами транспорту, зниженням ризикованості управлінських рішень і відсутністю наукових досліджень цієї проблеми, що не дає змоги керівникам транспортних підприємств системно і комплексно підходити до проблеми оцінювання ризику в процесі прийняття того чи іншого управлінського рішення.

Водночас відзначимо, що існуючі методики оцінки ризику не дають змоги аналізувати його комплексно, з урахуванням усіх ризиків, які існують у діяльності транспортних підприємств, ці методики є досить складними з погляду математичного апарату аналізу, що ускладнює аналітичну роботу в процесі прийняття управлінського ризику, в цілому більшість методик оцінки ризику слабо пристосовані до реальних умов діяльності українських підприємств транспорту.

Поняття «ризик» у перекладі з різних мов асоціюється насамперед з небезпекою чи загрозою в житті суспільства чи при здійсненні господарської діяльності. Так, в італійській «rischio» – це «небезпека», «загроза», у французькій «risque» означає «загроза». Під ризиком, як визначено в тлумачному словнику, треба розуміти «дію навмання, в надії на щасливий кінець». Вважається, що термін «ризик» – грецького походження, який бере початок від таких слів, як *ridsikōn*, *ridsa* – стрімчак, скеля і пов'язується насамперед з появою небезпеки або непевності в будь-якій сфері господарської діяльності та суспільно-економічного життя [15]. Із цих понять зрозуміло – йти на ризик нас змушує невизначеність, неясність положення: необхідно діяти, а як – не зрозуміло. Простежується пряма залежність між невизначеністю і ризиком, чим більше існування невизначеності, тим більший при цьому ризик.



Невизначеність – стрижень ризику [25].

Виникнення ризику зумовлено недостатністю інформації під час прийняття рішень. Словник Вебстера поняття «ризик» визначає як «небезпеку, можливість втратити або банкрутство». Тобто ризик відносять до можливості настання якої-небудь несприятливої події.

Здебільшого ризик асоціюється з несприятливими економічними наслідками господарювання в невизначених умовах [7,9,10]. У господарській діяльності недоотримання очікуваного результату, утрата ресурсів у багатьох випадках пов'язані з недостатнім врахуванням ризику під час прийняття управлінських рішень. Але якби ризик був пов'язаний тільки з негативними результатами, виявилася б цілком непоясненою готовність до нього підприємця.

Для повного розуміння сутності ризику розглядаються основні його елементи:

- можливість відхилення від поставленої мети при виборі альтернативи для її досягнення;
- імовірність досягнення бажаного результату;
- відсутність упевненості в досягненні поставленої мети;
- можливість приходу несприятливих наслідків під час здійснення тих або інших дій в умовах неповної визначеності для суб'єкта, що йде на ризик;
- грошові, матеріальні й інші втрати, які мають місце при реалізації обраної альтернативи в ситуації невизначеності;
- очікування невдачі або додаткового ефекту в кінцевому результаті реалізації обраної альтернативи.

Поряд з цим ризику властиві риси, серед яких виділяють альтернативність, невизначеність, суперечність. Суперечність ризику зумовлена об'єктивним існуванням ризику, незалежно від волевиявлення людини з одного боку, і суб'єктивним сприйняттям та оцінкою з іншого. Така властивість ризику, як альтернативність пов'язана з тим, що він передбачає необхідність вибору з двох або кількох можливих варіантів, рішень, напрямків, дій.

Невизначеність, як об'єктивна неможливість отримання абсолютної інформації про певні події, є однією з визначальних рис ризику. Врахування ризику під час господарської діяльності – це подолання невизначеності. Важливо не тільки те, щоб знайти засоби, які дозволять повністю звільнитися від впливу факторів невизначеності, що практично не можливо здійснити, а про необхідність обліку ризику з метою відбору раціональних альтернатив. У сучасній західній економічній літературі розглядають дві теорії ризику: класичну та неокласичну [15] на рис.10.1.

Істотним недоліком класичної теорії, на думку її критиків, вважається обмеженість розуміння сутності ризику та його економічного змісту. Згідно з положеннями даної теорії, ризик є чинником формування лише частини прибутку. Противники неокласичної теорії ризику наголошують на тому, що

вона не враховує фактору задоволення від ризику, згідно з яким підприємець може піти на великий ризик [15].

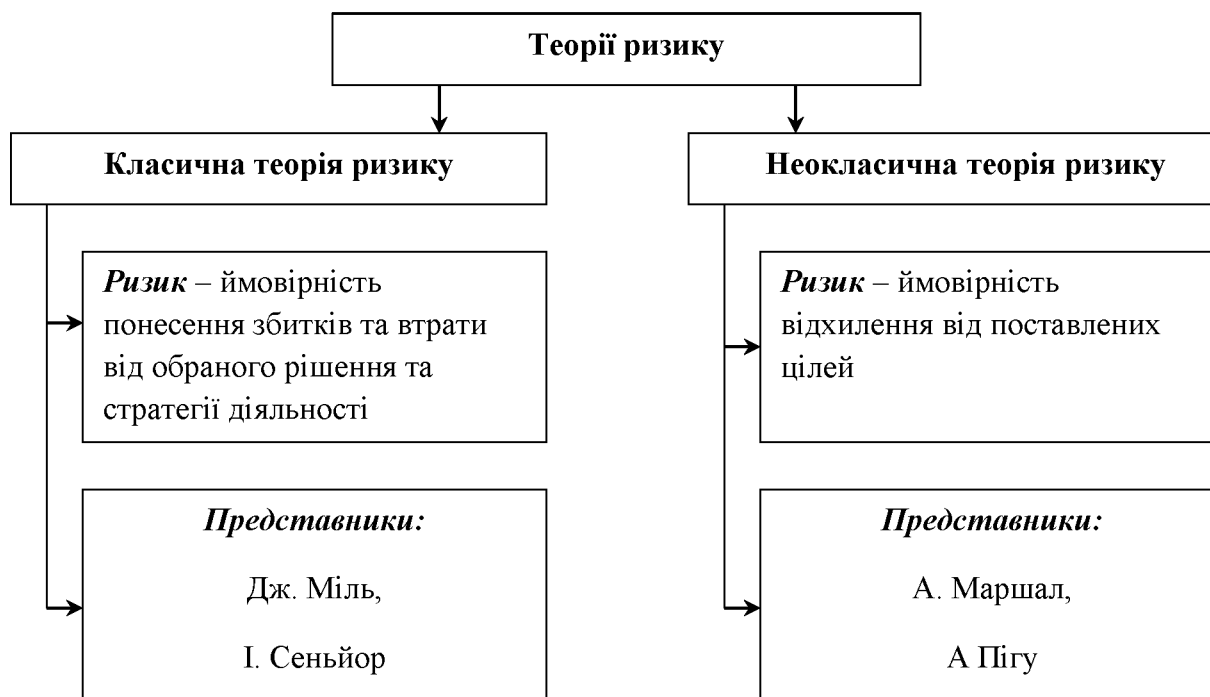


Рис.10.1. Сутнісна характеристика теорій ризику

В умовах демонополізації, приватизації, появи вільного підприємництва, формування ринкового середовища все частіше стали виникати неясність і невпевненість в отриманні очікуваного кінцевого результату [15]. Стало зрозумілим, що ризикованість є невід’ємною умовою ринкової економіки. Ризик став однією зі складових успішного бізнесу, на який бізнесмени мають право відповідно до законодавства всіх цивілізованих країн. Підприємницьку діяльність в Україні регулюють чотири основні документи: Конституція, Цивільний кодекс, Кримінальний кодекс і Господарський кодекс.

На сьогодні мають місце наступні тлумачення понять «ризик» вітчизняними та зарубіжними вченими. Так, виділяються такі підходи до інтерпретації цієї категорії [12]:

- ризик – це ймовірність (можливість) отримання (тільки) небажаного результату (наприклад, ймовірність втрати суб’єктом господарювання частини своїх прибутків [22] або (чи тільки) ймовірність сприятливого позитивного результату, вдача, шанс для отримання додаткового прибутку (можливість отримання значної вигоди в результаті здійснення підприємницької діяльності[18].

- ризик – невизначеність майбутнього стану, внутрішнього та зовнішнього середовища, невпевненість у результаті [21];

- ризик – це діяльність, пов’язана з подоланням невизначеності у ситуації неминучого вибору, у процесі якої є можливість кількісно та якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату та відхилення від цілі [2].

У сучасній літературі, присвяченій проблемі ризику, серед дослідників немає єдиної думки щодо визначення поняття «ризик». Здебільшого ризик трактується як імовірність недоотримання очікуваного результату під час здійснення господарської діяльності. Але існують випадки, коли отриманий додатковий прибуток стає результатом взятого на себе ризику підприємцем або керівником. Тому доцільно розглядати ризик як економічну категорію, що визначає ймовірність не тільки настання несприятливих наслідків, а й можливості отримання додаткового ефекту.

Наукова дискусія щодо взаємовідношення понять «ризик» та «невизначеність» триває більше ста років.

У працях багатьох вчених [3, 7, 11,16] розглянуті такі причини виникнення невизначеності, як випадковість, відсутність абсолютної інформації, протидії суб'єкта чи середовища. Недостовірність та неможливість отримання повної інформації стосовно стану середовища, його мінливість стають підґрунтям для пошуку нових ідей, новаторських рішень під час здійсненні господарської діяльності. Вибираючи альтернативне рішення, застосовують компетенцію, власний досвід, ініціативність, інтуїцію, якщо не існують можливості отримання додаткової інформації. Випадковість є однією з причин виникнення невизначеності через те, що передбачити її появу точно неможливо.

Основні причини виникнення невизначеності полягають у таких процесах:

- недетермінованість (наслідок неймовірності повного передбачення та прогнозування) процесів, які мали місце на підприємстві та в економічному житті;
- повна відсутність інформації, суб'єктивний або неякісний аналіз її під час планування діяльності суб'єкта господарювання;
- вплив суб'єктивних чинників на результати проведених аналізів (рівень кваліфікації працівників, що аналізують, тощо);
- відсутність правдивої інформації підприємств щодо своєї фінансово-господарської діяльності, приховування об'єктивної інформації;
- наявність систематичних, випадкових та механічних (найменш шкідливих) помилок в інформації.

Натепер в сучасній економічній літературі вчені-економісти дотримуються думки про те, що поняття «ризик» та «невизначеність» не є тотожними [3]. У ситуаціях ризику можна використовувати об'єктивні значення ймовірностей для статистичного прогнозування (ймовірність можна визначити на підставі попереднього періоду), в той час як у ситуаціях з невизначеністю використовується ймовірність як суб'єктивна оцінка можливих наслідків[60]. Рішення, які неможливо запрограмувати, зазвичай приймаються в незвичайних, нестандартних ситуаціях. Більшість реальних господарських рішень знаходяться посередині. Усі рішення приймаються в умовах з присутністю ризикових обставинах. Чим вищий рівень управління, тим, як

правило, стрілка конкретних рішень схиляється в бік невизначеності та наростання ризику. У господарській діяльності ризик є складною і суперечливою категорією, до кінця не вивченою і потребуною до себе пильної уваги (рис.10.2).



Рис. 10. 2. Сутність категорії «ризик»

Неоднозначного ставлення у вчених до питання природи прояву ризику, який має місце в суспільно-економічному житті, незважаючи на особистісне сприйняття його існування. Адже для ризикових ситуацій характерним є вибір певних альтернатив, різне сприйняття людьми однієї і тієї ж величини ризику внаслідок відмінності психологічних, етичних, ціннісних принципів і установок. У цьому полягає його суб'єктивність. Водночас ризик є об'єктивним фактором, оскільки він супроводжує практично всі види господарських операцій, існує незалежно від волі та свідомості людини, ігнорування чи сприйняття особою його наявності [3]. Таким чином, можна із впевненістю стверджувати, що ризик має суб'єктивно-об'єктивну природу, і це дозволяє вибирати та розробляти більш адекватні методи та заходи щодо оптимізації його рівня. Розглядаючи ризик як суб'єктивно-об'єктивну категорію [8,14], стає можливим більш повно розкрити його сутність.

Для більш ґрунтовного розуміння природи ризику на рис. 10.3 розкрито об'єкт, суб'єкт, риси цієї категорії, джерела та умови існування.

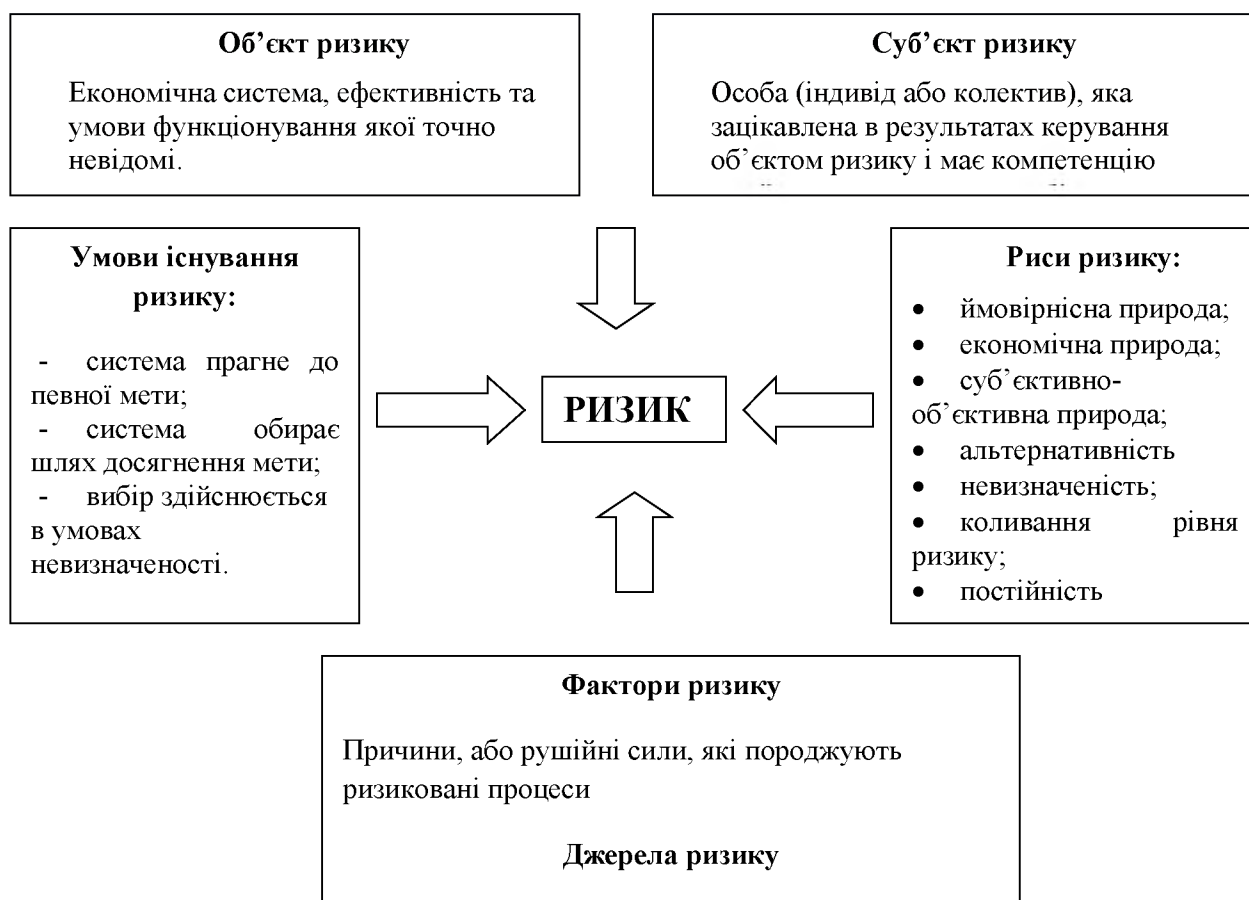


Рис.10.3. Характеристика ризику як економічної категорії

Сутність ризику відображає взаємозв'язок і взаємодія основних його аспектів [2]: ймовірність отримання бажаного результату; можливість настання несприятливих небажаних наслідків у процесі вибору альтернативи та її реалізації; ймовірність відхилення від обраної мети чи невпевненість в її досягненні. Таким чином, можна зазначити, що ймовірнісна природа ризику є його головною ознакою. Ступінь цієї ймовірності характеризується всією сукупністю як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів.

Заразом властивості ризику як складної категорії не обмежуються тільки ймовірнісною природою. Ризику притаманні такі риси, як [15]:

- економічна природа (ризик проявляється на всіх етапах підприємницької діяльності, незалежно від її сфери; він прямо пов'язаний з дохідністю та економічними утратами в процесі господарювання);
- альтернативність (ризик передбачає необхідність вибору з двох або декількох можливих варіантів рішень);
- невизначеність результатів (очікуваний рівень ризику може коливатися в певному діапазоні, і його наслідком можуть бути як негативні, так і позитивні результати);
- коливання рівня ризику (ступінь господарського ризику істотно варіює під впливом фактора часу, численних об'єктивних і суб'єктивних факторів, які



знаходяться в постійній динаміці);

- постійність (повне усунення ризику неможливе внаслідок об'єктивно-суб'єктивної природи цієї категорії, динамічності ступеню ризику тощо).

Подальший розгляд сутності ризику пов'язаний із з'ясуванням функцій, які виконує ризик у господарській діяльності. В економічній літературі виділяють такі функції ризику: регулятивну, інноваційну, соціально-економічну, захисну, аналітичну й компенсаційну [5, 8]:

- регулятивна функція проявляється в двох аспектах. Конструктивний аспект полягає в можливості виконання ризиком ролі каталізатора під час здійснення господарських операцій, оскільки він зумовлює новаторський пошук та підприємницьку активність. Деструктивний аспект проявляється в тому, що в умовах неповної інформації без належного врахування закономірностей розвитку явища ризик може стати виявом авантюризму, суб'єктивізму.

- інноваційну функцію ризик виконує, стимулюючи пошук шляхів нестандартного новаторського розв'язання проблем, що виникають перед суб'єктом господарювання. Велика кількість підприємств стала конкурентноспроможною, досягла успіху завдяки інноваційній діяльності, пов'язаній з ризиком.

- соціально-економічна функція. У ринковій економіці завдяки присутності ризику і конкуренції в процесі здійснення господарської діяльності відбираються (селектуються) соціальні групи ефективних власників.

- захисна функція ризику виявляється в тому, що, якщо для підприємця ризик – природний стан, то нормальним повинно бути і терпиме ставлення до невдач. Ініціативним, заповзятливим господарникам потрібний соціальний захист, правові, політичні і економічні гарантії, що виключають в разі невдачі покарання і стимулюють виправданий ризик. Ця функція проявляється у двох аспектах: історико-генетичному та соціально-правовому. Перший полягає в пошуку підприємцями форм захисту від небажаної реалізації ризику. А другий – в розробці законодавчого та правового регулювання ризикової діяльності.

- аналітична функція. Наявність ризику передбачає необхідність вибору одного з можливих варіантів рішень, у зв'язку з чим у процесі ухвалення рішення аналізують всі можливі альтернативи, вибираючи найбільш рентабельні та найменш ризикові. Залежно від конкретного змісту ситуації ризику альтернативність володіє різною мірою складності і вирішується різними способами.

- компенсаційна функція. Забезпечує компенсаційний успіх (позитивну компенсацію) – додатковий, порівняно з плановим, прибуток у випадку успішного результату (реалізації шансу).

Для більш повного розуміння природи ризику і готовності до нього багатьох господарників, велике значення має зв'язок ризику та прибутку. Проблема взаємовідношення цих категорій – одна з ключових концепцій у виробничо-господарській діяльності підприємств.

Ризик є одним із факторів формування прибутку, тому одержання істотної частини прибутків обумовлено диференційованим управлінням ризиком. Перед кожним суб'єктом господарювання постає проблема вибору між високим прибутком від ризикових операцій (з небезпекою утратити не тільки прибуток, а й вкладений капітал) та низьким прибутком від безризикових проектів. Взаємозв'язок між прибутком і рівнем ризику можна висловити графічно (рис. 10. 4.)

З графіка видно, що нульовий ризик забезпечує найнижчий прибуток ( $0; \Pi_1$ ), а при найвищому ризику  $R = R_2$  прибуток має найбільше значення  $\Pi = \Pi_3$  ( $\Pi_3 > \Pi_2 > \Pi_1$ ) [111]. Очевидно, що імовірність отримання більш високого прибутку передбачає більш високий ризик.

