

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Гавкалова Н. Л.,

Маркова Н. С.

**ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ**

Наукове видання

Харків, Вид. ХНЕУ, 2006

ББК 65.290-21

Г12

УДК 658.011

Рецензенти: доктор економічних наук, професор, перший заступник директора Харківського регіонального інституту Української академії державного управління при Президентові України *Амосов О. Ю.*; доктор економічних наук, професор, член-кореспондент УААН, завідувач кафедри Харківського технічного університету сільського господарства *Амбросов В. Я.*; доктор економічних наук, професор кафедри економічної політики Харківського регіонального інституту Української академії державного управління при Президентові України *Анічин Л. М.*

Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Харківського національного економічного університету.

Протокол № 2 від 21.10.2005 р.

Авторський колектив: *Гавкалова Н. Л.*, канд. екон. наук, доцент – вступ; п. 1.1; п. 3.1, п. 3.3; розділ 4; п. 5.1, п. 5.3. *Маркова Н. С.*, канд. екон. наук, викладач – п. 1.2, п. 1.3; розділ 2; п. 3.2; п. 5.2

Гавкалова Н. Л.

Г 12 Формування та використання інтелектуального капіталу. Наукове видання / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 252 с. (Укр. мов).

Подано комплексні науково-методичні й практичні дослідження з проблем формування, розвитку, використання й накопичення інтелектуального капіталу. Проведено цілісний системний економічний аналіз сутності інтелектуального капіталу, визначені чинники, що впливають на процес інтелектуалізації людського капіталу, обґрунтований склад інтелектуального капіталу. На цій основі зроблені висновки щодо пріоритетних напрямів розвитку інтелектуального капіталу, а саме: дослідження формування знанієбазованого підприємства, соціального капіталу, організаційної культури, приділено значної уваги стратегічним напрямам роботи із персоналом.

Для науковців, викладачів, аспірантів, студентів вищих закладів освіти, а також керівників і фахівців, що займаються питаннями формування й управління інтелектуальним капіталом, організацій, наукових установ. Усіх, кому цікаві питання переходу України до інформаційного суспільства.

Гавкалова Н. Л.

Маркова Н. С.

© ХНЕУ, 2006

ЗМІСТ

Вступ	5
РОЗДІЛ 1. Науково-теоретичні засади інтелектуалізації людського капіталу	7
1.1. Чинники інтелектуалізації людського капіталу	7
1.2. Економічний зміст інтелектуалізації людського капіталу	24
1.3. Роль соціального капіталу у забезпеченні інтелектуалізації людського капіталу	37
РОЗДІЛ 2. Визначення особливостей інтелектуалізації людського капіталу	46
2.1. Дослідження тенденцій формування інтелектуального капіталу	46
2.2. Оцінка впливу основних чинників на інтелектуалізацію людського капіталу	63
2.3. Обґрунтування суперечностей інтелектуалізації людського капіталу	80
РОЗДІЛ 3. Методичні основи розвитку інтелектуального капіталу	95
3.1. Забезпечення інтелектуалізації людського капіталу на основі управління знаннями	95
3.2. Методика визначення рівня інтелектуального капіталу підприємства	108
3.3. Методичний підхід до визначення рівня соціальної складової інтелектуального капіталу	124
РОЗДІЛ 4. Методичні засади реалізації стратегії HR-менеджменту в контексті формування інтелектуального капіталу	135
4.1. Стратегічні аспекти діяльності підприємства	135
4.2. Роль керівників та HR-менеджерів в процесі реалізації стратегії підприємства	150

4.3. Напрями формування стратегії підприємства з урахуванням особливостей HR-стратегії	157
РОЗДІЛ 5. Організаційна культура як дійовий чинник формування інтелектуального капіталу	175
5.1. Обґрунтування складових організаційної культури	175
5.2. Формування інтелектуального капіталу з урахуванням особливостей організаційної культури	185
5.3. Розробка профілю організаційної культури підприємства	198
Література	206
Додатки	226

ВСТУП

Дане видання є наслідком кільколітніх досліджень авторами економічних питань, які узагальнюють набутий досвід викладення навчальних дисциплін – “Менеджмент”, “Менеджмент персоналу”, “Психологія підприємницької діяльності” – у Харківському національному економічному університеті; результатом опрацювання літературних джерел, вивчення наукової спадщини провідних дослідників, а також здобутком міркувань та дискусій з талановитими людьми стосовно практичного вирішення досліджуваної проблеми.

Представлене дослідження є спробою авторів узагальнити основні підходи до формування й розвитку людського та інтелектуального капіталу, зокрема на основі реалізації стратегічного управління та організаційної культури на підприємстві.

Процеси трансформаційних перетворень та інтеграції України у міжнародне співтовариство, перехід до соціально орієнтованої економіки зумовлюють дотримання таких стандартів діяльності, які прийняті на провідних підприємствах світу і продемонстрували свою ефективність у вирішенні завдань господарювання. При управлінні будь-яким суб’єктом пріоритетним є залучення до процесу відтворення не лише матеріальних активів, але й інтелектуального капіталу.

До недавнього часу Україна знаходилася перед вибором відносно подальших перспектив функціонування: обрання інтенсивного шляху розвитку, який передбачає надання пріоритетів інтелектуальній діяльності, розвитку підприємництва в інноваційній сфері, забезпеченню стійкого соціально-економічного зростання держави, чи й надалі використовувати екстенсивну модель розвитку, що пов’язано з застосуванням застарілих методів управління, неефективним менеджментом, відсутністю уваги до людського капіталу тощо. Соціально орієнтований напрям діяльності на всіх рівнях управління в ринковій економіці спрямований на інтелектуалізацію людського капіталу, що відповідає інноваційній моделі розвитку інтелектуального капіталу.

Головною метою наукового дослідження є проведення комплексного аналізу сутності інтелектуального капіталу, вибір напрямів його розвитку й використання, дослідження чинників, що впливають на процес інтелектуалізації людського капіталу за рахунок створення знанієбазованого

підприємства, формування організаційної культури на стратегічних засадах управління.

З впевненістю можна констатувати той факт, що ефективність функціонування підприємств будь-якої форми власності залежить від умілого та науково обгрунтованого управління, нарощення й відтворення інтелектуальних активів, що стають основною конкурентною перевагою господарюючих суб'єктів на ринку. Категорія інтелектуального й людського капіталу в останній час почала досліджуватися вітчизняними авторами, що дає підґрунтя для продовження їх наукових шукань. Сформульовані в роботі теоретико-методичні положення та запропоновані практичні рекомендації є основою для визначення рівня інтелектуального капіталу вітчизняних підприємств.

Автори запропонованого наукового видання висловлюють щиру подяку рідним, друзям, колегам – усім, хто посприяв появі монографії, а особливо д. е. н., професору Амосову Олегу Юрійовичу та д. е. н., професору Назаровій Галині Валентинівні, за цінні поради, підтримку та допомогу у виданні цієї книги.

Автори не претендують на остаточність суджень, тверджень та висновків. Виходячи з того, що започатковані дослідження продовжуються, з подякою приймаються зауваження і побажання читачів щодо того, як може бути вдосконалений представлений матеріал на адресу Харківського національного економічного університету.

Розділ 1.

Науково-теоретичні засади інтелектуалізації людського капіталу

1.1. Чинники інтелектуалізації людського капіталу

Науково-технічний прогрес висуває нові вимоги до діяльності людини, її особистісних якостей та ролі в системі соціально-економічних відносин. До цього часу склалася стійка думка, що здатність до праці не є вирішальним чинником у процесі виробництва – чільною є наявність підприємницьких здібностей та творчого підходу до справи. Саме вони, їх інтенсивне застосування, приводять до швидких змін у техніці та технології виробництва. Поряд із позитивними наслідками науково-технічного прогресу існують і негативні моменти, пов'язані з нівелюванням гуманізації трудових відносин та соціалізації праці.

Дослідженням особливостей формування людського капіталу світова економічна наука почала займатися ще у середині 60-х рр. ХХ ст. Належне місце в цих дослідженнях посіли праці Г. Беккера та Т. Шульца. Згодом за популяризацію своїх ідей вони отримали Нобелівську премію. В Україні ж лише з середини 90-х рр. почали з'являтися публікації, присвячені цій проблемі. Серед них слід зазначити дослідження О. А. Грішнєвої [56]. Акумуляція різноманітних підходів до визначення людського капіталу дозволяє трактувати його як “здатність людини до участі в процесі виробництва, сукупність втілених у неї потенційних можливостей приносити дохід (індивідуальний та суспільний)” [27, с. 48 – 49].

Категорія “*людський капітал*” сформувалась у результаті тривалого історичного розвитку суспільних відносин з приводу використання людських здібностей та накопичення певних загальнолюдських, наукових цінностей. Виникненню цього поняття передували певні обставини, серед яких можна виділити, по-перше, переміщення наприкінці ХІХ ст. майже всіма філософськими та науковими школами акценту досліджень на вивчення проблем людини, аксіологічних особливостей сприйняття інформації та наукового пізнання світу; по-друге, теоретичні та емпіричні дані демонструють те, що, з огляду на природні та набуті здібності, робоча сила є найефективнішим засобом досягнення економічного та соціального успіху будь-якої спільноти.

Одне з перших формулювань людського капіталу знаходимо ще в У. Петті – в праці “Політична арифметика”. Пізніше спроби довести неповторність та невичерпаність людських здібностей були продовжені А. Смітом. У своїй видатній праці “Дослідження про природу і причини багатства народів” він відзначив, що до основного капіталу суспільства належить не тільки устаткування, земля, машини, але й “набуті корисні здібності всіх громадян або членів суспільства” [145, с. 239].

На думку прихильників трьох чинників виробництва (серед них є представники класичного, неокласичного та історичного напрямів економічної теорії): В. Бейджхорта, Ф. Ліста, А. Маршалла, Дж. Мілля, В. Рошера – людину та її природні якості не треба відносити до категорії “капітал”, але при цьому вони вважали, що знання та здібності до праці є складовою частиною капіталу.

Інший напрямок економічної теорії пов’язаний з працями вчених, які відносять людину та її природні якості до капіталу (Л. Вальрас, Дж. Маккулох, Г. Маклеод, І. Фішер). На основі їх поглядів виникли так звані альтернативні теорії, що розглядають людський капітал як сукупність фізичних, психологічних, світоглядних і культурних якостей та здібностей людини.

Значний вклад у розробку теорії людського капіталу зробив видатний радянський вчений-економіст академік С. Г. Струмлінін [166]. Він першим дав економічне обґрунтування впливу освіти на результати діяльності всього народного господарства країни, а також представив кількісну оцінку впливу освіти на ефективність праці та виробництва.

Теорія людського капіталу знайшла подальший розвиток на етапі переходу до ринкових умов і надала змогу не тільки по-іншому підходити до ролі людини у суспільних відносинах, а й визначити значення інтелектуалізації праці та шляхів неречовинного нагромадження капіталу. Подальший розвиток ця теорія знайшла в працях Т. Шульца, Г. Беккера, Я. Мінсера та ін. Офіційною датою її народження вважається жовтень 1962 р., коли була опублікована серія статей Г. Беккера, присвячених концепції людського капіталу. Він визначав людський капітал як одну з форм капіталу. Людським його називають тому, що ця форма є частиною людини, а капіталом – внаслідок того, що він є джерелом майбутніх задоволень чи заробітків або того й другого разом. У широкому розумінні людський капітал формується шляхом інвестицій в людину у вигляді витрат на освіту та підготовку робочої сили на виробництві, на охорону здоров’я, міграцію та пошук інформації про ціни і доходи [65].

Економічний підхід до людини, що має місце в межах теорії людського капіталу, повсюдно використовується в практиці господарювання розвинутих

країн. Багато хто із зарубіжних та українських вчених розглядають інвестиції до сфери освіти як важливі капіталовкладення, як дійовий чинник економічного та соціального підвищення рівня життя на основі інтелектуалізації праці. Серед вітчизняних вчених, у працях яких дістала подальшого розвитку теорія людського капіталу, відзначимо С. І. Бандура, Д. П. Богиню, Н. Л. Гавкалову, В. М. Гриньову, О. А. Грішнову, М. І. Долішного, М. С. Дороніну, С. М. Злупка, Н. М. Лисицю, Л. І. Михайлову, А. А. Чухна та ін.

Представники зазначеної теорії поки що не дійшли єдиної думки відносно визначення поняття “людський капітал” та його складових. Розглянемо різні погляди на вирішення поставленої проблеми. Так, Т. Шульц вважає, що людський капітал базується на розвитку знань та здібностей людини, які набуваються шляхом освіти та практичних дій [26]. Дещо по-іншому визначають це поняття Е. Дж. Долан та Д. Е. Ліндсей, трактуючи його як капітал у формі інтелектуальних здібностей, набутих завдяки формальному навчанню, освіті чи на основі практичного досвіду [62]. Такі визначення не розкривають економічної сутності капіталу, тобто того, що людський капітал має приносити певний економічний або соціальний ефект від його використання.

Ці вчені розглядають ефект від вкладення інвестицій в людину як дещо самостійне, відірване від самого процесу праці. Вони розглядають тільки доцільність інвестицій без урахування особистісних якостей людини. З таким твердженням важко погодитись, бо капіталовкладення формують лише здатність до праці, а без живої праці вони не мають реалізації, тому не створюють нової вартості. С. А. Дятлов при розгляді поняття “*людський капітал*” спробував охопити всі аспекти, котрі його стосуються, та визначив як “сформований у результаті інвестицій та накопичений людиною певний запас здоров’я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, які доцільно використовувати в тій або іншій галузі суспільного відтворення, що сприяють зростанню продуктивності праці та ефективності виробництва й впливають на зростання заробітків (доходів) даної людини” [65, с. 63].

Розвиток цієї теорії – історично обумовлений процес розвитку самої людини та отримання нею принципово нової ролі у виробництві. Якщо в доіндустріальній та індустріальній економіці переважала фізична праця, то тепер (в постіндустріальному суспільстві) вирішальною є високоінтелектуальна праця освічених людей. Наприкінці ХІХ та на початку ХХ ст. А. Маршалл відзначав, що “чисельність працівників фізичної праці у 4 – 5 разів перевищує чисельність усіх інших власників. Зараз понад 50% економічно активних

громадян розвинутих країн зайняті не фізичною, а розумовою працею, а в США їх понад 2/3” [197, с. 47]. Інтелектуальна діяльність стала домінуючим видом праці. У зв’язку з цим людський капітал стає вирішальним фактором розвитку окремої особистості, підприємства, регіону та держави в цілому (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Структура сукупного капіталу в країнах Заходу, %*

Капітал	1800	1860	1913	1950	1973	1997 – 1998
Фізичний капітал	78 – 80	77 – 79	67 – 69	52 – 53	43 – 44	31 – 33
Людський капітал	20 – 22	21 – 23	31 – 33	47 – 48	56 – 57	67 – 69

розраховано за даними статті В. Щетиніна [197]

Якщо у XIX ст. в загальній сумі капіталу питома вага людського капіталу не перевищувала 23%, то через півстоліття цей показник досяг 50%. Але й ці пропорції різко змінилися у кінці другої половини XX ст.: частка накопичених інвестицій в людський капітал у загальній їх сумі дорівнювала 67 – 69% (у США – до 74 – 76%). Отже, з переходом до постіндустріального суспільства зменшується частка фізичної компоненти капіталу (матеріальних активів: землі, устаткування, машин) з одночасним підвищенням значення людського капіталу в суспільних відносинах.

Завдяки теорії людського капіталу вдалося подолати помилку, що інвестиції в людину є споживчими витратами, і довести їх продуктивну силу. Як й інші капіталовкладення, вони розраховані на тривалу перспективу, але віддачу від них отримують не відразу.

Значний вклад у розробку наукового підходу до визначення ефективності капіталовкладень у людину в Україні зробила вчений-економіст О. А. Грішнова, яка довела доцільність підвищення рівня освіти, представила емпіричні дані та теоретичне обґрунтування ролі людського капіталу в сучасних умовах господарювання України на мікро-, мезо- та макрорівнях [56].

На думку В. П. Щетиніна, в людському капіталі ключовою ознакою виступає слово “капітал”, тому що це “сучасний аналог змінного капіталу, відкритого та наукового обґрунтованого родоначальником марксистського напрямку політичної економії” [197, с. 46]. Людина складається з двох елементів: праці та власне людського капіталу, застосування яких виражається через отримання заробітної плати. Причому одна її частина виступає як

звичайна праця, а інша – як людський капітал. Тому заробітна плата сучасного працівника розглядається як поєднання ринкової ціни простої праці та рентного доходу від вкладання у людський капітал.

На формування, розвиток (позитивний чи негативний) та стан людського капіталу безпосередньо або опосередковано впливають чинники, що зумовлюють його кількісний і якісний склад. Під “чинником” розуміють умову, рушійну силу, причину будь-якого процесу, що визначає його характер або одну з основних рис [64].

Розглянемо науково-методологічні підходи відомих вчених-економістів щодо виділення чинників людського капіталу.

О. А. Грішнова представляє класифікацію чинників людського капіталу за такими ознаками [56]:

1) за змістом – демографічні, соціально-демографічні, соціальні, економічні, організаційно-економічні, екологічні;

2) за фазами відтворення – чинники формування і чинники використання людського капіталу;

3) за характером впливу в процесі відтворення – інтенсивні, що збільшують людський капітал шляхом мобілізації внутрішніх резервів системи, тобто якісних параметрів, та екстенсивні, що збільшують людський капітал за рахунок збільшення кількісних параметрів;

4) за рівнем впливу – макро-, мезо- та мікроекономічні, особистісні;

5) за характером впливу – прямі та непрямі (опосередковані);

6) за результатами впливу – позитивні та негативні.

На її думку, до найсуттєвіших чинників формування та використання людського капіталу необхідно віднести ті, що класифіковані за змістом, причому економічні чинники можна поділити на дві групи:

1) чинники, які впливають на формування, підтримку та розвиток людського капіталу. До них належать: реальні доходи населення (в тому числі оплата праці, трансфертні платежі), розподіл їх за групами населення, доступність товарів і послуг, рівень інфляції та економічної стабільності тощо;

2) чинники, які впливають на ефективність використання людського капіталу. До них передусім належать кількісні та якісні характеристики попиту на ринку праці (або пропозиції робочих місць), які, в свою чергу, визначаються рівнем техніко-економічного розвитку, загальною економічною кон'юнктурою та ефективністю управління на всіх рівнях.

Ця класифікація дає змогу ідентифікувати вплив на людський капітал різноманітних чинників, що підвищує науково-практичну цінність дослідження

і допомагає виявити у разі потреби відхилення, що виникають, у стані людського капіталу.

На думку Л. І. Михайлової, системоутворюючі чинники формування людського капіталу можна об'єднати у чотири групи: правовий, економічний, соціальний та демографічний [130].

Правовий чинник впливає у тому разі, коли необхідно регламентувати, наприклад: взаємовідносини індивіда з будь-якими господарюючими суб'єктами, в тому числі з державою; соціально-трудова відносина між роботодавцями та найманими працівниками; “правила гри”, соціальні норми і правила поведінки для реалізації прав власності на землю, майно і продукцію.

Під економічним чинником Л. І. Михайлова розуміє забезпечення матеріальних умов для повноцінного відтворення людського капіталу шляхом законодавчого встановлення мінімальної оплати праці не нижче від прожиткового мінімуму; орієнтації на випереджаюче зростання оплати праці і соціальних виплат у порівнянні зі зростанням споживчих цін для задоволення зростаючих потреб населення.

Дещо стисло вона розглядає вплив економічного чинника – тільки через вплив заробітної плати, адже на людський капітал впливає безліч чинників економічного характеру: кредитно-фінансовий механізм, податкова система, рівень розвитку зовнішньоекономічних зв'язків країни, стимулюючий чинник і т. д.

Соціальний чинник Л. І. Михайлова розуміє як створення необхідних умов для задоволення соціальних потреб людей (вдосконалення функціонування закладів охорони здоров'я, освітніх, культурно-спортивних, побутового обслуговування, енерго-, газо-, водо- і транспортного забезпечення).

Демографічний чинник – поліпшення демографічної ситуації шляхом створення та розвитку підприємств, диверсифікації виробництва, реалізації демографічної політики щодо стимулювання народжуваності.

Л. І. Михайлова запропонувала таку класифікацію, що є розгорнутою, структурованою та системно представляє всі чинники впливу на формування і використання людського капіталу. Розглянуті чинники можна ідентифікувати на всіх рівнях управління людським капіталом.

На нашу думку, в контексті досліджуваної проблеми поряд із переліченими чинниками доцільно виділити соціально-економічний чинник як такий, що найбільше впливає на формування й використання людського капіталу та виступає як головна умова розвитку людського капіталу. В

сучасних умовах неможливо окремо виділяти тільки соціальний чинник без посилення на економічну його складову. Цьому є декілька причин: по-перше, при здійсненні певних соціальних програм будь-який господарюючий суб'єкт сподівається на отримання певного ефекту (наприклад, підвищення продуктивності праці від підвищення рівня освіченості та зміцнення здоров'я); по-друге, неможливо провести чіткої межі між соціальними та економічними процесами, що властиві інформаційному суспільству.

З урахуванням сказаного вище доцільною є думка вчених [56; 65; 130] щодо впливу чинників на формування й використання людського капіталу, тому дисертантом запропоновано такі групи чинників: соціально-економічна, економічна, демографічна, соціально-демографічна, правова та екологічна (рис. 1.1).

В умовах соціально орієнтованої економіки критеріями ефективності діяльності підприємства стають не тільки економічні показники, але й рівень соціальної захищеності працівників, рівень розвитку об'єктів соціально-культурного побуту. Тому доцільно значну увагу приділити визначенню структури **соціально-економічного чинника**, який має здебільшого інтенсивний характер і впливає на якісний склад людського капіталу.

Освіта і професійна підготовка є фундаментом людського розвитку. Вони також виступають гарантом індивідуального розвитку, є підґрунтям формування інтелектуального, духовного та виробничого потенціалу суспільства.

Формування ринкових відносин, становлення в Україні соціально спрямованої держави зумовлюють зміну цільових настанов освіти та професійної підготовки як соціальної системи й елемента інфраструктури ринку праці, що передбачає не лише забезпечення потреб підприємства спеціалістами різних професій та рівнів кваліфікації, а й задоволення різноманітних освітніх потреб особистості заради розвитку і самореалізації, що, в свою чергу, забезпечує її конкурентоспроможність на ринку праці.

Освітній чинник треба розглядати як такий, що впливає на стан і розвиток людського капіталу протягом усього життя людини, починаючи з дитинства. Він є одним із найвагоміших чинників (разом із рівнем здоров'я), що формують людський капітал. Особливості дії цього чинника полягають у тому, що існує прямо пропорційна залежність між його впливом та рівнем освіченості населення певного регіону або країни: підвищення рівня освіченості населення зумовлює підвищення вагомості чинника як в суспільстві, так і серед інших груп чинників.

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА

14

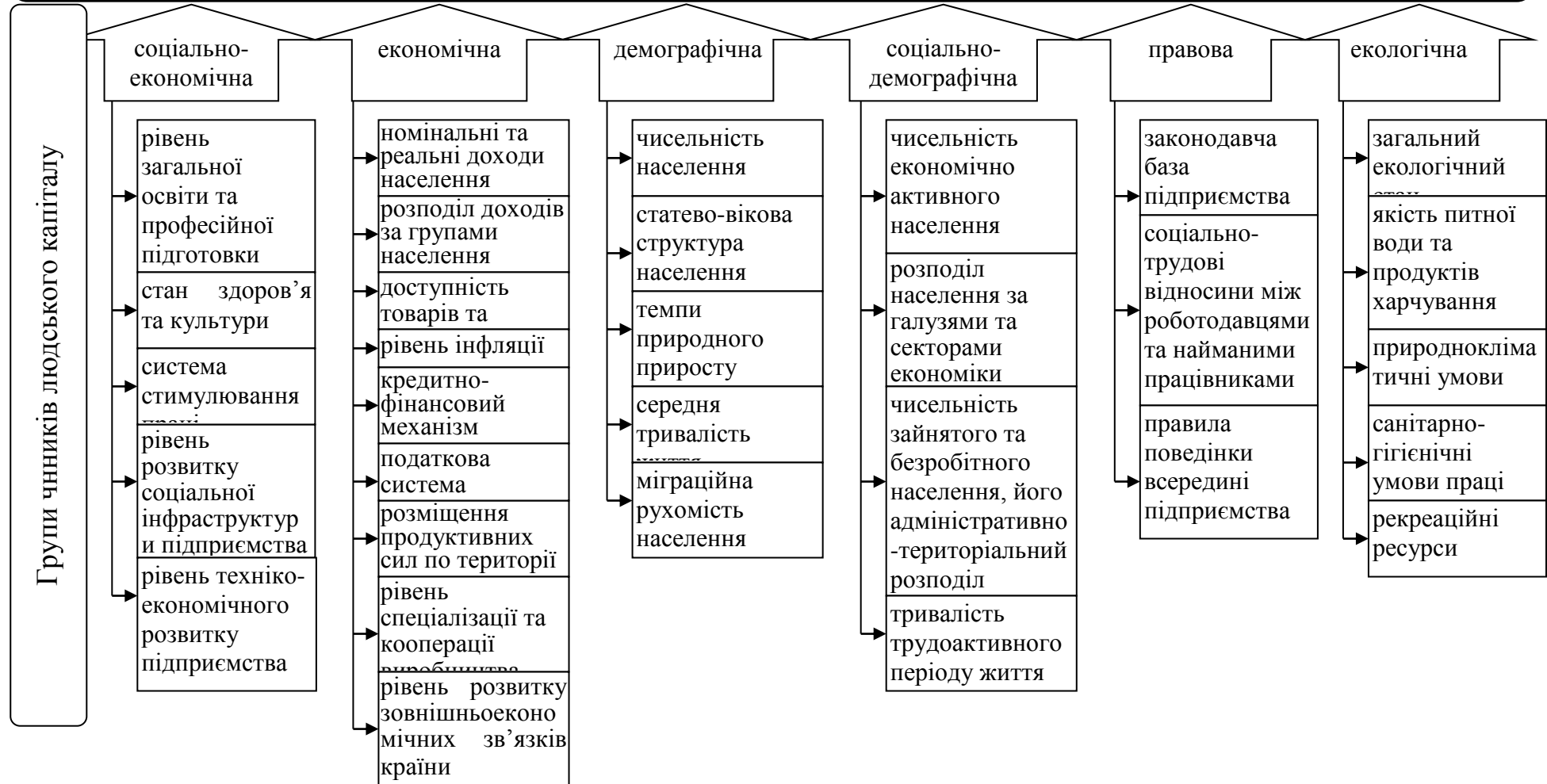


Рис. 1.1. Групи чинників, що впливають на інтелектуалізацію людського капіталу підприємства

У контексті освітнього чинника необхідно виділити вплив формальної та безперервної освіти на стан і розвиток людського капіталу (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Складові освітнього чинника людського капіталу

До складу *формальної освіти* включають дошкільну, початкову, середню, професійно-технічну та вищу. Дошкільна й початкова освіта закладають підвалини для подальшого накопичення людського капіталу. На цьому етапі стає очевидним схильність дитини до сприйняття нових знань і вмінь, проявляються її основні здібності. Важливу роль у цьому процесі відіграє генетична обумовленість людини виконувати ту чи іншу роботу. Особливою рисою є те, що сприйняття та запам'ятовування нової інформації, фіксація нових даних відбуваються швидко та майже без прикладання особливих зусиль з боку дитини. Така особливість не властива людям більш старшого віку, бо згодом вони все важче піддаються навчанню.

У віці, коли людина отримує середню освіту, проходить її становлення як особистості, формуються певні якості, які в подальшому визначатимуть її життєвий якір. На цьому етапі формується інтелектуальна складова людського капіталу шляхом поліпшення якості, підвищення рівня та запасу знань людини. Важливо визначити схильності людини, її здібності та навички з метою вибору раціональних підходів для подальшого розвитку й збагачення людського капіталу. Завдяки цьому створюється не просто певний запас людського капіталу, що є необхідним для життя в суспільстві, але й формується основа для подальшого розвитку, накопичення та реалізації цього капіталу. Від рівня

людського капіталу, накопиченого на цих рівнях, у подальшому залежатиме інтенсивність його зростання.

Отримання професійно-технічної та вищої освіти сприяє підготовці висококваліфікованих працівників та спеціалістів, підвищенню продуктивності праці, наповненню змістовності праці тощо. Здебільшого працівники з високим рівнем підготовки здатні до інтелектуальної праці, яка потребує нестандартного підходу до вирішення поставлених завдань. Щодо осіб з вищою освітою, то вони не прості виконавці, а новатори, генератори ідей. Праця саме цих осіб впливає на темпи соціально-економічного зростання підприємства та держави в цілому. У доповіді Світового банку за 1993 р. зазначалося, що продовження середньої тривалості навчання всього на один рік збільшує валовий суспільний продукт на 9%. Кожний додатковий рік навчання забезпечує зростання валового національного продукту на 4% [98].

Окремо необхідно виділити вплив *безперервної освіти* на якість людського капіталу. Безперервна освіта на виробництві включає насамперед навчання та підвищення кваліфікації. Нині на базі великих зарубіжних підприємств функціонують вищі навчальні заклади, які здійснюють підготовку фахівців для потреб виробництва та управління. Щодо України, то на підприємствах вже з'являються підготовчі центри, що здійснюють підготовку працівників та надають послуги з підвищення кваліфікації власними зусиллями. Наприклад, ВАТ "Навчальний науково-виробничий центр "Укртехпрогрес" (м. Харків) здійснює підготовку робітників для промислових підприємств та проводить курси підвищення кваліфікації, а також випускає молодших спеціалістів і бакалаврів з управління підприємством, бухгалтерського обліку, маркетингу. Завданнями таких учбових центрів є підготовка власних працівників відповідно до особливостей виробництва.