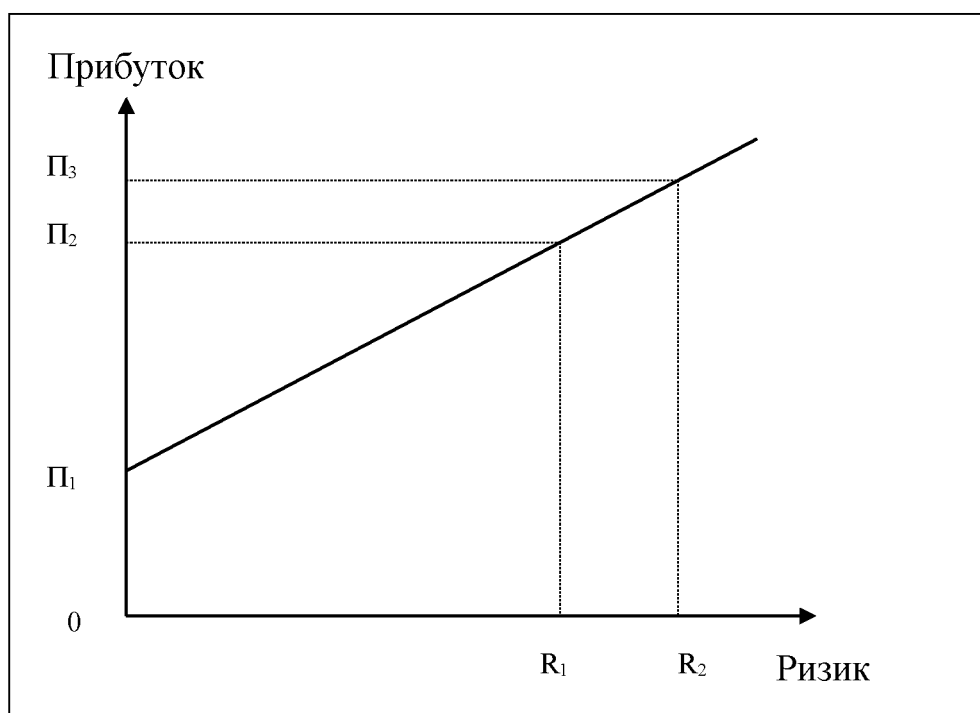


Рис. 10. 4. Залежність прибутку від рівня ризику

Принципове рішення щодо прийняття ризикового рішення залежить від переваг підприємця між очікуваною прибутковістю (рентабельністю), вкладених у проект коштів та їх надійністю, під якою розуміється неризикованість, імовірність отримання прибутків. Наявність ризику – це насправді зворотний бік свободи економічної, своєрідна плата за неї. Свобода одного підприємця супроводжує одночасно і свобода інших підприємців, отже, з розвитком ринкових відносин у нашій країні буде підсилюватися непевність і ризик [8].

Сучасний розвиток економіки країни супроводжується появою в економічній теорії і практиці понять і категорій, які раніше не мали достатнього розповсюдження. Це стосується поняття управлінський ризик як імовірності отримання прибутку або збитків під час керівництва організацією.

Управлінський ризик розглядається по всьому ланцюгу розробки та реалізації управлінського рішення і є частиною загальних ризиків підприємства. Управлінський ризик має об'єктивний і суб'єктивний боки. Об'єктивність полягає в мінливих умовах господарювання, а суб'єктивність відображає залежність рішень, які приймаються, від компетенції, свідомості, схильності до ризику керівника.

Під управлінським ризиком розуміємо небезпеку від прийняття помилкового рішення, випадок, коли рішення, прийняте пізніше, виявиться кращим, ніж те, що прийняте раніше. Приймаючи рішення, потрібно брати до уваги всі можливі випадки, що супроводжуються збитками, передбачити результати впливу різних факторів.

Рішення проблеми зменшення ступеню невизначеності ситуації, стосовно якої приймається рішення, а значить і зниження ризику втрат, безпосередньо пов'язано з кількістю і якістю використаної під час прийняття рішення інформації. Загальновизнана та істина, що чим більшою інформацією розпоряджається керівник, тим більше може бути розроблено альтернативних варіантів рішення і тим вірогідніше вибір рішення, пов'язаного з найменшим ризиком втрат. В обов'язок кожної особи, приймаючої рішення, входить збір якомога більшої кількості достовірної інформації, прогнозних оцінок. Однак, її завжди виявляється не так вже й багато, щоб уникнути ризику. Насамперед це пов'язано з тим, що навіть рішення, яке є вірним, але прийняте невчасно, стає помилковим. По-друге, діяльності суб'єкта господарювання, як правило, не властива абсолютна впевненість. Поняття достатньої інформації для особи, що приймає рішення в загальній постановці, достатньо невизначене. Будь-який сучасний бізнес зазнає безперервних змін. Перед серйозним менеджером, що очікує на успіх, стоїть проблема: постійно передбачати, вгадувати, що може відповідати смакам покупців через три, п'ять років, на що попит буде зростати і навпаки, тоді, як він не в змозі впевнено відповісти на більш скромне питання: що запитає публіка в наступному місяці.

У прийнятті керівником рішень, пов'язаних з ризиком, певне місце займає інтуїція, притаманна, очевидно, всякій творчій діяльності.

Упевненість керівника в собі, його вміння переконувати, завойовувати достатню кількість однодумців відіграють важливу роль у прийнятті та реалізації сміливих ризикових рішень.

Складні перспективні рішення завжди пов'язані з ризиком, без якого керована система приречена на застій. У процесі прийняття рішення стосовно існуючої проблеми керівник бере на себе відповідальність і робить свій вибір. Проте ризик існує як на стадії вибору альтернативи, так і на стадії її реалізації. Присутність ризику мовою «ризикованого менеджменту» називається володінням ризику [9,18]. Цілком уникнути ризику не можна, навіть за умови обмежених дій. Тому що зайва обережність не рятує від неминучих утрат, а от коли дії складуться вдало, то доведеться шкодувати за невикористаними можливостями [16,25].

Ризик є способом подолання невизначеності, інструментом для вирішення проблеми зіткнення суперечливих напрямків при певних обставинах. Ризик можна визначити як діяльність, пов'язану з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якого є можливість кількісно та якісно оцінити ймовірність досягнення очікуваного результату, невдачі та відхилення від мети[2].

В основі розробки ризикованого рішення лежить аналіз ситуації. Поки не з'ясовано з достатньою ґрунтовністю обставини, за яких виникла проблема, не може бути мови про серйозні дії. Бо тільки кваліфікований аналіз здатний дати початковий матеріал для розробки як оперативних, так і стратегічних рішень для одержання кількісного та якісного певного уявлення про підлеглий рішенню проблемі. Тому для керівника винятково потрібно мати уміння бачити одночасно і ціле, і деталі, здібність і до аналізу, і до синтезу.

У найпростіших ситуаціях під час розгляду різних варіантів дій, орієнтованих на досягнення поставлених цілей, завдання формується як необхідність забезпечення цілі за мінімальних витрат. Але в реальних розрахунках доводиться брати до уваги і велику кількість інших факторів, зокрема і соціального порядку. Більшість рішень, як правило, передбачає одночасно декілька цілей, рівень досягнення кожної з яких оцінюється за своїми показникам. Здебільшого у зв'язку з багатоцільовим характером ситуації і множини альтернативних варіантів використання існуючих ресурсів виникає потреба в установі переваг для виявлення порівняльної значущості.

Управлінське рішення повинно бути прийняте на базі компромісу, тобто повинні бути враховані всі «за» і «проти» можливих ситуацій. Результат досягнутого компромісу суттєво залежить від особистих вартісних вимірників особи, яка приймає рішення. Прийняття ефективних рішень визначається мистецтвом управління керівника, що поєднує в собі об'єктивне та індивідуальне в його діяльності й підкоряється законам творчості.

Ризик є необхідним елементом прийняття управлінських рішень. Визнання імовірнісного характеру розвитку економічних систем, зізнання того, що на запланований економічний ріст мають вплив випадкові фактори, які можуть затримати очікуваний результат або змінити його зміст, ставлять як дуже важливу проблему врахування ризику під час прийняття управлінських рішень.

Узагальнюючи існуючі підходи до розкриття сутності категорії «ризик», пропонують розглядати ризик як суб'єктивно-об'єктивну категорію, яка визначає ймовірність не тільки настання несприятливих наслідків, а й можливості отримання додаткового ефекту в процесі реалізації управлінського рішення. Суперечливість ризику полягає в тому, що, розглядаючи природу останнього, його зміст, різноманіття джерел прояву та ризикових ситуацій, що потребують організації та управління, виникає підстава для трактування ризику не тільки як економічної категорії, але і як категорії менеджменту. Ризик присутній на всьому ланцюзі розробки і прийняття рішення. Приймаючи

рішення, наслідки яких непередбачені, керівник бере на себе відповідальність за реалізацію розробленого управлінського рішення. Невизначеність у процесі ухвалення рішень може створювати ряд ситуацій, за яких не унеможливується ототожнення понять «рішучість» і «прийняття рішень». Швидкість і впевненість у прийнятті рішень керівниками на багатьох підприємствах знаходять підтримку і нагороду. Від особи, що приймає рішення, очікуються миттєві й рішучі судження і високо оцінюється її готовність здійснювати рішення, незважаючи на труднощі.

Існування управлінського ризику як багатфакторної категорії менеджменту досліджується в динаміці цілеспрямованого циклічного процесу управління, який має інформаційні, часові, організаційні, економічні, соціальні та правові параметри. На наш погляд, зробивши досконалий аналіз ситуації, стосовно якої приймається рішення, а наслідки від реалізації прийнятого рішення непередбачувані, акцентувати увагу потрібно на факторах суб'єктивного характеру. Управлінський ризик виправданий тільки тоді, коли керівнику, який приймає рішення, властиві особливі якості – досвід, компетенція в досліджуваному питанні, сміливість, ініціативність, творчий підхід.

Розробка управлінських рішень в сучасних умовах розвитку економіки під час здійснення господарської діяльності є досить складним процесом, оскільки у керівників різних рівнів виявляється недостатньо точної інформації, впевненості в позитивному кінцевому результаті немає, а економічне середовище настільки мінливе, що передбачити майбутнє дуже складно.

Потрібно зазначити, що прийняття перспективних нестандартних рішень з тим чи іншим ступенем невизначеності завжди супроводжує недостатність абсолютної інформації. В умовах динамічного середовища за стрімкості інформаційного потоку, що інколи стає на заваді своєчасному виробленню управлінського рішення, прийняття рішень передбачає використання нестандартного, оригінального, творчого підходу до діяльності.

Натепер найбільш актуальною для керівників підприємств є проблема підвищення якості управління підприємствами, зниження ризикованості управлінських рішень, оптимізації рішень при визначенні подальшого розвитку підприємства. За останні роки значно зросла проблема пошуку ефективного рішення в непередбачуваних ситуаціях, коли має місце невизначеність результату. Зважаючи на мінливість довкілля, прийняті раніше рішення стають швидко малоефективними і постає проблема пошуку нових неординарних рішень.

Прийняття рішень в умовах невизначеності має ряд особливостей. Збалансований та ефективний план розвитку підприємства в умовах невизначеності повинен врахувати всі можливі зміни ситуації, їхню вагомість (імовірність), синтезувати в собі поєднання стабільності та адаптивності, передбачати створення необхідних запасів та резервів [17].

Рішення – визначальна складова системи управління. Поняття «рішення» в науковій літературі трактується по-різному. Найчастіше воно розуміється і як



процес, і як акт вибору, і як результат вибору [6]. Рішення як процес характеризується тим, що, відбуваючись у часі, здійснюється в декілька етапів (підготовка, формування, прийняття й реалізація). Воно містить окремі, але тісно взаємопов'язані елементи: постановку мети та планування діяльності за кращою альтернативою, її досягнення; розподіл часу, ресурсів і дій, необхідних для вирішення завдання; мотивацію чи спонування до дій; координацію та регулювання процесу; здійснення обліку й контролю зробленого, аби переконатися, що результати відповідають запланованим. Етап прийняття рішень розглядається як акт вибору із застосуванням певних правил однієї з альтернатив. Рішення як результат вибору, що полягає в розробці плану роботи чи варіанту проекту, виконує розпорядницьку функцію і є основою для початку дій щодо реалізації рішення.

Технології прийняття та реалізації управлінських рішень – це дуже непрості операції, що мають свою специфіку і складність. Адже рішення – не тільки процес, а й один із видів розумової діяльності та прояву волі людини. Його характеризують як складові процесу управління підприємством такі ознаки: можливість вибору з множини альтернативних варіантів – якщо немає альтернативи, то немає вибору, отже, немає рішення; наявність мети – безцільний вибір не розглядається як рішення; необхідність вольового акту особи, яка приймає рішення у боротьбі мотивів і сумнівів. Технологія управління поділяється на два види: функціональну і предметну.

Процес управління включає сукупність поєднаних технологічних циклів, що взаємодіють між собою, процедур, операцій та окремих дій працівників управлінського апарату, започаткованих на функціональному, операційно-технологічному та професійно-кваліфікаційному поділі праці.

Наукова підготовка та прийняття оптимального управлінського рішення є комплексною проблемою, що містить техніку, технологію, економіко-математичні методи, теорію інформації, логіку, соціологію, економіку, психологію поведінки людей [24].

Вироблення наукового підходу до прийняття рішень передбачає необхідність розробки певного плану у вигляді взаємопов'язаних процесів підготовки, обґрунтування, прийняття, реалізації рішення [19].

Прийняття рішення передбачає вибір однієї з двох альтернатив або одного з декількох варіантів, що мають місце. Треба зазначити, що існує суттєва різниця між рішенням самим собою та процесом його прийняття. Можна вважати, що рішення є остаточним результатом процесу, а процес прийняття рішень містить лише «події, які ведуть до моменту вибору та відбуваються після нього» [11]. Коли остаточний вибір зроблено, то саме рішення завжди містить те, що Д. Дерлоу називає «місцем, звідки немає вороття».

Процес прийняття рішень передбачає ідентифікацію проблеми, вибір варіантів та оцінку ефективності рішення [20]. Для нормального функціонування цього процесу необхідно сформувати відповідний алгоритм.

Сьогодні не існує загальноприйнятої технології прийняття рішень. Найбільш повний перелік етапів та процедур прийняття рішень репрезентовано в табл. 10.1. Виконання зазначених процедур дає можливість забезпечити необхідну обґрунтованість і надійність того чи іншого рішення.

За технологією проходження кожного етапу управління діяльність менеджера можна поділити на три основні забезпечувальні цикли: інформаційний цикл – пошук, збір, передача, опрацювання, збереження науково-технічної, економічної, облікової та іншої інформації; логіко-розумовий цикл – розроблення і прийняття управлінських рішень: дослідження, розроблення, розрахунки, прогнози, прийняття рішень; організаційний цикл – організаційний вплив на об'єкт управління для реалізації рішень: добір і розстановка кадрів, доведення завдань до виконавців, диспетчеризація, координація, контроль, виконання та ін. [23].

*Таблиця 10.1.*

**Етапи та процедури процесу прийняття рішень**

Етапи	Процедури
I. Постановка завдання, розв'язання проблеми	Виникнення нової ситуації Виявлення проблеми Збір необхідної інформації Опис проблемної ситуації
II. Розробка варіантів рішення	Формулювання вимог, обмежень Збір необхідної інформації Розробка можливих варіантів рішення
III. Вибір рішення	Визначення критеріїв вибору Вибір рішень, відповідних критеріям Оцінка можливих наслідків Вибір кращого рішення
IV. Організація виконання рішення та його оцінка	План реалізації обраного рішення Контроль ходу реалізації рішення Оцінка розв'язання проблеми та виникнення нової ситуації

Але під час вибору варіанту рішення не завжди враховується ризик, який має місце. У сучасних умовах господарювання важливим предметом уваги є економічний ризик і проблема керування ним. Ризик – невід'ємна риса підприємництва, що є своєрідним стимулом для підприємців під час прийняття рішень щодо укладення капіталу, придбання ресурсів та найму персоналу. Бінарне рішення завжди необхідно оцінювати, враховуючи його природу. Воно є або результатом некваліфікованого керівництва, або ж результатом ретельної аналітичної роботи, внаслідок чого усувається невизначеність[23]. Тому доцільно під час вибору варіантів рішень обов'язково проводити розрахунок допустимого рівня ризику.

Процес розробки та прийняття господарського рішення починається з виявлення та формулювання сукупності проблем, що в цей момент є перед

підприємством (підвищення прибутковості, освоєння нових видів продукції, розширення ринків збуту; зниження ефективності фірми чи підрозділів порівняно з минулим періодом, невідповідність результатів запланованим цілям; результати порівнянь з аналогічними підприємствами незадовільні). У випадку, коли таких проблем більше, ніж реально можна розв'язати, визначається їхня пріоритетність. Під час цього обираються найбільш та найменш важливі, для яких встановлюються різні терміни реалізації.

Після виявлення та остаточного формулювання проблем починається стадія пошуку інформації та формування альтернатив рішення. Масштаб пошуку необхідної інформації залежить від повторюваності, рутинності або новизни проблеми. Коли певна проблема вже виникала, то керівник може скористатися вже розробленими програмами та моделями реалізації рішення. У разі принципової новизни проблеми здійснюється пошук і виробляється достатня кількість альтернатив для забезпечення найбільшої обґрунтованості обраного шляху. Успіх у справі розв'язання проблеми переважно визначається тим, наскільки зрозумілі причиново-наслідкові зв'язки між діями та результатами. Істотну допомогу в процесі формування масивів необхідної інформації надає аналіз зовнішнього середовища підприємства в поточному та перспективному періодах. Для знаходження достовірної інформації потрібні значні затрати на досконалі технології, професіоналізм трудових ресурсів. У сучасних умовах господарювання, зважаючи на мінливість середовища, інформація коштує дорого. Оцінювання інформації здійснюється в залежності від її цінності, точності, розміру і змісту. Інформація, яка використовується керівником для розробки управлінського рішення, повинна мати наступні рівні характеристики: обсяг (надлишковий або мінімальний), цінність (середня або висока), достовірність (абсолютна або довірча), насиченість (нормативна) [7].

У ході розв'язання проблеми розробляються декілька варіантів її вирішення (альтернативи), цінність яких може бути неоднаковою. Моментом остаточного вибору рішення вважається ухвалення найбільш придатної альтернативи. Через суб'єктивність поглядів на проблему, залежно від ступеня сумніву в них, рішення, прийнятні для одних, виявляться неприйнятними для інших. Щоб усунути суб'єктивність у підходах, варіанти рішення доцільно оцінювати за економічною ефективністю (міра віддачі на витрачені ресурси). Коли варіантів багато і їх відбір вимагає великих витрат часу та коштів, можна приймати попередні рішення з визначеними припущеннями, а потім уже шукати шляхи їх оптимізації. Способи вибору рішення серед альтернатив поділяються на такі, що задовольняють конкретну потребу, та максимізаційні. У першому випадку реалізація рішення просто задовольняє виниклу потребу, у другому — всі потреби. Процес вибору може спиратися на раціональні докази, інтуїцію та на їх комбінацію.

Після процесу прийняття рішення відбувається передача його для реалізації, організація його підтримки, забезпечення необхідними ресурсами, створення системи зворотного зв'язку. Процес реалізації прийнятого рішення з

великою ймовірністю (не можна повністю виключити непередбачені обставини) передбачає бути успішним при достатньому забезпеченні його фінансовими, виробничими, технологічними та іншими необхідними ресурсами. Основні вимоги до реалізації прийнятого рішення: практичне застосування; економічність (ефект здобувається завдяки реалізації, за допомогою прийнятого рішення); достатня точність, що гарантує відповідність отриманого результату очікуваному; надійність (не допускати значних помилок і не створювати ситуацій з підвищеним ризиком).

Важливим етапом у прийнятті і реалізації рішення є перевірка його ефективності, тобто результативності. Розбіжність між запланованим результатом від реалізації рішення і фактично отриманим дозволяє нам визначити наскільки ефективним було рішення. Визначення ефективності рішення допомагає під час позитивного кінцевого результату – переконатися у правильності реалізації рішення, а при негативному – прийняти необхідні заходи щодо покращення (корегування) процесу прийняття рішення.

Ідеальний процес прийняття рішень має бути послідовним, раціональним; базуватися на точній інформації; бути вільним від емоцій та упереджень.

Якщо в умовах визначеності використовуються в основному стандартні методи та прийоми прийняття рішень, що виправдали себе на практиці, то в разі невизначеності найчастіше залучаються досвід, інтуїція, творчі здібності керівників.

Можуть використовуватися такі стратегії:

- уникнення невизначеності (ігнорування джерел невизначеності та очікування кращого результату);
- зведення невизначеності до визначеності (уявлення про те, що майбутнє буде таким, як і минуле, та з огляду на це, приймати такі ж рішення, як у минулому);
- зниження невизначеності внутрішніх реалій організації та зовнішнього середовища (впливати на джерела невизначеності, послідовно з'ясовуючи невідомі обставини, тощо).

Процес прийняття рішень в умовах ризику, який ґрунтується на наукових основах, містить ряд послідовних етапів, які можуть бути поєднані один з одним як прямими, так і зворотними зв'язками, утворюючи своєрідні цикли. Фактична кількість етапів визначається самою проблемою. Здебільшого для успішного здійснення процесу прийняття управлінських рішень менеджеру необхідно пройти вісім основних його стадій [23]. Складові процесу прийняття управлінських рішень можуть в окремих випадках інтегруватися (рис. 10.5).

Перша стадія характерна постановкою мети рішення, головне завдання якої правильність визначення мети, усвідомлення необхідності ухвалення рішення. Обґрунтовуючи постановку мети, потрібно показати зв'язок рішення з необхідністю зробити вибір, задати напрям пошуку альтернатив та виокремити альтернативи, що не стосуються поставленої мети.

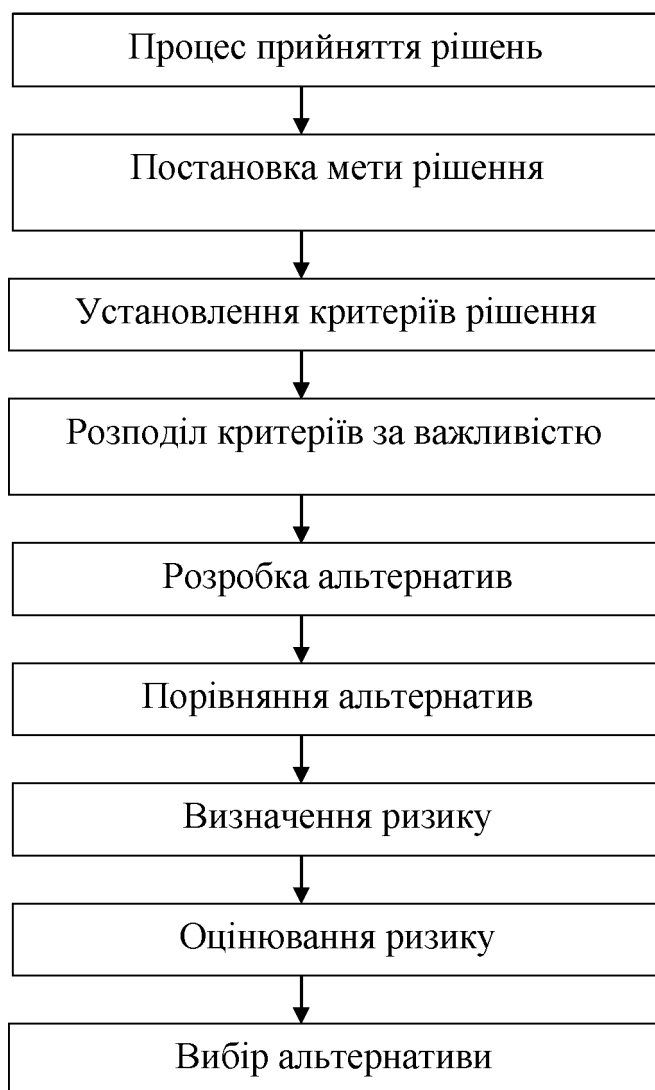


Рис.10 5. Прийняття управлінських рішень з урахуванням ризику

На другій стадії встановлюються критерії рішення, що є основою для здійснення вибору. Оскільки в основі результату лежать критерії рішень, то важливо чітко з'ясувати, які фактори потрібно враховувати під час вибору рішення. Стосовно мети проблеми, яка розв'язується, вибираються і різні критерії прийняття рішень. Здебільшого вибираються такі показники, як найменші витрати, максимізація прибутку чи обсягу виробництва та інші.

Третя стадія – це розподіл критеріїв за принципом важливості їх для організації. Оскільки значення критеріїв може бути різним, одні – обов'язкові, інші – інформативні, то для прийняття ефективного рішення потрібно розділити критерії на жорсткі обмеження й бажані характеристики, що можна і не враховувати. Бажані критерії важливо проранжувати за відносною цінністю їх для організації.

На четвертій стадії розробляються альтернативні рішення. Це доволі складний процес, оскільки вимагає збору великої кількості інформації, а її



зазвичай виявляється завжди недостатньо.

На п'ятій стадії здійснюється порівняння альтернатив і вибір найкращої. Зібрана інформація про альтернативи допомагає зіставити варіанти рішення зі встановленими критеріями.

На шостій стадії визначається ризик, що має місце під час вибору однієї з альтернатив. Для правильного визначення сфери ризику потрібно розглядати всі можливі альтернативи й намагатися передбачити можливі ускладнення, що можуть мати місце при реалізації кожної з розглянутих альтернатив.

На сьомій стадії оцінюється ризик, кількісні показники якого сприяють прийняттю ефективного і обґрунтованого рішення.

Восьма кінцева стадія – це прийняття рішення на базі порівняння показників ефективності альтернатив, аналізу та оцінювання ризику. Здебільшого ризик не прагнуть мінімізувати, а йдуть на нього, якщо він прийнятний і контрольований. Остаточне прийняття рішення щодо визначеної проблеми здійснюється на базі ґрунтового аналізу даних, правильної класифікації та оцінки альтернатив, точного оцінювання ступеня ризику.

У сучасних економічних умовах ухвалення управлінського рішення в умовах нестабільного економічного середовища повинне ґрунтуватися на наступних основних положеннях:

1. Підприємство необхідно розглядати як систему, що функціонує в умовах нестабільного економічного середовища, систему, малоздатну до саморегулювання і адаптації.

2. З метою управління ризиками, підвищенні якості управлінських рішень на підприємстві необхідні створення і використання системи безперервного (адаптивного) прогнозування стану зовнішнього середовища і показників діяльності підприємства;

3. У процесі прийняття управлінських рішень необхідне використання для оцінки ризиків комбінованих моделей, що дозволяють синтезувати рішення, одержувані за допомогою кількісних і якісних методів оцінки ризику.

4. У процесі моделювання управлінського рішення в умовах ризику і невизначеності, необхідно використати моделі, що мають практичну спрямованість, моделі, здатні адаптуватися до умов діяльності реальних транспортних підприємств і такі, що описують реальні господарсько-економічні ситуації.

5. Під час розробки таких моделей необхідно виходити з реальних можливостей осіб, що приймають рішення використати ці моделі на практиці, вони повинні враховувати рівень аналітичної підготовки керівників транспортних підприємств, можливості залучення експертів і зовнішніх аналітиків.

Ґрунтуючись на цих положеннях, керівники підприємств можуть оцінити той або інший метод оцінки ризику, пристосувати його до умов діяльності конкретного підприємства і в остаточному підсумку знизити рівень невизначеності і ризику в процесі ухвалення управлінського рішення.

Отже, у сучасних умовах ризик перетворюється у своєрідний регулювальний інструмент у системі економічних відносин. Він виробляє навички орієнтації у складній, суперечливій дійсності, формує такі властивості мислення і способи дій керівників, як варіантність, альтернативність, вміння вибирати рішення і знімати суперечності за незрозумілих, невизначених обставин. Він має конструктивне, позитивне значення і виконує роль каталізатора у пошуку нових ідей, новаторських рішень у нестандартних, оригінальних підходах до діяльності.

### **Список використаних джерел**

1. Альгин А. П. Грани экономического риска / А. П. Альгин // – М.: Знания, 1991. – 168 с.
2. Альгин А. П. Риск и его роль в общественной жизни / А. П. Альгин // – М.: Мысль, 1999. – 192 с.
3. Андрейчикова А. Н. Неопределенность как источник возникновения риска экономической деятельности / А. Н. Андрейчикова // Академічний огляд. – 2002. – № 1. – С. 71–75.
4. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент / И. Т. Балабанов // – М.: Финансы и статистика, 1996. – 192 с.
5. Боровкова В. А. Управление рисками в торговле / Боровкова В. А. // – СПб.: Питер, 2004. – 273 с.
6. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень / В. А. Василенко // Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2002. – 420 с.
7. Вітлінський В. В. Системне використання об'єктивних показників ризику у фінансово-економічній сфері / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко, П. І. Верченко // – Фінанси України. – 2000. – № 12. – С. 16–24.
8. Вітлінський В. В. Ризик у менеджменті / В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний // – К.: ТОВ «Борисфен-М», 1996. – 336 с.
9. Воропаев Ю. Н. Риски, присущие бизнесу / Ю. Н. Воропаев // – Бухучет ж-л, 1995. – № 4 – 32 с.
10. Грабовый П. Г. Риски в современном бизнесе / П. Г. Грабовый. // – М.: Издательство «Аланс», 1994. – 240 с.
11. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу // – К.: Всецвіто, наукова думка, 2001. – 242 с.
12. Дуброва О. С. Особливості феномену ризику на сучасному етапі господарювання / О. С. Дуброва // Проблеми формування ринкової економіки: Міжвід. Наук. Збірник № 10 – К.: КНЕУ, 2002. – 326 с.
13. Дудинов В. Предпринимательство: сущность, психология риска, способы оценки / В. Дудинов // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2000. – № 2. – С. 15–18
14. Економічний ризик: ігрові моделі : Навч. посібник : / Колект. автор,

Вітлінський, Вальдемар Володимирович, Верченко, Петро Іванович, Сігал, Анатолій Вікторович, Наконечний, Ярослав Степанович . – К. : КНЕУ, 2002 . – 446 с.

15. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків / С. М. Клименко, О. С. Дуброва // Навч. Пос. –К.: КНЕУ –2005. – 252 с.

16. Маккримон К. Р. Принимая риск: менеджмент неопределенности / К.Р.Маккримон, Д. А. Вехрунг /Экономика и организация пром. пр-ва №10, 1991. – с.25-36

17. Оліфіров О. В. Контролінг інформаційної системи підприємства в умовах невизначеності. Автореф. дис. ... доктора екон. наук: 08.06.01 / Київський національний торговельно-економічний ун-т. / О. В. Оліфіров – К., 2004. – 38 с.

18. Омаров А. М. Предприимчивость и хозяйственный риск / А.М.Омаров –М.:, 1991. – 154 с.

19. Пигу А. Экономическая теория благосостояния. т.1. / А.Пигу – М.: Прогресс, 1985. – 512 с.

20. Робинс Стефан П. Менеджмент. 6-е узд./ Пер. з англ. / П.Робинс Стефан – М. Изд.дом «Вильямс», 2002. – 880 с.

21. Рогальский Ф. Б. Математические методы анализа экономических систем.Кн.1. Теоретические основы / Ф. Б. Рогальский, Я. Е. Курилович, А. А. Цокуренок – К.: Наукова думка, 2001. – 230 с.

22. Управління підприємницьким ризиком / За ред. д-ра екон. наук Д.А.Штефанича – Тернопіль: Економічна думка, 1999. – 224с.

23. Шегда А. В. Ризики в підприємництві: оцінювання та управління: навч. посіб. / А. В. Шегда, М. В. Голованенко – К.: Знання, 2008.– 271 с.

24. Шелобаев С. И. Математические методы и модели. Экономика. Финансы. Бизнес / С. И. Шелобаев – М.:ЮНИТИ, 2000. – 356 с.

25. Ястремський О. І. Основи мікроекономіки / О. І. Ястремський, О. М. Гриценко – К.: Знання, КОО,1998. – 714 с.



**Ангеліна СПИЦИНА,**

доцент, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри економіки Національного транспортного університету, Україна, м. Київ  
*angel7a@ukr.net*

## **РОЗДІЛ 11**

### **ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ СУЧАСНИХ ФАХІВЦІВ В УМОВАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ОСВІТИ**

За сучасного стану розвитку національної економіки, а саме її трансформаційних перетворень, одне з ключових місць посідають інновації в загальній структурі економічних відносин. Такі перетворення спонукають до визначення як нових підходів щодо наукового трактування самої трансформації, так і до появи нових методів регулювання національною економікою. Ринок праці, як один з головних елементів розвитку виробничих відносин, а отже і національної економіки, також зазнає як зовнішніх, так і внутрішніх змін. Впровадження інновацій на ринку праці України дає можливість створення конкурентного середовища на ньому та якісної трансформації національної економіки.

Постановка проблеми зумовлена соціально-економічними, політичними, інноваційно-освітніми трансформаціями в житті України, її орієнтацією на інтеграцію з цивілізованою світовою спільнотою, кризовими явищами в економіці, що посилили проблеми зайнятості в усьому світі, високої конкуренції на ринку праці серед випускників ЗВО.

Сьогодні на молодь припадає майже 40% світового безробіття. За статистикою Україна посідає друге місце в Європі з падіння рівня зайнятості серед молоді. Результати досліджень міжнародного кадрового порталу свідчать про те, що кількість запитів роботодавців щодо студентів порівняно з докризовим періодом знизилася вдвічі, набір кандидатів без досвіду роботи впав у 4,5 рази.

Зазначені трансформації спонукають до здійснення реформаційних освітніх процесів, модернізації професійної підготовки у вищій школі. На перший план висувається проблема управління процесом формування конкурентоздатних фахівців певної галузі, затребуваних на ринку праці, здатних до самостійної професійної діяльності, гнучкої адаптації до мінливих умов професійного середовища, самооцінки й розвитку своєї конкурентоздатності, побудови професійної кар'єри.

Аналіз досліджень і публікацій. У центрі уваги сучасних науковців

перебувають такі питання: управління конкурентоспроможністю вищої освіти (Н. Верхоглядова [4]), забезпеченість управління конкурентоздатною фахівців (С. Светунькова [9]), організація і управління навчальним процесом у вищому навчальному закладі (Р. Вернидуб [3]), управління процесом формування вчителя як конкурентоспроможного фахівця (Ю. Завалевський, Т. Дем'янюк [6]) та ін.

Незважаючи на різнопланові дослідження, названі підходи лише частково розкривають питання управління процесом формування конкурентоздатного фахівця і не враховують сучасні освітні процеси, які зумовлюють нові механізми управління формуванням конкурентоздатності особистості, висувають якісно нові вимоги до нього.

Водночас нерозв'язаними залишаються суперечності між економічними і соціокультурними вимогами конкурентного середовища та реальними особистісними й професійно орієнтованими якостями випускників вищих навчальних закладів, низьким рівнем сформованості конкурентоздатності майбутніх фахівців; сучасними запитами щодо організації процесу формування конкурентоздатних фахівців та недостатньою розробленістю теоретичних і методичних засад управління цим процесом у вищій школі; необхідністю підвищення якості управління процесом формування конкурентоздатних фахівців усіх структурних підрозділів закладу вищої освіти та недосконалістю системи управління зазначеним процесом.

Мета статті полягає у визначенні формування конкурентоздатних майбутніх економістів для ринку праці, що знаходиться у стані динамічного розвитку та процесу освоєння знань, які отримують майбутні економісти під час вивчення фахових дисциплін.

Виклад основного матеріалу. В умовах розширення академічних свобод, самостійності, варіативності та альтернативності вищі навчальні заклади отримали можливість змінювати стратегію управління процесом формування конкурентоздатних фахівців через оновлений зміст, методи і форми управління зазначеним процесом та відповідне організаційно-педагогічне забезпечення.

Виникнення ринку праці в умовах ринкових відносин актуалізувало у вітчизняній освіті поняття «конкуренція», «конкурентоспроможність вищого навчального закладу».

Це пов'язано насамперед з тим, що сьогодні характерною ознакою ринкових відносин стала наявність ринку праці, де праця як категорія ринкової економіки є найбільш складним у використанні економічним ресурсом. Як і будь-який інший ресурс, праця продається, купується та має ціну, яка відображає особливості і стан ринку праці, співвідношення на ньому попиту та пропозиції. На ринку праці конкуренція визначається як суперництво між учасниками ринку, зацікавленими у вигідному продажу й придбанні робочої сили.

Конкурентоспроможність вищого навчального закладу – це його здатність зайняти своє місце на ринку освітніх послуг завдяки надання студентам якісної



освіти. Якість досягається не стільки відповідністю освітнім стандартам, скільки «відповідністю потребам суспільства та забезпеченням конкурентоздатності випускників на ринку праці» [12, с. 13]. Затребуваність випускника на ринку праці – один з вирішальних критеріїв оцінювання якості освіти і спеціальної підготовки. Механізмом реалізації цієї ідеї є комплекс організаційно-педагогічних заходів: перехід від позиції «викладач–інформатор» до позиції «викладач–мислитель», «викладач–інтегратор знань», що забезпечує цілісний розвиток фахівців; виховання потреби й умінь науковим змістом дисципліни у подальшому навчанні та практиці як засобом цілісного вирішення пізнавальних та професійних проблем; виховання спрямованості на неперервну самоосвіту, підвищення власної конкурентоздатності.

Творча активність, самостійність, конкурентоздатність ЗВО здатна виявлятися лише за умови демократичних свобод. Дане положення змінює погляд і на характер педагогічної взаємодії, яка має бути спрямована на створення нових відносин між суб'єктами освітнього процесу: студент як споживач освітніх послуг, вищий навчальний заклад – виробник цих послуг, а студент стає менеджером процесу набуття професіоналізму і конкурентоздатності. На перше місце виходять індивідуальний досвід студента, його самостійність; активний діалог викладача зі студентом, сумісний пошук методології інтелектуального пошуку, що забезпечує навички отримання нового знання для підтримки власної конкурентоздатності.

Тісна і тривала співпраця в системі «ЗВО – роботодавець» передбачає розробку та актуалізацію компетенцій певних напрямів та спеціальностей відповідно до сучасних потреб ринку праці, а разом з тим і навчальних програм ЗВО. Спостереження роботодавця згідно з домовленостями чи угодами ЗВО за майбутніми випускниками, їх навчанням на старших курсах, під час захисту ними практик, а за можливості, і під час проходження практики, захисту курсових і магістерських робіт надає можливість активної взаємовигідної взаємодії у тріаді «ЗВО – роботодавець – студент (тобто майбутній фахівець)». Для роботодавця йдеться про відбір найкращих майбутніх фахівців, для випускника – про гарантоване перше робоче місце, а для ЗВО – про стабільний розвиток, що базується на відповідності базовому правилу конкурентоспроможності «попит – пропозиція». Головним завданням спільної праці організацій, підприємств та закладів вищої освіти з підготовки майбутніх економістів є навчання їх самостійному прийняттю рішень, вмінню відповідати за свої дії, забезпечення глибоких професійних знань.

За останнє десятиріччя на ринку праці України упроваджено ряд заходів інноваційного плану, які позитивно впливають на його кон'юнктуру. Зокрема, це інноваційні технології державної служби зайнятості, які забезпечують якісне надання послуг незайнятому населенню та роботодавцям. Головною серед них є ЄТОНН – єдина технологія обслуговування незайнятого населення, яка реалізується через ЄІАС – єдину інформаційно-аналітичну систему. Створення єдиного інформаційного простору дає можливість формувати і підтримувати

всеукраїнську базу оперативних вакансій і резюме шукачів роботи.

Дослідники все частіше конкурентоздатного випускника розглядають не лише як продукт навчального закладу, а й як особистість, яка має певні якості, може досягти високих результатів у своїй діяльності та зробити внесок у досягнення тієї організації, де він працюватиме. Зазначені молоді спеціалісти мають бути мобільними, прагнути до безперервного підвищення професійної майстерності та володіти високою адаптаційною й професійною мобільністю; спроможними до створення й використання високих технологій; мати сформовані міцні моральні засади, розвинену цивілізаційну культуру, відповідальність і толерантність; готовими до нового типу громадських відносин, які знаходяться в постійній динаміці та виявляються в переходах від однієї соціально-професійної ролі до іншої [2].

Конкурентоздатний фахівець має бути глобально свідомою людиною інноваційного типу і водночас патріотом України.

Сутнісні глобалізаційні зміни потребують нових підходів до управління всією освітньою сферою, яка є інтегральною сукупністю освітніх структур, відносин, діяльності та свідомості, що забезпечує відтворення і розвиток інтелектуального потенціалу суспільства.

В основу розробленої Галузевої концепції розвитку неперервної педагогічної освіти (2013 р.) покладено прогностичні ідеї, у змісті яких враховано стан і прогнози розвитку економіки, ринку праці України, а також об'єктивні потреби оновлення змісту і форм організації підвищення конкурентоздатності вітчизняних науково-педагогічних працівників.

Постійне вдосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників зумовлене зміною ролі людини у сучасному світі, баченням ідеалу освіченості людини та висуванням нових вимог до якості людського капіталу відповідно до культурно-духовних, суспільно-економічних і технологічних трансформацій, а також численних викликів глобального, європейського, національного, регіонального та місцевого рівнів.