Безперервна освіта впливає на розвиток людського капіталу на основі навчання, підвищення кваліфікації на виробництві, додаткової освіти, самонавчання, самовдосконалення та здобуття наукового ступеня.

Необхідно мати на увазі, що постійне навчання та підвищення кваліфікації запобігають моральному зносу людського капіталу. Тому стає необхідним впровадження безперервної освіти та стимулювання самоосвіти на сучасних підприємствах країни.

У 2004 р. навчалися новим професіям 2,3% (кожна 75-а особа з загальної кількості зайнятого населення) від загальної кількості зайнятого населення, а підвищили кваліфікацію 8,0% (кожен 22-й), в тому числі у Харківській області – 8,1% [209]. Найбільша питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію,

припадає на промисловість (5,6% від загальної кількості працівників галузі). Нині майже не проводиться ця робота серед персоналу, що зайнятий у фінансовій діяльності (0,3%), державному управлінні (0,8%), освіті (0,1%) тощо, тобто у тих галузях народного господарства, які потребують найвищої компетенції та професіоналізму кадрів, постійного оновлення знань і вмінь.

Розрахунки, проведені зарубіжними вченими, дають підстави стверджувати, що внесок освіти у приріст валового національного продукту (ВНП) сягає майже 30%. Так, державні витрати на освіту наприкінці 80-х рр. минулого століття становили у Великобританії та Італії 5% ВНП; у Франції – 5,4; у США – 6,8; у Канаді – 7,1% [98]. Завдяки інвестиціям в освіту розвинені країни зберігають своє провідне становище. За питомою вагою інвестицій в освіту та науку Україна помітно відстає від цих країн. Протягом останніх років система освіти фінансувалася згідно з залишковим принципом. Однією з причин такого ставлення є хибне уявлення про непродуктивну природу капіталовкладень, що в результаті призводить до незбалансованості економічного та соціального розвитку.

Самоосвіта та додаткове навчання, безперечно, тільки збагачують змістовний склад людського капіталу, але для цього необхідний вільний час людини, який є одним із найдорожчих людських благ. Кожний навчальний проект передбачає виділення часу для самостійного навчання та здобуття знань у вільний час.

При недостатності фінансування навчальних програм, недосконалісті системи мотивації працівників, а також інших специфічних умов найбільш доцільним є самонавчання персоналу, що передбачає оволодіння знаннями, вміннями, навичками самостійно. Для підвищення ефективності даного процесу рекомендується залучення більш досвідчених і компетентних колег з метою наставництва. Такий метод навчання вимагає від особистості високої організації та мобілізації своїх здібностей, а також здійснення витрат коштів на придбання навчальної літератури, періодичних видань, користування сучасними засобами навчання (наприклад, за допомогою ресурсів Internet, мультимедійних проекторів тощо).

Додаткова освіта розширює кругозір людини, підвищує компетентність, професіоналізм, в процесі чого вона оволодіває новими знаннями, вміннями, навичками, новою професією. Це стає додатковою конкурентною перевагою працівника на ринку праці. За додаткову освіту можуть виступати професійні курси, участь у конгресах, конференціях, семінарах, “круглих столах”. Людина самовдосконалюється на основі навчання, підвищення кваліфікації, отримання

додаткової освіти, а також за допомогою досвіду, професіоналізму та компетенції, набутими у процесі роботи.

Нерозв'язані проблеми в галузі освіти негативно впливають на якість навчання. Одним із завдань поліпшення цього становища є оновлення матеріально-технічної бази освітніх закладів.

Незадовільний стан справ у галузі освіти призводить до зниження освітнього рівня нації, падіння престижу освіти, деградації життєвих стандартів населення. Наслідком кризових явищ в економіці в цілому і в освіті зокрема є вплив кваліфікованих кадрів, найкращої робочої сили за кордон. Це явище треба розглядати як послаблення інтелектуальної величі України, що прямо та опосередковано впливає на її конкурентні позиції на світовому ринку. У 90-х роках еміграція висококваліфікованої робочої сили набула небачених раніше масштабів: “за різними оцінками країна втратила від 15 до 20% інтелектуального потенціалу” [155]. Лише за 1999 – 2003 рр. з України виїхало 108 докторів та 496 кандидатів наук [209]. Ще більша частка наукових працівників залишає науку на користь більш прибуткових галузей народного господарства (фінанси, політика). Багато хто з фахівців працює на сумісних підприємствах, розташованих на території України. Отже, інтелектуальний потенціал країни використовується не на користь української економіки та науки, а задля благополуччя іноземних роботодавців.

Так, за розрахунками науково-дослідних організацій ООН, при виїзді одного спеціаліста країна втрачає в середньому близько 300 тис. дол. Країна – імпортер людського капіталу – заощаджує великі кошти на його формування. За підрахунками американського Інституту страхування життя, вартість професійної підготовки 143 тис. спеціалістів вищої кваліфікації, що переїхали до США з 1949 до 1969 рр., становила 5 млрд дол. [55].

Однією з головних причин дисбалансу між підготовкою спеціалістів та потребами народного господарства в них є негнучка система підготовки молоді, яка повільно адаптується до змін потреб народного господарства у фахівцях певної кваліфікації. Професійна орієнтація серед молоді майже не проводиться, що призводить до невпевненості молодих людей у виборі професії. До того ж суцільна комерціалізація вузів, зменшення державних замовлень на підготовку фахівців скорочують шанси отримати освіту обдарованим дітям із малозабезпечених сімей. “Альтернативні витрати сучасних студентів вузів в нашій країні на навчання достатньо великі: вони можуть становити від 2000 до 6000 дол. на рік. Якщо громадянин США із середньою заробітною платою може заробити за 6 місяців середню вартість вищої освіти (12 – 15 тис. дол.), то

громадянин України витратить на це близько шести років” [155, с. 174]. Для того щоб з’явився відчутний ефект від інвестицій в вищу освіту, потрібно, аби доходи випускників вузів були набагато вищими, ніж доходи випускників шкіл або професійно-технічних училищ. Тільки в цьому випадку можна підвищити престиж та ефективність отримання вищої освіти в Україні.

Отже, міра впливу освітнього чинника залежить, по-перше, від важливості освіти в суспільстві; по-друге, від початкового запасу людського капіталу особистості, її бажання та готовності до саморозвитку; по-третє, від розвиненості самого суспільства; по-четверте, від рівня доходів, які отримують більш освічені та професійно підготовлені особи в порівнянні з тими, хто займається фізичною або рутинною працею. Виступаючи опосередкованою ланкою між наукою та виробництвом, освіта справляє значний вплив на розвиток економіки та інших сфер життєдіяльності.

Загальна криза в країні призвела до погіршення не лише кількісних, але й якісних характеристик населення і, в першу чергу, такої важливої характеристики, як *здоров’я*, що є загальним індикатором демографічного та соціально-економічного добробуту населення. Стан здоров’я населення значно погіршився за останні 10 років. *Здоров’я населення* – це стан комплексного фізичного, духовного й соціального добробуту, а не лише відсутність хвороб і фізичних вад. Показники здоров’я не просто є однією з найважливіших складових людського капіталу, вони ще й детермінують ефективність формування та використання його інших складових [56].

Рівень здоров’я населення є індикатором успішності соціально-економічного розвитку. Вплив цього чинника має велике значення з кількох причин: по-перше, стан здоров’я визначає ефективність використання людського капіталу, можливість його подальшого розвитку та отримання доходів у майбутньому; по-друге, здоров’я людей як носіїв генетичної інформації визначає рівень здоров’я майбутніх поколінь; по-третє, стан здоров’я тісно пов’язаний з екологічною ситуацією в країні (з погіршенням екологічної ситуації в державі знижується рівень здоров’я людини та нації в цілому і навпаки); по-четверте, рівень здоров’я людини безпосередньо впливає на можливість отримати освіту та професійну підготовку, займатися науковою діяльністю, на можливість міграції, мотивації тощо.

Поглиблення економічної та екологічної кризи, зменшення обсягів фінансування на освіту, науку, соціальні програми, рівень добробуту (якість харчування, втрата життєвих сил на роботі), низький рівень доступності та якості медичного обслуговування, безпечності умов праці тощо позначилися на

стані здоров'я нації в цілому. За період з 1990 по 2003 рр. кількість осіб, що вперше захворіли на інфекційні хвороби, збільшилася на 13,3%, кількість хворих на новоутворення зросла на 23,2%, на хвороби крові та порушення імунного механізму – на 107%, на хвороби органів травлення – на 16,5% [209].

Тривожними є показники щодо хворих на СНІД: кількість осіб, у яких вперше в житті виявили це захворювання, збільшилася з 0,1 тис. у 1995 р. до 2,8 тис. у 2003 р. (350% на рік) [209].

Рівень здоров'я є вирішальним чинником у визначенні працездатності індивіда і нації в цілому, яка повинна ефективно вирішувати питання економічного, політичного, соціального та духовного розвитку. При погіршенні визначеного рівня першочерговим заходом є створення умов для зміцнення здоров'я нації шляхом впровадження державної програми здорового способу життя та фізичної активності. Однак у багатьох закладах освіти немає можливостей для занять фізкультурою, вони не забезпечені спортивними залами та спортінвентарем; тільки в окремих навчальних закладах є плавальні басейни. Все це негативно позначається на формуванні людського капіталу України.

Необхідною умовою відтворення людського капіталу на рівні держави, регіонів та підприємств є раціональне розуміння й прихильне ставлення до його нарощування з боку майбутніх власників. У зв'язку з цим особливого значення набуває підвищення іміджу освіченості, професіоналізму, культури. Це дуже важливо для України на сучасному етапі, оскільки на всіх рівнях управління в нашому суспільстві все ще не відбувається переорієнтації від матеріально-речовинних до людських чинників економічного зростання.

Важливу роль у формуванні та використанні персоналу, особливо управлінського, в ринкових умовах відіграє вплив *стимулюючих чинників*. Стимулювання в умовах ринку використовується як стабільний спонукальний мотив до праці. Виходячи з цього, на кожному підприємстві розробляється власна система стимулювання залежно від його спеціалізації, рівня індивідуальної відповідальності, складності виконуваних робіт.

Розробка мотиваційного механізму на підприємстві, як правило, повинна супроводжуватися розробкою концепції диференційованого розміру мінімальної заробітної плати як базової за всіма ієрархічними рівнями управління. Це передбачає створення чіткої системи стимулювання залежно від виконання певного обсягу функціональних обов'язків, що забезпечують загальний результат [7].

Стимулювання до праці є одним з основних напрямів роботи з персоналом, від ефективності якої залежить зростання продуктивності праці та ефективність діяльності підприємства. На зарубіжних підприємствах особливу увагу приділяють внутрішньому стимулюванню (можливість самореалізації, задоволення від успіхів у роботі) в порівнянні з зовнішніми стимулами, особливо для висококваліфікованого персоналу, персоналу інтелектуальної праці.

На вітчизняних підприємствах матеріальному стимулюванню відводиться першорядна роль. Це відбувається з тієї причини, що рівень заробітної праці не є достатнім для задоволення навіть базових потреб – фізіологічних і потреб у безпеці (за теорією А. Маслоу). В таких умовах важливим елементом процесу трудової мотивації є такі цінності, як цільові настанови особистості, її уявлення про основні засоби досягнення поставлених цілей. При врахуванні всієї важливості та пріоритетності матеріальних стимулів у майбутньому будуть ще в більшій мірі, ніж зараз, враховуватися такі фактори, як умови праці, тривалість, режим робочого дня, соціальні гарантії, психологічний клімат, організаційна культура тощо.

Людський капітал українського суспільства формується під впливом певних місцевих особливостей, традицій. Щодо останніх, то їм, незважаючи на регіональні особливості, властиві спільні риси: соборність, єдність, що є одним із найважливіших чинників збагачення рівня культури нації. Саме культурний рівень людства, національні традиції, особливості менталітету створюють основу людського капіталу.

Рівень розвитку *соціальної інфраструктури* має безпосередній вплив на розвиток людського капіталу, що вимагає від підприємств приділяти значну увагу стану об'єктів соцкультпобуту. Налагоджена система роботи соціальної інфраструктури повинна сприяти розвитку людського капіталу, що є основою ефективності підприємств. Соціальна інфраструктура складається з підрозділів громадського харчування (їдалень, кафе, буфетів), охорони здоров'я (лікарень, поліклінік, медпунктів), дитячих дошкільних установ (дитячих садків, ясел), закладів освіти (шкіл, ПТУ, курсів підвищення кваліфікації), житлово-комунального господарства (власних житлових будинків), закладів побутового обслуговування, організацій відпочинку і культури (бібліотек, клубів, пансіонатів, літніх таборів для школярів, спортивних комплексів) тощо.

Особливість об'єктів соцкультпобуту полягає в тому, що вони не беруть безпосередньої участі у створенні кінцевої продукції, але забезпечують передумови для нормального розвитку виробничого процесу за допомогою

задоволення потреб виробництва в кадрах необхідної кваліфікації, сприяють відтворенню і закріпленню їх на виробництві, забезпечують охорону праці та техніку безпеки. Підрозділи соціальної інфраструктури беруть участь у створенні умов для задоволення комунально-побутових, особистісних, естетичних потреб як працівників підприємства, так і членів їх родин.

Нехтування розвитком соціальної інфраструктури багатьох вітчизняних підприємств є причиною погіршення показників людського капіталу, що прямо впливає на продуктивність праці та ефективність діяльності в цілому.

Рівень техніко-економічного розвитку підприємства визначає напрями розвитку як самого підприємства, так і його персоналу. Так, при наявності грошових коштів співробітники можуть бути направлені на професійне навчання, підвищення кваліфікації, поліпшення фізично-психологічного самопочуття в закладах охорони здоров'я, що, як зазначалося вище, має значний вплив на розвиток людського капіталу. Але навіть можливість підвищення рівня освіченості, здоров'я, добробуту співробітників не завжди сприймається керівництвом позитивно, бо витрати на ці цілі вони вважають непродуктивними і такими, що не приносять доходу. З іншого боку, керівництво може усвідомлювати необхідність розвитку людського капіталу свого підприємства та приймати рішення про його нарощування. Проте не завжди високий рівень техніко-економічного розвитку підприємства зумовлює розвиток людського капіталу. Як показує практика, підприємства, що недостатньо уваги приділяють розвитку персоналу, незабаром стають аутсайдерами або зовсім залишають ринок.

Як правило, для наукоємних виробництв необхідна наявність кваліфікованої робочої сили, що потребує значних витрат на її утримання та розвиток, а це, в свою чергу, витрати на заробітну плату, її стимулювання, надання соціальних пільг, розвиток, проведення оцінки, забезпечення сприятливої соціально-психологічної атмосфери тощо. Не завжди підприємства подібного типу можуть собі дозволити значні витрати на розвиток людського капіталу – ось і залишається працювати за незначну винагороду та чекати змін на краще. Тому розвиток техніко-економічної бази підприємства має значний вплив на стан людського капіталу.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що не в кожному випадку економічна стабільність підприємства стає визначальною у розвитку людського капіталу, у його нарощуванні та примножуванні. Тільки при усвідомленні керівництвом продуктивної сили інвестицій у людський капітал можна

говорити про соціальну відповідальність бізнесу та поєднання економічного успіху з соціальними гарантіями і стабільністю.

До **економічних чинників** формування й використання людського капіталу можна віднести такі: номінальні та реальні доходи населення, їх розподіл за групами населення; доступність товарів і послуг; рівень інфляції; організаційний механізм функціонування економіки країни, зокрема кредитно-фінансовий механізм; податкову систему; розміщення продуктивних сил за територією; рівень спеціалізації, концентрації та кооперації виробництва; рівень розвитку зовнішньоекономічних зв'язків країни.

До **демографічних чинників** людського капіталу відносять чисельність населення, його статево-вікову структуру, темпи природного приросту населення, середню тривалість життя, міграційну рухомість населення та ін.

Починаючи з 1991 р. чисельність населення України постійно скорочується щороку приблизно на 400 тис. осіб, або 0,83%. Якщо станом на 01.01.1991 р. чисельність країни складала 52,06 млн осіб, то станом на 01.01.2003 р. – вже 48,003 млн осіб, тобто скоротилася на 4,057 млн осіб (8,45%) (розраховано за [209]). Ці дані свідчать про поглиблення в державі демографічної кризи та інтенсивний розвиток депопуляційних процесів, наслідком яких є руйнування нації, якісні зміни в її складі тощо. В економічно розвинутих країнах демографічна ситуація набагато краща: у 1998 р. чисельність населення зростала зі швидкістю від 0,1% (Італія, Іспанія, Німеччина, Швеція) до 0,4 – 0,7% на рік (Данія, Франція, Нідерланди) [55].

Показники міграційної рухомості впливають на стан і розвиток людського капіталу в частині, коли населення переїжджає в регіони, де праця оплачується краще, є можливості до самовираження та самореалізації, більш зручні умови праці, місцевість сприяє зміцненню здоров'я або його підтримці тощо. Однак негативним моментом міграційних процесів є скорочення людського капіталу внаслідок розриву сімейних зв'язків, відстрочення шлюбів та народження дітей, труднощів переїзду та адаптації до нових умов життя, що негативно впливає на здоров'я мігрантів, частоту їх захворюваності. Отже, міграції є складником демографічної ситуації, впливають на характер демографічного розвитку, взаємопов'язані з процесом формування та розвитку людського капіталу.

До найсуттєвіших **соціально-демографічних чинників** формування і використання людського капіталу відносять чисельність економічно активного населення і його розподіл за галузями та секторами економіки, чисельність

зайнятого та безробітного населення і його регіональний розподіл, тривалість трудоактивного періоду життя тощо.

Демографічні та соціально-демографічні чинники мають екстенсивний характер впливу на людський капітал і виявляються на всіх рівнях управління. Тісний зв'язок мають демографічні та соціально-демографічні чинники, тому їх розмежування має суто формальний характер.

Правовий чинник має опосередкований вплив скоріше на використання, ніж на формування людського капіталу: законодавча база держави та правове регулювання соціально-трудоких відносин на підприємствах може з різним рівнем ефективності розвивати та використовувати його. Від рівня досконалості законодавства, його демократизації залежать основні тенденції та правила використання потенційних можливостей людини: відносини працівників між собою, з адміністрацією підприємства, з профспілками, керівництвом регіонів і держави.

Окремо слід виділити **екологічні чинники**, до яких можна віднести загальний стан території, якість питної води та продуктів харчування, природно-кліматичні умови, санітарно-гігієнічні умови праці, наявність рекреаційних ресурсів на певній території.

Економічний та екологічний чинники прямо й опосередковано впливають на формування й використання людського капіталу, мають інтенсивний та екстенсивний вплив на його величину й ефективність використання.

Усі перелічені чинники з більшою або меншою інтенсивністю впливають на формування й використання людського капіталу, але тільки в сукупності вони визначають його стан і перспективи розвитку. Отже, інтерес до нарощування та розвитку людського капіталу обумовлений значним потенціалом, який він містить, невичерпаністю думки та перспективних ідей, а також його унікальністю – тільки людина може створювати неповторні витвори мистецтва, нові технології, нові види продукції, тільки вона може генерувати нові знання та інформацію з метою перетворення їх на об'єкти інтелектуальної власності.

1.2. Економічний зміст інтелектуалізації людського капіталу

На початку нового тисячоліття світ знаходиться в процесі переходу до знанієбазованої економіки. Наявність висококваліфікованих людських ресурсів стає вирішальним фактором як на мікро-, так і на мезо- та макрорівні. Тільки людина з огляду на свої особистісні якості може управляти засобами

виробництва. При цьому переглядається роль і місце працівників: їх підготовленість до вирішення творчих, нестандартних завдань стає більш важливою у порівнянні з механічним виконанням обов'язків. Людину слід розглядати не тільки з позицій наявності у неї навичок до виконання певної роботи, але й за умови врахування індивідуальних особливостей, здатності до саморозвитку, рівня інтелектуального потенціалу тощо, що переводить її з категорії об'єкта до категорії суб'єкта управління. У зв'язку з цим переміщується акцент з управління людськими ресурсами на управління людським капіталом.

На нашу думку, використання самого терміну “людські ресурси” не зовсім доречно. Ресурсний підхід до персоналу засновується на понятті “ресурси”, що в перекладі з французької означає “допоміжні засоби”. До ресурсів можна віднести обладнання, грошові кошти, запаси та ін. Зарахування людей до ресурсів ставить під сумнів суб'єктно-об'єктні відносини у процесі управління, тобто людина скоріше виступає як “об'єкт”, ніж “суб'єкт”. Тільки суб'єкт управління може здійснювати діяльність, що направлена на зміну параметрів об'єкта. Отже, суб'єкт виступає в домінуючій ролі по відношенню до об'єкта. Цей факт обмежує повноцінність сприйняття персоналу керівництвом, доцільність урахування індивідуального підходу, необхідність розвитку та використання інтелектуального потенціалу. Тому в роботі використовується саме поняття “людський капітал”.

Людський капітал на відміну від фізичного треба розглядати як такий, що постійно оновлюється, еволюціонує, вдосконалюється. Він виступає вирішальним фактором економічного та соціального процвітання країни, регіону, підприємства. Загалом людський капітал як результат інвестицій та нагромаджень у вигляді знань, навичок, здібностей, здоров'я, психологічних якостей людини використовується для отримання корисного результату за допомогою інтелектуальної праці. Вона на відміну від фізичної праці виключає здійснення постійних, заздалегідь визначених дій. Розумова праця передбачає креативний, інноваційний, нестандартний підхід до вирішення поставленої задачі з багатьма невідомими, а іноді й у обмежений термін. Отже, швидкість реакції, високий рівень теоретичної та практичної підготовки, застосування підприємницьких здібностей є основою отримання й реалізації конкурентних переваг у мінливому постіндустріальному суспільстві.

Переходу до постіндустріального суспільства передували ще два етапи: доіндустріальний та індустріальний. Згідно з еволюціоністською теорією Д. Белла, в доіндустріальному суспільстві економічна діяльність була пов'язана

з виробництвом достатньо великої кількості продуктів харчування, а обмежувальним фактором при цьому була наявність родючої землі; в індустріальному суспільстві – виробництво товарів, а обмежувальним фактором – капітал. Щодо постіндустріального суспільства, то економічна діяльність пов'язана з використанням інформації та застосуванням знань, умінь, навичок з метою отримання більшого економічного ефекту. Обмежувальним фактором тут виступають знання. Таким чином, були створені конкретні матеріальні умови для віднесення інформації та знань, умінь і навичок у всезагальний виробничий ресурс.

Однак сьогодні не всі держави перейшли навіть до індустріального типу розвитку (наприклад, деякі країни Африки), а тим більше – до інформаційного (наприклад, країни третього світу, до яких західні фахівці відносять і Україну), що підтверджує актуальність досліджуваного питання. Постіндустріальна економіка – це економіка, в якій кількість працівників, зайнятих у сфері послуг, набагато перевищує кількість працівників, що працюють у матеріальній сфері виробництва. Зараз у розвинутих країнах понад 60% економічно активних людей зайняті розумовою працею, а в США – 75%.

Інформацію не треба ототожнювати зі знаннями. Під *інформацією* розуміють “повідомлення, відомості про щось, які передає людина” [66, с. 701]. Тут має місце простий процес трансферу від одного суб'єкта до іншого як в усній, так і втілений у матеріальні носії (папері, дискеті, диску). Щодо *знань*, то це “отримана визначеним способом, відповідно до певних критеріїв оформлена інформація, що має соціальне значення і що приймається як саме знання певними соціальними суб'єктами та суспільством в цілому” [137, с. 392]. Інакше кажучи, інформація трансформується у знання тільки під впливом розумової діяльності людини і в тому випадку, коли ця інформація є корисною для певної особистості чи соціальної спільноти.

Щодо обмежувального фактору в постіндустріальному суспільстві – знань, то маються на увазі тільки ті, які визначають успішність певного роду діяльності та із застосуванням яких можна отримати економічний ефект (наприклад, професійні, теоретичні, знання практичної діяльності). Знання самі по собі не є джерелом доходу – щоб переробити їх у практичні трудові та життєві навички й уміння, необхідні певні зусилля та бажання з боку індивіда. Знання, що здобуваються фактичним досвідом, продуктивні тільки в тому випадку, коли вони використовуються при виконанні роботи чи інтегруються в процес виконання роботи. У тісному взаємозв'язку із застосуванням знань виступають вміння та навички. Так, під *уміннями* розуміють “здатність робити

будь-що, яка заснована на знанні, досвіді” [173, с. 939], а під *навичками* – “вміння, яке створене звичкою” [174, с. 318]. Визначені категорії, які зумовлюють успішність діяльності окремої особистості та їх угруповань, особливості сприйняття та переробки інформації, виступають у тісному діалектичному взаємозв’язку між собою та визначають особливості процесу інтелектуалізації людського капіталу.

Викладене вище приводить до думки, що *інтелектуалізація людського капіталу* як наукова економічна категорія – це процес поступового підвищення інтелектуального рівня людського капіталу на основі синтезу інформації, знань, умінь і навичок окремого індивіда, що відбувається задля відповідності сучасним умовам та отримання соціально-економічного ефекту від їх застосування. Цей процес передбачає широке використання інформаційних технологій, новітніх методів навчання та включає достатньо повну систему знань з певної сфери діяльності людини. Результатом процесу підвищення інтелектуалізації праці виступають створення, формування й нагромадження людського та інтелектуального капіталів, що визначають результативність діяльності. Таким чином, тільки інтелектуальна, творча праця є запорукою створення таких активів (нематеріальних), які при вмілому інвестуванні тривалий час будуть забезпечувати одержання стабільно зростаючої норми прибутку.

Отже, закономірний результат розвитку науки і техніки, процес органічного поєднання високих технологій, інформації та знань, підвищення значення інтелекту людини, її повсюдного використання та розвитку на благо суспільства стало основою для визначення поняття “інтелектуальний капітал”.

Виникнення цієї категорії було обумовлено такими подіями. Бюро економічного аналізу при міністерстві торгівлі США представило дані про динаміку капіталовкладень у країні: “...починаючи з 1982 р. витрати підприємств приватного сектора на купівлю засобів виробництва “промислового століття” – двигунів і турбін, електророзподільних і контрольних приладів, вантажно-розвантажувальних механізмів, обладнання для сфери послуг, гірничодобувної, нафтової та будівельної галузей, а також сільського господарства – більш-менш стабільно тримається на рівні 110 млрд дол у порівнянних цінах ... В галузі витрат на придбання інформаційної техніки спостерігається постійне зростання. Якщо в 1982 р. на придбання комп’ютерів та телекомунікаційного обладнання американські компанії витратили 49 млрд дол., до 1987 р. ця сума підвищилася до 86,2 млрд дол., то в 1991 р. витрати на закупівлю інформаційної техніки становили 112 млрд дол.” [189, с. 48 – 49].

Цей період, коли витрати на придбання техніки, що необхідна для добору, переробки, аналізу та використання інформації, перевищили витрати на придбання обладнання, що призначається для пресування, обробки, різьблення та інших дій з матеріальними предметами, в сучасній літературі [4; 190; 197] називають початком розвитку інтелектуального капіталу в контексті інформаційного суспільства.

Незважаючи на значні досягнення теоретиків і практиків щодо вивчення концепції інтелектуального капіталу, до цього часу це питання залишається відкритим для подальших розробок. У зв'язку з цим доцільним є подальший аналіз поглядів учених-економістів щодо трактування поняття “інтелектуальний капітал”.

Перш за все визначимо етимологію терміна “капітал”. Капітал – багатоаспектна, складна категорія. А. Сміт розглядав капітал як запас, що використовується для господарських потреб і приносить дохід; Д. Рікардо – як ту частину багатства, що зайнята у виробництві та необхідна для приведення в дію праці; А. Маршалл – як сукупність речей, без яких виробництво не могло б здійснюватися з однаковою ефективністю, але які не є безкоштовними дарами природи [145]. Перелічені підходи до визначення капіталу, на нашу думку, є дещо односторонніми, оскільки пов'язують капітал з сукупністю речових факторів виробництва. Вони не враховують того факту, що капітал не є статичним, він постійно знаходиться в русі, проходить різні стадії та набуває різних форм продуктивного, товарного та грошового капіталу.

Якщо розглядати капітал як певне вкладення, що дає можливість отримувати дохід, то до нього треба включити інвестиції в людину. Цей підхід, запропонований Г. Беккером та Т. Шульцем, передбачає здійснення витрат, що сприяють майбутньому збільшенню доходів індивіда на основі навчання, охорони здоров'я, пошуку важливої інформації, міграції тощо.

Капітал за К. Марксом – це вартість, котра приносить додаткову вартість. У більш широкому аспекті під капіталом розуміється цінність, яка приносить потік доходу [191].

Як зазначає А. Чухно, “капітал – це не річ, а виробничі відносини, які втілені в речах і надають цим речам специфічного суспільного характеру” [189, с. 49]. Тому капітал розглядають не стільки як сукупність технічно-організаційних, скільки як сукупність соціально-економічних відносин, що може функціонувати лише за певних умов. У контексті цього важливого значення набуває вивчення необхідності використання інтелектуального капіталу у повсякденному та науковому житті.

Вважається, що вперше термін “інтелектуальний капітал” було використано Дж. Гелбрейтом у 1962 р., але як нова економічна категорія він почав досліджуватися порівняно недавно – з 80-х рр. ХХ ст. У 1988 р. Карл-Ерік Свейблі представив концепцію “інтелектуального капіталу підприємства”. Значний вклад у розробку цього поняття, структурованого зображення його складових елементів, виділення об’єкта дослідження, визначення ролі та впливу на сфери життя суспільства зробили зарубіжні та вітчизняні вчені-економісти. Т. Стюарт, Т. Форт’юн, Л. Едвінссон, П. Саліван, Л. Прусак, І. Роос, І. Хіроякі представляють залежність накопичення знань та інформації з метою отримання більшого економічного та соціального ефекту в майбутньому. Разом з тим Д. Богиня, О. Грішнова, О. Кендюхов, Л. Михайлова, А. Чухно аналізують переваги та недоліки концепцій зарубіжних вчених з метою їх подальшої розробки та вдосконалення, апробації в сучасних умовах господарювання незалежної України.

Одними з перших науково обґрунтоване визначення категорії “інтелектуальний капітал” представили Л. Едвінссон та М. Мелоун, відносячи до нього фактично всі види ресурсів сучасного підприємства, що не піддаються традиційним оцінкам [201]. За результатами досліджень, що були проведені у шведській страховій компанії Scandia, Л. Едвінссон та М. Мелоун виділили у складі інтелектуального капіталу людський капітал (human capital) і структурний капітал (structural capital) (рис. 1.3).

Згідно з концепцією цих вчених, людський капітал – це сукупність знань, практичних навичок і творчих здібностей персоналу підприємства, які використовуються при виконанні його поточних завдань. Іншими його складовими є моральні цінності та філософія підприємства, культура праці й загальне ставлення до справи [201].

Структурний капітал – це сукупність основних елементів – таких, як організаційна структура підприємства, бази даних, складові інтелектуальної власності (патенти, ліцензії, ноу-хау), тобто все те, що дозволяє працівникам втілювати у життя виробничі завдання. Структурний капітал також містить взаємозв’язки, що склалися між працівниками підприємства та його клієнтами. Інакше кажучи, інтелектуальний капітал розглядається як те, “що знаходиться у головах співробітників (“людський капітал”), і те, що залишається на підприємстві, коли вони йдуть вечором з роботи додому (“структурний капітал”)” [154, с. 76].



Рис. 1.3. Структура інтелектуального капіталу підприємства (за Л. Едвінссоном та М. Мелуоном)

Учені стверджують, що складові інтелектуального капіталу існують тільки завдяки людським знанням, його трансферу, що в результаті виражається в синергетичному ефекті від їх використання. Цей ефект і визначає приховані джерела цінностей, які наділяють підприємство високою ринковою вартістю. Цю саму позицію у визначенні інтелектуального капіталу поділяють К. Мелам'юка та І. Роос [154].

Із популяризацією важливості освіченості, професіоналізму, креативності актуалізації набувають процеси створення вартості на основі застосування цих якостей індивіда. Так, за останні 20 років істотно розширився розрив між вартістю підприємств, зафіксованою в їх балансових звітах, і оцінкою цієї вартості з боку інвесторів. В американських корпораціях за період з 1973 по 1993 рр. усереднене співвідношення між їх бухгалтерською і ринковою вартістю збільшилося з 0,82 до 1,692. Згідно з даними за 1992 р., у балансовій звітності середньостатистичної американської компанії не знаходило відображення близько 40% її ринкової вартості [201]. Подібна ситуація набуває все більшого масштабу. Це можна побачити на прикладі компанії Microsoft: за

станом на листопад 1996 р. загальна сума її активів становила 85,5 млрд дол., а за відрахуванням амортизації володіла майном, основними виробничими фондами та устаткуванням на суму лише 930 млн дол. [206]. Іншими словами, на кожні 100 дол., що вкладені в цю компанію, припадає основних фондів вартістю трохи більше долара. Отримані дані свідчать, що фактичною основою ринкової оцінки підприємств стають не тільки матеріальні фактори, а й інтелектуальний капітал.

Перераховані вище підходи до трактування категорії “інтелектуальний капітал” у науково-методологічному відношенні мають серйозні недоліки.

Так, по-перше, людський та структурний капітал як складові інтелектуального капіталу ні в економічному, ні в гносеологічному розумінні не відповідають загально визнаній категорії “капітал”, тому що в цьому трактуванні він не є вартістю (а тільки сукупністю складових) та не приносить нової вартості (прибуток або соціально-економічний ефект). Цей підхід не дозволяє виділити капітал у вигляді універсальної економічної категорії.

По-друге, згідно з теорією людського капіталу він включає “певний запас здоров’я, знань, навичок, здібностей, мотивацій” [197, с. 47], соціальну [95] та психологічну складові. Отже, в даному випадку використання терміна “людський капітал” не є коректним, тому що сукупність лише інтелектуальних здібностей людини не відповідає науково-методологічному змісту цього багатоаспектного поняття.

Соціальна складова людського капіталу виступає у вигляді соціального капіталу. За Дж. Коулманом соціальний капітал – це потенціал взаємної довіри та взаємодопомоги, що формується в міжособистісних відносинах; обов’язки та сподівання, інформаційні канали та соціальні норми [95]. За аналогією з фізичним та людським капіталом, що підвищують індивідуальну продуктивність, соціальний капітал є складовою соціальних мереж, соціально-етичних норм і довіри, що створюють умови для координації та кооперації задля взаємної користі. Соціальний капітал не властивий окремій особистості – він набирає чинності тільки тоді, коли індивід залучений до певної соціальної групи.

Щодо психологічної складової людського капіталу, то маються на увазі особистісні психофізіологічні якості людини (тип темпераменту, спосіб мислення, інтелектуальний рівень тощо).

Деякі вчені обмежено ставляться до трактування інтелектуального капіталу. Так, наприклад, Д. Клейн та Л. Прусак визначають його як “інтелектуальний матеріал, формалізований та зафіксований, використовуваний

для виробництва більш цінного майна” [82, с. 29]. У цьому визначенні розкривається економічна сутність інтелектуального капіталу, тобто він використовується для того, щоб приносити додаткову вартість. Однак не всі компоненти інтелектуального капіталу можна чітко формалізувати та фіксувати. Наприклад, стосунки зі співробітниками, рівень освіти, професійні знання, навички, здібності, психометричні характеристики не можуть знаходитися в статичі – вони постійно змінюються (позитивно або негативно), розвиваються. Такі невідповідності стають зрозумілими, оскільки як інтелектуальний капітал автори розглядають тільки інтелектуальну власність і структурну компоненту (згідно з Л. Едвінссоном та М. Мелоуном) інтелектуального капіталу. Щодо інтелектуальної власності, то це трактування можна прийняти, але відносно організаційної структури, філософії та культури бізнесу, інформаційних технологій тощо – з деяким обмеженням. Дійсно, в деякий час перелічені компоненти залишаються незмінними, але з розвитком бізнесу (або його занепадом) вимогами часу та зовнішнього середовища їх природно необхідно змінювати.

К. Тейлор відносить до інтелектуального капіталу “нематеріальні активи компанії, ті, що не піддаються кількісній оцінці, на противагу матеріальним активам, такі, як нерухомість, обсяг касової готівки та устаткування. Інтелектуальний капітал підприємства складають знання його співробітників, накопичені ними при розробці продуктів та наданні послуг, а також організаційна структура та інтелектуальна власність” [177]. У цьому випадку знання підприємства вважаються його власністю, що з юридичної точки зору є некоректним, бо вони можуть належати тільки її носію – людині. Інша справа, коли знання втілені в інтелектуальній власності та передані в розпорядження підприємству.

Російський вчений Б. Б. Леонтьєв у книзі “Ціна інтелекту” приводить визначення інтелектуального капіталу через розкриття його структури, як то “сукупність наявних у нього законних прав на результати його творчої діяльності, природних і набутих інтелектуальних здібностей та навичок, а також нагромаджені ним бази знань і корисні відносини з іншими суб’єктами” [106, с. 39]. З методологічної точки зору таке тлумачення є більш вдалим, але як і у Л. Едвінссона, М. Мелоуна, Д. Клейна, Л. Прусака науково не обґрунтована категорія “капітал”.

Проблемі визначення сутності та структури інтелектуального капіталу присвячена праця Е. Брукінг “Інтелектуальний капітал”, в якій вона визначає даний термін як термін для визначення нематеріальних активів, без яких

компанія тепер не може існувати, і включає ринкові, людські, інфраструктурні активи та інтелектуальну власність [29]. Як і визначення попередніх авторів, це також має певні недоліки. По-перше, не розкривається гносеологічна сутність категорії “капітал”; по-друге, не враховується, що людські активи не входять до складу нематеріальних активів; по-третє, у випадку, якщо підприємство може існувати без певного патенту, ліцензії або торгової марки, то у складі його активів не варто виділяти інтелектуальний капітал. Тому такий підхід навряд чи можна вважати науково обґрунтованим.

Інтелектуальний або людський капітал визначається як сукупність індивідуальних здібностей людини і є категорією мікроекономіки, що характеризує якість робочої сили. Інтелектуальний капітал існує винятково в персоніфікованих формах і є надбанням індивідуума. Однак це надбання стає дійсно капіталом тільки тоді, коли включається в капітал підприємства [85]. С. М. Клімов ототожнює інтелектуальний капітал з людським, що є методологічно невірним. Віднесення до інтелектуального капіталу тільки сукупності інтелектуальних здібностей значно звужує це поняття, залишає за його межами такі об’єкти, як клієнтський та структурний капітал, які цілий ряд дослідників відносять до інтелектуального капіталу. Але в цьому визначенні розмежовуються юридичні права власності на знання працівників.

Отже, дослідження нових понять інтелектуального капіталу має велике теоретичне та практичне значення для розвитку інтелектуального потенціалу України. Вітчизняні вчені також почали динамічну роботу з опрацювання необхідності втілення у життя концепції інтелектуального капіталу у нашій державі. Так, один із авторів даного наукового видання Н. Гавкалова вважає, що найбільш широким є поняття гуманітарний потенціал нації, що визначається як “рівень фізичного та психічного здоров’я нації, її соціального благополуччя, моральності, духовності, інтелектуального розвитку (інтелектуального потенціалу), психологічної єдності, гуманітарної активності (активності у прояві всіх перелічених вище ознак)” [45, с. 53]. Цей термін є прототипом поняття “людський капітал”, бо в багатьох аспектах перекликається з його визначенням. Інтелектуальний капітал автор визначає як “суму знань, досвіду, професійної підготовки та інтуїцію всіх працівників підприємства (або держави)” [189, с. 51]. До цього додаються напрацьовані людські зв’язки, інформація у вигляді баз даних, інтелектуальна власність на рівні підприємства або держави.

Заслуговує на увагу дослідження академіка НАН України А. Чухна, який визначає інтелектуальний капітал як “капітал, що акумулював наукові та

професійно-технічні знання працівників, поєднав інтелектуальну працю та інтелектуальну власність, нагромаджений досвід, спілкування, організаційну структуру, інформаційні мережі, – тобто все те, що визначає імідж підприємства та зміст його діяльності. Усі елементи інтелектуального капіталу є, по суті, більш-менш дійовими факторами, що визначають створення багатства сучасного суспільства” [189, с. 53]. Такий підхід відображає сутність всіх складових інтелектуального капіталу. А. Чухно поділяє думку вищезгаданих вчених про виділення в структурі інтелектуального капіталу людського. Разом з тим назва іншої частини інтелектуального капіталу “структурний капітал”, на його думку, є не зовсім вдалою – точніше відображує сутність цієї складової термін “технологічний капітал”. “Саме технологія відіграє роль критерію цивілізаційного прогресу. А знання та інформація як головний ресурс втілюються в людині та виявляються у зростанні людського капіталу і в новій технології, що дістає прояв у зростанні технологічного капіталу” [189, с. 51].

Ми вважаємо, що найбільш вдалий науково-методологічний підхід до трактування категорії “інтелектуальний капітал” представив вітчизняний вчений О. Кендюхов, який визначив його як “здатні створювати нову вартість інтелектуальні ресурси підприємства, представлені людським і машинним інтелектами, а також інтелектуальними продуктами, створеними ним самостійно або залученими зі сторони як засоби створення нової вартості” [82, с. 31]. Він вводить поняття “штучного інтелекту”, котрий може відтворювати окремі інтелектуальні дії людини, що є наслідком переходу до інформаційного суспільства. Інтелектуальний капітал виступає як вартість, що створює нову вартість. Таке положення цілком відповідає визначенню капіталу як базової економічної категорії.

Аналіз наукових концепцій сучасних дослідників інтелектуального капіталу дозволяє зробити висновок: діапазон підходів до цього явища досить великий. У даний час не існує структурованого й універсального підходу до використання понять, що відносяться до опису можливостей використання інтелектуально-креативних здібностей особистості на підприємстві, і якщо не обґрунтувати обмеження використовуваної термінології, то не вдасться побудувати їх взаємозв’язок, а отже і організувати системні дослідження розглянутого явища. Підсумувавши викладене вище, представимо авторське бачення вирішення цього питання.

Інтелектуальний капітал – це системне поняття, що потребує розгляду з урахуванням вимог сучасного інформаційного суспільства, в якому

вирішальними ресурсами є інформація та знання. Необхідно акцентувати увагу й на визначенні економічної категорії “капітал”, а також філософської та психологічної – “інтелект”. Д. Векслер під *інтелектом* розуміє здатність думати раціонально, діяти практично та ефективно по відношенню до зовнішнього оточення [208]. Дещо по-іншому підходить до визначення цього поняття Л. М. Терман, трактуючи його як здатність вирішувати проблеми незапрограмованим (творчим) способом [208]. Д. Штернер ототожнює інтелект із здатністю людини до отримання нового роду знань – здатність отримувати необхідні знання для вирішення нових проблем [208]. Незважаючи на різноманітність трактувань категорії “інтелект”, усі вони виходять з природних можливостей людини до мислення, а також здатності індивіда до сприйняття та швидкості реагування на нові стимули.

Виходячи з того, що *інтелектуальний капітал* є складовою частиною людського капіталу, його, на нашу думку, можна визначити як *інтелектуальні ресурси, що втілені у сукупності наукових, професійних та загальних знань працівників, їх досвіді, вміннях, навичках, які створюють продукти інтелектуальної діяльності, що можуть належати як його винахіднику, так і іншим суб’єктам господарювання та використовуються з метою одержання додаткової вартості*. Загалом основні науково-методичні засади до трактування категорії “інтелектуальний капітал” можна представити у вигляді табл. 1.2.

Економічний зміст інтелектуалізації людського капіталу полягає в тому, що саме інтелектуальні, творчі, знання, вміння, навички є тим активом, на основі якого соціально орієнтовані підприємства формують прибутки, а інтелектуальний капітал необхідний для виявлення та реалізації конкурентних переваг на ринку, підвищення вартості господарюючого суб’єкта, вдосконалення системи менеджменту тощо. Значення інтелектуалізації для окремої особистості полягає в тому, що людина може отримувати винагороду вищу тільки тоді, коли рівень її досвіду, освіченості, професіоналізму дозволяє винаходити нестандартні, креативні рішення, реалізація яких приносить відчутний соціально-економічний ефект як для всього підприємства, так і для окремого його підрозділу.

**Основні науково-методичні підходи,
що характеризують категорію “інтелектуальний капітал”**

Автор	Визначення
Л. Едвінссон, М. Мелоун [201]	Усі види ресурсів сучасного підприємства, що не піддаються традиційним оцінкам
Д. Клейн, Л. Прусак [127]	Інтелектуальний матеріал, формалізований і зафіксований, що використовується для виробництва більш цінного майна
К. Тейлор [177]	Нематеріальні активи компанії, які не піддаються кількісній оцінці, на противагу від матеріальних активів. Інтелектуальний капітал компанії складають знання її співробітників, накопичені ними при розробці продуктів та наданні послуг, а також її організаційна структура та інтелектуальна власність
Б. Б. Леонтьєв [106]	Сукупність наявних у співробітника законних прав на результати його творчої діяльності, його природних і набутих інтелектуальних здібностей і навичок, а також нагромаджені ним бази знань і корисних відносин з іншими суб'єктами
Е. Брукінг [29]	Нематеріальні активи, без яких компанія тепер не може існувати та включає ринкові, людські, інфраструктурні активи й інтелектуальну власність
С. М. Клімов [85]	Сукупність індивідуальних здібностей людини і є категорією мікроекономіки, що характеризує якість робочої сили
О. В. Кендюхов [82]	Здатні створювати нову вартість інтелектуальні ресурси підприємства, представлені людським і машинним інтелектами, а також інтелектуальними продуктами, створеними ним самостійно або залученими зі сторони як засоби створення нової вартості
А. А. Чухно [189]	Капітал, що акумулює наукові та професійно-технічні знання працівників, поєднує інтелектуальну працю та інтелектуальну власність, нагромаджений досвід, спілкування, організаційну структуру, інформаційні мережі, – тобто все те, що визначає імідж фірми та зміст її бізнесу
Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова [120]	Інтелектуальні ресурси, що втілені у сукупності наукових, професійних та загальних знань працівників, їх досвіді, вміннях, навичках, які створюють продукти інтелектуальної діяльності, що можуть належати як його винахіднику, так і іншим суб'єктам господарювання та використовуються з метою одержання додаткової вартості

Підсумовуючи, слід сказати, що для підвищення інтелектуалізації праці на підприємстві необхідно:

1) забезпечити органічне поєднання інтелектуального капіталу та матеріальних активів з метою досягнення стійких конкурентних переваг на ринку;

2) постійно підвищувати інтелектуальний рівень персоналу підприємства на основі управління знаннями;

3) дотримуватися основних підходів до формування соціально орієнтованої діяльності;

4) провести структурний аналіз основних компонентів інтелектуального капіталу для управління кожним окремо;

5) визначити інтегральний коефіцієнт рівня інтелектуального капіталу для управління його значенням.

Безумовно, реалізація таких завдань надзвичайно важлива, стосується широкого спектра діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта. Разом з тим, не вирішивши основних задач інтелектуалізації праці (особливо управлінської), не можна розраховувати на будь-які позитивні зміни соціально-економічної ситуації у майбутньому.

1.3. Роль соціального капіталу у забезпеченні інтелектуалізації людського капіталу

Досвід останніх десятиріч показує, що лідерами в соціально-економічному розвитку будуть ті держави, які мають найбільш високий рівень освіти, науки, охорони здоров'я, культури та духовності, що визначають саме соціальний бік суспільного виробництва. Тому доцільно розглянути соціальний аспект формування людського капіталу. Більшість наукових досліджень [14; 92; 133; 160; 199] у галузі проблем формування та реалізації соціального капіталу стосується досліджень на макроекономічному рівні, адже вони якнайповніше відображають особливості цих процесів. Але подальші дослідження побудовані таким чином, що мікроекономічне управління соціальним капіталом пов'язане з процесами, які відбуваються на рівні держави.

Процеси інтелектуалізації та інформатизації позначаються на особливостях функціонування соціальних організацій: використання нових засобів комунікації принципово знижує витрати з передачі інформації, спрощується і стрімко прискорюється процес створення географічно розподілених соціальних груп (мереж). Це можливо на основі створення

комунікаційних зв'язків між певними соціумами, що характеризується поняттям “соціальний капітал”. “Соціальний капітал може бути визначений як деякий набір суспільних відносин, що мінімізує операційні витрати інформації у межах всієї економіки” [163, с. 231].

Соціальний капітал визначається тим, що кожен індивід інтегрований до соціальних відносин. Діалог, відкритість дозволяють людям отримувати інформацію один від одного. Такий постійний процес збагачує індивіда, а отже, соціальний капітал накопичується та передається від покоління до покоління. Тому стає актуальним виявлення необхідності збагачення та накопичення соціального капіталу в сучасних умовах господарювання в Україні.

Засновник теорії соціального капіталу Дж. Коулман визначає його як “здатність індивідів розпоряджатися обмеженими ресурсами на основі свого членства в певній соціальній мережі або більш широкій соціальній структурі ... Здатність до накопичення соціального капіталу не є індивідуальною характеристикою особистості, вона є особливістю тієї мережі відносин, яку будує індивід. Таким чином, соціальний капітал – продукт включення людини до соціальної структури” [95, с. 125]. За аналогією з фізичним і людським капіталом, втіленим у знаряддях праці і навчанні, що підвищують індивідуальну продуктивність, соціальний капітал міститься в таких елементах громадської організації, як соціальні мережі, соціальні норми і довіра, що створюють умови для координації і кооперації заради взаємної вигоди. Цей підхід до визначення соціального капіталу є домінуючим у світовій науковій спільноті, але, незважаючи на це, має певний недолік: не враховується ефективність, що може бути отримана в результаті включення людини до соціальної структури.

Ф. Фукуяма трактує соціальний капітал як “підтверджені неформальні норми, що сприяють співробітництву між двома або великим числом індивідуумів” [14]. Розглядаючи різні прояви соціального капіталу через призму концепції, відомої під назвою “радіус довіри”, він розділяє всі групи, що втілюють соціальний капітал, відповідно до “певного радіуса довіри, тобто кола людей, серед яких діють спільні (кооперативні) норми” [14]. Якщо соціальний капітал групи здійснює “позитивний вплив” на навколишнє середовище, то радіус довіри може бути більшим, ніж безпосередньо сама група. Наведена точка зору до визначення соціального капіталу стосується особливостей взаємовідносин людей на основі їх довіри між собою та іншими співтовариствами й також не відмічає отримання ефекту від здійснення цього процесу.

Відомий вчений П. Бурдьє визначає соціальний капітал (у ранніх працях трактується як культурний капітал) через сукупність реальних чи потенційних ресурсів, пов'язаних із членством у групі на основі репутації та взаємної довіри, що дозволяє їм одержувати матеріальну та моральну підтримку з боку її членів [136]. Ці відносини можуть існувати тільки в практичному вигляді, у формі матеріального обміну. Вони також можуть бути оформлені соціально і гарантовані загальним ім'ям (ім'ям родини, класу, підприємства, партії і т. ін.). У цьому випадку вони реально приводяться в дію, а потім підтримуються і контролюються в процесі обміну. Таке тлумачення соціального капіталу є найбільш вдалим з наукової точки зору: розкрита сутність соціалізації індивідів, тобто їх включеності до певної групи, яка приносить результат у вигляді матеріальних благ та моральної підтримки.

Оскільки соціальний капітал підприємства складається з безлічі складових, навряд чи можливо використовувати єдиний, винятково правильний спосіб визначення його величини. Деякі вчені [95; 202] використовують різні узагальнюючі показники, що розраховуються на основі даних соціологічних опитувань персоналу – таких, як:

ступінь довіри персоналу відносно керівництва та інших підрозділів підприємства;

поширеність членства в різних громадських організаціях;

рівень розвитку неформальних груп всередині підприємства;

рівень впливу субкультури на показники діяльності всього підприємства та ін.

На підставі такого роду вимірів учені зробили висновок про виняткову важливість соціального капіталу для успішного розвитку будь-якого господарюючого суб'єкта. При цьому було визначено, що радикальні реформи або швидкий, але незбалансований розвиток підприємства найчастіше підривають сформовані форми соціального капіталу, не замінюючи їх новими. Підрив соціального капіталу підприємства ставить під сумнів його соціальну єдність і загрожує можливості подальшого розвитку.

Поняття соціального капіталу тісно пов'язане з передачею не стільки інформації, скільки знань. Тому практично всі наші інтелектуальні переваги – у знанні, що передається суспільством та здобувається в процесі соціалізації, інтеграції в систему суспільних відносин. Ці знання характеризують соціальний інтелектуальний рівень, соціальну кваліфікацію. Соціальний капітал не є власністю підприємства, але пов'язаний з інтелектуальним капіталом. Це підтверджує доцільність визначення їх взаємозв'язку та місце у структурі

активів підприємства. При продажу підприємства соціальний капітал (у вигляді досвіду, духовних цінностей) залишається, тому що його носії (персонал) продовжують працювати незалежно від зміни власників. Місце людського та соціального капіталу в спільній діяльності підприємства представлено на рис. 1.4.

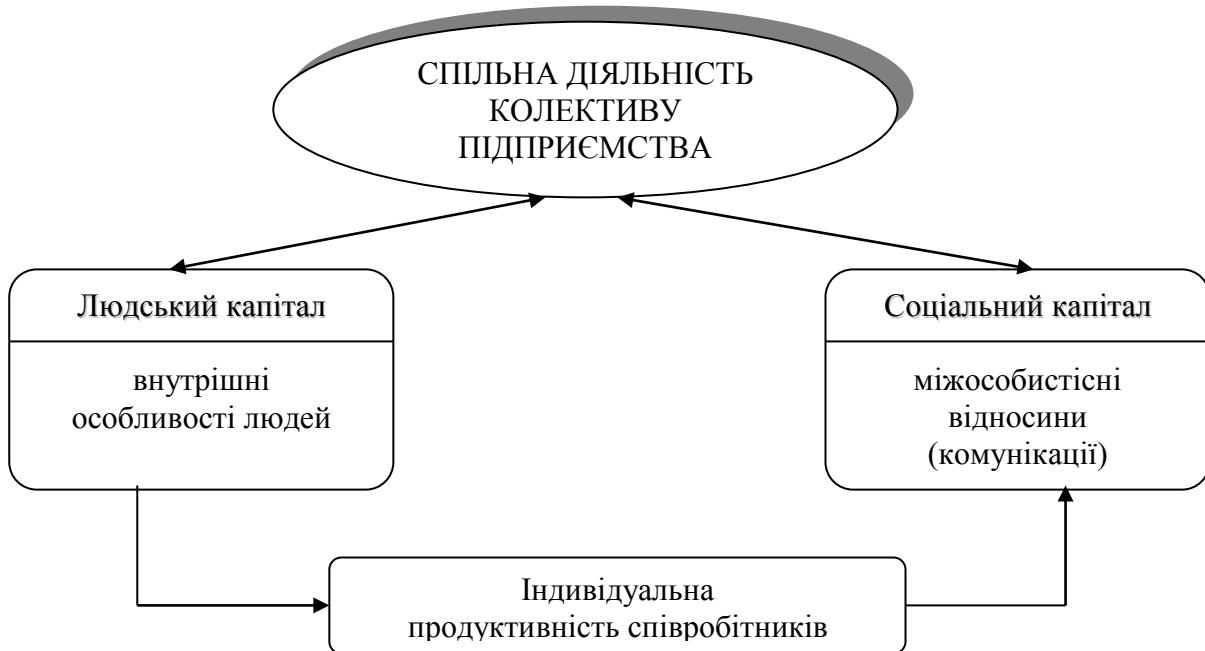


Рис. 1.4. Місце людського та соціального капіталів у спільній діяльності підприємства

На думку С. М. Клімова, основний внесок соціального капіталу до інтелектуальної ефективності підприємства виражається у підсиленні сітьового ефекту [85]. Так чи інакше, потреба у введенні поняття “соціальний капітал” обумовлена впровадженням нових інтелектуальних технологій, що вимагають підвищення не тільки творчих здібностей людини, а й вдосконалення соціальної сторони її праці. Інтелектуальні технології засновані не стільки на широкому застосуванні матеріальної бази виробництва, скільки на знаннях співробітників, що створюють, акумулюють, передають та нарощують їх з метою прискорення інтелектуалізації праці. Соціальний капітал накопичується через процес самонавчання й саморозвитку, через встановлення нових соціальних зв’язків, створення нових структур всередині суспільства, окремого економічного суб’єкта. Це забезпечує інтеграцію досвіду окремих осіб у суспільний досвід.

Концепція соціального капіталу відрізняється від людського й фізичного капіталу за рядом аспектів: вона відображає в більшій мірі відносини, ніж власність окремого індивідуума; є суспільним благом, що розділяється групою; створюється за допомогою суспільних інвестицій часу і зусиль, але не в настільки безпосередній формі, як людський чи фізичний капітал.

Соціальний капітал є продуктом успадкованої культури і норм поведінки. Таким чином, соціальний капітал має “соціальну” і “капітальну” складові, тому що він втілений у відносинах більше, ніж в індивідуумах. Однак він може привести і до порушень нормального функціонування, якщо буде використовуватися однією групою проти інших.

Розглянуті підходи до визначення соціального капіталу та аналіз цих поглядів дозволили сформулювати авторське бачення цього питання. *Соціальний капітал* – складова інтелектуального капіталу підприємства, яка включає зв’язки, визнані норми і цінності, що сприяють взаємодії усередині груп чи між ними, та при застосуванні яких можливе отримання певного соціально-економічного ефекту. Такий підхід не є суто економічним, він відображає як особливості соціалізації людей до певних груп, так і формування особливої субкультури (норми, цінності, зв’язки), отримання від цього членства доходу. Дохід не обов’язково може представлятися в матеріальному виразі, він може стосуватися тієї моральної підтримки, що не виражається грошима. Таким чином, виділемо новий полідисциплінарний підхід до визначення поняття “соціальний капітал” – соціально-економічний. Основні підходи до визначення соціального капіталу представлені в табл. 1.3.

На наш погляд, на соціальний капітал впливають усі ті фактори, що створюють можливість виникнення й розвитку соціальних зв’язків і забезпечують їхнє збереження. Наприклад, природні ресурси і технології, які використовує підприємство, склад персоналу можуть не змінюватися, а його соціальний капітал може зростати в міру розвитку зовнішніх зв’язків та іміджу підприємства. Таким чином, соціальний капітал тільки сприяє розвитку інтелектуального капіталу, тобто їх органічна взаємодія позитивно впливає на реноме та стан справ на підприємстві.

В економічній літературі виділяють такі форми соціального капіталу [207]: зв’язки-“окови”, зв’язки-“мости” і зв’язки-“ланки” (рис. 1.5).