Розвиток освіти має відбуватися відповідно до таких вимог: фундаменталізація (забезпечує формування та підсилення науково-базисних компонентів професійної освіти); наступність та інтеграція (поетапне ускладнення міждисциплінарного освітнього континууму з урахуванням наявних знань, умінь та навичок); завершеність та повнота (засвоєння нового рівня освітньої програми після якісного оволодіння попереднім); доступність (вибір студентами освітньої програми відповідно до потреб, можливостей та здатностей особистості); адаптивність (забезпечення можливостей перепрофілювання кваліфікації, спеціалізації, працевлаштування), уніфікація (забезпечення можливостей мобільності згідно з вимогами Болонського процесу).

Результатом спільної діяльності ЗВО з економічними партнерами, роботодавцями є надання можливості академічній спільноті відстежувати кар'єру випускників, здійснювати моніторинг професійно-особистісного

зростання конкурентоздатності майбутніх фахівців і трудової діяльності випускників. На сьогодні кар'єра випускників, їх конкурентоздатність є значущими складовими репутації вищого навчального закладу на ринку праці. Для абітурієнтів та їх батьків не існує більш переконливого показника якості підготовки фахівців, як позиція на ринку праці та рівень заробітної платні. Стеження за кар'єрним зростанням випускників необхідне університету не лише для виконання PR-завдань, але й для оцінки та кращого розуміння якості своєї діяльності. Окрім цього, аналіз кар'єрних траєкторій випускників окремих спеціальностей чи університету в цілому дозволяє зрозуміти динаміку ринку праці та коригувати стратегію і тактику взаємовідносин бізнесу та освіти.

Актуальність формування конкурентоздатного ресурсного потенціалу країни, зокрема конкурентоздатного економіста, полягає в тому, що ринок праці, який знаходиться у стані динамічного розвитку, та «ринку особистостей» висувають до спеціалістів високі вимоги. Основний закон вільного ринку – «попит визначає пропозицію».

Розв'язання завдань управління процесом формування конкурентоздатного фахівця неможливе без дослідження його сутності та структури.

На думку японських дослідників, конкурентоздатність фахівців визначає наявність в них трьох основних груп навичок: технологічні (пов'язані із засвоєнням професійних знань та навичок), комунікативні, концептуальні (мистецтво прогнозувати події, планувати діяльність, аналізувати, приймати відповідальні рішення), а також прагнення до самовдосконалення [13].

Американські дослідники Джексон Грейсон і Карл О'Дейл вважають, що досягнення конкурентоздатності можна визначити за п'ятьма критеріями: 1. Ентузіазм. 2. Гнучкість. 3. Постійне поліпшення. 4. Постійне навчання. 5. Загальне розуміння мети змін.

Науковці (А. Андреев, Н. Борисова, Б. Гребенюк, Ю. Завалевський, Д. Орешина, Д. Родіонов, А. Романовський, І. Саратцева) до структури конкурентоздатної особистості включають професійні, психологічні і особистісні характеристики; якості пізнавальні, виробничі і соціальні; індивідуальні здібності; ціннісні орієнтації; професійні компетентність і кваліфікацію. Акцентують увагу на необхідності формування у майбутніх фахівців на рівні особистісних якостей (мобільність, адаптивність, комунікативність, самостійність, пристосованість, цілеспрямованість, ціннісні орієнтації та установки, соціальна пам'ять, критичне мислення, здатність до самопізнання, саморозвитку, самоосвіти, соціальна рухомість); на рівні характеристик діяльності (рефлексивність, креативність, проєктивність, прогнозування, цілепокладання, гнучкість, пластичність); на рівні процесів перетворення власної особистості, діяльності, навколишнього середовища.

Конкурентоздатний фахівець має володіти глибокими знаннями з самомаркетингу, самоменеджменту, економічної культури, іміджевої політики тощо. Роблячи кар'єру на ринку праці, особистість виконує роль творця та

продавця власної робочої сили. Для того, щоб отримати престижну, добре оплачувану роботу, майбутній фахівець повинен знати, як запропонувати себе на ринку праці, що потрібно роботодавцям; володіти стратегією працевлаштування (вміти надати інформацію про себе так, щоб отримати роботу; володіти технологіями проведення і проходження співбесіди, поведінки під час співбесіди) і самоменеджменту.

На наш погляд, конкурентоздатність фахівця – це не лише відповідність або невідповідність (конкурентна перевага) його трудового потенціалу вимогам, що висувуються, але й ступінь відповідності попиту роботодавця критеріям та мінливим вимогам ринку праці стосовно професійно-освітнього рівня, кваліфікації, віку, статі, ділових та особистих якостей порівняно з відповідними характеристиками інших працівників, які теж пропонують себе на ринку праці. Отже, конкурентоздатність фахівця показує, якою мірою його вікові, професійні, кваліфікаційні, фізіологічні, соціально-побутові характеристики відповідають умовам його найму на ринку праці, що відображають кон'юнктуру попиту і пропозиції на фахівців певної якості. Саме від рівня конкурентоздатності залежить специфіка трудового потенціалу за ринкових умов. З огляду на викладене, зазначимо, що конкурентоздатність фахівця визначається як складна, багаторівнева інтегральна властивість, яка дозволяє особистості відповідно до її індивідуальних властивостей, потреб, прагнень брати участь і отримувати переваги в конкурентних відносинах в обраній сфері професійної діяльності. Конкурентоздатний фахівець - орієнтований на успіх професіонал з яскраво вираженою потребою в досягненні успіху, збагаченні знань і їх застосуванні у професійній діяльності, оновленні професійного досвіду, економічною культурою, творчому самовираженні, відрізняється самостійністю прийняття рішень і дій, розвинутим емоційним інтелектом, здатний до адаптації у професійному конкурентному середовищі, адекватної оцінки дійсності, рефлексії власної діяльності. Конкурентоздатність фахівця визначається ступенем задоволення потреб споживача робочої сили, виявляється у професійній діяльності, проектується на всі сфери життєдіяльності людини.

Процес формування конкурентоздатного фахівця є більш результативним, якщо управління ним є планомірним та систематичним. Проаналізувавши здобутки науковців, зазначимо, що основними чинниками управління процесом формування конкурентоздатного фахівця є визначення мети і концепції (підходів, принципів, функцій), організація процесу управління (методи, форми, педагогічне забезпечення), діагностування рівня даного процесу та конкурентоздатності студентів. Тому упровадження в практику вищих навчальних закладів системи управління зазначеним процесом та відповідного організаційно-педагогічного забезпечення нині є актуальним.

Професійна підготовка майбутнього фахівця – педагогічний процес, результатом якого є формування професійної компетентності, що є важливою характеристикою діяльності фахівця, його інтегративною якістю, синтезом



професійних компетенцій та особистісних професійно важливих якостей.

Науковці стверджують, що ділові ігри, які спрямовані на розвиток творчих здібностей студентів, на їхню самостійність у постановці й розв'язуванні нетрадиційних завдань, сприяють більш швидкому й міцному засвоєнню матеріалу, соціалізації особистості в цілому. Доведено, що ділова гра дає можливість збільшити обсяг засвоєної інформації на 70% (з 20% після лекції і до 90% після ділової гри), уможливорює скорочення часу на вивчення деяких дисциплін – на 30-50% [5, с. 150].

Компетентність економіста і його конкурентоздатність на ринку праці залежать від того, наскільки він володіє практичними вміннями і навичками математичного моделювання, може застосовувати у своїй професійній діяльності інформаційні й телекомунікаційні технології. Це змушує вдосконалювати систему підготовки майбутніх фахівців, зокрема розробляти і впроваджувати сучасні інтегровані технології навчання.

Гра активізує студентів, підвищує пізнавальний інтерес. Він викликає в них емоційний підйом, підвищує працездатність, що переходить у творчість. Нове завжди викликає цікавість і допитливість, за умов прояву яких майбутні фахівці прагнуть до одержання нових знань.

Досвід показує, що ігрові технології допомагають студентам відчувати впевненість у собі, підвищити рівень економічної культури. Потрапляючи в ситуації реального життя, ситуації успіху, створювані ігровими технологіями, вони краще засвоюють матеріал будь-якої складності.

Гра часто розглядається як інструмент розв'язання суперечностей між характером мотивації, пізнавальною спрямованістю особистості та об'єктивною необхідністю оволодіння новими знаннями, між сприйняттям явищ та усвідомленням їх як наукових фактів, між знаннями, що мають студенти, і тими, що повинні бути, між усвідомленням одиничного і загального, елементарного та систематичного та ін.

Ігрова форма занять забезпечує особистісне включення учасників у процес оволодіння предметним змістом професійної діяльності. Ділова гра служить насамперед «інструментом» розвитку і практичного мислення майбутніх фахівців [8, с.75].

Якщо гра проводиться економістами, то вона називається діловою грою (business game), рідше - управлінською (management game), або операційною.

Класифікація ділових ігор може проводитися за різними напрямками.

За цільовою спрямованістю:

- ситуаційні ігри – спрямовані на аналіз запропонованих ситуацій, подолання виявлених у них проблем, розв'язання цих ситуацій і оволодіння способами дій у таких ситуаціях;
- рольові (позиційні) ігри - вирішують переважно завдання формування комунікативної складової професійної діяльності, визначення рольової позиції, формування стереотипів професійної поведінки та її корекції в спілкуванні з іншими;



- комплексні ігри – поєднують у собі цільову спрямованість перших і других;

- організаційно-діяльнісні ігри – спрямовані на навчання принципам методологічної роботи з рішення різних завдань: системних способів виділення й аналізу виробничих проблем, організації розумової діяльності, що забезпечують їхнє рішення.

За ступенем «закритості» або «відкритості» або творчої спрямованості:

- імітаційні ігри, в яких здійснюється жорстке моделювання деякої стандартної реальної або уявленої ситуації із закріпленням визначених ролей, мета якої – прийняття відповідного професійним вимогам рішення в цій ситуації (за типом розв’язуваних задач вони є ситуаційно- дидактичними);

- інноваційні ігри – ігри відкритого типу, які мають складну організаційну структуру, передбачають можливість саморозвитку їхніх учасників, перерозподіл ними ролей у процесі розв’язання поставлених завдань. Застосовуються для розв’язання нестандартних задач і дій у проблемних, складних ситуаціях.

За наявністю або відсутністю конфлікту в сценарії виділяють:

- ігри в безконфліктних (кооперативних) ситуаціях, у яких реалізується принцип «індивідуальних внесків». Такі ігри характеризуються частковим або повним збігом інтересів гравців, спільною розробкою різних аспектів проблеми (наприклад, розслідування економічного злочину в ролях);

- ігри з нестрогим суперництвом, засновані на конкуренції, суперництві в розробці однієї проблеми, що робить гру гострішою і забезпечує творчу активність студентів у висуванні нових ідей і підходів;

- ігри зі строгим суперництвом, засновані на повній протилежності ігрових інтересів суперників (наприклад, ділова гра «балансова комісія»).

За ступенем участі студентів у підготовці ділової гри виділяють:

- ігри з попередньою підготовкою студентів, що формують уміння аналізувати й систематизувати вихідний матеріал і проектувати можливі дії і ситуації. Різновидом таких ігор є ігри, засновані на залученні студентів до активної дослідницької діяльності уже на етапі підготовки (пошук додаткової інформації, збір і аналіз виробничих документів, консультування у фахівців-практиків, створення портфоліо);

- ділові бліц-ігри без попередньої підготовки студентів, що дозволяють створити умови для розвитку здатності до імпровізації, оперативного застосування знань, оволодіння досвідом прийняття рішень в екстремальних ситуаціях.

За тривалістю ігри можуть бути нетривалими, що займають частину заняття, або тривалими, що проводяться протягом цілого заняття або навіть кількох занять.

За способом створення і вирішення проблемних ситуацій розрізняють:

- ділові ігри із заданою проблемною ситуацією, що може бути розв’язана на стадії групового обговорення і спільного ухвалення рішення;

– ділові ігри з проблемними ситуаціями, що виникають у процесі самої гри. У таких випадках сценарій не розписаний цілком, а лише намічає основні контури гри і можливі позиції учасників, що остаточно уточнюються вже в грі, в ситуації рольової взаємодії. У ситуаціях імпровізації найбільш яскраво виявляються ціннісні орієнтації і творчі можливості особистості, розвивається здатність до прийняття нестандартних, творчих рішень.

За дидактичними цілями і сферою застосування можна виділити ігри, які використовуються:

- для створення проблемної ситуації, що забезпечує мотивацію і цілепокладання студентів під час вивчення нового матеріалу;
- для організації дослідницької роботи студентів (наприклад, для розробки ідей і основних аспектів курсової роботи, реферату);
- для забезпечення систематизації й узагальнення вивченого навчального матеріалу на основі його застосування в конкретній виробничій ситуації;
- для контролю – це ігри, спрямовані на перевірку рівня засвоєння навчального матеріалу, з'ясування ступеня готовності студентів до професійної діяльності («творчий залік», «творчий іспит» у вигляді ділової гри, у процесі якої студенти моделюють ситуації професійної діяльності, що вимагають комплексного застосування і творчого використання засвоєних знань, умінь, навичок).

Аналіз практики впровадження ділових ігор у підготовці фахівців показує, що досвід їхнього застосування розрізнений, багато в чому носить емпіричний характер, що ускладнює впровадження та поширення ігор в інтересах ефективної і всебічної підготовки випускників. Водночас у практиці навчальних закладів відзначаються наступні тенденції: по-перше, елементи ігор сполучаються з традиційними методами навчання; по-друге, проводяться комплекси дидактичних ігор протягом одного-двох занять з визначеної теми відповідно до заздалегідь визначених дидактичних цілей; проводяться й тривалі за часом ігри на базі спеціально обладнаних ігроцентрів (навчальних центрів).

Авторитарна педагогіка робить студента пасивним, знижує навіть в обдарованого студента відсоток засвоюваності навчального матеріалу до нижньої планки пізнання, пригнічує його права і гідність, гасить творчі поривання й інтелектуальний зліт [7, с.49].

В умовах розширення академічних свобод, самостійності, варіативності та альтернативності заклади вищої освіти отримали можливість змінювати стратегію управління процесом формування конкурентоздатних фахівців через оновлений зміст, методи і форми управління зазначеним процесом та відповідне організаційно-педагогічне забезпечення. Водночас нерозв'язаними залишаються суперечності між економічними і соціокультурними вимогами конкурентного середовища та реальними особистісними й професійно орієнтованими якостями випускників закладів вищої освіти, низьким рівнем сформованості конкурентоздатності майбутніх фахівців; сучасними запитами

щодо організації процесу формування конкурентоздатних фахівців та недостатньою розробленістю теоретичних і методичних засад управління цим процесом у вищій школі; необхідністю підвищення якості управління процесом формування конкурентоздатних фахівців усіх структурних підрозділів закладу вищої освіти та недосконалістю системи управління зазначеним процесом.

Однак система вищої професійної освіти майбутніх фахівців переважно ґрунтується на використанні традиційних форм навчання у ЗВО (лекційно-семінарських занять), які спрямовані, здебільшого, на забезпечення студентів необхідними знаннями, уміннями і навичками.

Визначаючи основні напрями оптимізації навчального процесу у вищій освіті, Г. Ковальчук акцентує увагу на необхідності застосування нових форм навчання й інформаційно-методичного забезпечення для навчально-технологічного проектування, активізації пізнавальної діяльності та організації самостійної роботи студентів, проведенні комплексної діагностики успішності майбутніх фахівців [11, с.21].

Сучасні інноваційні тенденції в освіті відкривають перед викладачем широкий вибір шляхів вирішення практичних завдань. Відбувається перехід від навчання фактів до оволодіння смыслом подій, розвитку світогляду, набуття навичок застосування в житті накопичених знань, що уможливорюється за умов і завдяки використанню таких засобів інтерактивних технологій, як ігри.

У процесі навчальної гри відбувається включення студента до наукової моделі теорії професійної діяльності, що перетворює її в освітню імітаційну модель. Студент входить до світу навчальної гри, як у життя: починає діяти, пізнаючи невидиму межу між реальністю й умовністю, засвоює оптимальні зразки професійних дій, продукує більш ефективні варіанти професійної діяльності, що допомагає йому в пошуку її смислу і формуванні професійної компетентності.

Таким чином, моделювання професійної діяльності в умовах дидактичних ігор, які є «навчальним полігоном» для відпрацьовування практичних умінь і навичок, дає змогу апріорно, ще до безпосередньої практики на підприємствах, трансформувати отримані знання під час вивчення окремих дисциплін, у системний комплекс професійних дій, з якими майбутній фахівець може приступати до професійної діяльності, удосконалюватися, підвищувати рівень економічної культури, професійно зростати, а не навчатися азам професіоналізму методом спроб і помилок на реальному робочому місці.

Гра є універсальною формою навчання, завдяки якій відбуваються потужні процеси самовизначення, самовиявлення, самоствердження і самоперевірки. Ігри розвивають кмітливість, логіку, просторову уяву, спонукають до вияву креативності, тобто навчають творчості. Тому ігри використовуються в різних галузях суспільного життя (скажімо, теорія ігор є розділом математики, в якому вивчаються моделі прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту [14].

Оскільки існують різні види ігор, що застосовуються в навчальному

процесі (ділові, рольові, дидактичні, імітаційні, організаційно-діяльнісні тощо), і кожний із цих видів має свою методику й технологію реалізації [8, 14] та зумовлюється процесом підготовки до її впровадження (ігрове проектування [9], можна вести мову про різні ігрові технології. Водночас усі ігрові технології передбачають інтерактивну взаємодію її учасників і потребують застосування ігрового проектування як ще однієї «інтерактивної дидактичної технології підготовки фахівців» [14].

Важлива особливість інтерактивних ігор – їх здатність мотивувати навчання студентів, сприяти їх професійному розвитку. Навчання за допомогою інтерактивних ігор супроводжується процесом «присвоєння знань». Тому навчальний вплив інтерактивних ігор дає можливість студенту самому визначати стандарти, якими він вимірює ступінь задоволення власною поведінкою для досягнення певного рівня конкурентоздатного фахівця.

На основі досвіду та аналізу літературних джерел з проблем застосування ігрових технологій у навчанні можна виокремити такі переваги інтерактивних ігор, які:

- сприяють розвитку особистості, адже в оптимальному варіанті викликають тривалу зацікавленість у саморозвитку й у розкритті свого людського потенціалу;
- мотивують до навчання, оскільки збуджують допитливість студентів до способів вирішення професійних і навчальних проблем в ігровому середовищі та посилюють інтерес до міжособистісної взаємодії;
- спонукають краще зрозуміти і навчитись використовувати всю складність психічних, економічних і організаційних процесів спілкування між людьми;
- у процесі гри студенти опановують досвід діяльності, подібний до тієї, яку вони будуть реалізовувати в професійному житті, тому гра створює потенційну можливість перенесення отриманих знань та досвіду діяльності з навчальної ситуації у реальну професійну діяльність;
- спонукають учасників тренувати певні особистісні навички, необхідні в груповому навчальному процесі, а саме: диференційованого сприйняття, відкритої комунікації, постановки вимог, прийняття рішень, допомоги іншим, співробітництва, пошуку можливостей самодопомоги, особистісної відповідальності тощо;
- полегшують введення нових комунікативних і поведінкових норм, які у повсякденному житті уникають, тому інтерактивні ігри допомагають відокремити життя в групі від культури зовнішнього світу, щоб згодом запровадити до повсякденного життя лише окремі перевірені на практиці норми поведінки;
- можуть сприяти появі в учасників нових уявлень і ціннісних орієнтацій, котрі ґрунтуються на отриманому досвіді;
- знижують тривожність учасників, особливо на початковій стадії роботи;

- сприяють зняттю деяких захисних механізмів, оскільки інструкції та дотримання групових норм дозволяють моделювати в грі складні форми поведінки;

- балансують активність усіх студентів, оскільки в роботу включаються навіть пасивні члені групи, адже гра дозволяє самими студентам вирішувати складні проблеми, а не залишатися пасивними спостерігачами;

- результатом інтерактивних ігор може бути навіть зміна життєвих установок учасників: вони стануть більш толерантними до думок і ціннісних орієнтацій інших, у них може змінитися уявлення про себе, виникнути розуміння, що вони можуть більше й ефективніше вчитися, здатні створити щось важливе не лише в межах групи, але й у майбутній професійній діяльності й навіть у суспільстві.

Для ефективного використання інтерактивних ігор викладач має усвідомлювати, що:

- застосування ігрових технологій потребує відповідної теоретичної та методичної підготовки, що вимагає витрат енергії і часу;

- інколи ігри вимагають більших витрат часу порівняно з економічнішими методами (читання, лекція, розповідь);

- часто в іграх акцентується увага на тому досвіді діяльності, який не є основним у вивченні того чи іншого теоретичного матеріалу;

- використовуючи готові методики проведення ігор, викладач повинен адаптувати їх до вивчення конкретної теми, дисципліни, професійної спеціалізації студентів;

- у процесі ігрової взаємодії можливі емоційні спалахи студентів, тому викладач має передбачати такі випадки і спрямовувати гру до толерантного русла взаємодії її учасників;

- застосування ігрових технологій передбачає обмежену кількість учасників, тому доцільно використовувати такі інновації на практично-семінарських заняттях.

Використання інтерактивних ігрових технологій у навчальному процесі вимагає врахування мети проведення гри, завдань, які вона вирішує, логіки побудови гри, технології ігрової взаємодії та аналізу отриманих особистісних результатів.

Управління процесом формування конкурентоздатного фахівця є діяльністю керуючої підсистеми, що спрямована на створення умов ефективного функціонування й розвитку навчально-виховного процесу вищого навчального закладу та забезпечує його перехід у якісно новий стан з метою підвищення рівня конкурентоздатності студентів.

Суб'єктами управління процесом формування конкурентоздатного фахівця виступають представники ректорату, декани, завідувачі кафедр, викладачі, співробітники закладу, роботодавці, керівники громадських організацій, студентські лідери. Ефективність управління процесом формування конкурентоздатного фахівця залежить від активної взаємодії



суб'єктів управління зі студентами, ступеня інформаційного забезпечення управління, своєчасності реакції системи управління на виклики середовища, збалансованості функцій та цілей управління.

Саме тренінгові технології об'єднують всі засоби інтерактивних технологій у комплексний засіб підготовки майбутніх конкурентоздатних фахівців. У зв'язку з цим набуває особливого значення й актуальності розкриття сутності та структури методики застосування навчальних тренінгів, інтерактивних технологій у професійній підготовці майбутніх фахівців у закладах вищої освіти.

### **Список використаних джерел**

1. Бикова В. О. Формування конкурентоздатності майбутніх фахівців у вищому навчальному закладі / В. О. Бикова // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. ; редкол. : Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін. – Запоріжжя, 2011. – Вип. 21 (74). – С. 250 - 256.
2. Бондарєва Л. І. Навчальний тренінг як засіб професійної підготовки майбутніх менеджерів організацій в економічних університетах : дис. . канд. пед. наук :13.00.04 / Любов Іванівна Бондарєва. – Київ, 2006. – 250 с.
3. Вернидуб Р. М. Організація і управління навчальним процесом у вищому навчальному закладі : навч. посіб. / Р. М. Вернидуб; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. – К. : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2005. - 111 с.
4. Верхоглядова Н. І. Управління конкурентоспроможністю вищої освіти в процесі формування людського капіталу : дис. ... д-ра екон. наук: 08.02.03 / Н. І. Верхоглядова // Дніпропетровський національний ун-т. – Д., 2005. – 503, [74] арк. : рис., табл. – Бібліогр.: арк. 473-503.
5. Енциклопедія педагогічних технологій та інновацій / [авт.-уклад. Н. П. Наволокова]. – Х. : Вид. група «Основа», 2009. – 176 с.
6. Завалевський Ю. І. Управління процесом формування вчителя як конкурентоспроможного фахівця: посібник для керівників експериментальних навчальних закладів, методичних кабінетів, навчально-методичних центрів відділів освіти районних держадміністрацій / Ю. І. Завалевський, Т. Д. Дем'янюк. – К.; Рівне : РДГУ, 2007. – 346 с.
7. Игра в тренинге. Возможности игрового взаимодействия / [под ред. Е. А. Левановой]. – СПб. : Питер, 2006. – 208 с. : ил. – (Серия «Практикум»).
8. Інтерактивні методи навчання: досвід впровадження / [за ред. В. Д. Шарко]. – Херсон : Олді-Плюс, 2000. - 210 с.
9. Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью / под ред. проф. С. Г. Светунькова // [www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru)
10. Кашлев С. С. Технология интерактивного обучения/ С. С. Кашлев. – Мн. : Белорусский верасень, 2005. – 196 с.

11. Ковальчук Г. О. Активізація навчання в економічній освіті : навч. посіб. / Г. О. Ковальчук. – [вид. 2-ге, доп.]. – К. : КНЕУ, 2003. – 298 с.
12. Митина Л.М. Психология развития конкурентоспособности личности / Л.М. Митина. - М. - Воронеж: МОДЭК, 2002. – 400 с.
13. Pascale R.T. The art of Japanese management / R.T. Pascale, A.G. Athos (Eds). – Penguin Books, 1982. – 138 p.
14. Пометун О. І. Енциклопедія інтерактивного навчання / О. І. Пометун. – К., 2007. – 144 с.
15. Соціальні пріоритети ринку праці: методологія, практика, шляхи забезпечення. – К. : РВПС НАН України, 2001. – 260 с.
16. Спіцина А. Є. Проблеми застосування засобів інтерактивних технологій у професійній підготовці майбутніх економістів / А. Є. Спіцина // Нові технології навчання: наук.-метод. зб. – 2013. – Вип. 77. – С. 166-171.



Dr hab. **Henryk DŹWIGOŁ**

Profesor Politechniki Śląskiej, Wydział Organizacji i Zarządzania,  
Politechnika Śląska, ul. Roosevelta 26, 41-800 Zabrze, Polska

*e-mail:* [henryk.dzwigol@poczta.fm](mailto:henryk.dzwigol@poczta.fm)

<https://orcid.org/0000-0002-2005-0078>



Dr **Mariola DŹWIGOŁ-BAROSZ**

Adiunkt, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska, ul.  
Roosevelta 26, 41-800 Zabrze, Polska

*e-mail:* [mariola.dzwigol-barosz@polsl.pl](mailto:mariola.dzwigol-barosz@polsl.pl)

<http://orcid.org/0000-0002-5306-3836>

## РОЗДІЛ 11

### MODEL GOSPODARKI RYNKOWEJ W DOBIE GLOBALIZACJI

#### Wstęp

Postępujący proces globalizacji, permanentne zmiany na rynku powodują konieczność wypracowania innego podejścia do procesu zarządzania. Uczenie się go jest fundamentem warunkującym osiągnięcie korzyści na konkurencyjnym rynku. Tradycyjne zarządzanie, to z XX wieku wypierane jest przez nowe, gdzie budowanie zespołów projektowych skoncentrowanych na realizacji konkretnych działań jest koniecznością. W procesy te wpisują się współcześni menedżerowie, których styl działania winien uwzględniać interesy firmy, realizację jej strategii i właściwie kształtować zasoby ludzkie organizacji. We współczesnych przedsiębiorstwach, co wynika z badań struktura organizacyjna odchodzi od biurokratyzowania i hierarchii, a procesy gospodarcze przebiegają w sieciach międzyorganizacyjnych. Cechą tego współczesnego przedsiębiorstwa jest ograniczenie wewnętrznej koordynacji, czasu i pieniędzy oraz wyzwolenie zdolności do zmian opartych na wiedzy, transferze innowacji i technologii. Zmiany te wymuszają konieczność zbudowania **nowego paradygmatu gospodarki rynkowej**.

Przedsiębiorstwa przyszłości muszą w większym zakresie swoje funkcjonowanie, system produkcji i zarządzanie opierać na innowacyjnych rozwiązaniach. Ich działalność powinna się opierać na przedsięwzięciach krótko-okresowych, odradzających się często z nagromadzonych kapitałów w innej formie, korzystających z zasobów obcych i z pracy wykonywanej raczej przez podmioty z otoczenia aniżeli z wnętrza przedsiębiorstwa (Dźwigoł, 2014, s.159-168).

Zintegrowanie inteligencji i świadomości nie jest tylko i wyłącznie uzyskaniem nowych możliwości, ale obejmuje również usytuowanie ich w nowym kontekście procesów kreatywnych umysłu. Ich rozwój może stanowić ważny czynnik przeobrażeń związanych z nową filozofią zarządzania przedsiębiorstwami. Stąd też system zarządzania wiedzą powinien być postrzegany jako systematyczny proces kreowania, organizowania i upowszechniania kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.

Obszar wiedzy w organizacji powinien być wyselekcjonowany, zbędne informacje winny być wyeliminowane, a tylko wiedza wartościowa – użyteczna stanowić winna istotę analiz prowadzonych przez kierownictwo. Organizacja inteligentna, stale ucząca się, to idea zarządzania bazującego na wiedzy, która jest wzbogacana i udostępniana przedsiębiorstwu przynosząc dodatkowe efekty (Grudzewski, Hejduk, 2002, s. 59). Za przepływy informacyjne w takich systemach odpowiedzialne są systemy-platformy i narzędzia informatyczne, które w praktyce w równym stopniu są tworzone i organizowane na poszczególnych szczeblach zarządzania przez zespoły zadaniowe. Nieważne, czy praca jest wykonywana przez kierownictwo najwyższego szczebla, średniego czy zwykłych pracowników. Oznacza to, że racjonalne działanie wszystkich jest w tym momencie najlepszym wyborem. A zatem budowa strategii w tym celów jest bardzo trudna. We współczesnym świecie biznesu cele organizacji są coraz bardziej złożone. Mamy do czynienia z ewolucją organizacji pracy w kierunku jej autonomizacji i tworzenia elastycznych form pracy (Bąk, 2009, s. 42). Przykładem może być działalność produkcyjna, która powinna być oparta na przeświadczeniu, iż wszystkie jednostki produkcyjne konsekwentnie spełniają standardy procesu stosowane w danym czasie. Klient i jego wymagania wytyczają działania podejmowane przez cały system produkcji (Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz, 2010, s. 295; Hamrol 2016, s. 25 i n.; Krzakiewicz, Cyfert 2017, s. 7 i n.).

Wyzwania cywilizacyjne i technologiczne jakie zostają stawiane przed przedsiębiorstwami funkcjonującymi w gospodarce XXI w. powodują potrzebę profesjonalizmu oraz kompetencji specjalistycznych pracowników wprowadzając tym samym wyzwania dla nauki i szkolnictwa wyższego. Pojawia się potrzeba nowego modelowego ujęcia koncepcji kształcenia wyższego na potrzeby gospodarki globalnej uwzględniającego innowacyjne kształcenie w uczelniach wyższych w warunkach XXI wieku.

W związku z powyższym celem niniejszego artykułu jest opracowanie nowego modelu gospodarki rynkowej oraz modelowego ujęcia koncepcji kształcenia wyższego na potrzeby gospodarki globalnej.

Dla tak sformułowanego celu wyznaczono następujące pytania badawcze:

PB 1. Jak gospodarować uwzględniając wyzwania cywilizacyjne i technologiczne XXI wieku?

PB 2. Jakie koncepcje i metody zarządzania zastosować, które uelastycznią proces funkcjonowania oraz ułatwią wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie?

**Jak gospodarować uwzględniając wyzwania cywilizacyjne i technologiczne**

## XXI wieku?

Nowe wyzwania i występujące w rzeczywistości gospodarczej problemy uczyniły z przedsiębiorstw całkowicie inny obiekt badań, wywołując zapotrzebowanie na wiedzę o procesach i uwarunkowaniach ich przekształceń, rozwoju, a także narzędziach i sposobach zarządzania w okresie «nowej ekonomii»<sup>1</sup>

Koniecznym staje się przejście od linearności<sup>2</sup> (proces przebiegający w sposób równomierny i ciągły) do sieciowości<sup>3</sup> (jednostki charakteryzujące się dużą samodzielnością decyzyjną, szybkością oraz samodzielnością podejmowanych decyzji, wyższą jakością produktu oraz bardziej efektywnym zarządzaniem).

Współczesne organizacje muszą się otworzyć na nowe rozwiązania, nauczyć się postrzegać problemy z różnych perspektyw, stać się bardziej elastyczne i wrażliwe na sygnały płynące z rynku oraz wykazywać gotowość do wprowadzenia zmian w procesie zarządzania. Rozwijanie własnej innowacyjności przy wsparciu profesjonalnego zarządzania zasobami jest więc bardzo istotnym czynnikiem w warunkach gospodarki opartej na wiedzy<sup>4</sup>.

### 1. Innowacyjność w zarządzaniu

Nowe wyzwania i występujące w rzeczywistości gospodarczej problemy uczyniły z przedsiębiorstw całkowicie inny obiekt badań, wywołując zapotrzebowanie na wiedzę o procesach i uwarunkowaniach ich przekształceń, rozwoju, a także narzędziach i sposobach zarządzania w okresie „nowej ekonomii”<sup>5</sup>

Powinno się dążyć do zbudowania nowego paradygmatu gospodarki rynkowej z uwzględnieniem: zrównoważonego rozwoju, gospodarki opartej na wiedzy, wykorzystaniem struktur sieciowych oraz partycypacji społecznej w procesie zarządzania. W procesach wprowadzania radykalnych zmian należy wykorzystywać zarządzanie okresowe (menedżerów do zadań specjalnych).

Koniecznym staje się przejście od linearności (proces przebiegający w sposób równomierny i ciągły) do sieciowości (jednostki charakteryzujące się dużą samodzielnością decyzyjną, szybkością oraz samodzielnością podejmowanych decyzji, wyższą jakością produktu oraz bardziej efektywnym zarządzaniem).

Współczesne organizacje muszą się otworzyć na nowe rozwiązania, nauczyć się postrzegać problemy z różnych perspektyw, stać się bardziej elastyczne i wrażliwe na sygnały płynące z rynku oraz wykazywać gotowość do wprowadzenia zmian w procesie zarządzania. Rozwijanie własnej innowacyjności przy wsparciu profesjonalnego zarządzania zasobami jest więc bardzo istotnym czynnikiem w warunkach gospodarki opartej na wiedzy.

---

<sup>1</sup> Borowiecki R., Czekaj J., (red.). (2010), *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*. DIFIN, s. 11; Jakimowicz 2016, s. 40 i n.; Hamrol 2017, s. 23 i n.).

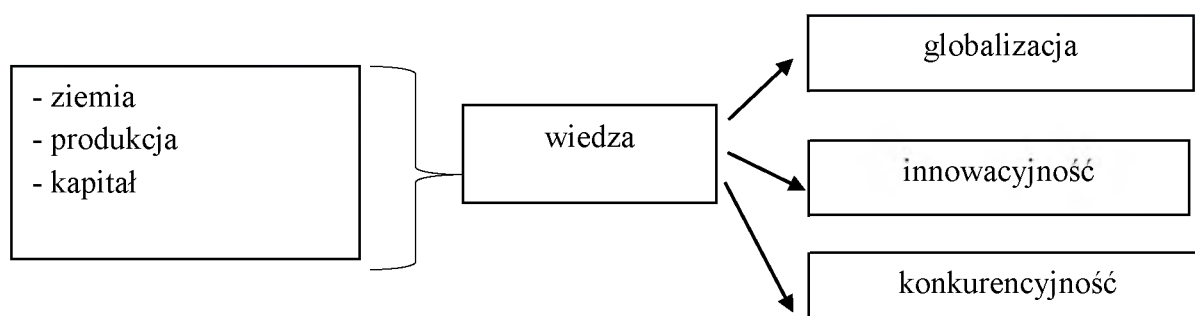
<sup>2</sup> Skrzypek E. (2010), *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie, Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków, s. 78.

<sup>3</sup> Kisielnicki J. (2017), *Sieciowe struktury jako sposób na budowanie organizacji globalnych oraz rola współczesnych narzędzi informatycznych*. „Problemy zarządzania”, Vol. 15, nr 4(71), Wydział Zarządzania Uniwersytet Warszawski, s. 9-26.

<sup>4</sup> Olszak C.M., Glód G. (red.), (2018), *Innowacyjna gospodarka, innowacyjne organizacje, innowacyjni ludzie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

<sup>5</sup> (Borowiecki, Czekaj, 2010, s. 11; Jakimowicz 2016, s. 40 i n.; Hamrol 2017, s. 23 i n.).





**Rysunek 11. 1. Model budowy innowacyjnej gospodarki rynkowej opartej na wiedzy**

Źródło: Pająk K. (2016), *Innowacyjność wyzwaniem dla współczesnej gospodarki*. CEDEWU.

Aby technika zarządzania przez innowację była skuteczna, kierownictwo firmy powinno spełniać następujące warunki:

- powinni być pewni, że innowacje są konieczne do osiągnięcia sukcesu na rynku, a także popierać dążenia do postępu poprzez stymulowanie i wspomaganie twórczych i aktywnych pracowników,
- tworzyć klimat kultury organizacyjnej, który pobudza do zmian,
- być otwartym na propozycje usprawnień technicznych i technologicznych oraz przełamywać stereotypy,
- popierać pomysłowość i inwencje twórcze pracowników, a pozbywać się konserwatystów i osób biernych.

Koncepcję **zarządzania przez innowację** opracował Joseph Juran. Po raz pierwszy została zaprezentowana na kursie dla kierowników działów planowania i kontroli zorganizowanym przez Amerykańskie Stowarzyszenie do spraw Zarządzania. Zarządzanie przez innowacje zmierza do rozwoju przedsiębiorstwa przez wprowadzenie szeroko pojętych zmian (uprawnień, udoskonaleń, innowacji) głównie w przełomowych obszarach działalności firmy.

## **2. Priorytety w gospodarce i zarządzaniu**

### **2.1. Przedsiębiorstwo w procesie zrównoważonego rozwoju.**

Zarządzanie dotyczy działań profesjonalnych, opartych na najnowszej wiedzy, fachowych umiejętnościach, stosowania racjonalnych metod i technik postępowania. Jest wypadkową rozmaitych atrybutów, w tym inteligencji emocjonalnej, które uznaje się za ważne dla zachowań, postaw i losów życiowych menedżerów<sup>6</sup>

Zrównoważony rozwój, trwały rozwój, trwały i zrównoważony rozwój, ekorozwój<sup>7[1]</sup> – doktryna ekonomii, zakładająca jakość życia na poziomie, na jaki pozwala obecny rozwój cywilizacyjny, w przeciwieństwie do «żelaznej reguły ekonomii» Malthusa. Na obecnym poziomie cywilizacyjnym możliwy jest rozwój zrównoważony, to jest taki rozwój, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> (Korzeniowski, 2011, s. 15; Trocki, Bukłaha 2016, s. 11 i n.).

<sup>7</sup> Tomasz Żylicz. [Trwały rozwój](#). „Aura”. 5, 1998.

<sup>8</sup>Our Common Future, tzw. Raport Brundtland – od nazwiska przewodniczącej komisji, [Gro Harlem Brundtland](#).

Raport ów dostrzega, że cywilizacja osiągnęła poziom dobrobytu możliwy do utrzymania, pod warunkiem odpowiedniego gospodarowania. Model takiej gospodarki zakłada odpowiednio i świadomie ukształtowane relacje pomiędzy wzrostem gospodarczym, dbałością o środowisko (nie tylko przyrodnicze, ale także sztuczne – wytworzone przez człowieka) oraz jakością życia (w tym zdrowiem człowieka). Doktryna zrównoważonego rozwoju dąży do sprawiedliwości społecznej poprzez m.in. ekonomiczną i środowiskową efektywność przedsięwzięć zapewnioną m.in. przez ścisły rachunek kosztów produkcji, rozciągający się również w bardzo złożony sposób na zasoby zewnętrzne. Szerokie zastosowanie w ekonomii zrównoważonego rozwoju ma teoria dobra publicznego<sup>9</sup>.

W zarządzaniu organizacją, niektóre techniki, metody czy koncepcje w ramach «nowoczesności» poddawane są pewnym modom. Poddawanie się nim zarówno przez naukowców jak i praktyków jest krótkowzroczne. Nie zmienia to faktu, że w gospodarce światowej występują „cenione” koncepcje związane z zarządzaniem organizacją do, których możemy zaliczyć:<sup>10</sup>

- zrównoważony rozwój i zrównoważona organizacja,
- odpowiedzialny biznes, partnerstwo,
- elastyczność i zmienność zachowań i rozwiązań organizacyjnych,
- kapitał intelektualny i wiedza,
- przedsiębiorczość.

Ciągłe zmiany zachodzące w otoczeniu, sztywny hierarchiczny system zarządzania wymuszają na nas zbudowanie nowego kierunku opartego na nowych regułach, zasadach i sposobach funkcjonowania organizacji.

Budowa organizacji przyszłości wymaga przebudowy struktury zarządzania, zasad gromadzenia informacji oraz bardziej efektywnego wykorzystania zasobów.<sup>11</sup>

O przetrwaniu i rozwoju organizacji decyduje:<sup>12</sup>

- umiejętność wyprzedzania zmian,
- koncentracja na procesach funkcjonowania,
- dostosowanie metod zarządzania do nowych warunków realizacyjnych,
- skuteczne zarządzanie procesem zmian, koncentracja na tworzeniu efektywnych postaw i zachowań pracowników,
- koncentracja na tworzeniu efektywnych procesów.