Ці форми є основою формування комунікаційних зв’язків та отримання ефекту від сітьової взаємодії. За допомогою знання цих форм дослідники можуть розробляти певні рекомендації щодо формування та використання соціального капіталу підприємства (зв’язки-“мости” та зв’язки-“ланки”). На

рівні держави або певної географічної території результати досліджень будуть відрізнятися.

Таблиця 1.3

Наукові підходи до визначення соціального капіталу

Підхід	Автор	Визначення
Антропологічний	Ф. Фукуяма [14]	неформальні норми, що сприяють співробітництву між двома чи великим числом індивідуумів, а також природні інстинкти людських істот до об'єднання
Економічний	С. М. Клімов [85]	процес максимізації індивідуальної корисності від комунікаційних зв'язків, причому акценти зосереджені на інвестиційних стратегіях індивідуума в умовах альтернативних можливостей використання часу
	П. Бурдье [136]	сукупність реальних чи потенційних ресурсів, пов'язаних із членством у групі на основі репутації та взаємної підтримки, що дозволяє їм одержувати матеріальну та моральну підтримку з боку її членів
Політологічний	Представники Світового банку [136]	інститути, відносини і норми, що формують кількість і якість соціальних взаємодій у суспільстві. Причому наголошується на тому, що соціальна єдність є найважливішим чинником економічного процвітання і стійкого розвитку
Соціологічний	Р. Патнем [202]	соціальні зв'язки і норми взаємної відповідальності або довіри
	Дж. Коулман [95]	здатність індивідів розпоряджатися обмеженими ресурсами на основі свого членства в певній соціальній мережі або більш широкій соціальній структурі
Соціально-економічний	Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова [118]	складова інтелектуального капіталу підприємства, яка включає зв'язки, визнані норми і цінності, що сприяють взаємодії усередині груп чи між ними та при застосуванні яких можливе отримання певного соціально-економічного ефекту

У сучасній літературі з проблеми створення та реалізації соціального капіталу [14; 95; 136; 163; 202] особлива увага приділяється зв'язкам, довірі, партнерству і спільним підприємствам. Інновації, без яких немислиме сучасне виробництво, ґрунтуються не тільки на наукових відкриттях і швидкому навчанні співробітників, але й на взаємній підтримці та довірі. Нові трудові

відносини і функції вимагають нових знань і навичок від працівників, одержання яких відбувається в основному на робочих місцях завдяки існуючим неформальним взаємозв'язкам і політиці “обміну знаннями”. Підприємствам, яким вдається соціалізувати знання і навички за допомогою найбільш ефективних форм взаємодії працівників, зв'язків та норм довіри і співробітництва, стають важливими джерелами соціального капіталу.



Рис. 1.5. Форми соціального капіталу

Значення соціального капіталу в трудовій сфері відчувається практично на всіх етапах трудових відносин – від наймання до звільнення, включаючи розвиток, навчання, вирішення трудових конфліктів. З урахуванням соціальних зв'язків і можливостей здійснюється вибір професії і спеціальності, навчального закладу. Соціальна підтримка є важливим чинником кар'єрного зростання, одержання найбільш вигідних і перспективних замовлень, відряджень.

Соціальні зв'язки, контакти, інтелектуальні можливості працівника роблять його більш конкурентоспроможним, а роботодавець при цьому може розраховувати не тільки на віддачу від людського капіталу працівника, але й на віддачу від його соціального капіталу. Сучасні підприємства нерідко всю свою стратегію будують на тому, що не шукають вузьких професіоналів на стандартні робочі місця, а змінюють сфери і форми діяльності залежно від можливостей персоналу. У той же час інформація про соціальні зв'язки роботодавця становить інтерес для працівника, що розраховує не тільки на одержання заробітної плати за свою працю, але й на просування кар'єрними сходами, на можливість одержання додаткових знань і навичок, доступ до нових виробничих ресурсів, влади, до споживчих благ.

Прикладом впливу соціального капіталу на трудові відносини є використання при найманні працівників рекомендаційних листів. Специфіка сучасного етапу використання рекомендаційних листів полягає в тому, що процес виробництва рухається від масовості в напрямку гнучкого ринку створення товарів і послуг. Жорстка конкурентна боротьба на ринку змушує акцентувати увагу на надійності та лояльності майбутнього співробітника, вмінні зберігати таємницю, на вірності та підпорядкуванні інтересам підприємства. Отже, крім традиційно регламентованих вимог до професійно-кваліфікаційних характеристик працівника, які можна оцінити за дипломом, для роботодавця інтерес становлять характеристики претендента як працівника (дисциплінованість, надійність, відповідальність, ініціативність та ін.) і як людини (дружелюбність, оптимізм, товариськість тощо). Рекомендаційні листи чи усні рекомендації можуть підкреслити особливі навички працівника, отримані на попередніх місцях роботи, акцентувати увагу на його досягненнях. Разом з тим об'єктивна характеристика покаже можливі недоліки, шкідливі звички претендента. Таким чином, соціальний капітал є тією основою, що допомагає не тільки підвищити ефективність управління персоналом, але й поєднує окремі складові інтелектуального капіталу підприємства – людського, технологічного та клієнтського.

Зараз існують окремі розробки (в тому числі й авторів даного наукового видання) щодо управління, оцінки та накопичення інтелектуального і соціального капіталу, направлені на вирішення ряду задач в цій галузі:

- актуалізації концепції інтелектуального капіталу та виділення його структурних складових;

- розвитку соціальної складової інтелектуального капіталу, визначення показників, що формують ці категорії;

- інтелектуалізації людського капіталу засобами проведення професійної підготовки та самоосвіти.

Однак існує нагальна потреба в продовженні цих досліджень, що передбачається здійснити в межах дисертації з використанням системного підходу.

Доцільність розгляду соціального капіталу не викликає сумнівів в умовах підвищеної уваги до соціалізації праці, зокрема інтелектуальної, новаційної, тому вивчення категорії “соціальний капітал” є важливим для теоретичного вивчення та практичного застосування в контексті переходу до соціально орієнтованого бізнесу. Отже, врахування впливу тільки економічної складової на рівень інтелектуалізації людського капіталу недостатньо в сучасних умовах,

тому провідні підприємства світу все більше уваги приділяють соціалізації праці. Отже, взаємини між людьми, особливості їх співпраці в певних виробничих колективах, залежність ступеня зрілості колективу від рівня освіти становлять інтерес для подальшого вивчення. Для ефективного управління процесами інтелектуалізації людського капіталу на всіх рівнях увагу необхідно приділити тим чинникам, що зумовлюють його започаткування, стан і перспективи розвитку.

Розділ 2.

Визначення особливостей інтелектуалізації людського капіталу

2.1. Дослідження тенденцій формування інтелектуального капіталу

Вивчення теоретико-методичних засад інтелектуалізації праці, яка синтезує в собі інформацію, знання, вміння, навички окремого індивіда для отримання доходу, та соціального капіталу, що забезпечує отримання додаткових благ на основі членства у певній соціальній групі, дозволяє виділити категорію “інтелектуальний капітал”. В умовах інформатизації суспільства це питання набуває значних масштабів та вимагає розробки методичного апарату його ідентифікації, оцінки й управління. Отже, з метою дослідження тенденцій формування інтелектуальних складових людського капіталу необхідно чітко визначити компоненти інтелектуального капіталу, що формують його склад. Для цього проаналізуємо підходи відомих науковців та практиків, які зробили значний внесок у розробку й поширення концепції інтелектуального капіталу.

Незважаючи на відсутність єдиної думки щодо визначення категорії “інтелектуальний капітал”, який прийнято визначати як усі види ресурсів сучасного підприємства, котрі не піддаються традиційним оцінкам [190], більшість науковців і практиків [201; 206] дотримуються думки, що на рівні підприємства інтелектуальний капітал має у своїй структурі три складові частини.

1. *Людський капітал* – сукупність знань, навичок, творчих здібностей, а також здатність власників та співробітників відповідати вимогам і завданням підприємства.

2. *Структурний капітал* – програмні засоби ЕОМ, програмне забезпечення, бази даних, організаційна структура, патенти, товарні знаки, а також організаційні механізми, що забезпечують продуктивність працівників та ефективне функціонування підприємства.

3. *Споживчий капітал* – майбутні споживачі продукції підприємства та його здатність задовольняти їх потреби.

Такий розподіл компонент інтелектуального капіталу є дещо спрощеним та не дозволяє повністю оцінити значущість досліджуваної категорії в сучасних

умовах господарювання. Незважаючи на певні неточності у наукових працях деяких авторів [91; 201; 206], вони дали поштовх для розвитку та удосконалення цієї концепції.

В. П. Пугачов дотримується думки, що капітал будь-якого господарюючого суб'єкта можна поділити на такі види: фінансовий капітал (грошові кошти), фізичний капітал (споруди, машини, обладнання), людський та соціальний капітал [151].

При цьому людський капітал поділяється на два його види: *загальний* (який переміщується) – теоретичні та достатньо універсальні знання, що мають широку галузь застосування та одержуються в школах, вузах, інших навчальних закладах, включаючи самонавчання; *спеціальний* (який не переміщується) – співвідноситься лише з конкретним підприємством: знання особливостей робочого місця, керівництва, співробітників. Соціальний капітал, на його думку, як і на думку більшості науковців, відображає характер відносин між працівниками, способи та культуру їх спілкування, розвиненість міжособистісних комунікацій.

Однак В. П. Пугачов окремо не виділяє в структурі капіталу підприємства інтелектуальний капітал, з чим не можна погодитись з урахуванням сучасних тенденцій інтелектуалізації та автоматизації праці. Саме інтелектуальний капітал задає темп і характер відновлення технології виробництва та його продукції, які потім стають головною конкурентною перевагою на ринку. Інтелектуальний капітал виступає як система капітальних стійких інтелектуальних переваг певного підприємства на ринку.

Деякі автори [17; 91; 106] дотримуються визначення інтелектуального капіталу, яке дав Л. Едвінссон, відповідно до якого інтелектуальний капітал складається з трьох складових: *людського капіталу*, *організаційного* (структурного) *капіталу* та *клієнтського капіталу*, кожен з яких може бути як позиковим, так і власним (рис. 2.1).

Людський капітал, на думку цих вчених, становить знання, вміння, навички і досвід конкретних фізичних осіб як єдину економічну цінність певного об'єкта бізнесу. Цей капітал є невідчужуваним від його власників.

Структурний капітал – все те, що залишається на підприємстві після того, як персонал закінчує роботу. Сюди відноситься інтелектуальна власність, інформаційні системи, система фінансових відносин, інструкції, положення, стандарти, нагороди, грамоти, призи, що одержало підприємство.

Клієнтський капітал – це система капітальних, надійних, довгострокових довірчих і взаємовигідних відносин підприємства зі своїми клієнтами,

покупцями. По суті, клієнтський капітал можна розглядати як комплексний нематеріальний актив. Сюди відносяться бренди, клієнтура, фірмове найменування, канали збуту, ліцензійні та інші договори.

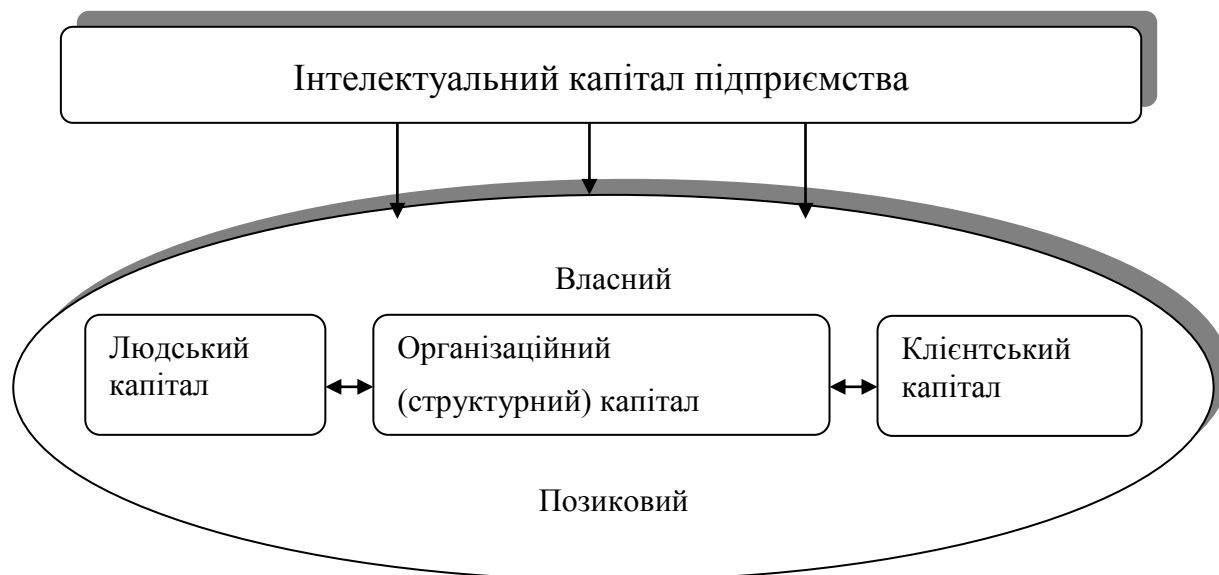


Рис. 2.1. Структура інтелектуального капіталу (за інтерпретацією Л. Едвінссона, Б. Леонтєва, М. Бендікова, А. Козирєва)

На думку І. А. Іванюка [73], інтелектуальний капітал є сукупність таких складових: інтелектуального потенціалу (за попередньою класифікацією це людський капітал), інтелектуальної власності або інтелектуальної активності (структурний капітал), ринкових та інфраструктурних активів (клієнтський капітал).

Дещо по-іншому розглядає структуру інтелектуального капіталу Е. Брукінг [29], визначаючи його як сукупність чотирьох складових: ринкових активів, інтелектуальної власності як активу, людських активів, інфраструктурних активів.

За визначенням Е. Брукінг *ринкові активи* – це потенціал, що забезпечується нематеріальними активами, які пов'язані з ринковими операціями, тобто це марочні найменування товарів, прихильність покупців до торгової марки, повторюваність угод, канали розподілу та ін. *Інтелектуальна власність* включає ноу-хау, торгові секрети, патенти та різноманітні авторські права. Під *інфраструктурними активами* вона розуміє технології, методи та процеси, що роблять працю підприємства взагалі можливою.

Отже, при зіставленні цієї точки зору з попередніми стає очевидним, що ринкові активи – це, згідно з тлумаченням Е. Брукінг, клієнтський (споживчий)

капітал; інфраструктурні активи – структурний капітал. Методологічною особливістю є виділення в структурі інтелектуального капіталу інтелектуальної власності як активу, що слід оцінити позитивно. Разом з тим відстоюється точка зору, згідно з якою інтелектуальна власність не є продуктом взаємодії інших трьох складових, що є невірним з точки зору наукового тлумачення концепції інтелектуального капіталу.

О. В. Бервено [18], спираючись на роботи провідних науковців у галузі інтелектуалізації праці, особливо Е. Брукінг, зазначає, що до структури інтелектуального капіталу варто включити *нематеріальні активи підприємства та знаряддя інтелектуальної діяльності*. У свою чергу, нематеріальні активи підприємства є сукупністю двох складових: інтелекту працівника та знакових форм відчуження інтелекту (статичної й динамічної інтелектуальної власності). Виділення людського капіталу не знайшло місця в її концепції. Знаряддя інтелектуальної діяльності за методологією О. В. Бервено можна ототожнити зі структурним капіталом. Незважаючи на спроби формалізувати уявлення про структуру інтелектуального капіталу, ця концепція має деякі суперечності.

Значний методологічний вклад у теорію інтелектуального капіталу зробив вітчизняний вчений О. Кендюхов, який запропонував авторське бачення цього поняття та представив науково обґрунтовану класифікацію інтелектуального капіталу [82]. За типами інтелектуальний капітал можна поділити на:

персоніфікований (пов'язані з роботою знання та вміння, творчі здібності, освіта, професійна кваліфікація, лояльність, ціннісні й психометричні настанови персоналу);

інфраструктурний (інформаційні технології, організаційна структура, філософія управління, корпоративна культура і ділове співробітництво);

клієнтський (відносини з покупцями, контракти, портфель замовлень, франшизи та ліцензійні замовлення);

марочний (торгові марки, товарні знаки, корпоративна марка і марки обслуговування);

формалізована інтелектуальна власність (патенти, авторське право, виробничі секрети, оригінальне програмне забезпечення, ноу-хау, права на дизайн і бази даних).

Дана класифікація створює наукову базу для розробки методичних положень з таких актуальних проблем, як формування системи управління інтелектуальним капіталом підприємства, його відтворення й оцінки.

Найбільшого розповсюдження в економічній літературі дістали результати дослідження інтелектуального капіталу, отримані шведською страховою компанією Scandia. Згідно з цими розробками інтелектуальний капітал має певну структуру (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Структура інтелектуального капіталу (модель Scandia)

У визначенні фахівців компанії Scandia види капіталу описуються таким чином. Інтелектуальний капітал складається зі структурного та людського капіталів, враховує можливості майбутніх доходів з точки зору вкладу людини, її здатності постійно створювати ще більшу додану вартість.

Людський капітал – сукупна величина інвестицій в освіту, здібності та майбутнє співробітників.

Структурний капітал – це бази даних, відомості про споживачів, торгові марки та організаційна структура.

Організаційний капітал – систематизована й зібрана воедино компетентність і системи, що дозволяють реалізувати здатність компанії до інвестицій, а також організаційні здібності до створення капіталу.

Інноваційний капітал – здатність до оновлення компанії, що виражена у вигляді інтелектуальної власності, тобто захищена комерційним правом, а також інші нематеріальні активи та цінності – такі, наприклад, як комерційні секрети.

Процесний капітал – сукупна вартість процесів, що створюють або не створюють вартість.

Таким чином, модель Scandia ілюструє взаємозв'язок елементів інтелектуального капіталу, рушійною силою якого є людський капітал.

З урахуванням того, що розглянута модель була розроблена в 1991 – 1996 рр., коли концепція інтелектуального капіталу тільки набувала розвитку в науковому середовищі розвинених держав, вона не позбавлена серйозних методологічних суперечностей. На нашу думку, вони стосуються таких положень:

по-перше, організаційний капітал визначається як компетентність співробітників, що є не зовсім логічним з точки зору виділення людського капіталу;

по-друге, людський капітал визначається сукупністю інвестицій у навчання, що суперечить сучасному уявленню про природу людського капіталу;

по-третє, не зовсім зрозуміла необхідність виділення процесного капіталу та його ролі у створенні додаткової вартості.

Незважаючи на серйозні методологічні суперечності цієї моделі, вона дала поштовх до вдосконалення теорії інтелектуального капіталу багатьом зарубіжним та вітчизняним науковцям і практикам.

Для узагальнення представлених наукових поглядів нами визначено спільні риси, властиві вищезгаданим концепціям інтелектуального капіталу:

виділення людського капіталу, під яким розуміють суму набутих знань, досвіду, навичок та навчання в процесі життєдіяльності на мікрорівні – окремої особистості, на макрорівні – персоналу підприємства. Розгляд людського капіталу в контексті інтелектуального не зовсім вірно, бо перша категорія ширша за змістом, ніж друга – інтелектуальний капітал є складовою людського капіталу. Така досить значна недоопрацьованість властива більшості із зазначених концепцій, тому цей аспект потребує подальшого вивчення;

виділення такої складової, що забезпечує реалізацію знань, досвіду, здібностей персоналу за допомогою технічних засобів (структурний або організаційний капітал), тобто органічне поєднання цих компонентів створює додаткові матеріальні та нематеріальні блага для підприємства (збільшення прибутку, обсягів реалізації продукції, підвищення іміджу підприємства, розробка ноу-хау);

визначення ступеня прихильності постачальників та покупців до певної торгової марки або продукції (робіт, послуг) знаходить своє вираження через таку категорію, як “клієнтський (споживчий) капітал”;

базування майже всіх робіт науковців на теоретичних розробках Т. Стюарта, який започаткував виділення у структурі інтелектуального капіталу людського, структурного та споживчого капіталу.

Таким чином, у ході аналізу існуючих поглядів на виділення складових частин інтелектуального капіталу було встановлено, що серед існуючих теоретико-методологічних розробок не існує єдиного структурованого підходу до використання понять, які відносяться до опису елементів інтелектуального капіталу на підприємстві. Отже, подальші дослідження необхідно продовжити з урахуванням тенденцій інтелектуалізації людського капіталу в контексті визначення та наукового обґрунтування цілісної й універсальної структурної побудови інтелектуального капіталу підприємства.

Як зазначалося, під інтелектуальним капіталом ми розуміємо інтелектуальні ресурси, що втілені в сукупності наукових та загальних знань працівників, їх досвіді, знаннях, вміннях і навичках, які створюють продукти інтелектуальної діяльності, що можуть належати як його винахіднику, так і іншим суб'єктам господарювання і використовуються з метою одержання додаткової вартості. З огляду на вищевикладене, на рис. 2.3 представлена структура активів підприємства.

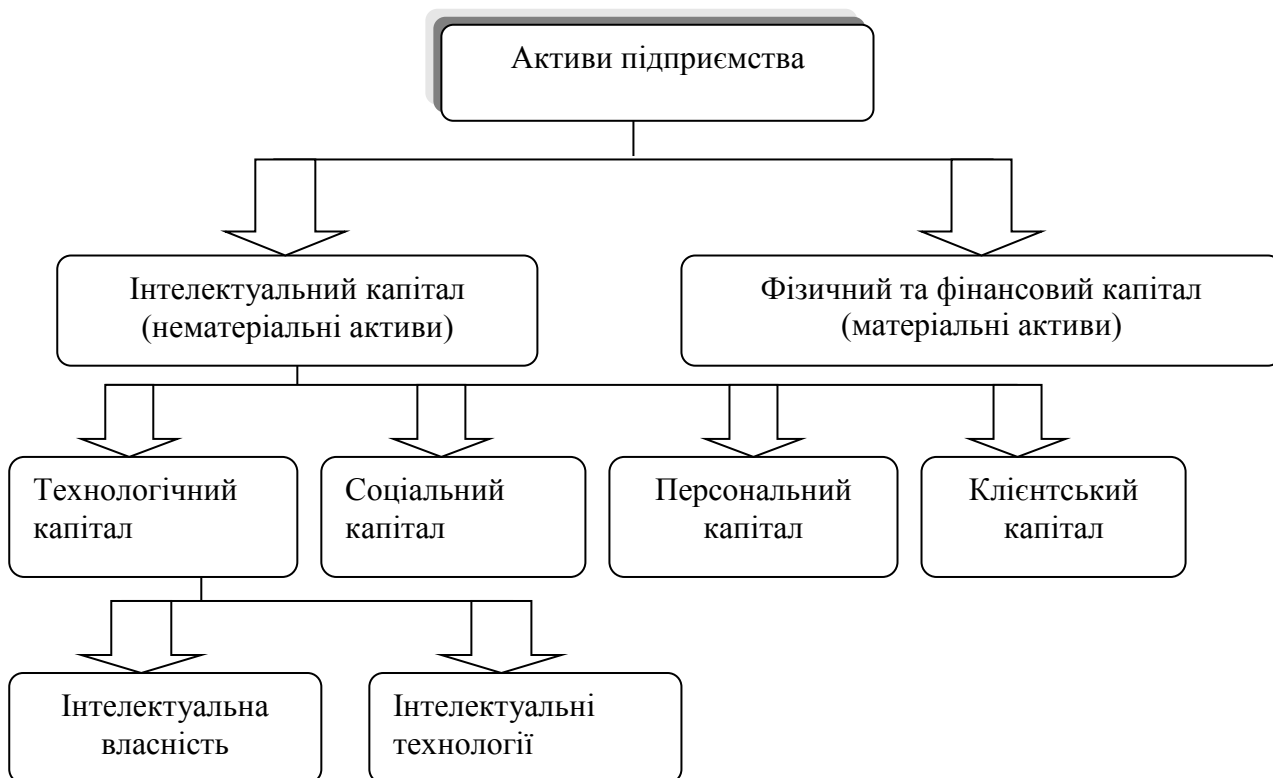


Рис. 2.3. Структура активів підприємства

Активи підприємства складаються з двох частин: фізичного й фінансового капіталів (матеріальні активи) та інтелектуального капіталу (нематеріальні активи). Економічна категорія “фізичний капітал” є загальноприйнятою та використовуваною; до неї відносять обладнання, устаткування, будівлі, споруди – тобто все те, що має матеріальне вираження, може бути чітко підрахованим. Щодо фінансового капіталу, то з цією категорією також не виникає суперечностей, бо до неї відносять грошові та прирівняні до них кошти.

Щодо інтелектуального капіталу (в бухгалтерському обліку України відображається у рядку 010 форми № 1 “Баланс”), то ця категорія виникла відносно недавно – наприкінці ХХ ст., тому чітко виробленого категоріального апарату, структури, універсальних методів оцінки та управління ще немає. Нижче представлено науково обґрунтоване авторське бачення розв’язання цього питання.

Розуміння інтелектуального капіталу та його форми не містять будь-яких нововведень або раніше невідомих складових ділової активності. Однак принципово новим є групування ресурсів, що поєднані своєю інтелектуальною природою з метою мобілізації їх як чинника економічного розвитку та його ідентифікації як інтелектуального капіталу. Тому зростає кількість дослідників, які все глибше усвідомлюють природу і роль інтелектуального капіталу. Інтелектуальний капітал все ширше охоплює господарство – від великих промислових підприємств, продукція яких є майже унікальною, до дрібних фірм, частка яких на ринку є незначною.

Особливості інтелектуального капіталу полягають і в тому, що зовсім по-іншому розв’язуються проблеми його збереження і нагромадження. Оскільки його основною формою є знання співробітників підприємства, то виникає необхідність, по-перше, щоб ці знання не стали надбанням конкурентів, по-друге, знайти механізм їх накопичення та кумуляції тільки в межах підприємства. Вирішенням першої проблеми є застосування різних заходів, починаючи від укладення керівництвом договорів із своїми співробітниками про нерозголошення таємниць, використання матеріальних інтересів працівників шляхом різних форм матеріального та нематеріального заохочення у збереженні виробничих і комерційних таємниць, створення сприятливих умов для професійного та особистого підйому кар’єрними сходами.

Щодо вирішення наступної проблеми, то розвиток особистості можливий за наявності особистісних якостей людини (наприклад, цілеспрямованості, наполегливості, здатності швидко сприймати нову інформацію, критичності розуму та ін.) і певних дій з боку керівництва. Це можуть бути курси

підвищення кваліфікації, програми стимулювання бізнес-лідерства, вдосконалення навичок керівництва для спеціалістів нижчої й середньої ланок, і особливо підтримка та заохочення до самоосвіти.

Отже, якщо в недавні часи керівники підприємств основні зусилля зосереджували на тому, щоб якнайбільше отримати від робітника додаткової вартості шляхом застосування “потогінної” системи організації праці, то в умовах процесу інтелектуалізації діяльності центр уваги переміщується до турботи про створення сприятливих умов праці і життя людини, підвищення рівня її загальної та професійної освіти, посилення зацікавленості у розвитку та вдосконаленні виробництва, про зростання його ефективності. Це здійснюється як заради задоволення потреб співробітників, так і (в більшій мірі) з метою підвищення статусу підприємства на ринку, отримання додаткових конкурентних переваг за рахунок лояльності, професіоналізму, вмотивованості персоналу. Такі дії з боку керівництва є виваженими, вони розраховані на довгострокову перспективу, бо дозволяють підвищити основні показники діяльності підприємства, скоротити плінність кадрів, заощадити на пошуку, відборі та наймі персоналу, створити сприятливу соціально-психологічну атмосферу в колективі тощо.

З метою підвищення якості управління інтелектуальним капіталом представимо розгорнутий аналіз його складових частин, які застосовані незалежно від його розміру, специфіки діяльності та форми власності підприємства (рис. 2.4).

Інтелектуальний капітал підприємства є сукупністю чотирьох складових: *технологічного капіталу, персонального капіталу, соціального та клієнтського капіталу*. **Технологічний капітал** – складова частина інтелектуального капіталу, що включає інтелектуальну власність та інтелектуальні технології, яка заохочує персональний капітал створювати, а потім і капіталізувати знання. Технологічний капітал у вищевикладених концепціях називають структурним (організаційним) капіталом, але, на нашу думку, це не зовсім коректно. Адже саме технологія відіграє роль критерію цивілізаційного прогресу, а знання та інформація як головний ресурс проявляється в зростанні персонального капіталу та нової технології, що знаходить відображення у збільшенні технологічного капіталу [190].

Персональний капітал окремо має невелику цінність. Так, група фахівців не зможе реалізувати будь-який проект без наявності певних ресурсів, обладнання, значущої інформації. Отже, тільки за умови поєднання знань, вмінь, навичок і досвіду людини та необхідної технологічної бази може бути створений інтелектуальний продукт.



Рис. 2.4. Структура інтелектуального капіталу підприємства

На підприємствах, що спеціалізуються на випуску наукоємної продукції, технологічний капітал може бути запрограмований на максимальний інтелектуальний вихід. Це передбачає наявність у фахівців, і перш за все у кадрів вищої ланки управління, не тільки зручного робочого місця з повним набором матеріального та інформаційного забезпечення, але й усієї системи просування на ринок результатів творчої діяльності, тобто складових технологічного капіталу.

Як уже зазначалося, першою складовою технологічного капіталу є *інтелектуальна власність* – загальнолюдські інтелектуальні надбання та новації, втілені в наукових, технічних і технологічних об’єктах, продуктах, у художніх творах літератури та мистецтва.