Nowoczesne przedsiębiorstwa to umiejętność poruszania się w świecie niepewności i ciągłych dynamicznych zmian skokowych. Co to znaczy dzisiaj nowoczesne przedsiębiorstwo?. To co dzisiaj jest tradycją kiedyś było nowoczesnością.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> Tom Tietenberg; *Environmental and Natural Resource Economics*; Pearson Education; International; 2003

<sup>10</sup> Nogalski B., Rutka R., Kluczowe kwestie współczesnego rozwoju nauk o zarządzaniu w Polsce. . [w:] Współczesne kierunki nauk o zarządzaniu. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy naukowej i dydaktycznej Profesora Jerzego Rokity. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, Katowice 2007, s. 47-48.

<sup>11</sup> Malara Z., Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności, Warszawa 2006, s. 11.

<sup>12</sup> Nogalski B., Rutka R., Kluczowe kwestie współczesnego rozwoju nauk o zarządzaniu w Polsce. . [w:] Współczesne kierunki nauk o zarządzaniu. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy naukowej i dydaktycznej Profesora Jerzego Rokity. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, Katowice 2007, s. 43-44.

<sup>13</sup> Zieniewicz K., Od Taylora do postmodernizmu, *Współczesne Zarządzanie* 2007 nr 1, s. 25.

## **2.2. Zarządzanie czasowe jako nowe podejście do rozwoju firm**

Zmiany zachodzące w otoczeniu, stawiają przed kadrą menedżerską nowe wyzwania. Konieczne zatem staje się uzyskanie odpowiedzi na fundamentalne pytanie dotyczące nowego sposobu pracy.

W warunkach XXI wieku należałoby rozważyć zbudowanie nowego paradygmatu, opartego na nowych zasadach funkcjonowania przedsiębiorstwa, głównie dotyczących przebudowy struktury zarządzania, zasad gromadzenia informacji oraz bardziej efektywnego wykorzystania zasobów.

Budowa nowego kierunku rozwoju organizacyjnego obejmuje wspólnie podzielane przez naukowców oraz menedżerów zasady poznania i opisywania rzeczywistości organizacyjnej, a także zasady formułowania metod poznawczych i metod pragmatycznych oraz wytycznych kształtujących kompetencje menedżerów.

Nowa rzeczywistość wymaga zatrudniania menedżerów o zdefiniowanych kompetencjach i jasno określonych zadaniach koniecznych do realizacji wyznaczonych celów.

### **O rozwoju przedsiębiorstwa decyduje dziś:**

- umiejętność wyprzedzania zmian,
- skuteczne zarządzanie procesem zmian,
- dostosowanie metod zarządzania do nowych warunków realizacyjnych,

**Czy zarządzanie czasowe jako nowa koncepcja ma szansę na stałe znaleźć się w systemie zarządzania przedsiębiorstwem.? Czy może zdynamizować procesy rozwojowe przedsiębiorstw?**

▪ Dzisiaj mamy do czynienia ze wzrostem zainteresowania pracą w systemie projektowym.

▪ Zarządzanie czasowe polega na zatrudnieniu w określonym celu i na określony czas wysoko wykwalifikowanego menedżera w celu rozwiązania złożonego problemu w przedsiębiorstwie.

▪ Menedżer do zadań specjalnych pojawił się w latach siedemdziesiątych w Holandii. Był on odpowiedzią na zmiany biznesowe zachodzące w otoczeniu.

▪ Nie mamy tutaj do czynienia z konsultingiem wykonywanym przez wynajętą osobę, a z kupieniem człowieka z określoną wiedzą i doświadczeniem po to, aby przynieść wartość dodaną.

▪ Rozwiązanie to stosowane jest w sytuacjach kryzysowych wymagających bardzo trudnych decyzji związanych głównie z restrukturyzacją przedsiębiorstwa.

▪ Menedżer do zadań specjalnych wykorzystuje narzędzia wypracowane przez metodę zarządzania projektami tj.: czas trwania projektu, budżet projektu i zasoby przedsiębiorstwa.

▪ Posiada szerokie kompetencje w zakresie przede wszystkim: kontrolingu, budżetowania kosztów, finansów, przepływów pieniężnych,

▪ Menedżer do zadań specjalnych posiada wieloletnie udokumentowane doświadczenie w swojej branży i w danej dziedzinie aktywności zawodowej.

Zarządzanie czasowe to pojęcie mające wiele interpretacji i definicji np.: to czasowe oddanie przedsiębiorstwa lub jego części w zarządzanie przez

wybranego menedżera do zadań specjalnych w celu dokonania zmian w poszczególnych lub wszystkich obszarach jego działalności – Henryk Dźwigół.

**Czynniki determinujące powstanie tej koncepcji zarządzania** są następujące:

- rosnąca presja konkurencji,
- rosnący wpływ i rola konsumentów,
- rosnąca rola innowacji,
- zmiany zachodzące w otoczeniu ekonomicznym i biznesowym przedsiębiorstw.

**Dlaczego przedsiębiorcy coraz częściej korzystają z tego typu rozwiązania?** Można wymienić kilka czynników, a mianowicie:

- koncentracja na kluczowych kompetencjach,
- rosnące zapotrzebowanie na efektywność, skuteczność podejmowanych działań,

**Pożądane cechy menedżera do zadań specjalnych** (kolejność ważności według Autora):

- komunikacja,
- wiara w siebie i własne możliwości,
- odporność na stres,
- zdolność do zmian,
- samodyscyplina,
- podejście projektowe,
- wiedza i doświadczenie.

Czynniki hamujące rozwój zarządzania czasowego to między innymi: brak informacji i świadomości co do istnienia tego typu rozwiązania, wysokie ryzyko, które musi zostać zaakceptowane przez obie strony.

Czy menedżer do zadań specjalnych będzie słuchany w przedsiębiorstwie?

Będzie pod warunkiem odpowiedniego umocowania jego osoby. Jest człowiekiem od „brudnej roboty”, który pozwala zarządowi przedsiębiorstwa na zrzucenie części odpowiedzialności wynikającej z podejmowania niepopularnych decyzji.

### **2.3. Struktura sieciowa**

**Struktura sieciowa** – jest to struktura stosowana w nowoczesnych organizacjach, które zrywają z tradycyjnymi rozwiązaniami organizacyjnymi oraz wprowadzają nowe sposoby zarządzania, czyli w takich które opierają swoje funkcjonowanie na pracy i zarządzaniu sieciowym. Współcześnie obserwuje się odchodzenie od charakterystycznej w epoce przemysłowej struktury organizacyjnej w kierunku struktury sieciowej.

Powodem takich działań jest dezintegracja tradycyjnej organizacji, w miejsce której powstają duże organizacje lub mniejsze, dynamiczne składające się np. ze związków samodzielnych pracowników lub podmiotów. Jednostki takie charakteryzują się dużą samodzielnością decyzyjną, szybkością oraz samodzielnością podejmowanych decyzji, wyższą jakością produktu oraz bardziej efektywnym



zarządzaniem.

Praca w strukturze sieciowej wymaga od managerów "wysokiej zdolności do syntezy rozproszonego materiału informacyjnego" (jak podzielić się z innymi swoją ekspercką wiedzą, jak ją odświeżać i aktualizować aby pozwoliła ona skrócić czas trwania projektów), zdolności do tworzenia nieformalnych koneksji wewnątrz przedsiębiorstwa, wysokiej umiejętności kontrolowania przebiegu informacji wewnątrz organizacji, oraz tworzenia i pilnowania granic działań zespołów czy pojedynczych pracowników<sup>14</sup>.

Powodem powstawania sieci są zmiany wynikające z rozwoju sieci informatycznej oraz nowe postrzeganie otoczenia organizacji i zacierania się granic między przedsiębiorstwem, a otoczeniem, które charakterystyczne jest w przypadku organizacji inteligentnych i wirtualnych.

Powstanie tego typu struktury nie jest zjawiskiem rewolucyjnym, ale ewolucyjnym gdyż od dawna ludzie tworząc nowe wartości intelektualne wymieniali informacje, komunikowali się z myślą o umożliwieniu upowszechnienia w wyniku własnych prac oraz możliwości osiągnięcia korzyści na bazie wypracowanych przez innych wartości. Zwiększenie stopnia współpracy z partnerami zewnętrznymi z innych ośrodków czy krajów pozwala na budowanie kontaktów bezpośrednich między zainteresowanymi, co pozwala na osiągnięcie efektu synergii. Sieć składa się z kooperacyjnie powiązanych jednostek samozarządzających się i skoncentrowanych na procesach.

W przypadku organizacji uczącej się zbudowana jest na bazie sieci autonomicznych lub samoprzewodzących zespołów, zaś w przypadku organizacji inteligentnej nie występuje hierarchiczne podporządkowanie, a oparta jest na relacji ról i podporządkowana realizacji procesów. Bezpośrednie otoczenie składa się z interesariuszy powiązanych nie tylko z daną jednostką, ale również powiązanych wzajemnie ze sobą siecią stosunków.

Zarządzanie siecią wymaga zmiany zasad, działań oraz metod dotychczas stosowanych, wymagana jest również zmiana w personelu potrzebni są ludzie o nowych umiejętnościach. Nowe zadania stają także przed menedżerami, które są wypadkową czterech czynników:

- specyfiki wymagań wobec szeregowych pracowników,
- innego niż tradycyjny systemu motywacyjnego,
- stylu sprawowania władzy - przywództwa,
- charakterystycznych wymagań wobec kultury organizacyjnej.

### **Zalety oraz wady struktury sieciowej**

Zalety struktury sieciowej:<sup>15</sup>

1. możliwość osiągnięcia wysokiej efektywności działań dzięki eliminacji zbędnych działań, zwiększeniu elastyczności działań, wprowadzeniu nowych a zarazem szybszych metod wymiany informacji, sprzyjającej zwiększeniu

---

<sup>14</sup> Sułkowski Ł. Sikorski Cz.(2014), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Wydawnictwo Difin, Warszawa s.168

<sup>15</sup> Mikołajek-Gocejna M.(2011), *Wybrane teorie wyjaśniające powstanie i funkcjonowanie organizacji sieciowych* Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej SGH, Vol.2011, Nr.32 s.336



konkurencyjności oraz uczeniu się,

2. «sieć powiązań» między podmiotami sprzyja wymianie zasobów,
3. łatwość kontroli prac i przekierowania obowiązków pracowniczych,
4. możliwość uzyskania efektu synergii,<sup>16</sup>
5. duża niezależność partnerów w układzie, co sprzyja innowacyjności oraz

uczeniu się,

6. występowanie efektu wielostronnej współpracy.

Wady struktury sieciowej:<sup>17</sup>

1. wymaga się wysokiego profesjonalizmu oraz wykształcenia, drodzy pracownicy,
2. problemy z zarządzaniem wzajemnymi związkami przedsiębiorstw,
3. wzrost liczby uczestników,
4. problem z zarządzaniem informacją i kontrolowaniu jej,
5. możliwość wyzysku przez główną organizację.

Ale w gospodarce globalnej opartej na wiedzy wyzwania cywilizacyjne w nowej rzeczywistości sytuują przedsiębiorstwa i zarządzanie nim. To implikuje także wyzwania dla nauk o zarządzaniu opartych o obserwację faktów, gdzie w przyjętej procedurze metodycznej i metodologicznej niezmiennie ważnymi są metody dotyczące obserwacji prowadzonych w naturalnych warunkach, zmienności potrzeb klienta i ceny proponowanego produktu.

### **3. Budowa nowego modelu gospodarki rynkowej**

Nowe formy organizacyjne są efektem prób coraz lepszego dopasowania się do zmian, do otoczenia itd. Przykładowo J. Brilman wyróżniła cztery główne osie strategiczne koncepcji najlepszego dopasowania się. Wyznaczają je

- przejście od produktu inżyniera do produktu marketingowca, czyli rozumienie preferencji klientów oraz obsługiwanie klienta szybciej, lepiej i taniej,
- konsolidowanie wymogów inżynierii symultanicznej i zarządzania przez projekty (należy umieć rozwijać się razem),
- zapewnienie przedsiębiorstwu trwałości przez umacnianie jego najsilniejszych specjalizacji zawodowych oraz kapitalizowanie umiejętności w przedsiębiorstwie uczącym się,
- współpraca z dostawcami przez tworzenie warunków prawdziwego partnerstwa (rozwijanie umiejętności partnerskiego współrozwoju) (Brilman, 2001, s. 186-188).

Warto przypomnieć, że przemiany form organizacyjnych mają swój początek w wyparciu systemu biurokratycznego przez system wysokiego funkcjonowania (*high performance system*). To nowe podejście rozpowszechniło się w latach 80. XX w. Polega ono na tworzeniu zespołów pracowników, z których każdy indywidualnie ma największą swobodę działania (Grudzewski, Hejduk, 2008, s. 259-260).

Zespół jest odpowiedzialny za pewien zakres czynności w procesie

---

<sup>16</sup> Sułkowski Ł. Sikorski Cz.(2014), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Wydawnictwo Difin, Warszawa s.170

<sup>17</sup> Mikołajek-Gocejna M.(2011), *Wybrane teorie wyjaśniające powstanie i funkcjonowanie organizacji sieciowych* Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej SGH, Vol.2011, Nr.32 s.336

biznesowym, od pracowników oczekuje się inicjowania usprawnień w tym zakresie. Drugą ważną zmianą jest rozpowszechnienie się wirtualnych miejsc pracy (Grudzewski, Hejduk, 2008, s. 21-22).

Clarke i Clegg, obserwując zachodzące przemiany, zaproponowali typologię nowych form organizacyjnych opartych na zaufaniu oraz zrównoważeniu (Clarke, Clegg, 2000, s. 45-64). Odnoszą się one do umiejętności samoodnowy, zarządzania zmianami, komunikacji, budowania relacji itp. Organizacja, aby zachować żywotność w zmiennym, wymagającym otoczeniu biznesowym musi przechodzić nieustanny proces ciągłego doskonalenia się. Jest to warunek konieczny dla dalszego istnienia i rozwoju, element codziennego funkcjonowania. Organizacja powinna być: inteligentna, elastyczna, krytyczna, otwarta, kreatywna i innowacyjna, zdolna do wiecznego przekształcania się przy zachowaniu poczucia celu i kierunku. Z dotychczasowych rozważań wynika, że organizacje powinny mieć formę zintegrowanych samoregulujących się systemów roboczych, od indywidualnego stanowiska pracy począwszy, przez zespół roboczy aż do całej sieci procesów roboczych. Najlepsze efekty można osiągnąć przez ustrukturyzowanie organizacji wokół produktów, procesów, usług i klientów. Praca powinna być zorganizowana dookoła mini przedsiębiorstw w instytucji. Jednocześnie odpowiedzialność pracowników powinna być ustrukturyzowana nie tyle według funkcji (np. marketing, księgowość, produkcja), ile według układu dywizjonalnego związanego z danym produktem czy usługą - zastosowanie metody zarządzania projektami.

Współczesne organizacje muszą się otworzyć na nowe rozwiązania, nauczyć się postrzegać problemy z różnych perspektyw, stać się bardziej elastyczne i wrażliwe na sygnały płynące z rynku oraz wykazywać gotowość do wprowadzenia zmian w procesie zarządzania.

Rozwijanie własnej innowacyjności przy wsparciu profesjonalnego zarządzania zasobami jest bardzo istotnym czynnikiem w warunkach gospodarki opartej na wiedzy.

Wyznacznikami gospodarki opartej na wiedzy (GOW) w warunkach XXI wieku są<sup>18</sup>:

- zachodzi proces przesunięcia z ekonomii zorientowanej na produkcję dóbr na ekonomię zorientowaną na usługi – ekonomia dzielenia się (sharing economy);
- zwiększenie liczby i wpływu klasy pracowników profesjonalnych i technicznych w zarządzaniu – kapitał intelektualny – narodziny klasy kreatywnej, Florida (technologie-talent-tolerancja);
- społeczeństwo informacyjne jest zorganizowane wokół wiedzy i informacji – interesariusze przemian;
- badania naukowe, ich rozwój, łączenie efektów nauki (ekonomii i nauki o zarządzaniu) oraz nowoczesnych technologii wpływają na społeczeństwo informacyjne – wydłużenie czasu pracy, gospodarka senioralna (silver economy),

---

<sup>18</sup> Henryk Dźwigoł (2010), *Podjęcie systemowe w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej. Gliwice, 2010, s. 64; Elżbieta Skrzypek (2013), *Uwarunkowania efektywności organizacyjnej w nowej ekonomii*. Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia, vol. 47, nr 1. Lublin, s. 167-178.

- następuje rozwój metod technologii intelektualnej – transfer wiedzy, fuzje i przejęcia oraz alianse strategiczne.

Zdefiniowane pytania badawcze przy budowie nowego modelu gospodarki rynkowej:

1. Jak gospodarować uwzględniając wyzwania cywilizacyjne i technologiczne XXI wieku?

2. Jakie koncepcje i metody zarządzania zastosować, które uelastycznią proces funkcjonowania oraz ułatwią wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie?.

Przy budowie nowego modelu gospodarki rynkowej należy uwzględnić:

- gospodarkę opartą na wiedzy,
- zrównoważony rozwój,
- wykorzystanie struktur sieciowych,
- partycypację społeczną w procesie zarządzania.

W procesach wprowadzania radykalnych zmian w przedsiębiorstwie należy rozważyć wykorzystanie zarządzania czasowego (zatrudnienia menedżerów do zadań specjalnych).



**Rysunek 11.2. Nowy model gospodarki rynkowej**

*Źródło: opracowanie własne.*

Uwarunkowania i koncepcje zarządzania w nowej gospodarce rynkowej:

- zrównoważony rozwój,
- zarządzanie sieciowe,
- zarządzanie projektami,
- transfer wiedzy, fuzje i przejęcia, alianse strategiczne,
- zarządzanie kapitałem intelektualnym,
- płaska struktura organizacyjna,
- zarządzanie czasowe,
- partycypacja społeczna w procesie zarządzania.

We współczesnych organizacjach struktura organizacyjna odchodzi od biurokratyzowania i hierarchii, procesy gospodarcze przebiegają w sieciach

międzyorganizacyjnych. Organizacje są tworzone czasowo do realizowania projektów, gdzie szczególnego znaczenia nabierają koncepcje organizacji inteligentnej, wirtualnej, organicznej (sieciowej i gronowej), relacyjnej.<sup>19</sup>

### **Zakończenie**

Zastosowanie powyższych koncepcji wymaga rozwinięcia jednego z najistotniejszych zasobów organizacji jakim jest wiedza, czyli wszystko to co pracownicy wiedzą o mechanizmach jej funkcjonowania. Umiejętne zarządzanie wiedzą, wybranie wiedzy najistotniejszej z punktu widzenia organizacji będzie decydowało o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. W procesie rozwoju nowoczesnej organizacji musimy uwzględniać niektóre czynniki w procesie jej funkcjonowania tj. uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne, predyspozycje pracowników, czyli wszystko to co składa się na działania przedsiębiorcze.

O sukcesie organizacji dzisiaj decydują przede wszystkim wybitne jednostki zdolne do wykorzystywania szans i potrafiących zarządzać swoimi zasobami.

Czy nauki o zarządzaniu mają być swoistego rodzaju instrukcją dla menedżerów lub dawać podstawy metodologiczne do prowadzenia badań tej dyscypliny?

Nauka o zarządzaniu powinna przede wszystkim zwracać szczególną uwagę kwestie związane z budową organizacji wirtualnych, elastycznych i innowacyjnych. «Nowi kierownicy muszą nauczyć się być trenerami, graczami w zespole, zarządzającymi zasobami ludzkimi, wizjonerami, przywódcami przedsiębiorcami»<sup>20</sup>. Tworzenie nowych pojęć i koncepcji w naukach o zarządzaniu to próba poszukiwania założeń na miarę oczekiwań nowej rzeczywistości. L. Sułkowski<sup>21</sup> stan współczesnej wiedzy o zarządzaniu określa jako swoistą „dżunglę” różnych koncepcji, których cykl życia skraca się coraz bardziej. Modne koncepcje zazwyczaj nie opierają się na długofalowych badaniach, ale na jednym efektownym pomysłem, bardzo szybko się rozprzestrzeniają, ale równie szybko zostają porzucone.

«Zarządzanie jest nauką normatywną, która powinna formułować zasady skutecznego i efektywnego funkcjonowania organizacji, pełnić funkcję służebną w stosunku do praktyki gospodarczej znajdując w niej praktyczne zastosowanie. Bez spełnienia tego wymogu nauka będzie narażona na zarzut akademickości lub nauki niższej rangi».<sup>22</sup>

### **Literatura:**

1. Borowiecki R., Czekał J., (red.), Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki. DIFIN, 2010.

---

<sup>19</sup> Czakon W., Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.

<sup>20</sup> Longenecker C.O., Aros S.S., Creating competitive advantage through effective management education, The Journal of Management Development, 2002, Vol.21, No 9.

<sup>21</sup> Sułkowski L., Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu. Współczesne Zarządzanie, 2006 nr 1, s. 10.

<sup>22</sup> Nogalski B., Rutka R., Kluczowe kwestie współczesnego rozwoju nauk o zarządzaniu w Polsce. [w:] Współczesne kierunki nauk o zarządzaniu. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy naukowej i dydaktycznej Profesora Jerzego Rokity. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, Katowice 2007, s. 59.



2. Skrzypek E., Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie, Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków, 2010.
3. Kisielnicki J., Sieciowe struktury jako sposób na budowanie organizacji globalnych oraz rola współczesnych narzędzi informatycznych. «Problemy zarządzania», 2017, Vol. 15, nr 4(71), Wydział Zarządzania Uniwersytet Warszawski.
4. Olszak C.M., Głód G. (red.), Innowacyjna gospodarka, innowacyjne organizacje, innowacyjni ludzie. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2018.
5. Our Common Future, tzw. Raport Brundtland – od nazwiska przewodniczącej komisji, Gro Harlem Brundtland.
6. Tietenberg T., Environmental and Natural Resource Economics; Pearson Education; International; 2003
7. Nogalski B., Rutka R., Kluczowe kwestie współczesnego rozwoju nauk o zarządzaniu w Polsce. [w:] Współczesne kierunki nauk o zarządzaniu. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy naukowej i dydaktycznej Profesora Jerzego Rokity. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, Katowice 2007.
8. Malara Z., Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności, Warszawa 2006.
9. Zieniewicz K., Od Taylora do postmodernizmu, Współczesne Zarządzanie 2007 nr 1.
10. Sułkowski Ł. Sikorski Cz., Metody zarządzania kulturą organizacyjną, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2014.
11. Mikołajek-Gocejna M., Wybrane teorie wyjaśniające powstanie i funkcjonowanie organizacji sieciowych Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej SGH, Vol.2011, Nr.3, 2011.
12. Mikołajek-Gocejna M., Wybrane teorie wyjaśniające powstanie i funkcjonowanie organizacji sieciowych Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej SGH, Vol.2011, Nr.32, 2011.
13. Dźwigoł H., Podejście systemowe w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej. Gliwice, 2010.
14. Skrzypek E., Uwarunkowania efektywności organizacyjnej w nowej ekonomii. Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia, vol. 47, nr 1. Lublin, 2013.
15. Czakon W., Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
16. Longenecker C.O., Aros S.S., Creating competitive advantage through effective management education, The Journal of Management Development, 2002, Vol.21, No 9.
17. Sułkowski L., Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu. Współczesne Zarządzanie, 2006 nr 1.





**Валентина ЗЮЗИНА,**

доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки Національного транспортного університету, Україна, м. Київ  
[angel7a@ukr.net](mailto:angel7a@ukr.net)

## РОЗДІЛ 12

### ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ ПІДПРИЄМСТВА

Світова економічна криза, нестабільність економічного і політичного середовища в країні, недосконалість правового та податкового законодавства призвели до збільшення кількості неплатоспроможних підприємств, які прямують до банкрутства, що призводить у більшості випадків до ліквідації таких підприємств.

Сучасні динамічні умови розвитку економіки диктують підприємствам досить жорсткі умови господарювання, у зв'язку з чим підприємства та організації вимушені швидко реагувати та пристосовуватись до кардинальних змін зовнішнього середовища з метою збереження своїх конкурентних позицій, проведення подальшої успішної діяльності та одержання прибутку. У протилежному випадку зростання заборгованості, неплатоспроможність, збитковість результатів діяльності підприємства призводять в кінцевому підсумку до його банкрутства.

Зростаючий на сьогодні рівень банкрутства підприємств закликає науковців до пошуку шляхів вирішення цієї проблеми як на рівні держави, так і конкретного підприємства, адже прогнозування та визначення ймовірності банкрутства стає у край необхідним для завчасного попередження та подолання кризових явищ на підприємстві. Тому ця проблема є надзвичайно важливою і залишається на сьогодні досить актуальною.

Навколо проблеми банкрутства зосереджена значна увага як з боку вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Серед вітчизняних науковців, що висвітлювали в останні роки цю проблематику, можна виділити таких як: О. Андрушко, Я. Базилінська, І. Бланк, М. Войнаренко, О. Гук, С. Іванюта, Н. Карпунь, О. Коваленко, Н. Коломієць, В. Лук'янова, В. Подольська, О. Скібіцький, В. Стадник, О. Терещенко, А. Череп, О. Шапурова, Н. Шморгун та багато інших. Відомі зарубіжні науковці такі, як: Е. Альтман, Р. Лис, А. Таффлер, Г. Спрингейт, О. Зайцева, Р. Сайфулін і Г. Кадиков та інші досліджували питання прогнозування та визначення ймовірності банкрутства підприємства на базі дискримінантних моделей.

Однак, незважаючи на значний науковий доробок, проблема

банкрутства не втрачає своєї актуальності, має багато не розглянутих досі питань і спонукає до пошуку шляхів їх вирішення. На сьогодні невирішеним залишається питання подолання кризи та недопущення до банкрутства підприємства за нестабільних умов розвитку економіки. Отже, стан вивчення існуючих проблем, ступінь їх вирішення та перспективи розв'язання обумовили вибір теми дослідження та окреслили її мету.

Загальновідомо, що банкрутство є невід'ємною частиною будь-якої економіки, оскільки дозволяє, з одного боку, «відсіяти» неефективні підприємства, а з іншого – сприяє оздоровленню суб'єктів господарювання, які зазнали тимчасових фінансових труднощів [10, с.14].

У світовій практиці законодавство про банкрутство розвивалося за двома принципово різними напрямками. Один із них базувався на принципах британської моделі, яка розглядала банкрутство як засіб повернення боргів кредиторам, що, відповідно, супроводжувалося ліквідацією боржника. Інші основи були закладені в американській моделі, основна мета якої полягає у реабілітації підприємства і відновленні його платоспроможності. Однак останнім часом у законодавстві розвинутих країн спостерігається тенденція до зближення і поєднання обох зазначених моделей. Особливість цієї сфери законодавства полягає в тому, що це одна з найбільш динамічних сфер правового регулювання.

Як зазначає А. Штангрет, завдання, яке має вирішувати законодавство про неплатоспроможність, пов'язане з відновленням платоспроможності (оздоровлення) боржника, або, як у випадку неможливості його вирішення, проведенням справедливого розподілу майнових збитків серед усіх суб'єктів права, чий інтереси можуть бути обґрунтовані неплатоспроможністю боржника [23, с.310].

З юридичного погляду, банкрутство розглядається як неспроможність відновлення платоспроможності, яка веде до ліквідаційної процедури.

А. С. Яблонська [24], на нашу думку, найбільш точно характеризує законодавчу сутність визначення поняття банкрутства, а саме: «Банкрутство – це одна з юридичних підстав ліквідації підприємства, яка виявляється у неспроможності суб'єкта підприємницької діяльності задовольнити у встановлений для цього термін пред'явлені йому кредиторами вимоги і виконати зобов'язання перед бюджетом» [24].

Процедура банкрутства підприємства передбачена багатьма нормативними актами, зокрема Господарським кодексом, Кримінальним кодексом та ін. Однак основним нормативним актом, який регулює процес банкрутства підприємства, є Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [2].

Відповідно до ст.1 Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» банкрутство підприємства – це визнана Господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедур санації та мирової угоди і погасити

встановлені у порядку, визначеному Законом, грошові вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури [2].

Серед основних причин банкрутства варто відзначити порушення фінансової стійкості підприємства (перевищення зобов'язань над активами), незбалансованість грошових потоків (переважання негативного грошового потоку), тривала неплатоспроможність підприємства, низька ліквідність активів [10, с.14].

Згідно із Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» справу про банкрутство підприємства може ініціювати як кредитор, так і сам боржник [2].

Подання заяви про банкрутство підприємства боржника кредитором відповідно до чинного законодавства передбачає наявність ряду обставин, а саме: боржник має грошове зобов'язання перед кредитором (обов'язок сплатити певну суму коштів); сума грошового зобов'язання повинна перевищувати розмір у 300 мінімальних розмірів заробітної плати на момент винесення постанови про визнання боржника банкрутом; грошове зобов'язання має бути безспірним у розумінні положень Закону про банкрутство. Згідно Закону безспірні вимоги це вимоги кредиторів, визнані боржником, інші вимоги кредиторів, підтверджені виконавчими документами чи розрахунковими документами, за якими відповідно до законодавства здійснюється списання коштів з рахунків боржника [11].

Законом передбачено можливість подання заяви про банкрутство підприємства також і самим боржником. Боржник подає відповідні докази своєї неплатоспроможності: розмір заборгованості зі сплати страхових внесків; заборгованість за кредитами; заборгованість зі сплати щодо відшкодування заподіяної моральної та матеріальної шкоди; наявність у боржника майна та інше.

Також Законом передбачено випадки обов'язкового звернення боржника до суду із заявою про банкрутство підприємства. Не звернення із такою заявою тягне за собою відповідальність засновників, директора, ліквідатора боржника перед кредиторами усім своїм майном по незадоволених вимогах кредиторів.

Проаналізований матеріал [8] дав нам змогу систематизувати перспективи та загрози банкрутства підприємства для його учасників і представити на рис. 1 [8, с.15].

Важливо також відзначити соціальний аспект банкрутства, а саме його переваги, недоліки та наслідки для економіки країни. Серед переваг можна виділити:

- закриття нерентабельних виробництв, що дає змогу зменшити витрати і підвищити ефективність суспільного виробництва; вивільнення залучених до неконкурентоспроможних виробництв ресурсів;
- оздоровлення економіки шляхом ліквідації неефективних підприємств.



Рис. 12.1. Перспективи та загрози банкрутства підприємства для боржника і кредитора

Однак найбільш відчутними для економіки є недоліки банкрутства, серед яких є такі:

- утрата значних коштів, укладених кредиторами у збанкрутіле підприємство;

- створення ризиків для успішних працівників, але залежних від банкрута підприємств, зростання безробіття та загострення соціальної напруженості у суспільстві;

- зниження дохідної частини бюджету через зменшення податків;

- зниження загального потенціалу економічного розвитку країни.

Звідси можемо дійти висновку, що зростаючий на сьогодні рівень банкрутства має більше негативних наслідків як для учасників, так і для економіки країни в цілому [8, с.16].

Автори І. Продіус і А. Дорошук [14] доводять доцільність збереження діючого підприємства на противагу розпродажу його майна для задоволення вимог кредиторів, аргументуючи тим, що:

- по-перше, на створення діючого підприємства затрачаються значні матеріальні, трудові, інтелектуальні і тимчасові ресурси;

- по-друге, діюче підприємство поповнює бюджет, сплачує податки, дає робочі місця, формує соціальну інфраструктуру, як мінімум, для своїх працівників;

- по-третє, під час продажу діючого підприємства вроздріб з метою задоволення вимог кредиторів порушується принцип системності, що призводить до зменшення вартості підприємства.

Метою системи регулювання банкрутства, на думку авторів [12], є використання економічних і юридичних інструментів захисту інтересів людини: кредитора, акціонера, працівника в умовах можливого банкрутства суб'єкта господарювання. Ця мета може бути досягнута або шляхом повного задоволення вимог зацікавлених учасників банкрутства, або шляхом відновлення нормального економічного механізму функціонування промислового підприємства, що зі свого боку буде сприяти структурній перебудові економіки України відповідно до потреб ринкового господарства [12, с.22-26].

Отже, чинне законодавство України необхідно переорієнтувати так, щоб усіх учасників процедури банкрутства стимулювати до дій, спрямованих на відродження підприємств-боржників, на відновлення їх платоспроможності, а не на ліквідацію.

Крім того, погоджуємося з думкою О. Пасхавера, Л. Верховодової, К. Агеєвої [20], що домінування банкрутства в якості способу вирішення проблеми неплатоспроможності суб'єктів підприємництва несе в собі значні негативні моменти для економічного розвитку країни, а саме:

- банкрутство є найбільш дестабілізуючим способом вирішення проблеми неплатоспроможності, який ризиковано використовувати масово;

- присутній ризик виведення з ринку життєздатних підприємств, відновлення яких сприяло б продовженню їхньої діяльності;

- фіктивне і навмисне банкрутство підриває основний інститут ринкової економіки [20, с.27].



Проведений аналіз економічної літератури показав, що існують різні підходи щодо визначення поняття банкрутства.

Отже, як бачимо, банкрутство є складним процесом, його можна охарактеризувати з різних сторін - юридичної, управлінської, організаційної, фінансової тощо.

Н. Шморгун та І. Головка виокремлюють серед основних видів банкрутства лише три види, а саме – випадкове, навмисне, необережне. Характеристика цих видів банкрутства та причини їх виникнення представлені в табл. 12.1 [16, с.88].

Таблиця 12.1

Основні види банкрутства

Вид банкрутства	Причини банкрутства
Випадкове	Наслідок надзвичайних обставин (стихійні лиха, військові дії), політична нестабільність, економічна криза (загальний спад виробництва, банкрутство боржників і т.д.), де насамперед держава повинна надати допомогу для виходу із кризової ситуації.
Навмисне	Результат спеціального приховування власного майна з метою не сплатування боргів кредиторам
Необережне	Результат неефективної роботи, проведення ризикованих операцій

О. Базілінська виділяє необережне банкрутство, приховане, умисне та фіктивне. Отже, за О. Базілінською, приховане банкрутство виникає у випадку навмисного приховування факту стійкої фінансової неспроможності підприємства та пов'язаного з цим подання недостовірної інформації кредиторам, державним органам, іншим зацікавленим особам; а умисне банкрутство – це свідоме доведення підприємства до стійкої фінансової неспроможності. Також автор розглядає фіктивне банкрутство як результат свідомого поширення підприємством інформації щодо своєї фінансової неспроможності, щоб ухилитися від оплати зобов'язань [7, с.200].

В. Подольська та О. Яріш розрізняють такі види банкрутства підприємства: реальне, фіктивне, технічне, навмисне, які наведені на рис. 2.

Проаналізувавши можливі види банкрутства підприємств, що наводяться різними авторами, доходимо висновку, що вид банкрутства безпосередньо залежить від істинної причини його виникнення і відповідно до якої й ідентифікується як той, чи інший вид банкрутства [15, с.224].

Відповідно до статті 215 Господарського кодексу України [1]: «суб'єкт підприємництва – боржник, його засновники (учасники), власник майна, а також інші особи несуть юридичну відповідальність за порушення вимог законодавства про банкрутство, зокрема фіктивне банкрутство, приховування банкрутства або умисне доведення до банкрутства.

З рис. 12.2. бачимо, що В. Подольська та О. Яріш виділяють ще два види банкрутства, відмінні від тих, що були запропоновані попередніми авторами.



Рис.12.2. Види банкрутства підприємства [15, с.159].

Фіктивним банкрутством визнається завідомо неправдива заява суб'єкта підприємництва до суду про нездатність виконати зобов'язання перед кредиторами та державою.

Умисним банкрутством визнається стійка неплатоспроможність суб'єкта підприємництва, викликана цілеспрямованими діями власника майна або посадової особи суб'єкта підприємництва, якщо це завдало істотної матеріальної шкоди інтересам держави, суспільства або інтересам кредиторів, що охороняються законом.

Приховування банкрутства, фіктивне банкрутство або умисне доведення до банкрутства, а також неправомірні дії у процедурах неплатоспроможності, пов'язані з розпорядженням майном боржника, що завдали істотної шкоди інтересам кредиторів та держави, тягнуть за собою кримінальну відповідальність винних осіб відповідно до закону».

Відповідно до статті 219 Кримінального кодексу України [2]: «доведення до банкрутства, тобто умисне, з корисливих мотивів, іншої особистої заінтересованості або в інтересах третіх осіб вчинення громадянином – засновником (учасником) або службовою особою суб'єкта господарської діяльності дій, що призвели до стійкої фінансової неспроможності суб'єкта господарської діяльності, якщо це завдало великої матеріальної шкоди державі чи кредитору, - карається штрафом від двох тисяч до трьох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян з позбавленням права обіймати певні посади або займатися певною діяльністю на строк до трьох років».

Особливої уваги потребує детальне вивчення причин виникнення банкрутства, що зі свого боку допомогло б у розробці конкретних шляхів його недопущення, що є вкрай необхідним, особливо в сучасних умовах, оскільки на сьогодні більшість українських підприємств характеризується майже однаковим колом проблем. Серед останніх найбільш поширеними є: зміна економічного середовища, в якому вони існують; втрата традиційних ринків збуту власної продукції; зміна системи планування, яка призводить до порушення ритмічності виробничої діяльності; нестабільність правового поля [9, с.225].

Дестабілізуючі фактори діяльності підприємства поділяють на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори, або ендегенні, є наслідком динамічних змін зовнішнього середовища, на які підприємство вплинути не може або ж має лише опосередкований вплив. Внутрішні фактори цілком і повністю залежать від вмiлого управління та кінцевих результатів діяльності підприємства [10].

Зовнішні причини виникнення банкрутства можна загалом об'єднати у такі групи факторів, як-от: економічні (макроекономічна нестабільність, спад виробництва, інфляція), політичні (політична нестабільність держави), правові (недосконалість господарського та податкового законодавства), демографічні (структура та рівень добробуту населення, зменшення купівельної спроможності населення), природні (стихійні лиха та природні катаклізми).

Щодо внутрішніх факторів, які зумовлюють виникнення банкрутства, найбільш доцільним вважаємо таке групування факторів: виробничі (неефективне використання ресурсів, дефіцит власних оборотних активів, низький рівень організації виробництва), управління (низька якість менеджменту, блокування інновацій та раціоналізаторства), планування (недосконалість механізму ціноутворення, значна питома вага непродуктивних витрат), організації (бездіяльність юридичних служб підприємства) та контролю (відсутність контролю за договірними відносинами, нерозвинутість фінансового контролінгу) [12, с.226].

К. Ларіонова і Г. Капінос [16] виокремили фактори неплатоспроможності, що характерні саме для українських підприємств, які детально представлені на рис. 12.3.

За даними рис. 12.3 видно, що сьогодні існує значна кількість внутрішніх і зовнішніх факторів, що обумовлюють неплатоспроможність українських підприємств. Однак, на нашу думку, найбільшої уваги серед внутрішніх факторів заслуговують такі фактори, згруповані нами за ступенем їхньої значущості:

1. Низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції, оскільки вітчизняні підприємства практично не використовують маркетинг і, на жаль, не вбачають у ньому необхідності, а тим паче виправдане вкладання в нього коштів. І як показує практика, лише великі фірми, підприємства і корпорації, не хestують цим фактором.

2. Недостатній рівень кваліфікації персоналу та незадовільні стимули для

збереження цінних кадрів. Більшу увагу хотілося б зосередити саме на цінних кадрах і відсутності їх стимулів. Економічна ситуація в країні сприяла хвилі звільнень і скорочень, роботу втратили навіть висококваліфіковані працівники. І, на жаль, на сьогодні досить багато підприємств керуються не кваліфікованістю кадрів, а швидкоплинністю (на місце одного прийдуть інші) і за рахунок цього значним скороченням стимулів (а в деяких випадках їх повною відсутністю).