Особливість відносин інтелектуальної власності полягає в тому, що вони складаються з результатів інтелектуальної праці, тобто є наслідком творчої діяльності людини. Саме елементи творчості як складові інтелектуальної праці визначають індивідуальний характер її продуктів і становлять якісний критерій відмінності інтелектуальної діяльності. Результатом взаємодії персонального капіталу та інтелектуальних технологій є *інтелектуальні продукти*, під якими слід розуміти “результати інтелектуальної, розумової, духовної та творчої діяльності, втілені у відкриттях, винаходах, патентах, наукових звітах і доповідях, проектах, раціоналізаторських пропозиціях, творах літератури, мистецтва, музики та ін.” [66, с. 672]. В табл. 2.1 подано аналіз відмінності інтелектуальних і матеріальних продуктів за певними ознаками.

Таблиця 2.1

Порівняльний аналіз матеріальних та інтелектуальних продуктів

Ознака	Матеріальні продукти	Інтелектуальні продукти
1	2	3
1. Величина споживчої вартості	Мають чітко виражену споживчу вартість	Споживча вартість невичерпна
2. Можливість вимірювання	Існують методи оцінки	Важко або зовсім неможливо оцінювати
3. Задоволення потреб	Задоволення матеріальних потреб людини	Задовольняють естетичні потреби своєю ідеальною сутністю
4. Права власності	Можуть повністю відчужуватися, тобто переходити до іншого власника	Не відчужуються, або може відчужуватися матеріальний носій, сам же продукт може використовуватися багато разів

1	2	3
5. Можливість уречевлення	Витрати праці уречевлюються в продукти діяльності людини	Витрати праці не уречевлюються
6. Можливість оцінити працю при виготовленні продукції	Створюються працею, яку можна виміряти, оцінити	Створюються творчою працею при використанні знань, особливих здібностей людини, її таланту, що виміряти важко
7. Відображення у статистичних звітах	Відображаються як матеріальний актив	Відображаються як нематеріальний актив

Інтелектуальна власність як результат творчої діяльності людини, її інтелектуальної праці є категорією, що відображає відносини володіння, користування і розпорядження результатом інтелектуальної творчої діяльності. Але інтелектуальна власність – це специфічна форма власності. Адже вона створюється інтелектуальною, творчою працею. Результатом звичайної праці є матеріальний продукт, що втілює суспільно-необхідні витрати праці, тобто вартість. Інтелектуальні продукти (наприклад, винахід, ноу-хау, картина, корисна модель) є втіленням праці творчої, за якої частка матеріальних витрат є незначною. Головну його цінність становлять знання, вміння, талант людини. До того моменту, як інтелектуальна власність починає отримувати правову охорону (тобто до її виведення на ринок), вона виступає як інтелектуальний ресурс. Будь-яка частина знань, яку можна виділити, розмістити на матеріальному носії (електронному, паперовому), кваліфікується як інтелектуальні ресурси і є джерелом знань, які підприємство може комерціалізувати. Але не на всі інтелектуальні ресурси доцільно оформляти правову охорону, комерціалізувати їх. Цей процес залежить від перспективи продажу, тобто одержання прибутку, зміцнення торгового знака або знака обслуговування на ринку, одержання певного соціального ефекту.

Інтелектуальні технології, в свою чергу, мають як матеріальне, так і нематеріальне вираження. За допомогою баз даних, програмного забезпечення, технічних засобів, тобто матеріального вираження інтелектуальних технологій співробітники створюють певні продукти інтелектуальної діяльності. Для здійснення ефективного управління як усім підприємством, так і інтелектуальним капіталом зокрема не менш важлива нематеріальна частина інтелектуальних технологій: культура, філософія та етика управління, організаційна структура.

Матеріальні активи інтелектуальних технологій можуть доповнювати технічні інновації. Додаткові комерційні активи дозволяють не тільки оформити, вдосконалити та вивести на ринок, а й збільшити ринкову ціну результатів творчої діяльності, що підлягають комерціалізації та приносять прибуток їх власникам.

У той час як *персональний капітал* є джерелом технологій та представляє те, що можна комерціалізувати, інші елементи інтелектуального капіталу визначають напрями розвитку підприємства, його перспективу: мету, вартість, зміст діяльності. Складові інтелектуального капіталу підприємства доповнюють один одного та формують його в процесі комерціалізації. Майже для всіх підприємств характерно, що комерційні знання та навички бізнесу, перелік постачальників і покупців, збутова мережа, здатність забезпечити сервісне обслуговування та організаторські можливості (клієнтський капітал) доповнюють технічні інновації, створені персональним капіталом. Їх можна вважати сполучною компонентою між технологією та покупцем. З метою виявлення характеру взаємодії окремих складових інтелектуального капіталу розроблений та представлений їх структурний взаємозв'язок (рис. 2.5).

Особливістю персонального капіталу є те, що він не може бути власністю підприємства: людей можна найняти, але їх не можна придбати у власність. У зв'язку з цим персональний капітал не може бути відображений у статтях активів підприємства – він може вважатися тимчасово залученим засобом, який належить до пасивів, подібно до боргових зобов'язань і випущених акцій і внаслідок своєї невідчутності не може піддаватися вартісним оцінкам. Персональний капітал не може бути скопійованим або відтвореним у жодному іншому підприємстві [189].

Щодо *клієнтського капіталу*, то ця складова частина інтелектуального капіталу відображає відносини підприємства з постачальниками та споживачами його продукції або послуг. Як зазначає Л. Едвінссон, це впевненість у тому, що клієнти підприємства будуть і надалі віддавати йому перевагу [201]. Саме тому клієнтський капітал називають ще “капіталом відносин”. З нашої точки зору, між клієнтським та персональним капіталом існує декілька спільних рис: по-перше, клієнтський капітал також не є власністю підприємства, але кошти та зусилля менеджменту, що вкладаються в нього, дають не меншу віддачу; по-друге, він не має будь-якого матеріального втілення або відображення, при цьому є запорукою розуміння споживачів і постачальників.

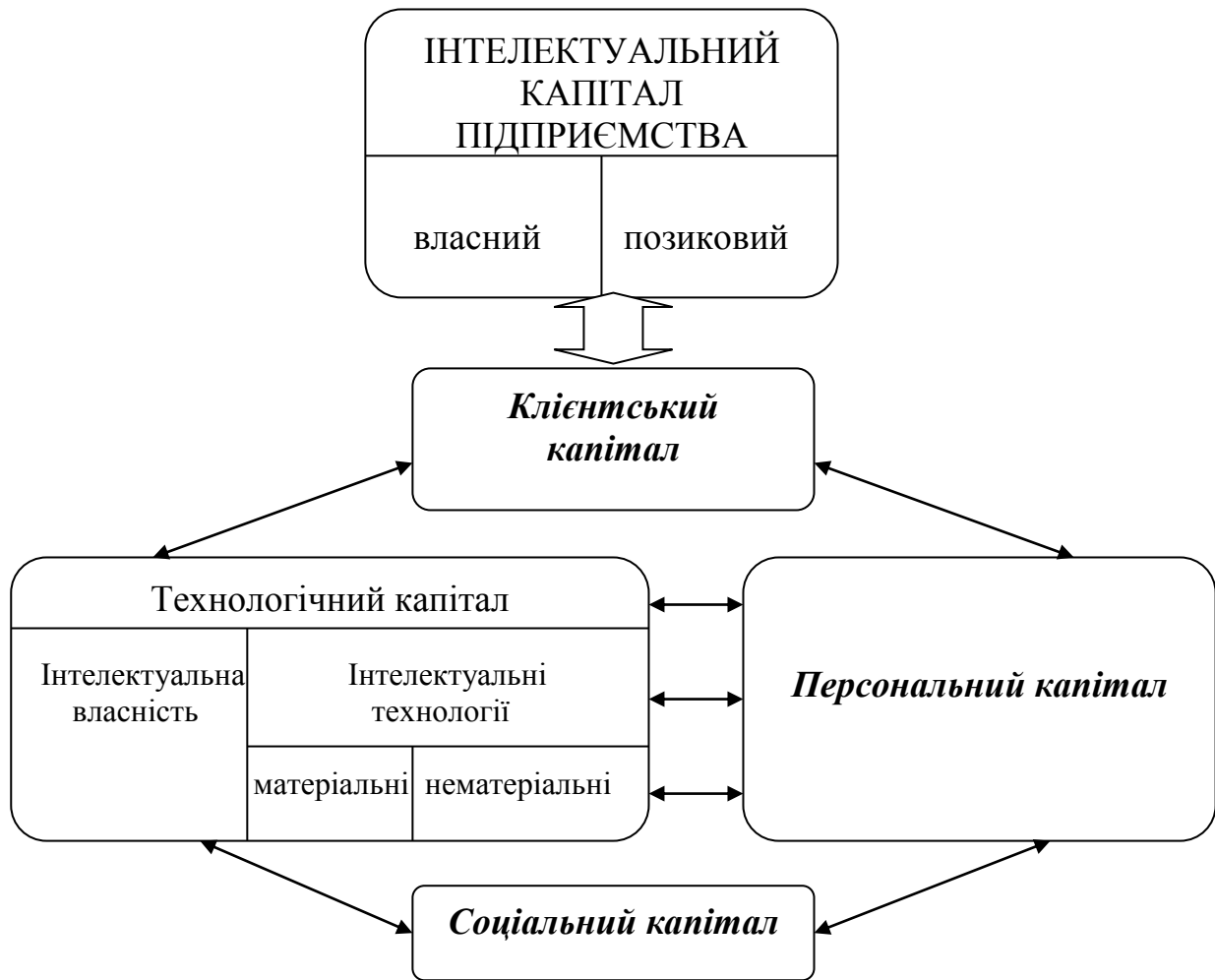


Рис. 2.5. Взаємозв'язок складових інтелектуального капіталу підприємства

Безперечно, стабільні відносини з постачальниками та споживачами, їх прихильність до товарів певного підприємства чи торгової марки, тісне співробітництво між ними є джерелом додаткового доходу.

Інформатизація суспільства вимагає від підприємств все більше зусиль віддавати накопиченню знань, поліпшенню кваліфікаційного складу персоналу, збільшенню кількості ПЕОМ, що зможе забезпечити при правильній організації стійкі конкурентні переваги. Разом з тим набуває актуальності тенденція соціальної відповідальності керівництва (власників) підприємств перед своїм персоналом. Це означає, з одного боку, що підприємство матиме тим більший рейтинг, чим більші соціальні гарантії воно надаватиме працівникам. З іншого боку, при співпраці, співробітництві працівників між собою підприємство отримує більше, ніж тоді, коли вони працюють поодиноці. Отже, товариськість, дружність, єдність колективу – необхідні умови отримання синергетичного

ефекту від роботи. Одним із завдань керівництва є забезпечення сприятливих умов для творчої співпраці виробничих колективів. Тому виникає потреба у розгляді соціальної складової інтелектуального капіталу.

Під *соціальним капіталом* розуміємо складову інтелектуального капіталу підприємства, яка включає зв'язки, визнані норми і цінності, які сприяють взаємодії усередині груп чи між ними та при застосуванні яких можливе отримання певного соціально-економічного ефекту. В основі поняття “соціальний капітал” лежить ідея очікування на віддачу від інвестицій у соціальні відносини: індивідууми вступають у соціальні відносини і включаються у певні стосунки для одержання прибутку. Проведені нами теоретико-методологічні дослідження демонструють те, що основою прибутку можуть стати як мінімум *чотири найважливіші групи ресурсів, котрі виникають та підсилюються саме завдяки соціальним зв'язкам і дозволяють підвищити ефективність економічної діяльності.*

По-перше, *доступ до інформації.* Для звичайних ринкових відносин характерна недосконалість інформації, тобто її закритість, недоступність, односторонність і відповідно високі витрати на одержання повної, достовірної та об'єктивної інформації. Соціальні зв'язки у певному середовищі і на певних ієрархічних рівнях, що мають найбільш повну інформацію про поточні потреби і перспективи розвитку ринку, надають індивідууму корисні відомості, які не доступні з інших джерел, про можливості та варіанти найбільш вигідної поведінки на ринку.

По-друге, *соціальні зв'язки можуть впливати на менеджерів з персоналу чи керівників підприємства,* тобто на осіб, які приймають важливі кадрові рішення про наймання, звільнення, просування працівника. Суб'єктивність оцінок працівника залишається дуже значною, особливо якщо мова йде не про конкретні результати вже завершеної діяльності, а про потенційні можливості людини на новому робочому місці, про її здібності як організатора, лідера, керівника.

По-третє, *соціальні зв'язки індивіда можуть сприйматися підприємством як деякі соціальні гарантії,* що забезпечують доступ до певних соціальних ресурсів.

По-четверте, *соціальні зв'язки підсилюють і прискорюють процес визнання й адаптації нового працівника на підприємстві.* Приналежність до певної соціальної групи автоматично має на увазі поділ її інтересів і цінностей, що, в свою чергу, забезпечує не тільки емоційну підтримку, а й високий ступінь довіри до новачка в колективі.

Відмінністю персонального капіталу від соціального є те, що перший розглядає зміни в самій людині, а другий – у відносинах між людьми, які сприяють економічним діям. Соціальний капітал, як фізичний, так і персональний, сприяє зростанню продуктивності праці. Група працівників, між якими існують відносини взаєморозуміння і довіри, працює більш злагоджено й ефективно, ніж та, де немає таких відносин.

Вважаємо, що доцільність виділення соціального капіталу та розширення трактування технологічного капіталу не викликає сумнівів в умовах зростання значення інтелектуальної власності і технічних засобів її створення, а також підвищеної уваги до соціалізації праці, зокрема інтелектуальної, новаційної. Разом з тим формування і розвиток творчих здібностей людини не можуть відбуватися у вакуумі, бо завжди існують певні чинники, що є визначальними у цьому процесі. Тільки комплексний аналіз таких явищ дозволить визначити основні напрями інтелектуалізації людського капіталу та її недоліки з метою розробки дієвого механізму управління інтелектуальним чинником людського капіталу.

У даний час не тільки в економічних теоретичних роботах, але й у ряді виступів політичних діячів різних країн світу закріплюється думка про те, що економіка, яка базується на знаннях та орієнтована на формування і використання інтелектуального капіталу, стає головним чинником соціально-економічного розвитку країн і окремих регіонів. Значення інтелектуального капіталу стає зрозумілим не тільки для керівників окремих підприємств, а й для політиків багатьох країн світу.

Структуризація людського та інтелектуального капіталу наведена на рис. 2.6.

Проведені нами теоретико-методичні дослідження формування інтелектуальних складових людського капіталу дозволяють говорити про еволюцію поглядів на процеси, що вивчаються. Так, спочатку інтелектуальний капітал розглядався тільки як сукупність людського, структурного та споживчого капіталів [91; 127; 201; 206], причому вони описувалися незначною кількістю показників, які можна було оцінити та інтерпретувати. Подальші наукові розробки цього питання характеризуються розширенням і вдосконаленням зазначеної теорії та апробації результатів в господарській діяльності (широкого розповсюдження набули практичні розробки спеціалістів шведської страхової компанії Scandia).



Рис. 2.6. Структуризація людського та інтелектуального капіталу підприємства

З нашої точки зору, з урахуванням сучасних розробок концепції інтелектуального капіталу тенденції формування інтелектуальних складових людського капіталу можна сформулювати таким чином:

1) надання пріоритетної ролі у структурі активів нематеріальній частині, тобто обліку та оцінці чотирьох запропонованих вище складових інтелектуального капіталу;

2) концентрація зусиль на розвиток технологічного капіталу за допомогою вдосконалення інституту інтелектуальної власності;

3) розробка та дотримання норм філософії бізнесу з урахуванням місцевої культури та особливостей господарювання;

4) розвиток персонального капіталу засобами професійної підготовки співробітників, зміцнення здоров'я та посилення дії стимулюючого чинника до творчої (інтелектуальної) діяльності;

5) посилення дії соціального капіталу на основі отримання сітьового ефекту від діяльності колективу підприємства між собою та із зовнішніми контрагентами;

6) формування добрих стосунків із постачальниками та споживачами на основі посилення дії соціального капіталу;

7) вдосконалення законодавства в частині створення і захисту об'єктів інтелектуальної власності;

8) створення та підтримка тісної взаємодії структурної складової засобами ефективного управління інтелектуальним капіталом.

Визначені тенденції актуальні для країн з розвинутою ринковою економікою. Щодо України, то вони набуватимуть значення тільки за умови дотримання інноваційного шляху розвитку та впровадження дійових механізмів розвитку складових частин інтелектуального капіталу.

Загалом в Україні існують значні резерви для бурхливого зростання інтелектуального капіталу: в країні накопичений персональний та соціальний капітал, що виражається у високому рівні освіти населення і значної частини працівників, які зайняті наукою. Однак інші частини – технологічний та клієнтський капітал – розвинуті недостатньо. При успішному розвитку цих складових можна одержати значний синергетичний ефект, виражений у зростанні інтелектуального капіталу країни в цілому й інтелектуального капіталу окремих економічних суб'єктів. Тому необхідно визначити чинники, що впливають на процеси інтелектуалізації людського капіталу на прикладі окремих промислових підприємств.

2.2. Оцінка впливу основних чинників на інтелектуалізацію людського капіталу

Вивчення структурної взаємодії окремих складових інтелектуального капіталу (персонального, технологічного, клієнтського та соціального), науково-методичних засад теорії людського капіталу, основних чинників, що впливають на його стан і розвиток, результатів інтелектуальної діяльності людини у вигляді об'єктів інтелектуальної власності проводилися з метою теоретичного обґрунтування необхідності підвищення інтелектуального рівня людського капіталу. Проведений теоретико-методичний аналіз продемонстрував необхідність застосування емпіричних даних, що є ілюстративним матеріалом для здійснення таких досліджень. Таким чином, з цією метою проведемо аналіз даних бухгалтерського та управлінського обліків на 15 промислових підприємствах Харківської області (**додаток А**).

У ході емпіричних досліджень необхідно:

виявити макро- та мікрочинники інтелектуалізації людського капіталу;

виявити особливості створення об'єктів інтелектуальної власності, а також наявності технологічної та професійної підтримки, що характеризують ступінь використання інтелектуального капіталу підприємств;

проаналізувати витрати на професійне навчання персоналу та їх взаємозалежність із розміром прибутку підприємства;

розробити пропозиції щодо поліпшення управління процесом інтелектуалізації людського капіталу.

Попередні дослідження дозволили сформулювати поняття “інтелектуалізація людського капіталу”, під якою розуміють процес поступового підвищення інтелектуального рівня людського капіталу на основі синтезу інформації, знань, умінь і навичок окремого індивіда, що відбувається для відповідності сучасним умовам та отримання соціально-економічного ефекту. Цей процес має діалектичну взаємозалежність із рівнем розвитку інтелектуального капіталу підприємства та його складовими. Викладене вище приводить до думки, що необхідно розглядати чинники інтелектуального капіталу, які, в свою чергу, впливають на тенденції інтелектуалізації людського капіталу.

Чинники впливу на тенденції інтелектуалізації людського капіталу на підприємствах можна поділити за рівнем впливу на два типи, а саме, на:

1) **чинники макросередовища** (малоконтрольовані або неконтрольовані керівництвом підприємства): соціально-економічні, економічні, демографічні, соціально-демографічні, правові та екологічні;

2) **чинники мікросередовища** (впливають на людський капітал у межах окремого господарюючого суб’єкта) піддаються контролю та управлінню з боку підприємства. Ці чинники по-різному впливають на окремі складові інтелектуального капіталу, тому їх доцільно розглядати в контексті кожної компоненти (рис. 2.7).

Ступінь розвитку технологічного капіталу та його елементів – інтелектуальної власності та інтелектуальних технологій – залежить від рівня інформатизації та комп’ютеризації підприємства, тобто від інформаційного чинника. Цей чинник зумовлює досконалість інформаційного забезпечення окремих підрозділів підприємства – функціонування локальної мережі та мережі Internet, баз даних, систем зв’язку (телефони, факси, модеми), автоматизації праці, перш за все управлінської? та ін. Вплив інформаційного чинника на нематеріальний аспект функціонування технологічного капіталу (культура та філософія бізнесу, досконалість організаційної структури) полягає у змінах, що обумовлюються виробництвом та розширеним відтворенням інтелектуального капіталу.

Навіть при розгляданні тільки мікрочинників неможливо не зауважити, що **правовий чинник** зумовлює рівень захисту об’єктів інтелектуальної

власності (елемент технологічного капіталу) та правове середовище для співпраці з клієнтами (елемент клієнтського капіталу) й особливості розповсюдження реклами окремих груп товарів. Оцінка захищеності об'єктів інтелектуальної власності на промислових підприємствах розглядатиметься за допомогою даних анкетування у підрозділі 2.3.

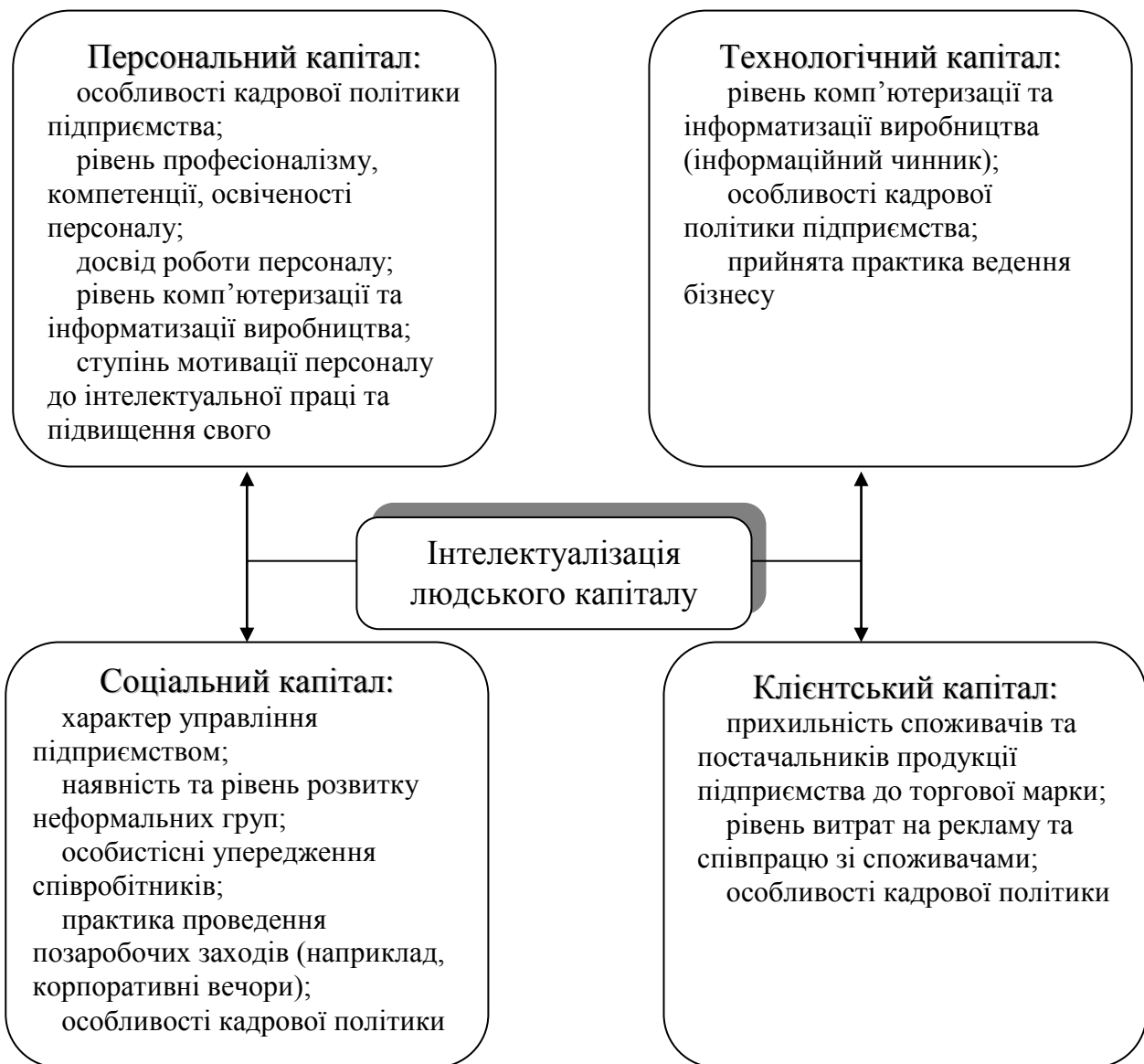


Рис. 2.7. Мікрочинники інтелектуалізації людського капіталу, що розподілені за впливом на окремі складові інтелектуального капіталу

Комп'ютеризація, як справедливо відмічає О. В. Кендюхов, “розвивається значними темпами та вимагає від суспільства вагомих соціальних витрат. Головним завданням є скорочення впливу технократичного підходу до інформатизації, який в наш час має широке розповсюдження: все

більш досконалі інформаційні системи – все менш досконалі по відношенню до них люди. Основною відповіддю на виклики інформаційних технологій є підвищення рівня освіти, поліпшення професійної підготовки персоналу, використання нових форм організації праці” [78, с. 90] та управління людським капіталом.

Інформаційний чинник впливає на всі компоненти інтелектуального капіталу: стимулює розвиток персонального капіталу, полегшує доступ до інформаційних ресурсів для соціального капіталу, покращує облік та взаємодію із стейкхолдерами підприємства (для клієнтського капіталу).

Вплив інформатизації та комп’ютеризації, рівень правового захисту на підприємстві позначаються на створенні інтелектуальних продуктів, які за умови їх комерціалізації перетворюються на об’єкти інтелектуальної власності. Тому доцільно представити аналіз нематеріальних активів (НМА) та основних засобів (ОЗ) у загальних активах на досліджуваних підприємствах (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Частка НМА та ОЗ в сумі активів підприємств

№ п/п	Підприємство	Частка НМА в сумі активів, %		Частка ОЗ в сумі активів, %	
		2003	2004	2003	2004
1	АТ ЗТ “ХЗЕМВ-1”	–	–	53,42	53,11
2	ВАТ “Автрамат”	0,042	0,12	57,56	59,38
3	ВАТ “Електромашина”	–	–	45,18	44,23
4	ВАТ “Турбоатом”	0,01	0,001	22,98	20,47
5	ВАТ “Укрелектромаш”	0,012	0,067	71,99	64,52
6	ВАТ “Харківське машинобудівне підприємство “Світло шахтаря”	–	0,18	28,07	22,81
7	ДП ВАТ “Зміївський машинобудівний завод”	–	–	70,51	63,63
8	ДП “Завод “Електроважмаш”	–	–	47,00	63,06
9	ДП “ХЕМЗ”	–	–	63,34	51,12
10	ДП ХРЗ “Радіореле”	–	0,016	69,47	58,28
11	ЗАТ “Завод “Південкабель”	0,057	0,15	30,45	49,13
12	КП “ХКБД”	–	–	35,36	31,34
13	СП ЗАТ “ХЕМЗ-ІРЕС”	0,98	0,91	25,54	28,11
14	СУРФ ТОВ “Інек”	0,001	0,93	0,96	1,30
15	ХДПЗ ім. Т. Г. Шевченка	0,11	0,093	55,67	61,49

Аналіз даних табл. 2.2 дозволяє стверджувати, що на підприємствах із державною формою власності взагалі не обліковані нематеріальні активи, за винятком ДП ХРЗ “Радіореле” та ХДПЗ ім. Т. Г. Шевченка, що характеризує таке:

низький рівень обізнаності керівників щодо важливості залучення та ідентифікації нематеріальних активів у виробничому та управлінському процесі;

відсутність нематеріальних активів на підприємстві, що за сучасних умов господарювання практично неможливо;

невідповідність сучасним умовам господарювання полягає в тому, що відомі підприємства (наприклад, ТНК, Херох, Procter&Gamble) обліковують нематеріальні активи та отримують прибутки не тільки за рахунок розвиненості техніки, технології, організації управління, але й при використанні й реалізації прав на об’єкти інтелектуальної власності.

Щодо підприємств інших форм власності – господарських товариств (акціонерних товариств і товариств з обмеженою відповідальністю), то тут загалом існує протилежна тенденція (крім ВАТ “Турбоатом”, СП ЗАТ “ХЕМЗ-ІРЕС”), яка характеризується збільшенням частки нематеріальних активів у загальній їх сукупності, але на надто низькому рівні, і на жодному підприємстві ця частка не перевищує 1%. За деякими джерелами на більшості підприємств США частка нематеріальних активів перевищує 60% в загальній сукупності активів. В АТ ЗТ “ХЗЕМВ-1” та ВАТ “Електромашина” взагалі нематеріальні активи не знайшли відображення у статистичних формах звітності.

Частка основних засобів на всіх досліджуваних підприємствах не менша за 20%, окрім СУРФ ТОВ “Інек”, де вони становлять 0,96% у 2003 р. та 1,3% у 2004 р.

Отже, найвагомим чинником, що зумовлює стан і розвиток технологічного капіталу, є інформаційний чинник, який негативно впливає на процес інтелектуалізації людського капіталу. На досліджуваних підприємствах не створена матеріальна база сучасної техніки та технології, яка дозволяла б втілювати знання, досвід, вміння і навички персонального капіталу в життя, що в першу чергу позначається на результатах господарської діяльності підприємств та задоволеності й прихильності співробітників.

Щодо соціального капіталу, то в міру суб’єктивності свого розвитку він знаходиться під впливом таких чинників: особливостей управління підприємством, наявності та рівня розвитку неформальних груп, особистісних упереджень співробітників, практики проведення позаробочих заходів

(наприклад, корпоративних вечорів, участі в спортивних клубах), характеру кадрової політики тощо. Багатоаспектність впливу цих чинників зумовлює неформальне групування співробітників з урахуванням рівня компетенції та освіченості кожного, належності до певних підрозділів. У зв'язку з тим, що соціальний капітал обумовлює знаходження потрібної інформації через сітьові канали, в тому числі дані про професійну підготовку, зміцнення здоров'я, сприяє налагодженню довіри між людьми, є запорукою формування та розвитку інтелектуального рівня людського капіталу.

Рівень клієнтського капіталу виступає своєрідним індикатором успішності співпраці підприємства зі своїми замовниками та постачальниками. Завоювання прихильників своєї торгової марки або марки обслуговування є важкою та кропіткою працею, що передбачає наявність у персоналу високого професіоналізму, компетенції, досвіду роботи й особистісних якостей досягнення успіху із залучення клієнтів до співробітництва, що безпосередньо визначає розвиток інтелектуального рівня людського капіталу. Лояльність до торгової марки клієнтів є запорукою їх прихильності, а отже, й отримання підприємством доходу від реалізації продукції (робіт, послуг), що потім виявляється у розмірі прибутку. Отже, системоутворюючими чинниками сукупної величини клієнтського капіталу є прихильність споживачів і постачальників продукції підприємства, рівень витрат на рекламу та співпрацю зі споживачами та, як зазначалося вище, правове середовище.

За допомогою інтерв'ювання персоналу служб по роботі з клієнтами (відділ збуту, відділ маркетингу, відділ зовнішньоекономічних зв'язків тощо) визначимо **ступінь прихильності клієнтів до торгових марок** досліджуваних підприємств (табл. 2.3).

Згідно з даними табл. 2.3, можна зробити такі висновки про вплив чинника прихильності споживачів до торгової марки:

на десяти з п'ятнадцяти досліджуваних підприємствах є в наявності та працює уніфікована база даних клієнтів, що значно спрощує роботу персоналу відповідних служб та допомагає оперативно знаходити й обробляти необхідну інформацію;

майже на всіх підприємствах (крім КП "ХКБД" з огляду на специфіку діяльності) є постійні клієнти, що мали справу з підприємством більше п'яти разів. Це щонайперше характеризує прихильність споживачів та їх лояльність по відношенню до підприємств;

на всіх досліджуваних підприємствах споживачі зверталися з рекламаціями з ряду причин: через незадовільну якість продукції, незадовільні

умови післяпродажного обслуговування. Такий чинник вкрай негативно впливає на прихильність споживачів, а отже, й на тенденції інтелектуалізації людського капіталу;

на 86,7% досліджуваних підприємствах рівень автоматизації та комп'ютеризації служби по роботі з клієнтами відповідає світовим стандартам. Так, наявність ПК та місця для спілкування із клієнтами у кожного співробітника служби маркетингу, доступність до засобів комунікації позитивно позначаються на клієнтському капіталі та перспективах його розвитку;

тільки на шести підприємствах персонал служби по роботі з клієнтами має високий ступінь професіоналізму та компетенції. На дев'яти підприємствах негативно оцінили респонденти професійно-кваліфікаційний рівень відповідних служб взаємозв'язку з клієнтами, що негативно позначається на рівні клієнтського капіталу та передбачає розробку заходів щодо залучення більш кваліфікованих працівників або підвищення професіоналізму вже працюючих.

Таблиця 2.3

Рівень прихильності споживачів до торгової марки

№ п/п	Підприємство	Ведення уніфікованої бази даних постачальників та споживачів	Наявність постійних клієнтів (кількість поставок або замовлень більше за 5)	Наявність реклаमाцій з боку споживачів	Наявність ПК та програмного за безпечення у відділі по роботі з клієнтами	Високий рівень компетенції та професіоналізму персоналу служби по роботі з клієнтами
1	2	3	4	5	6	7
1	АТ ЗТ "ХЗЕМВ-1"	+	+	+	+	-
2	ВАТ "Автрамат"	+	+	+	+	-
3	ВАТ "Електромашина"	-	+	+	+	-
4	ВАТ "Турбоатом"	+	+	+	+	+
5	ВАТ "Укрелектромаш"	+	+	+	+	-
6	ВАТ "Харківське машинобудівне підприємство "Світло шахтаря"	-	+	+	+	-
7	ДП ВАТ "Зміївський машинобудівний завод"	+	+	+	+	-
8	ДП "Завод "Електроважмаш"	+	+	+	+	+

1	2	3	4	5	6	7
9	ДП “ХЕМЗ”	–	+	+	+	+
10	ДП ХРЗ “Радіореле”	+	+	+	+	–
11	ЗАТ “Завод “Південкабель”	+	+	+	–	+
12	КП “ХКБД”	–	–	+	+	+
13	СП ЗАТ “ХЕМЗ-ІРЕС”	+	+	+	+	+
14	СУРФ ТОВ “Інек”	+	+	+	+	–
15	ХДПЗ ім. Т. Г. Шевченка	–	+	+	–	–

Примітка: “+” – позитивна відповідь, “–” – негативна відповідь

З метою виявлення витрат, що направляються на роботу з клієнтами, визначимо частку витрат на збут (визначаються згідно із С(П)БО 16 “Витрати”) у загальній сукупності витрат підприємства (табл. 2.4). Незважаючи на те, що до таких витрат включають витрати на пакувальні матеріали, ремонт тари, оплату праці продавцям, торговим агентам та працівникам підрозділів, що забезпечують збут та інше, вони відображають **якість роботи зі споживачами підприємства**.

Аналіз даних табл. 2.4 дає підстави зробити такі висновки:

відбувається збільшення частки витрат на збут (ця тенденція не стосується ВАТ “Автрамат”, ВАТ “Укрелектромаш”, ДП “Завод “Електроважмаш”), що характеризує поліпшення відносин із клієнтами та позначається на збільшенні прибутку. З огляду на те, що ця тенденція не є характерною для більшості підприємств, які аналізуються, величина витрат на збут не впливає або впливає в незначній мірі на розмір чистого прибутку;

для тих підприємств, на яких спостерігається збільшення прибутку, характерний взаємозв’язок клієнтського капіталу і величини витрат на збут;

у ВАТ “Автрамат” та ДП “Завод “Електроважмаш” зафіксовано зменшення частки витрат на збут з одночасним збільшенням прибутку. Це пояснюється збільшенням загальних витрат на обох підприємствах при майже незмінних витратах на збут.

Перспективи розвитку клієнтського капіталу значною мірою залежать від прихильності постачальників та споживачів підприємств. Як показав аналіз, клієнтський капітал розвинутий краще на тих підприємствах, де рівень комп’ютеризації праці та ступінь професіоналізму працівників збуту мають високий показник.

Аналіз витрат підприємства на роботу із клієнтами

№ п/п	Підприємство	Частка витрат на збут у сумі витрат, %			Збільшення (+) або зменшення (-) прибутку у 2004 р. в порівнянні з 2003 р.
		2003	2004	Відхилення (+, -)	
1	АТ ЗТ “ХЗЕМВ-1”	0,43	0,52	0,09	-
2	ВАТ “Автрамат”	0,89	0,80	-0,09	+
3	ВАТ “Електромашина”	0,47	1,23	0,76	-
4	ВАТ “Турбоатом”	1,09	1,31	0,22	-
5	ВАТ “Укрелектромаш”	2,01	1,55	-0,46	-
6	ВАТ “Харківське машинобудівне підприємство “Світло шахтаря”	0,93	0,94	0,01	-
7	ДП ВАТ “Зміївський машинобудівний завод”	1,07	1,56	0,49	-
8	ДП “Завод “Електроважмаш”	1,41	0,65	-0,76	+
9	ДП “ХЕМЗ”	0,64	1,05	0,41	+
10	ДП ХРЗ “Радіореле”	0,74	1,58	0,84	-
11	ЗАТ “Завод “Південкабель”	1,61	1,77	0,16	+
12	КП “ХКБД”	-	-	-	+
13	СП ЗАТ “ХЕМЗ-ІРЕС”	1,28	1,60	0,32	-
14	СУРФ ТОВ “Інек”	1,77	2,41	0,64	-
15	ХДПЗ ім. Т. Г. Шевченка	1,15	1,31	0,16	-

Процес інтелектуалізації людського капіталу, а саме – персонального капіталу, значною мірою залежить від *стимулюючого чинника*, що зумовлює прагнення до здійснення інтелектуальної діяльності. Як головний стимулюючий чинник в сучасних умовах господарювання України розглядають матеріальне стимулювання, що визначається, зокрема, розміром заробітної платні і преміальних виплат. Тому представимо аналіз заробітної платні на досліджуваних підприємствах (табл. 2.5).

Частка витрат на оплату праці залежить від декількох показників: кількості працівників, розміру їх заробітної платні за категоріями та сукупної величини витрат на підприємстві. Частка витрат на оплату праці в загальній сумі за елементами операційних витрат є не нижчою за 13%, крім ЗАТ “Завод “Південкабель”, де цей показник становив у 2003 р. 4,80%, а у 2004 р. – 4,95%.

На цьому підприємстві має місце значна частка матеріальних витрат, що свідчить про матеріаломісткість виробництва.

Таблиця 2.5

**Аналіз заробітної плати як стимулюючого чинника
до інтелектуальної праці**

№ п/п	Підприємство	Частка витрат на оплату праці в операційних витратах, %			Середньо-місячна заробітна плата у 2004 р., грн
		2003	2004	відхилення (+, -)	
1	АТ ЗТ "ХЗЕМВ-1"	22,20	28,42	6,22	473,00
2	ВАТ "Автрамат"	19,84	17,65	-2,19	502,88
3	ВАТ "Електромашина"	17,25	18,45	1,20	455,19
4	ВАТ "Турбоатом"	17,80	12,39	-5,41	474,00
5	ВАТ "Укрелектромаш"	12,85	11,18	-1,67	537,50
6	ВАТ "Харківське машинобудівне підприємство "Світло шахтаря"	17,85	19,34	1,49	498,38
7	ДП ВАТ "Зміївський машинобудівний завод"	22,62	22,40	-0,22	463,38
8	ДП "Завод "Електроважмаш"	18,41	17,97	-0,44	507,88
9	ДП "ХЕМЗ"	16,70	13,24	-3,46	562,69
10	ДП ХРЗ "Радіореле"	54,87	58,35	3,48	539,25
11	ЗАТ "Завод "Південкабель"	4,95	4,80	-0,15	598,63
12	КП "ХКБД"	43,44	45,95	2,51	575,38
13	СП ЗАТ "ХЕМЗ-ІРЕС"	16,64	23,94	7,3	650,44
14	СУРФ ТОВ "Інек"	14,12	9,01	-5,11	556,25
15	ХДПЗ ім. Т. Г. Шевченка	21,07	22,15	1,08	454,63

На всіх досліджуваних підприємствах, крім ВАТ "Турбоатом" (у 2004 р. – 5625 осіб), чисельність працівників не перевищувала 1000 осіб, а заробітна плата визначається згідно зі штатним розкладом, особливостями виробництва та особистим внеском працівників. Щодо розміру заробітної плати, то на всіх підприємствах заробітна платня вища за законодавчо встановлений рівень прожиткового мінімуму (362,3 грн), але вона все ще не відповідає тим вимогам, які висуваються до оплати розумової, творчої праці. Така заробітна платня виконує лише відтворювальну функцію при нівелюванні стимулювання, що є підґрунтям для інноваційної діяльності. Відмова або недостатнє використання впливу стимулюючого чинника негативно позначається на інтелектуалізації людського капіталу. Отже, на досліджуваних підприємствах персональний

капітал не знаходиться під впливом стимулюючого чинника, що в сучасних умовах є необхідним заходом для підвищення інтелектуального рівня людського капіталу.

Загалом тенденції до підвищення інтелектуального рівня персонального капіталу на підприємстві залежать від *характеру кадрової політики*, що провадиться. Тому необхідно дослідити ці тенденції на підприємствах, які аналізуються. При цьому за допомогою даних управлінського обліку слід з'ясувати ставлення вищого керівництва до сучасного стану і тенденцій управління персоналом (табл. 2.6).

На всіх досліджуваних підприємствах проводиться кадрова політика, але чітко розроблена програма дій з управління персональним капіталом має місце тільки на деяких, наприклад, АТ ЗТ “ХЗЕМВ-1”, ВАТ “Турбоатом”, ВАТ “Укрелектромаш”, ДП “Завод “Електроважмаш”, ЗАТ “Завод “Південкабель”, СП ЗАТ “ХЕМЗ-ІРЕС”, СУРФ ТОВ “Інек”. Набір персоналу здійснюється здебільшого на основі оголошень в ЗМІ та через неформальні контакти співробітників підприємства. Всі досліджувані підприємства провадять програму розвитку персоналу, що передбачає проведення профнавчання на основі підвищення кваліфікації.

Як зазначалося вище, навчання є необхідною умовою для підвищення інтелектуального рівня персоналу, адже тільки накопичення знань, вмінь і досвіду роботи дозволяють реалізовувати персональну складову інтелектуального капіталу. Тісний зв'язок між стимулюючим чинником та кадровою політикою в частині розвитку персоналу зумовлюють прагнення працівників до безперервної освіти, самонавчання, самореалізації та постійного поліпшення результатів роботи.

На жаль, на досліджуваних нами (авторами монографії) підприємствах заробітна плата не відіграє стимулюючої ролі, тому прагнення до навчання, особливо самонавчання, дещо зменшується: рівень заробітної плати до і після навчання помітно не змінюється. Адже теорія людського капіталу постулює, що чим вище рівень освіти, професіоналізму, досвіду роботи, тим більшим повинен бути дохід, який одержує носій людського капіталу. Як рекомендації для керівного складу підприємства можна запропонувати виявлення потреб на основі оцінки ділових і особистісних якостей персоналу та запровадження профнавчання, яке допомагає співробітникам підвищити якість своєї роботи; дозволяє підвищити рівень професійної кваліфікації для виконання нових, більш складних виробничих завдань; готує їх до збільшення обсягу поточної роботи; допомагає розвивати навички спілкування з іншими людьми, що стає необхідним при налагодженні добрих стосунків із клієнтами.

Застосування основних складових кадрової політики при проведенні інтелектуалізації людського капіталу

№ п/п	Підприємство	Планування персоналу	Набір персоналу	Відбір персоналу	Розвиток персоналу	Оцінка персоналу	Рух персоналу
1	2	3	4	5	6	7	8
1	АТ ЗТ "ХЗЕМВ-1"	за категоріями працюючих	за оголошенням у ЗМІ, через неформальні контакти	менеджером з персоналу з урахуванням думки керівника	курси підвищення кваліфікації	керівником вищого рангу	здійснюється залежно від результатів оцінки та особистого вкладу працівника
2	ВАТ "Автрамат"	не здійснюється	через неформальні контакти	менеджером з персоналу	те ж	те ж	те ж
3	ВАТ "Електромашина"	за категоріями працюючих	не здійснюється	менеджером з персоналу	--/--	--/--	--/--
4	ВАТ "Турбоатом"	за категоріями працюючих	випускники вузів, за оголошенням у ЗМІ, через біржу праці та неформальні контакти	здійснюється комісією	курси підвищення кваліфікації, профнавчання	спеціально створеною комісією, керівником вищого рангу	--/--
5	ВАТ "Укрелектромаш"	за окремими спеціальностями	за оголошенням у ЗМІ	менеджером з персоналу	курси підвищення кваліфікації	керівником вищого рангу	--/--
6	ВАТ "Харківське машинобудівне підприємство "Світло шахтаря"	не здійснюється	через біржу праці та неформальні контакти	менеджером з персоналу з урахуванням думки керівника	--/--	спеціально створеною комісією, керівником вищого рангу	--/--
7	ДП ВАТ "Зміївський машинобудівний завод"	не здійснюється	через неформальні контакти	менеджером з персоналу	--/--	керівником вищого рангу	--/--

Закінчення табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
8	ДП “Завод “Електроважмаш”	за категоріями працюючих	за оголошенням у ЗМІ	керівником підрозділу	--/	спеціально створеною комісією, керівником вищого рангу	--/
9	ДП “ХЕМЗ”	не здійснюється	за оголошенням у ЗМІ	комісією	--/	менеджером з персоналу	--/
10	ДП ХРЗ “Радіореле”	за окремими спеціальностями	через біржу праці та неформальні контакти	керівником підрозділу	--/	керівником вищого рангу	--/
11	ЗАТ “Завод “Південкабель”	не здійснюється	за оголошенням у ЗМІ	керівником підрозділу	--/	те ж	--/
12	КП “ХКБД”	не здійснюється	випускники вузів та через неформальні контакти	комісією	--/	--/	--/
13	СП ЗАТ “ХЕМЗ-ІРЕС”	за окремими спеціальностями	через неформальні контакти	комісією	--/	спеціально створеною комісією, керівником вищого рангу	--/
14	СУРФ ТОВ “Інек”	не здійснюється	випускники вузів та через неформальні контакти	керівником підрозділу	--/	менеджером з персоналу	--/
15	ХДПЗ ім. Т. Г. Шевченка	не здійснюється	не здійснюється	керівником підрозділу	--/	керівником вищого рангу	--/

Оцінка персоналу здійснюється керівництвом вищої ланки управління нерегулярно та без залучення сторонніх спеціалістів, причиною чого є брак коштів на її проведення, що зумовлює дещо суб'єктивний підхід до персоналу, який оцінюється. Разом з тим одним із дієвих чинників підвищення інтелектуального рівня є можливість просування кар'єрними сходами, бо з підвищенням у посаді необхідне й підвищення професійно-кваліфікаційного рівня.

Необхідною умовою того, щоб кадрова політика дійсно була системоутворюючим чинником підвищення інтелектуального рівня персонального капіталу є, по-перше, розробка чіткої та ефективної програми роботи з кадрами; по-друге, зацікавленість працівників у досягненні положень кадрової політики; по-третє, наявність стимулюючих чинників до саморозвитку; по-четверте, безпосередня участь керівників у програмі розвитку персоналу; по-п'яте, додержання головного правила сучасного бізнесу: найважливіший ресурс сьогодні – персонал.

На персональний капітал найбільший вплив справляє характер кадрової політики підприємства, що направлена або тільки на використання людського капіталу, або ще й на можливості його розвитку та розширеного відтворення, що доцільно з точки зору отримання прибутків у майбутньому. Однією з складових кадрової політики є розвиток людського капіталу засобами професійної підготовки та самонавчання, що є передумовою підвищення інтелектуального рівня, а отже, інтелектуалізації людського капіталу. Тому доцільно провести аналіз *рівня кваліфікації персоналу* та видатків на професійне навчання (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз витрат на навчання на досліджуваних підприємствах

№ п/п	Підприємство	Частка витрат на навчання персоналу у сукупних витратах підприємства, %			Частка працівників, що пройшли профнавчання, %		
		2003	2004	відхилення (+, -)	2003	2004	відхилення (+, -)
1	2	3	4	5	6	7	8
1	АТ ЗТ "ХЗЕМВ-1"	0,90	0,90	0	12,3	15,0	2,7
2	ВАТ "Автрамат"	0,72	0,75	0,03	18,0	21,1	3,1

1	2	3	4	5	6	7	8
3	ВАТ “Електромашина”	0,31	0,20	-0,11	26,0	21,4	-4,6
4	ВАТ “Турбоатом”	0,8	0,85	0,05	27,5	28,3	0,8
5	ВАТ “Укрелектромаш”	1,07	1,10	0,03	17,5	19,8	2,3
6	ВАТ “Харківське машинобудівне підприємство “Світло шахтаря”	0,85	0,74	-0,11	15,6	14,3	-1,3
7	ДП ВАТ “Зміївський машинобудівний завод”	0,53	0,47	-0,06	11,6	10,8	-0,8
8	ДП “Завод “Електроважмаш”	0,74	0,65	-0,09	21,5	20,1	-1,4
9	ДП “ХЕМЗ”	0,74	0,88	0,14	21,5	27,8	6,3
10	ДП ХРЗ “Радіореле”	0,19	0,12	-0,07	16,5	15,8	-0,7
11	ЗАТ “Завод “Південкабель”	1,01	1,16	0,15	21,5	24,4	2,9
12	КП “ХКБД”	1,00	0,95	-0,05	19,8	17,3	-2,5
13	СП ЗАТ “ХЕМЗ-ІРЕС”	0,65	0,57	-0,08	14,6	14,3	-0,3
14	СУРФ ТОВ “Інек”	0,96	1,03	0,07	22,5	23,6	1,1
15	ХДПЗ ім. Т. Г. Шевченка	0,56	0,48	-0,08	11,2	11,7	0,05

Аналіз даних табл. 2.7 дає можливість зробити такі висновки:

частка витрат на навчання є надто низькою в загальних витратах, але на більшості підприємств колективної форми власності вона має тенденцію до збільшення, що обумовлено збільшенням видатків на навчання (хоча і в незначній мірі); зростанням кількості працівників, знання яких морально застаріли та потребують оновлення шляхом проходження курсів підвищення кваліфікації; збільшенням кількості працівників, що бажають підвищити свій інтелектуальний рівень шляхом професійного навчання;

на підприємствах державної форми власності (наприклад, ДП ВАТ “Зміївський машинобудівний завод”, ДП “Завод “Електроважмаш”, ДП ХРЗ “Радіореле”, КП “ХКБД”) частка видатків на навчання скоротилася протягом року, що свідчить про брак коштів таких підприємств на розвиток персоналу та підвищення їх інтелектуального рівня;

частка працівників, які пройшли профнавчання, має ту ж тенденцію, як і частка витрат на навчання: частка працівників більшості колективних підприємств (наприклад, ВАТ “Автрамат”, ВАТ “Турбоатом”, ВАТ “Укрелектромаш”, ЗАТ “Завод “Південкабель”, СУРФ ТОВ “Інек”) зростає при одночасному зменшенні цієї частки на державних підприємствах.

Висловлення про те, що видатки на навчання не є споживчими витратами, не враховуються управлінським персоналом досліджуваних

підприємств, що пояснюється незначною часткою витрат на навчання персоналу, яка в 2004 р. коливалась від 0,12% (на ДП ХРЗ “Радіореле”) до 1,16% (у ЗАТ “Завод “Південкабель”).

Отже, аналіз та оцінка впливу чинників на тенденції інтелектуалізації людського капіталу, що проводилася за даними бухгалтерського і управлінського обліку промислових підприємств Харківської області, дозволяють стверджувати, що не всі системоутворюючі чинники справляють позитивний вплив у межах складових інтелектуального капіталу підприємства. Виділимо характерні для всіх підприємств риси, що негативно впливають на розвиток інтелектуальної складової людського капіталу:

наявність незначної частки або відсутність нематеріальних активів, що підлягають обліку згідно з чинним законодавством. Необхідно зауважити, що саме результати інтелектуальної діяльності у разі їх комерціалізації набувають статусу об’єктів інтелектуальної власності, які є складовою нематеріальних активів. Необхідність їх ідентифікації набуває значення у разі захисту на законодавчому рівні та ефективного управління з метою отримання стійких конкурентних переваг на ринку;

наявність у структурі активів значної частки основних засобів (у середньому по підприємствах понад за 50%), що характеризує неготовність переходу до інформаційного суспільства, де на підприємствах у сукупній частці активів переважають нематеріальні активи;

існування практики демотивації працівників до інтелектуальної праці, однією з причин якої є незадовільний рівень заробітної платні і преміальних виплат, що залишають існування більшості працівників на межі бідності;

нівелювання необхідності керівниками підприємств та менеджерами з кадрів розробки і впровадження дійової кадрової політики, що повинна забезпечувати ефективний розвиток та використання людського капіталу;

відсутність практики асигнувань коштів на професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників досліджуваних підприємств, що, в свою чергу, позначається на якості інтелектуальної праці, здатності до розвитку та передачі накопичених знань, досвіду наступним поколінням, на підвищенні конкурентоспроможності суб’єкта господарювання засобами становлення підприємництва та інноваційної діяльності.

З урахуванням цих проблем необхідно розробити пропозиції щодо поліпшення управління процесом інтелектуалізації людського капіталу. Пропозиції полягають у такому:

ідентифікація та постановка на облік нематеріальних активів, тобто таких активів, що не можуть бути оцінені звичайними методами оцінки, а потребують вивчення цього питання або залучення професіоналів ззовні (тобто залучення професійних оцінників консалтингових агентств);

приведення до оптимального співвідношення матеріальних і нематеріальних активів, що задовольняє умовам високорозвинених підприємств у інформаційному суспільстві. Світові тенденції господарювання диктують такі умови, коли структура активів будь-якого підприємства повинна здебільшого складатися із нематеріальних активів. Тому підприємствам, що досліджувалися, необхідно змістити акценти обліку в бік нарощення всіх компонент інтелектуального капіталу;

поліпшення комп'ютерної бази та програмного забезпечення з метою спрощення управлінських дій і діяльності виконавців на підприємствах;

розробка та впровадження кадрової політики з урахуванням зарубіжного досвіду ведення бізнесу й пристосування його до вітчизняних умов, що направлено не тільки на використання людського капіталу, але й на розвиток і всебічну його підтримку з метою інтелектуалізації;

збільшення витрат на професійне навчання працівників, стимулювання до самоосвіти, що повинно супроводжуватися такими діями з боку підприємства, як зростання доходу, можливість підвищення соціального статусу, надання соціальних гарантій і пільг працівникам та членам їх сімей;

зміцнення довіри членів колективу засобами проведення ефективної кадрової політики з метою посилення дії соціального капіталу на підприємствах;

формування та розвиток стабільних партнерських стосунків з контрагентами підприємств, комп'ютеризація роботи працівників, що безпосередньо з ними контактують, метою чого є поліпшення показників клієнтського капіталу.

Загалом при нівелюванні макрочинників та розгляданні тільки чинників мікросередовища, що впливають на тенденції інтелектуалізації людського капіталу, як системоутворюючі можна виділити інформаційний чинник і характер кадрової політики. Інформаційний чинник тісно пов'язаний з чинниками макросередовища: світові тенденції диктують якість і ступінь комп'ютеризації та автоматизації всередині підприємства. Тільки керівництво вирішує необхідність та доцільність відповідності світовим стандартам, адже стратегія розвитку підприємства зумовлює той чи інший напрямок діяльності. З іншого боку, кадрова політика формує та готує персонал до співпраці між

собою, з керівництвом і клієнтами, тому всі складові інтелектуального капіталу залежать від її спрямованості та визначених пріоритетів.

Тільки комплексна дія чинників спроможна впливати на тенденції та пріоритетні шляхи інтелектуалізації людського капіталу. Проведений аналіз демонструє необхідність визначення характеру дії і ступеня впливу макрочинників, їх напрямів, наслідків, комплексу заходів щодо управління та можливих шляхів подолання негативного впливу мікрочинників.

2.3. Обґрунтування суперечностей інтелектуалізації людського капіталу

Управління інтелектуальним капіталом будь-якого підприємства передбачає управління його складовими, в процесі якого з'ясовується стан і тенденції їх змін. Аналіз результатів бухгалтерського та управлінського обліків (див. підрозд. 2.2) показав нагальну потребу в проведенні подальших досліджень на предмет оцінки стану й основних тенденцій інтелектуалізації людського капіталу та його суперечностей.

Такий підхід потребує не тільки теоретичного обґрунтування необхідності інтелектуалізації людського капіталу, але й проведення емпіричних досліджень стану справ у цій галузі. З метою поглибленого вивчення динаміки і тенденцій інтелектуалізації людського капіталу підприємств, виявлення чинників, що впливають на цей процес, проаналізовано питання за допомогою анкетного опитування. Була розроблена анкета за допомогою досліджень Мірошніченка О. В. [129], що містить 37 запитань (**додаток Б**). У рамках досліджуваної проблеми нами здійснювався аналіз якості людського капіталу (професійно-кваліфікаційна компонента, здоров'я, пріоритетні напрями їх формування та розвитку), його інтелектуального рівня, стану та можливостей нарощування об'єктів інтелектуальної власності на чотирьох підприємствах Харківської області: АТ ЗТ “Харківський завод електромонтажних виробів № 1” (АТ ЗТ “ХЗЕМВ-1”), КП “Харківське конструкторське бюро з двигунобудування” (КП “ХКБД”), ВАТ “Електромашина” та ВАТ “Укрелектромаш”. Також для повнішого інтерпретування даних були використані статистичні дані, що характеризують фінансово-господарську діяльність підприємств, працю та кадри.

Анкетному опитуванню на підприємствах передувала інструктаж респондентів щодо порядку та правильності заповнення анкети з метою одержання правдивих і об'єктивних відповідей. Ця робота в анкетному

опитуванні дуже важлива, оскільки нерозуміння респондентами мети дослідження й відсутність фактора мотивації призводять до суб'єктивних оцінок та хибних результатів. Запропонована анкета відповідає всім вимогам, які висуваються до її розробки, а саме – є структурованою й чітко розробленою, що допомогло зробити певні висновки щодо існування зв'язку структурних складових інтелектуального капіталу.

Анкетне опитування працівників підприємств Харківської області було проведено у липні – серпні 2004 року. Анкетуванням було охоплено 127 працівників вищої ланки управління, начальників підрозділів, їх заступників, а також спеціалістів відповідних підрозділів із середнім стажем роботи 18,75 років і середнім віком 45,5 років.

Емпіричне дослідження у вигляді анкетування умовно можна поділити на декілька частин, кожна з яких характеризує стан *технологічної* (питання 7 – 11, 13 – 16), *персональної* (питання 12, 17 – 19, 21 – 30) та *соціальної* (питання 20, 31 – 37) складових інтелектуального капіталу й *вступної частини* (питання 1 – 6).