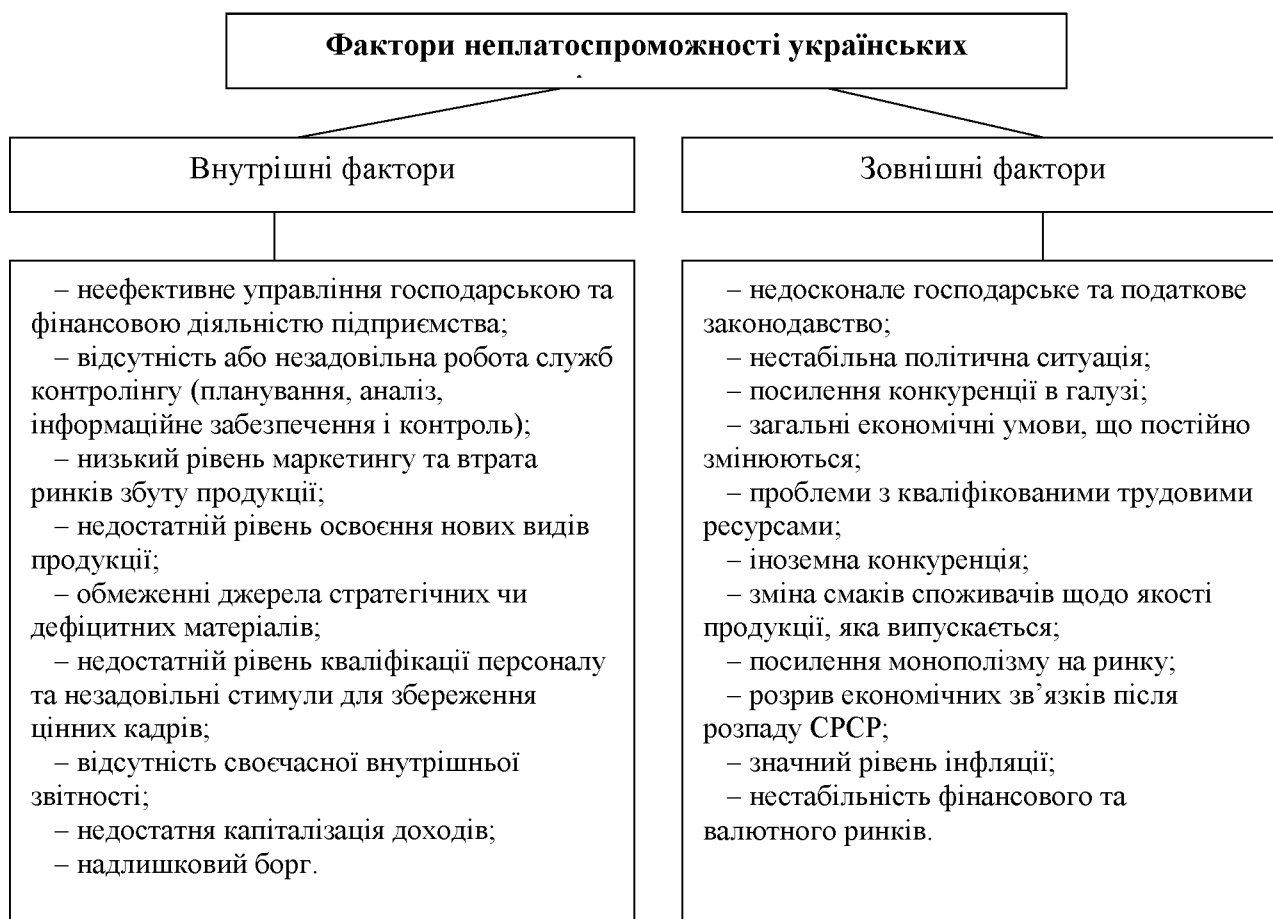


Рис.12.3. Основні фактори неплатоспроможності українських підприємств

Крім того, якщо навіть і не враховувати економічну кризу, то цей пункт є також взаємопов'язаний з попереднім, оскільки рідко на якому малому підприємстві потрібен такий фахівець, як маркетолог.

3. Відсутність своєчасної внутрішньої звітності, що є важливим фактором, оскільки саме вчасно підготовлена звітність віддзеркалює стан підприємства в цей момент. І якщо звітність підготовлена вчасно та відображає невтішні прогнози щодо перспектив діяльності підприємства, то цього вже достатньо для того, щоб здійснити всі контрзаходи для подолання наступальної кризи чи певних фінансових проблем, що можуть призвести до кризи і навіть банкрутства у майбутньому.

Таким чином, можемо зробити висновок, що сьогодні існує значна

кількість факторів неплатоспроможності і розглядати їх треба із врахуванням не лише внутрішніх, але і зовнішніх загроз, що дасть можливість оцінити реальний стан підприємства і здійснити всі можливі контрзаходи щодо ліквідації негативних факторів і недопущенні банкрутства [5].

Від керівника, менеджера залежить виживання підприємства у динамічних умовах господарювання. Тому менеджер зобов'язаний вміти виявляти основні фактори, що впливають на організацію. Він повинен знайти і запропонувати найбільш раціональні способи реагування на зовнішні впливи ризику, обумовленого невизначеністю зовнішнього середовища. Адже чим більше невизначеностей, тим більший ризик, тим складніше приймати ефективні рішення.

Отже, на сьогодні є актуальним дослідження впливу як внутрішніх чинників, так і зовнішніх, оскільки неврахування впливу хоч одного чинника може призвести до викривлення результатів прогнозування ймовірності банкрутства підприємства та перспектив його подальшої діяльності [7, с.99].

Слід відзначити, що виходячи з вищевказаного, прогнозування банкрутства стає першочерговою необхідністю, що дасть можливість виявити основні проблеми і недоліки в роботі підприємства, а також врахувати вплив різноманітних зовнішніх чинників, і в результаті спрогнозувати ймовірність банкрутства та вжити заходів для його уникнення.

На сьогодні є доцільним вивчення існуючого досвіду як на рівні країни, так і за її межами, його критична оцінка, опрацювання та подальший розвиток на перспективу з метою прогнозування ймовірності банкрутства діючих вітчизняних підприємств.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища щодо підприємства як суб'єкта господарювання питання прогнозування та визначення ймовірності банкрутства набуває особливого значення та потребує дослідження.

У зв'язку з цим прогнозування банкрутства стає першочерговою необхідністю, що дасть можливість виявити основні проблеми і недоліки в роботі підприємства, а також врахувати вплив різноманітних зовнішніх чинників і в результаті визначити ймовірність банкрутства і вжити заходів для його уникнення.

Зміст прогнозування полягає у передбаченні та оцінюванні можливих негативних сценаріїв діяльності підприємства, які можуть призвести до його неплатоспроможності і втрати ліквідності [8].

У своїй публікації Л. Руденко [16] представила загальний механізм прогнозування ймовірності банкрутства, що зображено на рис. 12.4.

Як бачимо, на рис. 12. 4 представлено крок за кроком порядок дій щодо визначення фінансового стану з позиції можливого банкрутства, а на останньому етапі на основі результатів прогнозу – прийняття рішення і здійснення на його основі відповідних антикризових заходів.

Отже, основне завдання прогнозування банкрутства полягає у своєчасній розробці контрзаходів, спрямованих на подолання на підприємстві негативних



тенденцій його розвитку.



Рис. 12 4. Механізм прогнозування ймовірності банкрутства

Сучасна економічна наука має у своєму арсеналі велику кількість різноманітних прийомів і методів прогнозування фінансових показників, зокрема, в плані оцінки можливого банкрутства.

Автори В. Подольська і О. Яріш виділяють три основні напрями прогнозування ймовірності банкрутства підприємства (рис. 12.5):

а) розрахунок індексу кредитоспроможності (наприклад, за допомогою дискримінантних багатофакторних моделей Е. І. Альтмана для США, Р. Д. Таффлера і Г. Тішоу для Великобританії, Р. С. Сайфуліна, Г. Г. Кадикова та О. П. Зайцевої для Росії, О. О. Терещенка для України, тощо). В основі цих моделей лежить класифікація змінних (факторів впливу);

б) використання системи формалізованих і неформалізованих критеріїв, що містить в собі використання не лише фінансової звітності, а й додаткової інформації. Що ж стосується критичних значень цих критеріїв, то вони повинні бути деталізовані за галузями і підгалузями, а їх розробка може бути виконана після накопичення визначених статистичних даних;

в) оцінка і прогнозування показників задовільної структури бухгалтерського балансу (наприклад, визначення коефіцієнту покриття, коефіцієнту забезпечення власними засобами, коефіцієнту У. Бівера тощо).



Рис.12. 5. Напрями прогнозування ймовірності банкрутства підприємств

Розглянувши наведені вище напрями прогнозування ймовірності банкрутства більш детально, можемо відзначити, що всі вони передбачають використання цілого ряду різноманітних методичних підходів визначення ймовірності банкрутства підприємства, які дозволяють завчасно попередити його виникнення та вжити відповідних мір та заходів.

Особливу увагу треба приділити вивченню існуючих моделей прогнозування ймовірності банкрутства в розрізі розробок зарубіжних та вітчизняних науковців. Означені дослідження доцільно проводити за напрямками саме методичних підходів та показників, що обумовлюють останні з погляду можливостей їх використання на прикладі діяльності сучасних суб'єктів господарювання, що функціонують на території України.

Умовам діяльності українських підприємств більше відповідає універсальна дискримінантна модель українського дослідника О. О. Терещенка. Для обчислення коефіцієнта  $X_1$  використовують показник Cash-flow. Він був

запроваджений на початку 50-х років XX ст. для аналізу фінансового стану підприємства та аналізу оцінки привабливості цінних паперів. Фактологічною базою аналізу Cash-flow є дані звіту про фінансові результати.

Проведений аналіз існуючих методичних підходів щодо визначення ймовірності банкрутства підприємств дозволив виділити основні та найбільш інформативні показники, які найчастіше використовуються у розрахунках з метою виявлення кризового стану діяльності підприємства та попередження його банкрутства, а саме: чистий прибуток, власний капітал, дохід (виручка) від реалізації, активи, запозичений капітал

Аналіз існуючих вітчизняних методичних підходів оцінки ймовірності банкрутства, що є максимально наближені до практики підприємств України, дав змогу виділити відповідні їхні переваги та недоліки, які представлені в табл. 12.2.

*Таблиця 12.2*

**Переваги та недоліки вітчизняних методичних підходів визначення ймовірності банкрутства**

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Універсальна модель О. Терещенка розроблена із врахуванням специфіки галузі діяльності підприємства;</li><li>2. Нормативні значення, що пропонуються методичними рекомендаціями, постійно переглядаються та змінюються;</li><li>3. Інформація для розрахунку всіх показників доступна і міститься в основних формах фінансової звітності;</li><li>4. Зростає кількість досліджень вітчизняних науковців щодо питання формування найбільш оптимальної та універсальної моделі, що відповідає сучасним умовам.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Вибірковий підхід до формування системи показників, що носить суб'єктивний характер;</li><li>2. Відсутність у запропонованих системах показників, що характеризують ефективність використання ресурсів, ефективність функціонування;</li><li>3. Обмеженість інформаційного забезпечення, для розрахунку окремих критеріїв вагових коефіцієнтів, що пов'язані з прогнозуванням ймовірності банкрутства;</li><li>4. Неточна, необґрунтована визначеність порогових значень окремих критеріїв, що є похідними з показників фінансової звітності;</li><li>5. Відсутня орієнтація більшості існуючих моделей на особливості галузей та специфіку діяльності відповідних підприємств;</li><li>6. Проблеми, пов'язані з доступом до інформації, її правдивістю та об'єктивністю.</li></ol>

Для підвищення точності прогнозування ймовірності банкрутства пропонується проведення фундаментальної діагностики банкрутства підприємства, що здійснюється на основі методів факторного аналізу та прогнозування [13, с.184]. Більша ефективність і точність прогнозу досягається завдяки застосуванню в цьому випадку різних методичних підходів під час діагностики банкрутства підприємства – інтегральна оцінка загрози банкрутства (дискримінантні моделі), кореляційний аналіз (визначення ступеня впливу кожного фактора, що зумовлює кризові умови на підприємстві), SWOT-

аналіз (визначення сильних та слабких сторін підприємства) [22, с.345].

Державний підхід до діагностики банкрутства представлений «Методичними рекомендаціями щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», що затверджені Наказом Міністерства економіки України від 19.01.2006 № 14 (у новій редакції від 26.10.2010 № 1361) [5], у відповідності до яких встановлюється ступінь неплатоспроможності підприємства і момент відновлення платоспроможності.

У результаті проведеного аналізу існуючих зарубіжних та вітчизняних методичних підходів оцінки ймовірності банкрутства нами визначені перспективи досліджень в контексті зазначених проблем. Так, наявність зазначених переваг існуючих вітчизняних методичних підходів дасть змогу продовжити дослідження в розрізі особливостей специфіки галузі на основі показників фінансової звітності. Важливо відзначити, що саме доступність показників фінансової звітності створить умови для розробки уніфікованих критеріїв, що можуть бути використані у всіх галузях промисловості.

Таким чином, умови загострення кризи та погіршення фінансового стану значної частини підприємств потребують постійних досліджень та відповідних пропозицій з урахуванням оперативного контролю та аналізу показників фінансової звітності, що потребують відповідного удосконалення до вимог часу; адаптування системи показників щодо оцінки ймовірності банкрутства, їх перегляд та звуження відповідно до вдосконалення існуючих методичних підходів.

Розглянувши арсенал методичних підходів визначення ймовірності банкрутства, можемо дійти висновку, що наявне їх різноманіття за комплексного використання дасть змогу отримати більш точний результат у прогнозуванні та визначенні ймовірності банкрутства підприємства. Це дозволить зі свого боку завчасно попередити і вжити відповідних заходів не лише для подолання банкрутства підприємства, а й у зв'язку із виявленням слабких сторін підприємства підвищити ефективність його господарської діяльності.

### **Список використаних джерел**

1. Господарський кодекс України, 16 січня 2003 року № 436-IV зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>.
2. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» (нова редакція) № 4212-VI від 22.12.2011 р.  
Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4212-17>
3. Кримінальний кодекс України, 05.04.2001 № 2341-III зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>

4. Методичні рекомендації Національного банку України щодо застосування комерційними банками Закону України «Про банкрутство» від 21.07.94 р. № 23012/105 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon.nau.ua/doc/?code=v\\_105500-94](http://zakon.nau.ua/doc/?code=v_105500-94).

5. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства: затверджені Наказом Міністерства економіки України від 19.01.2006 № 14 (у новій редакції від 26.10.2010 № 1361). – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk->

6. Андрушко О. Б. Моделювання діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства / О. Б. Андрушко, М. Р. Горбачевська // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2006. № 2. – С.158-163.

7. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. Я. Базилінська – К. : Центр учбової літератури, 2009. 328 с.

8. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. – К. : КНЕУ. 2000. – 292 с.

9. Войнаренко М. П. Інформаційна безпека підприємства у динамічному ринковому середовищі / М. П. Войнаренко, Г. І. Рзаєв, Т. Г. Рзаєва // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – №1. – С. 59-63.

10. Геець В. М. Нестабільність та економічне зростання / В. М. Геець. – К. : Ін-т екон. прогнозув., 2000. – 344 с.

11. Дзюба С. Г. Реорганізація підприємств як спосіб поновлення ефективної діяльності / С. Г. Дзюба, І. Ю. Гайдай // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №11. – с. 108-114.

12. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Питер Друкер: [пер. с англ. М. Котельниковой]. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 288 с.

13. Забродский В. А. Диагностика финансовой устойчивости функционирования производственно-экономических систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. – Х. : Бизнес Информ, 2000. – 82 с.

14. Круглова Н. Причины банкротства и способы его предупреждения. [Электронный ресурс] / Н. Круглова. – Режим доступа: <http://www.inventech.ru/lib/right/right-0351/>

15. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – К. : Знання, 2010. – 406 с.

16. Ларіонова К. Л. Управління фінансовою санацією підприємств Методичні вказівки для студентів спеціальності «Фінанси» / К.Л. Ларіонова. – Хмельницький : ХНУ, 2005 – 159 с.

17. Лук'янова В. В. Економічний ризик : навч. посіб. / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – К. : Академ-видав, 2007. – 464 с.

18. Максjuta А. А. Пояснювальна записка від 18.05.2011 до Проекту



Закону про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом [Електронний ресурс]-Режим доступу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb\\_n/webproc34?id=&pf3511=40430&pf35401=192608](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc34?id=&pf3511=40430&pf35401=192608)

19. Організаційний розвиток підприємства. Матеріал сайту «Бібліотека економіста» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/28/1900.html>

20. Пасхавер О. Й. Державна політика і законодавство з регулювання сфери неплатоспроможності // О. Й. Пасхавер, Л. Верховодова, К. Агеєва. – Київ, 2010. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://commerciallaw.com.ua/uk/lawvys/lawinua/158-pashaver>

21. Пепа Т. В. Управління фінансовою санацією підприємств : навч. посібник. / Т. В. Пепа, В. О. Федорова. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 440 с.

22. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посібник. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 412 с.

23. Штангрет А. М. Процес здійснення обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства / А. М. Штангрет // Наукові записки Української академії друкарства. Серія : Економічні науки. – 2015. – № 2. – С. 15-22.

24. Яблонська А. С. Діяльність арбітражних керуючих: нормативне врегулювання та необхідність законодавчого вдосконалення [Електронний ресурс] / А. С. Яблонська. – Режим доступу: <http://www.minjust.gov.ua/?do=d&did=4793&sid=comments>

## **ПІСЛЯМОВА**

Сьогодні питання необхідності управління проектами, а саме необхідності координації використання людських та матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проекту за допомогою сучасних методів і техніки управління для досягнення відповідного рівня прибутків учасників проекту, високої якості продукції, пов'язане із масовим ростом масштабів і складності проектів, зростанням вимог до термінів їх здійснення, якості виконуваних робіт і набуває особливої актуальності.

Управління проектом потребує дотримання впорядкованості та прозорості на кожному його етапі, що допомагає уникнути зайвих витрат. Особливо важливим є правильне планування бізнес-процесів, від якого залежить подальший розвиток проекту. Не потрібно ускладнювати процес планування проектів.

Менеджерам проектів, які звикли користуватися декількома інструментами планування одночасно, потрібно пам'ятати: більше – це не завжди краще. Іноді ці інструменти просто дублюють один одного, але гірше, коли вони надають протилежні висновки. Це перешкоджає розвитку бізнес-процесів та призводить до затримок. Необхідно переходити до використання ітеративної моделі планування, що базується на безперервному отриманні циклічних даних, які є результатом виконання попередніх проектів. Кожен цикл додає нову, більш відповідну інформацію, що допомагає точніше визначати пріоритетні бізнес-цілі.

Керівникам проектів необхідно постійно шукати і впроваджувати найактуальніші технології та інноваційні підходи. Технології не стоять на місці – тому потрібно оптимізувати всі наявні ресурси компанії.

Вже зараз представлені на ринку спеціалізовані програми управління портфелем проектів, які дозволяють легко інтегрувати оновлення для впровадження гнучких рішень. Інструменти повинні відповідати конкретним цілям проектів та легко інтегруватися у вже існуючу систему. Таке програмне забезпечення дозволяє керувати попитом, ресурсами, проектами та витратами, що значно полегшує організацію бізнес-процесів та передбачає розширення функціоналу на майбутнє.

Для управління бізнесом доцільно використання бімодальної цифрової платформи. В умовах постійних змін успішність визначається надійністю водночас оперативністю впровадження інновацій. Завдання керівника проекту полягає в розробці стратегій, які б дозволили підтримувати потрібний баланс між стабільністю та розвитком. У цьому допомагає принцип бімодальності, який передбачає одночасне застосування двох різних, але пов'язаних між собою методів роботи: один фокусується на прогнозуванні результатів, інший – на ретельному вивченні інформації та пошуку рішень. Метод прогнозування використовується там, де наявні достовірні та передбачувані дані. Метод пошуку застосовується для розв'язання нових проблем в умовах

невизначеності. Успішною справа буде, якщо команді надається необхідна підтримка. Кожен учасник проекту має відчувати свою причетність до його розвитку, а загалом робота над проектом повинна проходити в атмосфері співробітництва, коректного та прозорого розподілу робочих обов'язків. Важливим також є заохочення членів команди до розвитку гнучкості та поглиблення специфічних знань, що необхідні для виконання конкретного проекту.

Отже, судячи з результатів наукових досліджень, сучасному менеджеру з управління проектами необхідно приділяти увагу чіткому плануванню на основі ітеративної моделі, впроваджувати інноваційні технології та гнучкі рішення, використовувати принцип бімодальності та головне – вибудовувати правильну комунікацію всередині команди проекту.

*Олена Алейнікова*

## Монографія

*За заг. ред.  
Олени Володимирівни Алейнікової*

# РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ЕКОНОМІЧНОГО ТА СОЦІАЛЬНОГО СПРЯМУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНО-ПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Літературний редактор: Стасюк Н. В.

Верстка: Дубініна О. В.

Оформлення обкладинки: Топал О. Є.

Підписано до друку 17. 09. 2018 р. Формат 60х84 1/8  
Гарнітура Times New Roman. Друк цифровий.  
Папір офсетний. Ум. друк. арк. 13,45  
Наклад 300 прим.  
Замовлення № 04208

Видавництво Інститут обдарованої дитини НАПН України  
04053, м. Київ, вул. Січових Стрільців, 52-д,  
тел./факс.: (044) 481-27-16

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготовників  
та розповсюдження видавничої продукції  
Серія ДК № 6081 від 14.03.2018 р.