Суперечності інтелектуалізації людського капіталу полягають у виборі пріоритетних напрямів діяльності підприємства – вдосконалення технологічної складової інтелектуального капіталу; перевага розвитку персонального, соціального та клієнтського капіталів або однаковий розвиток їх усіх. Розглянемо, яким чином відбувається робота з посилення складових інтелектуального капіталу на досліджуваних підприємствах.

Рівень розвитку технологічного капіталу характеризується ступенем використання об'єктів інтелектуальної власності; досконалістю технічних засобів, баз даних і методик, за допомогою яких створюються об'єкти інтелектуальної власності та функціонують інші складові інтелектуального капіталу; розвиненістю комунікаційних інформаційних систем й ефективністю організаційної структури. За допомогою опитування було з'ясовано якість окремих складових технологічного капіталу підприємства.

На запитання про використання об'єктів інтелектуальної власності позитивно відповіли 85% опитуваних з урахуванням того, що на всіх досліджуваних підприємствах використовуються нематеріальні активи. На думку працівників, об'єкти інтелектуальної власності здебільшого (38% опитуваних) використовуються для захисту продукції, що розроблена та використовується тільки в межах одного підприємства. Таким чином, розроблені нововведення в основному не виводяться на ринок з метою отримання прибутку від дозволу на користування цими винаходами. З

урахуванням того, що анкетовані є працівниками підприємств, які свою діяльність будують на впровадженні багатьох нововведень та організаційно-технічних удосконалень, з економічної точки зору не раціонально не скористатися нагодою отримання доходу від продажу інтелектуальних продуктів, які оформлені у вигляді об'єктів інтелектуальної власності.

Нематеріальні активи, обліковані на підприємстві, використовуються на рівні всього підприємства, про що відмітили 55,3% респондентів, а деякі з них (25,5% опитуваних) – в межах окремих підрозділів.

Як відомо, на обсяги та інтенсивність використання об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ) впливають певні чинники, деякими з яких підприємство може управляти, а деякі знаходяться поза віданням керівників (рис. 2.8).

Опитування показало, що 23% респондентів вважають, що на використання ОІВ особливого впливу не має жоден із чинників, тоді як 8,5% опитуваних гадають, що деякі все-таки впливають на цей процес. Тільки 6,4% вважають, що рівень правового захисту обумовлює інтенсивність використання ОІВ; 19% опитуваних назвали всі чинники, що перелічені в анкеті, системоутворюючими в процесі використання ОІВ. Однак більшість респондентів (30%) стверджують про значний вплив такого чинника, як потреби ринку на інноваційну продукцію.

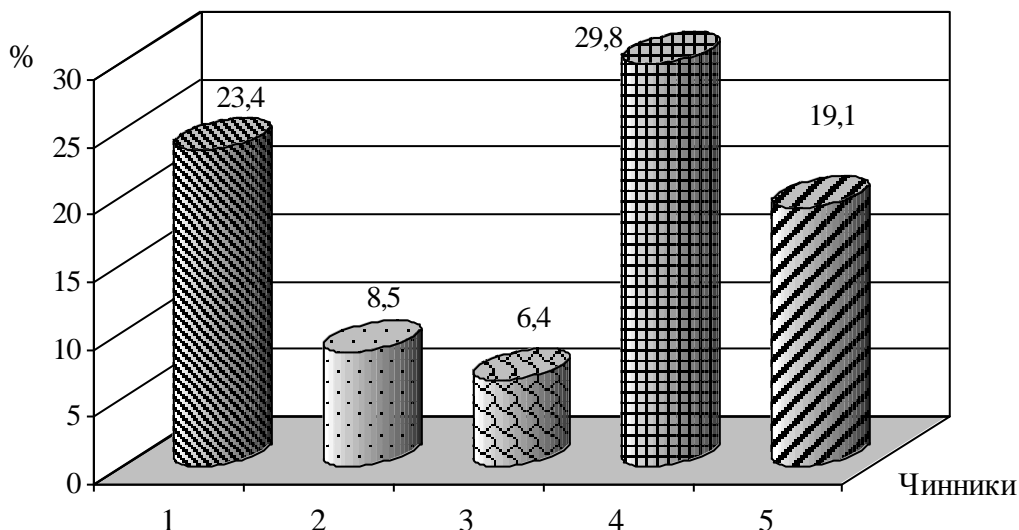


Рис. 2.8. Вплив чинників на використання ОІВ на досліджуваних підприємствах (на думку респондентів): 1 – впливу не мають; 2 – дещо впливають; 3 – рівень захисту ОІВ на рівні держави; 4 – чинять незначний вплив; 5 – залежить від багатьох факторів

Наступний блок запитань (14, 15, 16) стосується аналізу думки працівників щодо стану і тенденцій розвитку підприємства та передбачає підрахунок суми балів за кожним варіантом відповіді, набраних респондентами. На рис. 2.9 представлений розподіл основних причин, що спричиняють труднощі для розвитку досліджуваних підприємств (запитання 14).

Серед найважливіших причин, що стримують стає функціонування та розвиток підприємств, респонденти виділили такі: незацікавленість керівництва підприємства у його розвитку (352 бали із 381 можливого), неплатоспроможність підприємства (296), дебіторська заборгованість (322), труднощі з перепрофілюванням виробництва (264), дефіцит кваліфікованої робочої сили (252), організаційні труднощі (290). Ці перешкоди стають вирішальними у питанні прибутковості, а отже, і розвитку, в тому числі – соціальному. Технологічні та організаційні перешкоди мають місце, на думку респондентів, через дефіцит кваліфікованого персоналу, тобто якісний рівень працівників не відповідає вимогам виробництва, а отже, й ринку, який споживає виготовлену продукцію.

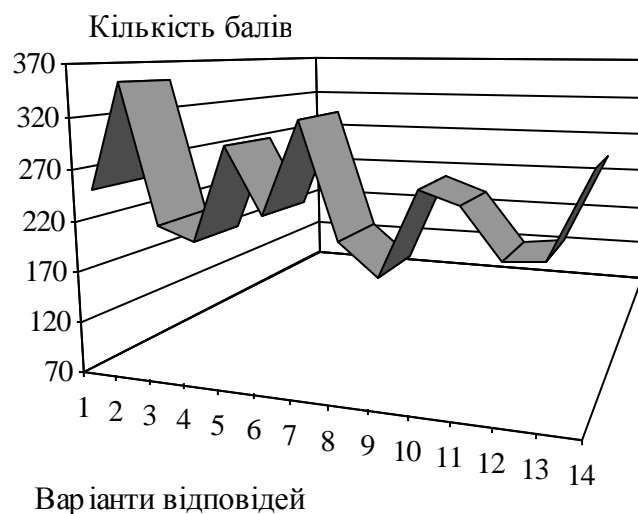


Рис. 2.9. Розподіл причин, що створюють труднощі для розвитку на досліджуваних підприємствах: 1 – брак власних (оборотних) коштів; 2 – незацікавленість керівництва підприємства у його розвитку; 3 – надмірні податки та ставки банківського кредиту; 4 – високі ціни на устаткування, сировину, паливо, енергію, матеріали, будівельно-монтажні роботи, транспорт; 6 – низький рівень автоматизації праці; 7 – заборгованість підприємству іншими суб’єктами; 8 – падіння попиту на продукцію, яка виготовляється, труднощі зі збутом продукції; 9 – застаріле устаткування, технологія; 10 – труднощі з перепрофілюванням виробництва; 11 – дефіцит робочої сили (в т. ч.

кваліфікованої); 12 – надлишок робочої сили, проблеми із зайнятістю персоналу; 13 – відсутність ефективної системи стимулювання та мотивації праці (низька зарплата промислово-виробничого персоналу, відсутність пільг, соціальної підтримки)

На думку опитуваних, серед причин, які майже не створюють труднощів для розвитку підприємства, необхідно виділити такі: високі ціни на устаткування, сировину, паливо, енергію, матеріали, будівельно-монтажні роботи, транспорт (202 бали із 381 можливого), застаріле устаткування (184), надлишок робочої сили (206) та відсутність ефективної системи стимулювання праці (210). Такий розподіл думок пов'язаний з тим, що на досліджуваних підприємствах майже не оновлюється технічна база виробництва, а закупівлю сировини здійснюють за давно налагодженими зв'язками та усталеними цінами.

Разом з тим не можна погодитися з респондентами у відповіді на запитання про відсутність кореляції між ефективністю діяльності підприємства та розробленою системою стимулювання праці – результативність сучасного менеджменту ґрунтується саме на заінтересованості персоналу до високопродуктивної діяльності [9; 11].

За оцінками опитуваних можна зробити висновок, що вони оптимістично не оцінюють перспективи розвитку підприємств. Так, показники, що характеризують рівень комп'ютеризації, автоматизації праці та напрями підвищення професійного рівня персоналу, за прогнозами респондентів, наступного року істотно не зміняться. Разом з тим, можливе зростання обсягу виробництва, прибутку та середнього рівня заробітної плати. Але підвищення рівня цих показників характеризує тільки кількісну сторону та не відображає якісної компоненти як роботи з персоналом, так і управління підприємством загалом. Адже саме вкладення коштів та організація виробництва з урахуванням довгострокової перспективи роблять можливим успіх підприємства та його розвиток на ринку.

Щодо перспектив розвитку підприємств наступного року, то більшість опитуваних не можуть напевно відповісти на це запитання, але здебільшого не передбачається придбання нового устаткування, поповнення нематеріальних активів шляхом купівлі об'єктів інтелектуальної власності, освоєння нових технологій та поліпшення умов праці. Робота на застарілій технологічній базі без оновлення технології та устаткування призводить до негативних моментів роботи: виникнення невиробничих витрат коштів та часу, надлишкової собівартості виготовленої продукції (робіт, послуг), а отже, і завищеної ціни та ін.

Як показав попередній аналіз, технологічний капітал на досліджуваних підприємствах не відображає того рівня (сталість інформаційної та комп'ютерної бази, відсутність перспектив щодо розробки, а головне – впровадження інтелектуальних ресурсів у вигляді об'єктів інтелектуальної власності, відсутність практики їх обліку), який повинен бути в умовах інформаційного суспільства.

Персональний капітал відображає рівень освіченості, професіоналізму, компетенції персоналу, здатності виконувати певний обсяг робіт та відповідність трудових навантажень рівню самопочуття і стану здоров'я. На здатність до інноваційної діяльності при інших рівних умовах також впливає мотивація з боку керівництва засобами матеріального й нематеріального стимулювання.

На нашу думку, інноваційна діяльність на підприємстві тільки тоді буде дійовою, коли працівники будуть мотивовані до прийняття і впровадження інноваційних рішень, розробки або вдосконалення нових видів продукції (робіт, послуг). Як зазначалося вище, в Україні дійовою є система матеріального заохочення персоналу, про що свідчать результати опитування. Так, на більшості підприємств діє система заохочення виплати разових премій та винагород за інноваційну діяльність, про що відмітили 57,4% респондентів, тоді як 10,6% опитуваних віддають перевагу преміюванню за результатами роботи за рік; 25,5% – постійним доплатам до зарплати; 6,5% – участі у прибутках підприємства. На наш погляд, розмір разових премій залежить від необхідності та корисності нових розробок для підприємства або можливості їх продажу іншим господарюючим суб'єктам, тому періодичність їх виплат залежить від якості праці самого винахідника. На протипагу постійним доплатам до зарплати та преміюванню за рік, коли вони стають нормою і не справляють стимулюючого впливу, винахідник точно знає, за яку роботу він отримає одноразову винагороду, і намагатиметься поліпшити її якість та кількість.

Разом з тим рівень винагороди повинен залежати від тієї корисності, яку привніс окремий співробітник до загального результату, або від ринкової ціни ОІВ, у розробці яких брав участь. Тільки таким чином можна пов'язати показники діяльності персоналу з рівнем їх винагороди.

Збільшення чисельності персоналу та виділення коштів на професійне навчання працівників, скоріше за все не матиме місця на досліджуваних підприємствах протягом наступного року. Як свідчить аналіз запитання 14, на підприємствах існує нагальна потреба в доборі кваліфікованого персоналу та підвищенні професійно-інтелектуального рівня працюючих. Тому

першочерговою задачею керівництва стає поліпшення якісного складу персоналу шляхом проведення профнавчання та стимулювання до інтелектуальної діяльності. У зв'язку з цим набуває все більшого значення оцінка професійних здібностей, навичок, кваліфікації персоналу та необхідності їх підвищення.

Аналіз попередніх даних показав, що кошти на навчання персоналу не виділяються в необхідному розмірі, тому 70,2% респондентів за останні три роки не проходили профнавчання. Це свідчить про недовіру кадрової політики у частині розвитку персоналу. Протягом 2001 – 2004 рр. тільки 14,9% опитуваних були направлені на курси підвищення кваліфікації; 10,6% – здобули нову спеціальність і 4,3% – нову професію, причому 77,8% це зробили за власної ініціативи, що відображає їх прагнення до поповнення інтелектуального багажу та розвитку особистості (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз необхідності профнавчання на досліджуваних підприємствах, %

Запитання анкети	АТ ЗТ “ХЗЕМВ-1”	КП “ХКБД”	ВАТ “Електромашина”	ВАТ “Укрелектромаш”
Чи проходили Ви протягом останніх трьох років профнавчання?				
1. Навчалися вперше	4,2	–	–	1,3
2. Здобули нову (другу) професію	8,3	–	–	5,2
3. Здобули нову спеціальність	20,8	–	–	–
4. Підвищили кваліфікацію	12,5	17,4	15,3	16,0
5. Ні, профнавчання не проходив	54,2	82,6	84,7	77,5
Якщо ні, то чи вважаєте ви за необхідне підвищити свій професійний рівень?				
1. Так, така необхідність у мене є	47,5	49,3	45,6	52,4
2. Гадаю, що вона швидше є, ніж немає	20,8	29,3	32,1	18,9
3. Скоріше такої необхідності немає	21,0	–	–	10,2
4. Впевнений, що ні	–	4,3	–	–
5. Не знаю, не думав про це	10,7	17,1	22,3	18,5

Найкраща ситуація із профнавчанням має місце в АТ ЗТ “ХЗЕМВ-1”, де 20,8% респондентів здобули нову спеціальність і 12,5% підвищили кваліфікацію. Але найбільша питома вага опитуваних (від 54,2% в АТ ЗТ “ХЗЕМВ-1” до 84,7% у ВАТ “Електромашина”) протягом останніх трьох років не проходили профнавчання в жодній з перелічених форм. Подібна ситуація, коли витрати на розвиток персоналу вважають споживчими витратами, характерна для багатьох вітчизняних підприємств.

Оцінка інвестицій в освіту та отримання доходів від її використання проводиться, як правило, в грошовій формі. Але крім грошових витрат здобуття освіти вимагає ще й нелегкої розумової праці, мобілізації внутрішніх сил для опанування новими знаннями та навичками, наявності вільного часу самої людини. В результаті крім грошових доходів у вигляді більшого заробітку, людина, яка володіє значно вищим людським капіталом, отримує вищий соціальний престиж, моральне задоволення, економію часу та багато інших вигод. Від цього виграє не лише сама людина, але й підприємство, на якому вона працює.

Поряд із негативною ситуацією, що склалася на підприємствах в галузі профнавчання, респонденти (в середньому 50%) також визнають необхідність підвищення свого професійного рівня. У середньому 25,3% респондентів визнають, що потреба в профнавчанні у них скоріше є, ніж немає, і тільки 2% впевнені, що їм не треба підвищувати свій професійний рівень.

Якість роботи персонального капіталу також визначається укомплектуванням робочого місця необхідними засобами, можливістю самореалізації та відповідністю санітарно-гігієнічних умов стандартним вимогам. Оснащення робочого місця має бути таким, щоб стимулювати працівника виконувати свою роботу якісніше та швидше, чому сприяє його автоматизація, комп'ютеризація, а також сприятливі ергономічні складові. За останній час значно збільшилося використання засобів обчислювальної техніки на виробництві. Вони настільки органічно поєдналися з діяльністю працівника, що вже неможливо уявити результативність роботи за їх відсутності. Тому зараз спеціалісту вже недостатньо бути освіченим тільки в певній галузі науки – йому потрібні знання та навички роботи з обчислювальною технікою і володіння іноземними мовами. Тільки в цьому випадку він зможе раціонально організувати своє робоче місце та бути конкурентоспроможним як на вітчизняному, так і на світовому ринку праці [117].

Уміле розташування робочого місця сприяє морально-психологічному настрою працівника, а також підвищенню його працездатності, що є підґрунтям

для розробки інноваційних рішень. Правильно спроектоване й організоване робоче місце дозволяє значно підвищити обґрунтованість і оперативність прийняття управлінських рішень. Так, 66% респондентів зазначили, що їх праця вимагає від них творчих здібностей, високої кваліфікації та надає можливість кар'єрного зростання. З іншого боку, 10% респондентів відмітили неможливість професійної самореалізації на основі зростання кар'єрними сходами, а ще 10,6% – керівництво не надає широких повноважень щодо самостійного прийняття рішень.

У цілому 25,5% респондентів задоволені роботою, яку мають зараз, ще 32% скоріше задоволені роботою та 21,2% не можуть відповісти напевне. Це характеризує досить високий рівень відданості підприємству. Разом з тим респонденти відмітили причини, через які вони працюють на досліджуваних підприємствах (рис. 2.10).

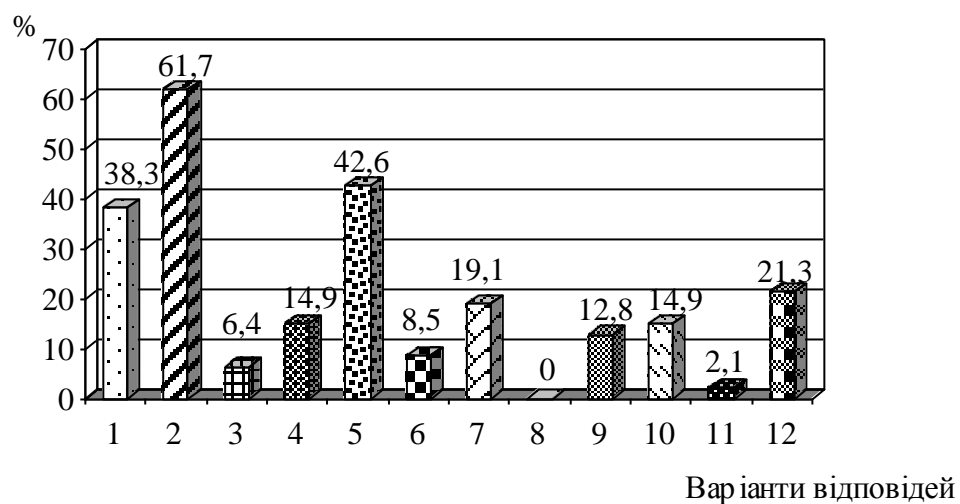


Рис. 2.10. Причини, через які респонденти працюють на досліджуваних підприємствах: 1 – наявність дружнього колективу; 2 – робота відповідає моїм знанням і вмінням; 3 – стабільний та високий рівень зарплати; 4 – робота залишає час та сили для вирішення своїх власних проблем; 5 – робота цікава, змістовна, вона мені подобається; 6 – існує можливість професійного зростання; 7 – немає інших варіантів працевлаштування; 8 – приваблює можливість користування широкою мережею об'єктів соціальної інфраструктури; 9 – існує можливість для самореалізації своїх здібностей; 10 – мені подобається відносна самостійність прийняття управлінських рішень; 11 – за станом здоров'я (або за віком) іншої роботи не можу знайти; 12 – поточний стаж роботи

Дружній колектив є запорукою високої працездатності та ефективності виконуваних завдань, про що відмітили 38,3% респондентів. Більшість

опитуваних (61,7%) працюють на даних підприємствах через відповідність виконуваної роботи їх знанням і вмінням, а 42,6% подобається робота своєю цікавістю та змістовністю. Великий відсоток тих (19,1%), для кого виконувана робота є необхідністю і працюють вони через відсутність кращої пропозиції. Також 12,3% працюють у зв'язку з поточним стажем роботи; 2,1% працюють через те, що стан здоров'я задовольняє виконуваними професійними функціями; 6,3% респондентів все-таки влаштовує рівень оплати праці, що, як зазначалося вище, не характерно для основної вибірки. Ніхто з респондентів не відмітив за спонукальний мотив до роботи можливість користування широкою мережею об'єктів соціальної інфраструктури, що є характерним для багатьох вітчизняних підприємств.

У разі відповідності змісту роботи можливостям та бажанням працівників і при проведенні правильної програми мотивації на досліджуваних підприємствах існують всі передумови для найповнішого використання трудового та інтелектуального потенціалу співробітників. При цьому потреба в матеріальному стимулюванні є мінімальною, бо більшість людей приваблює позитивна морально-психологічна атмосфера в колективі, змістовна та цікава робота. Колектив такого типу відповідає за класифікацією соціальних груп групі Z [67], який при правильному управлінні та підході до нього буде виконувати всі поставлені задачі. Учасники такого колективу здебільшого мають високий рівень кваліфікації, вмотивованості, креативності, досвід роботи; їх діяльність є злагодженою та результативною. Щодо тих, для кого робота є відбуванням часу, то їх ступінь мотивації залежить виключно від рівня матеріальної винагороди. Від таких працівників легше позбавлятися.

Отже, персональний капітал повинен виступати як синтезуючий засіб всіх інших складових інтелектуального капіталу, як той, від розвитку якого залежать і якість розроблених інтелектуальних продуктів та подальша можливість перетворення в ОІВ, і лояльність клієнтів до торгової марки.

На рис. 2.11 представлений аналіз рівня задоволення персоналу виконуваною роботою.

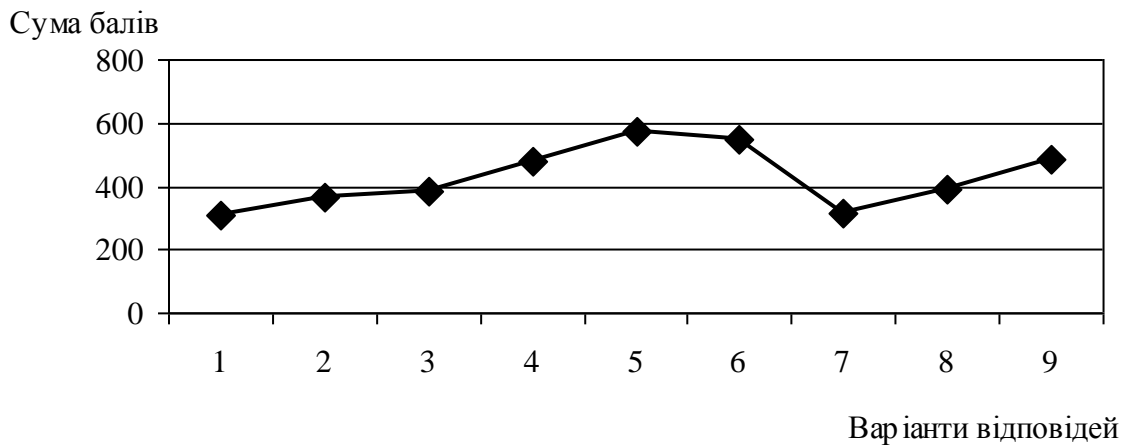


Рис. 2.11. Аналіз рівня задоволення персоналу виконуваною роботою:

1 – організація праці; 2 – умови праці; 3 – можливість підвищення свого професійного рівня; 4 – рівень оплати праці; 5 – порядок преміювання, стимулювання; 6 – режим роботи; 7 – можливість самореалізації; 8 – можливість кар’єрного зростання

У найбільшій мірі працівників не задовольняють такі умови праці: неможливість підвищення свого професійного рівня (480 балів із 635 можливих), рівень оплати праці (572), порядок преміювання й стимулювання праці (550), неможливість кар’єрного зростання (488). Найбільш прийнятними для опитуваних є зміст праці (308) та режим праці (318).

У ході опитування було з’ясовано, що 25,5% респондентів беруть безпосередню участь в управлінні, тобто є працівниками середньої або вищої ланки управління; 10,6% хотіли б брати участь в управлінні, але рівень кваліфікації та компетенції не дозволяє їм це робити. Негативною є тенденція, коли працівники не бажають підвищувати свій професійний та соціальний статус, про що свідчить відповідь 34% респондентів, коли вони не беруть та не бажають брати участь в управлінні.

Щодо аналізу заробітної плати опитуваних, то мають місце розбіжності між бажаним рівнем оплати праці та фактичним: середній рівень оплати праці опитуваних становить 593,8 грн (необхідно пам’ятати, що в анкетуванні брали участь лише працівники управління та кваліфіковані спеціалісти), тоді як рівень оплати праці, що задовольнив би їх потреби сягає в середньому 1806,5 грн. Це в 3 рази більше від фактичного рівня. При цьому доходи сімей працівників у середньому становлять 408,2 грн. Разом з тим у більшості опитуваних та членів їх сімей місячний дохід становить лише заробітна плата за основним місцем роботи.

Стан здоров'я працівників є індикатором рівня персонального капіталу. Тому проведене анкетування відображає загальні тенденції за цим питанням. Так, 40,4% респондентів мають гарне самопочуття і хворіють дуже рідко, а 49% оцінюють стан свого здоров'я як непоганий, мають середню працездатність. Отже, рівень здоров'я налаштовує працівників на гарний настрій та високу працездатність, що позитивно позначається на стані персональної складової інтелектуального капіталу.

На нашу думку, персональний капітал на досліджуваних підприємствах має високий потенціал для подальшого відтворення та накопичення. Визначимо перспективні напрями його подальшого розвитку:

1) посилення дії кадрової політики засобами розвитку персонального капіталу підприємства, що надасть змогу укріпити його інтелектуально-професійну складову. Проведення систематичної перепідготовки й підвищення кваліфікації всіх співробітників дозволяє утримувати рівень розвитку підприємства на достатньо високому рівні тільки за умови добровільного залучення працівників до процесу набуття та збагачення знаннями, вміннями, навичками;

2) широке застосування стимулюючого впливу до інноваційної діяльності, що надасть змогу укріпити всі складові інтелектуального капіталу;

3) систематичне відстежування відповідності кар'єрного зростання кожного співробітника досягнутим результатам. При цьому постає потреба в побудові для кожного працівника кар'єрограми, яка дозволить порівняти заплановані дані з досягнутими результатами.

Соціальний капітал вітчизняних підприємств характеризується високим рівнем розвиненості та якості. Так, соборність, єдність, довіра персоналу в колективі позначаються на рівні розвитку інших складових інтелектуального капіталу.

Прихильність до підприємства визначається ставленням до нього працівників, які на ньому працюють. Таким чином, можна оцінити рівень соціального капіталу: 55,3% респондентів віддають роботі усі свої знання та сили, а ще 43,7% виконують все, що від них вимагають. Ніхто з опитуваних не ставить до роботи байдуже, і лише 1% респондентів працює без бажання, з потреби.

Дослідження психологічного клімату в колективах дають підстави говорити про наявність добрих стосунків, що сприяє високій продуктивності праці. Так, 38,3% респондентів зазначають, що колектив, в якому вони працюють, є дружнім, кожен допомагає один одному. Більшість (53,2%)

визнають стосунки в колективі нормальними і лише для 6% атмосфера в колективі не сприяє продуктивній зайнятості через невтручання у справи співробітників.

Для 72,3% респондентів робота на досліджуваних підприємствах є важливою складовою їх життя, тому вони відчують залежність від неї. Ще для 38,3% опитуваних звільнення з посади, яку вони займають, дещо ускладнить життя, для 25,5% значно ускладнить життя, а для 12,8% це буде просто катастрофою. У цілому має місце високий рівень залежності працівників від підприємств. Причиною цього є соціальна захищеність працівників з боку підприємства, стабільний, хоча і невисокий, рівень заробітної платні та небажання поповнити ринок безробітних.

Тенденції скорочення об'єктів соцкультпобуту характерні для більшості вітчизняних підприємств. Визначимо рівень задоволення роботи об'єктів соцкультпобуту на досліджуваних підприємствах (рис. 2.12).

Робота об'єктів соцкультпобуту відображає якість соціальних гарантій, які надає підприємство своїм працівникам. Практика господарювання на досліджуваних підприємствах свідчить про те, що за останні роки значно скоротилося надання пільгових путівок працівникам підприємств у відомчі бази відпочинку. Тому респонденти незадоволені організацією надання путівок до санаторіїв, пансіонатів, баз відпочинку (335 балів із 635 можливих). Також незадоволення у респондентів викликають організація харчування (370) і транспортної доставки працівників від місць проживання до роботи (323), як це було ще декілька років тому.

Згідно з аналізом проведеного опитування, 25,5% респондентів користуються послугами об'єктів громадського харчування, 32% ходять до магазинів, що розташовані на території підприємств та відпускають продукцію за досить низькими цінами, ще 38,3% відвідують лікувальні заклади, що надають безкоштовні послуги працівникам підприємств.

Загалом рівень соціального капіталу в АТ ЗТ "ХЗЕМВ-1", КП "ХКБД", ВАТ "Електромашина", ВАТ "Укрелектромаш" можна охарактеризувати як високий з огляду на гарні відносини у колективі, довіру, яку працівники відчують один до одного та вищого керівництва.

Виходячи з вищевикладеного, представимо деякі напрями поліпшення стану і тенденцій його розвитку в перспективі:

1) використання вітчизняного та зарубіжного, зокрема японського, досвіду менеджменту з приводу колективної роботи, роботи в групах. Тут має

місце не стільки превалювання колективних інтересів над індивідуальними, скільки отримання синергетичного ефекту від згуртованої роботи;

2) налагодження професійних стосунків у тих колективах, де несприятливий психологічний клімат заважає роботі та вирішенню поставлених задач;

3) зміцнення дії соціального капіталу засобами поліпшення соціальної захищеності працівників на основі підвищення середнього рівня заробітної плати з урахуванням мінімального прожиткового мінімуму, що встановлений на державному рівні; поліпшення роботи об'єктів соцкультпобуту, що сприятиме гарному відпочинку та проведенню дозвілля.

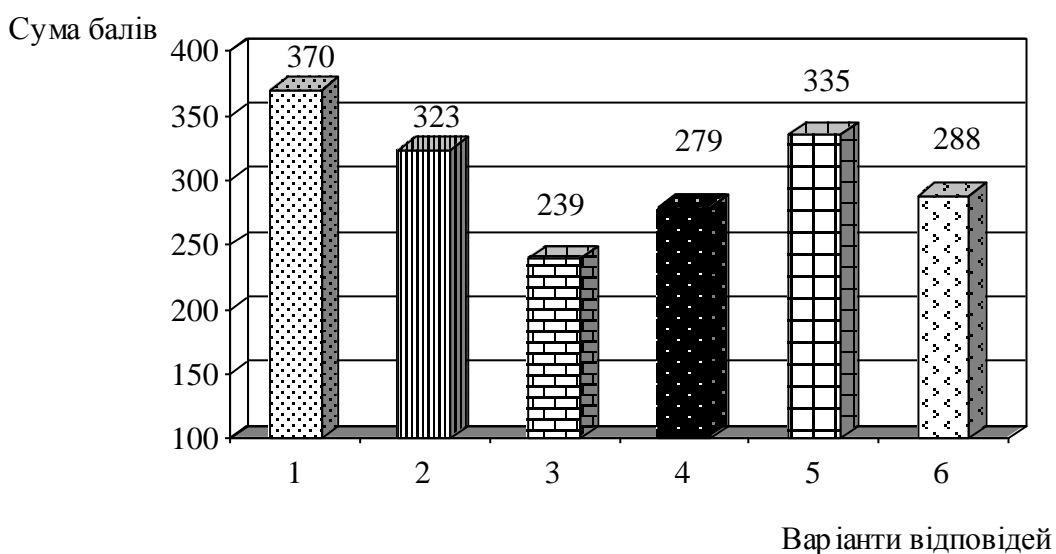


Рис. 2.12. Рівень задоволення роботи об'єктами соцкультпобуту:

1 – організація харчування; 2 – організація транспортної доставки; 3 – якість і швидкість надання медичних послуг; 4 – організація проведення спільних заходів; 5 – організація відпочинку в санаторіях, пансіонатах, базах відпочинку; 6 – надання матеріальної допомоги

Опитування не охопило коло питань, які стосуються прихильності споживачів та клієнтів до підприємства, оскільки стан і тенденції розвитку клієнтського капіталу детально було представлено в підрозд. 2.2.

Отже, як показало опитування, існує тісний взаємозв'язок та взаємообумовленість між складовими частинами інтелектуального капіталу. Перш за все персональний капітал поєднує інші складові інтелектуального капіталу підприємства. Тільки за участі людини можливе і створення інтелектуальних продуктів, і забезпечення сприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі задля зміцнення довіри в ньому, і сприяння лояльності

клієнтів до підприємства, створення іміджу на основі розробленої й ефективно діючої кадрової політики. При цьому основним моментом управління персональним капіталом є забезпечення заінтересованості людини в досягненні поставлених цілей діяльності на основі вибору методів мотивації: матеріальне стимулювання або заохочення вільним часом, надання можливості навчання або поїздки в цікаві відрядження, просування кар'єрними сходами або залучення в прийнятті управлінських рішень тощо.

Необхідно пам'ятати і про те, що створення реальних умов для розвитку персоналу та його відтворення можливі за умови наявності матеріальної бази, що сполучено у технологічному капіталі. Підприємства постійно стоять перед проблемою вибору: інвестування грошей у техніку і технологію виробництва або надання можливості для розвитку інтелектуального потенціалу співробітників. Рішення буде прийнято залежно від дії багатьох чинників: пріоритетності діяльності підприємства, розміру коштів, що можуть бути вкладені; особистих переваг керівника та ін. Разом з тим актуальності набуває і здійснення заходів, що направлені на поліпшення комунікаційних зв'язків між підрозділами та окремими співробітниками, і забезпечення прихильності зовнішніх контрагентів на основі формування позитивного іміджу й відкритості підприємства.

Таким чином, процес інтелектуалізації відбувається тільки при сполученні знань, досвіду, вмінь і навичок персоналу підприємства, який і повинен виступати першочерговим джерелом капіталовкладень.

Розділ 3.

Методичні основи розвитку інтелектуального капіталу

3.1. Забезпечення інтелектуалізації людського капіталу на основі управління знаннями

Сучасна економіка характеризується обмеженістю всіх існуючих ресурсів, тому забезпечення конкурентоспроможності підприємств можливе за умови оптимального їх використання при застосуванні новітніх технологій, що базуються на створенні, збереженні, відтворенні та використанні спеціальних знань персоналу. Ефективне використання ресурсів – єдиний спосіб досягнення економічної та соціальної стійкості вітчизняних підприємств. Тому створилися всі передумови для появи нового типу економічного середовища – економіки, що базується на знаннях. Здатність підприємств до створення знань, у першу чергу науково-практичних, їх розповсюдження та ефективне використання для розвитку виробництва стають у економіці такого типу основними чинниками зростання поряд із традиційними джерелами – інвестиціями та трудовими ресурсами, суттєво підвищуючи рівень їх використання.

Інтелектуалізація людського капіталу передбачає поступове підвищення інтелектуального рівня персоналу засобами профнавчання та самонавчання, що відбувається в контексті проведення кадрової політики на підприємстві. Необхідність реалізації цього процесу не викликає сумнівів в умовах інформаційного суспільства, в якому однією з головних визначальних конкурентних переваг є професіоналізм, компетенція та рівень освіти персоналу.

В сучасних умовах господарювання розробка дійових механізмів розвитку підприємства повинна базуватися не на знаходженні статичних та універсальних методів роботи, а на розробці гнучких методик менеджменту із визначенням пріоритетних напрямів роботи. Однією з таких методик є управління знаннями підприємства. Накопичені знання разом зі здатністю людського капіталу швидко й ефективно навчатися при позитивному впливові мотиваційного чинника інтелектуалізації виступають як цінний актив підприємства.

З урахуванням поширення та використання знань розповсюдження дістає концепція та практика безперервного навчання як комплекс заходів, що надає людині можливість навчатися протягом усього життя. Висувається вимога до

розподілу освітніх ресурсів індивіда протягом всього його життя, а не їх концентрація у чітко визначений період. Це передбачає формування системи безперервного навчання з урахуванням самонавчання за консультативно-методичної підтримки.

Поступова переорієнтація від пріоритетного управління матеріальним виробництвом до управління знаннями вимагає від керівництва підприємств значну увагу приділяти підвищенню інтелектуального рівня людського капіталу при розвитку підприємництва в інноваційній сфері. Отже, підвищення інтересу до інтелектуальної праці ставить в залежність ефективне управління знаннями. Управління знаннями – це створення таких умов, при яких нагромаджені знання та досвід ефективно використовуються для виконання важливих для підприємства завдань.

Як зазначалося в підрозд. 1.1, на формування та розвиток людського капіталу впливає безліч чинників, які можна об'єднати у декілька груп: соціально-економічні, економічні, демографічні, соціально-демографічні, правові та екологічні. У свою чергу, рівень розвитку людського капіталу та ступінь його інтелектуалізації виступають одними з головних чинників розвитку підприємництва інноваційної спрямованості. Отже, існує зв'язок між станом людського капіталу, його можливостями, рівнем його потенціалу та розвитком підприємництва.

У контексті дослідження висуваються такі завдання, що потребують детального аналізу:

визначення необхідності переходу досліджуваних підприємств до знанієбазованих, що стає основою для визначення подальших напрямів їх діяльності;

розробка послідовних етапів переходу до знанієбазованого підприємства; обґрунтування доцільності реалізації етапів переходу до знанієбазованого підприємства на основі впровадження кадрової політики.

Переорієнтація стратегічних напрямів роботи з людським капіталом підприємства, тобто перехід від простого використання знань, вмінь і навичок персонального капіталу до їх розвитку, накопичення та відтворення, потребує перегляду ціннісних та основних моральних настанов керівництва. Мається на увазі розробка та впровадження нової філософії та культури господарювання, де вони несуть в собі переконаність співробітників у тому, що обмін і передача знань породжують синергетичний ефект як у цілому для підприємства, так і для кожного співробітника. При цьому масив знань системи, який виникає, значно перевищує сумарний, індивідуальний потенціал її членів. Нове практичне й

ефективне знання може народитися тільки на основі обміну досвідом й інформацією з іншими індивідами. Тому, з одного боку, необхідно спонукати співробітників обмінюватися знаннями за допомогою формування адекватної організаційної культури і кадрової політики, з іншого – створювати їм певні можливості для обміну інформацією.

Нові знання персонал отримує як на основі самонавчання, так і за допомогою проходження профнавчання, до якого можна віднести курси підвищення кваліфікації та перепідготовки. З нашої точки зору, самонавчання та профнавчання є засобом поліпшення якісної складової персонального капіталу. При створенні сприятливих умов та впливові мотиваційного чинника отримані знання також можна передавати, накопичувати та обмінювати. Варто зауважити, що необхідність самонавчання та профнавчання актуалізується в умовах переходу до знанієбазованого підприємства та підвищення значення знань і професійної компетенції персонального капіталу, що є передумовою інтелектуалізації людського капіталу.

На практиці можна об'єднати управління знаннями з концепцією **“знанієбазованого підприємства”**, під яким розуміють такий тип господарюючого суб'єкта, який швидше за інших осмислює сам процес набуття знань своїми співробітниками, удосконалює процес навчання, а також використовує знання персоналу з метою збільшення активів, в першу чергу – нематеріальних.

Центральним у теорії знанієбазованого підприємства є те, що від кожного працівника очікують відмінних показників, пошуку нових шляхів для виконання задач і прагнення до спільної роботи для більш ефективного досягнення результатів. Основою філософії підприємства такого типу є досягнення колективних цілей шляхом використання знань, навичок та вмій усього персоналу. Залежно від політики вищого керівництва у відношенні ідей знанієбазованого підприємства вигода для співробітників може ставитися на перше місце та може просто супроводжувати процес досягнення корпоративних цілей [94]. На основі цього під знанієбазованим підприємством необхідно розуміти підприємство, яке задля забезпечення соціально-економічної ефективності своєї діяльності всебічно використовує інтелектуальний потенціал своїх співробітників, примножуючи його шляхом інвестування в їх особистісний і професійний розвиток, а інші фактори виробництва відіграють другорядну роль у процесі виробництва.

Одним із головних кроків на шляху переходу до знанієбазованого підприємства є визначення доцільності підвищення інтелектуального рівня

підприємства та отримання додаткових конкурентних переваг від використання знаннєвого активу. Аналіз, проведений у розд. 2, свідчить про надто низький рівень витрат на навчання та незначну кількість співробітників, які протягом останніх трьох років займалися професійним навчанням. Разом з тим близько 50% респондентів відмічають нагальну потребу в оновленні та поповненні теоретичних знань, вмінь і навичок. Ці процеси відбуваються при наявності значного людського та інтелектуального потенціалу й можливості його залучення на користь підприємств.

Досвід провідних сучасних господарюючих суб'єктів свідчить, що розвиваються тільки ті підприємства, які за основну стратегію своєї діяльності ставлять розвиток інтелектуального капіталу й накопичення та збагачення знаннєвого активу. Проведений аналіз із визначення необхідності інтелектуалізації людського капіталу привів до висновку, що на досліджуваних підприємствах не розроблено чіткої моделі доцільності підвищення інтелектуального рівня персоналу на основі профнавчання та самоосвіти, що є складовими управління знаннями. Така ситуація негативно впливає на перспективи розвитку знаннєвого активу та інтелектуального капіталу. В цьому випадку існує необхідність розробки етапів переходу до знанієбазованого підприємства, що є не самоціллю, а поступовим процесом поліпшення якісної складової персоналу та характеризуватиметься підвищенням рівня персональної складової інтелектуального капіталу.

Як зазначалося вище, знанієбазованими підприємства стають не відразу, а тільки за умови додержання певної філософії, яка припускає всебічну підтримку, цільове управління й пріоритетний розвиток персонального капіталу, та проходження послідовних етапів становлення господарюючого суб'єкта такого типу. Одним із положень цієї філософії виступає визначення стратегії управління знаннями персонального капіталу. Ми згодні з деякими авторами [9; 94] щодо виділення таких стратегій:

стратегія кодифікації, центральним елементом якої є управління знаннями за допомогою комп'ютера. Знання піддаються кодуванню та вносяться до бази даних, тому кожний співробітник в будь-який час може їх використовувати;

стратегія персоніфікації, згідно з якою знання асоціюються із людьми – носіями цих знань, а роль комп'ютерів зводиться до пристрою, що допомагає їм здійснювати комунікації один із одним.

Вибір загальної стратегії залежить від соціальної орієнтації підприємства, тобто від якості та рівня клієнтського капіталу, ступеня розвитку

технологічного та особливостей функціонування соціального капіталу, а також ролі та значення, що відводяться персональному капіталу. На нашу думку, оптимальним варіантом стратегії управління знаннями виступає *модифікована стратегія*, що передбачає комбінування стратегії персоніфікації та кодифікації. Така стратегія за пріоритетний напрям управління приймає управління знаннями персонального капіталу на рівні окремих носіїв цих знань із використанням програмного забезпечення з метою безперешкодного доступу до них. Приймаючи за умову використання комбінованої стратегії управління знаннями на підприємстві, розробимо відповідні *етапи переходу до знанієбазованого підприємства* (рис. 3.1).

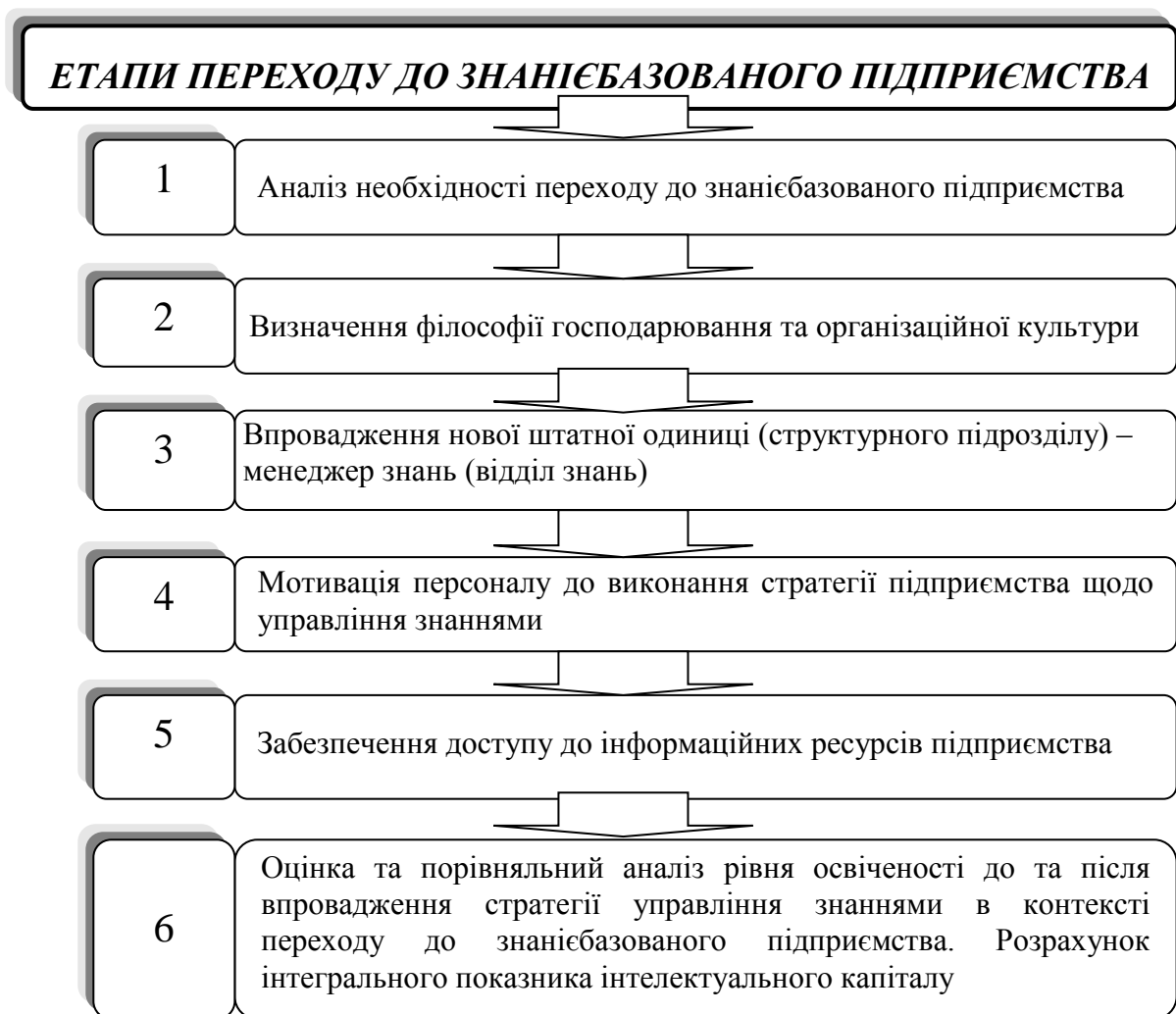


Рис. 3.1. Етапи переходу до знанієбазованого підприємства

На першому етапі проводиться аналіз необхідності переходу до знанієбазованого підприємства, що є закономірним явищем підвищення значення освіченості персонального капіталу. В даному випадку необхідно

провести аналіз якісної структури персоналу; показників, що характеризують навчання на підприємстві; особисте відношення керівництва до розвитку персоналу та використання певних мотиваційних механізмів до підвищення його інтелектуального рівня та ін. За результатами дослідження робоча група робить висновок про необхідність переходу до знанієбазованого підприємства. Щодо досліджуваних підприємств, то на основі теоретичних та емпіричних даних було визначено необхідність здійснення цього етапу (див. розд. 2).

Другий етап супроводжується визначенням нової філософії господарювання та організаційної культури, що направлені на впровадження їх положень на всіх рівнях управління.

Організаційна культура тільки в тому випадку відповідатиме основним постулатам знанієбазованого підприємства, коли будуть виконуватися такі умови її реалізації: сприяння навчанню як індивідуальному, так і груповому; створення такого мікроклімату в колективі, в якому високо цінуються навчання та освіченість; існування сприятливої психологічної атмосфери для трансферу знань всередині підприємства й зацікавленість персоналу у цьому процесі. При врахуванні впливу мотиваційного чинника внутрішня культура такого типу повинна спонукати працівників критично ставитися до існуючої практики в пошуках поліпшень та новацій, що сприяють розвитку здібностей і компетенції підприємства, на якому вони працюють.

На даному етапі відбувається також робота на всіх рівнях управління з інформування про значення та цінність освіченості, професійної компетенції й прагнень до поліпшення інтелектуальної складової людського капіталу. За необхідне стає обізнаність усіх членів колективу про стимулювання навчання і трансфер знань у межах підприємства. При цьому працівникам детально пояснюють їх можливості (отримання матеріальної винагороди, просування кар'єрними сходами, розширення повноважень) у разі прийняття відповідної стратегії розвитку знань.

На третьому етапі залежно від розміру досліджуваного підприємства визначається необхідність уведення нової штатної одиниці або підрозділу – менеджера із знань (відділ із знань) або менеджера з навчання (відділ з навчання), який підпорядковується заступнику директора з кадрів. Функції менеджера знань включають: планування, організацію, мотивацію, регулювання та контроль якісного складу персоналу. **Якісний склад персоналу** можна визначити на основі розрахунку таких показників, які рекомендовано представити у динаміці за ряд років:

1) показники, що характеризують рівень освіти, професійної компетенції і витрат на профнавчання:

частка менеджерів із вищою управлінською освітою в загальній чисельності керівників всіх рівнів (%);

витрати на навчання персоналу (грн);

частка витрат на навчання у загальній сумі витрат (%);

кількість співробітників, яких необхідно направити на профнавчання (осіб);

частка працівників у середньообліковій чисельності персоналу, які більше трьох років не проходили профнавчання (%);

кількість працівників, які користуються бібліотекою (осіб), та їх частка у загальній чисельності персоналу (%) тощо;

2) показники соціальної захищеності персоналу:

відношення найменшої середньої заробітної плати певної категорії працівників до найбільшої середньої зарплати іншої категорії;

частка працівників, які отримали соціальні пільги, до середньооблікової чисельності персоналу підприємства;

відношення молодих спеціалістів до загальної кількості вивільнених працівників;

відношення кількості працівників, яких відмітили нагородами, до середньооблікової чисельності працюючих.

При проведенні мотивації персоналу до виконання загальної стратегії підприємства щодо управління знаннями (реалізація *четвертого етапу*) менеджер знань при наявності певних мотиваційних інструментів стимулює до отримання нових, збільшення рівня існуючих знань та їх внутрішньоорганізаційного трансферу.

При зацікавленості працівників у підвищенні їх компетенції необхідно забезпечити доступ до інформаційних ресурсів працівників підприємства, що актуально в контексті реалізації *п'ятого етапу* переходу до знанієбазованого підприємства. Функції менеджера знань зводяться до організації доступу до науково-методичної літератури та Internet-ресурсів, проведення та направлення на профнавчання, на конференції, семінари з метою вдосконалення теоретичних і практичних навичок у певній галузі; до організації збору та кодифікації знань з метою використання їх іншими членами колективу; до організації оцінки працівників, в ході якої визначаються зміни у наявності та якості отриманих за певний період знань.

На всіх перелічених вище етапах менеджер знань регулює процес самонавчання та профнавчання, трансфер знань за допомогою керівних повноважень від вищого керівництва, стежить за дотриманням положень посадової інструкції.

Останній – *шостий етап* – характеризується оцінкою та проведенням порівняльного аналізу освіченості персоналу до та після впровадження стратегії управління знаннями в контексті переходу до знанієбазованого підприємства. Менеджер знань здійснює контроль за виконанням планових показників та трудовою діяльністю працівників в частині управління знаннями в межах наданої компетенції. Він також подає звіт вищому керівництву, в якому знаходять відображення положення та показники, що їх характеризують: стан справ у галузі переходу до знанієбазованого підприємства; тенденції інтелектуалізації персонального капіталу; аналіз якісної структури персонального капіталу; розрахунок ефективності вкладання коштів у профнавчання та розширення системи забезпечення науково-публіцистичною та спеціальною літературою й користування мережею Internet; розробка пропозицій щодо підвищення зацікавленості процесом інтелектуалізації. Цей етап завершується розрахунком інтегрального показника інтелектуального капіталу підприємства

Незважаючи на те, що управління знаннями є відносно новим напрямом в науці та мистецтві управління (початок розвитку з 70-х рр. ХХ ст.), значне місце у розробці основних методологічних положень посідають такі економісти та управлінці, як Т. Бойдел, Н. Діксон, П. Сенге, П. Сендж. Досвід функціонування таких підприємств, як Xerox, ICL, Ernst&Young, McKinsey, Bain, свідчить про ефективність переходу до знанієбазованих підприємств [9]. У контексті цього автором пропонується реалізація процесу управління, створення, розповсюдження знань у межах запровадження кадрової політики, що створює сприятливі умови для їх накопичення та використання.

Відомо, що кадрова політика на підприємстві складається з планування роботи з персоналом, набору та відбору, розвитку, мотивації, оцінки і руху персоналу. На рис. 3.2 зображено взаємозв'язок кадрової політики та персонального капіталу.

Планування трудових показників та потреби у висококваліфікованих працівниках здійснюється з урахуванням особливостей виробництва і перспектив його розвитку. Так, при розширенні номенклатури продукції, запровадженні нової технології або виробництва в цілому, виходу на нові ринки збуту показники, що плануються, повинні враховувати необхідні зміни, які

чекають на підприємство. Якщо підприємство планує поліпшити якісну структуру персоналу, то постає потреба у збільшенні видатків на навчання та професійну підготовку або в оголошенні про прийом осіб потрібної кваліфікації. Планування в контексті кадрової політики впливає на поліпшення інтелектуальної складової людського капіталу у частині, коли керівництво визначає професійно-кваліфікаційний склад персоналу, вимоги до певних професій, розмір коштів на його розвиток.



Рис. 3.2. Взаємозв'язок кадрової політики та персонального капіталу

При доборі кадрів менеджер з персоналу повинен здійснювати відбір кандидатів тільки з урахуванням тієї користі, яку може принести кандидат підприємству. З іншого боку, підприємство може стикатися з деякими труднощами в доборі кадрів: по-перше, високий попит на спеціалістів потрібної кваліфікації, що ускладнює його залучення до роботи на даному підприємстві; по-друге, недостатній рівень заробітної плати, що пропонують кандидату. Тому оптимальним буде таке рішення, коли рівень кваліфікації кандидата співпадає з розміром винагороди за його працю.

Серед детермінант, що визначають платоспроможний попит на інтелектуальну робочу силу, центральне місце займають ціна інтелектуальної праці, заробітна плата спеціалістів вищої кваліфікації; виробничі технології, їх

наукоємність; фінансове становище підприємства та рівень його дохідності; очікування підприємців відносно майбутніх цін на продукти інтелектуальної праці і власних доходів; попит на продукт, при виробництві якого використовується інтелектуальна праця.

У свою чергу величина пропозиції висококваліфікованої робочої сили залежить від ціни інтелектуальної праці (заробітної плати), витрат на професійне відтворення людського капіталу, витрат на фізичне відтворення людського капіталу, очікування спеціалістів відносно майбутніх умов роботи та їх заробітку, масштабів міграції робочої сили вищої кваліфікації, виїзду на роботу за кордон або припливу іноземних спеціалістів [100].

З точки зору підприємства, *інвестиції в навчання та професійну підготовку працівників* повинні здійснюватися з урахуванням тієї віддачі, що чекають на нього в майбутньому. Щодо персоналу, то він також враховує ефект від навчання та сподівається на підвищення оплати його праці в майбутньому або професійне зростання в межах даного підприємства чи поза ним. Отже, існує двостороння зацікавленість як з боку суб'єкта господарювання, так і з боку власників людського капіталу у підвищенні рівня освіченості та професіоналізму. Коли цінні працівники залишають підприємство, автоматично знижується його кадровий потенціал. Разом із втратою працівників нівелюються інвестиції, що вкладені на їх пошук, залучення, розвиток. Але проблема збереження людського капіталу пов'язана не стільки з втратами інвестицій, скільки з їх збереженням та підвищенням професійної кваліфікації співробітників.

Оцінка персоналу як складова кадрової політики підприємства повинна здійснюватися компетентними особами, що здатні визначити вклад кожного працівника в загальний результат роботи. Такий підхід забезпечить управлінців точними даними про цінність кожного співробітника, що виражена в грошовому еквіваленті, а також дозволить йому знайти можливості для винагороди працівника та просування кар'єрними сходами. При незадовільному варіанті, коли співробітник не відповідає вимогам, рівню кваліфікації та компетенції, що викладені у посадовій інструкції або трудовому контракті на виконання певного обсягу робіт, він може бути звільнений або переведений на ділянку роботи, що потребує прикладання менших розумових здібностей.

Загалом роль вищого керівництва в ефективному управлінні інтелектуалізацією людського капіталу підприємства полягає в розподілі кадрів по місцях, у створенні умов, що сприяють розвитку професійних навичок

працівників, задоволенні їх індивідуальних потреб, виділенні коштів, що необхідні для нормальної роботи колективу.

Таким чином, управління знанієбазованим підприємством залежить в першу чергу від ефективного використання професійних знань, умінь і навичок персоналу. На допомогу керівникам вищої ланки управління повинен прийти персонал кадрової служби, який складається з професіоналів у галузі управління, психології, соціології тощо. В розвинутих зарубіжних країнах вони за своїми функціями, рівнем професійної компетенції працівників, технічному оснащенню, методам роботи давно не відповідають уявленням про офіси зі збереження кадрової документації, з яких починалася їх діяльність. Недаремно в західних країнах майже кожне підприємство має свою кадрову службу, в обов'язки якої входить підбір, розміщення, навчання й оцінка персоналу. На думку американського вченого С. Чоудхарі, кожен керівник вищої ланки (особливо служби управління персоналом) повинен мати освіту в галузі управління персоналом незалежно від сфери бізнесу, в якій функціонує його підприємство – виробництво, надання послуг, фінанси тощо [128]. Дійсно, вади в науковій побудові системи управління та рекрутингу персоналу стануть слабким місцем в конкурентній боротьбі за професіоналів.

Тільки взаємозв'язок інтелектуальних технологій з управлінськими методами роботи дозволяє досягти значних успіхів в управлінні знаннями, в значній мірі визначає напрями діяльності підприємства. Таким чином, технології, які, на нашу думку, визначають діяльність знанієбазованих підприємств та умови мікро- й макросередовища, представлені на рис. 3.3. Передбачається, що на макроекономічному рівні процес створення та використання знань контролюють і визначають норми законодавства, а на мікрорівні (рівні підприємства) – положення кадрової політики. При цьому норми законодавства окреслюють тільки загальні вимоги, а кадрова політика – безпосередньо формує характер управління знаннями. Тому до її розробки висувають такі вимоги: тісний зв'язок зі стратегією підприємства; економічна обґрунтованість запропонованих дій щодо управління персоналом; забезпечення індивідуального підходу до персоналу; можливість коректування залежно від умов, що склалися, з одночасним врахуванням інтересів співробітників і норм організаційної культури.

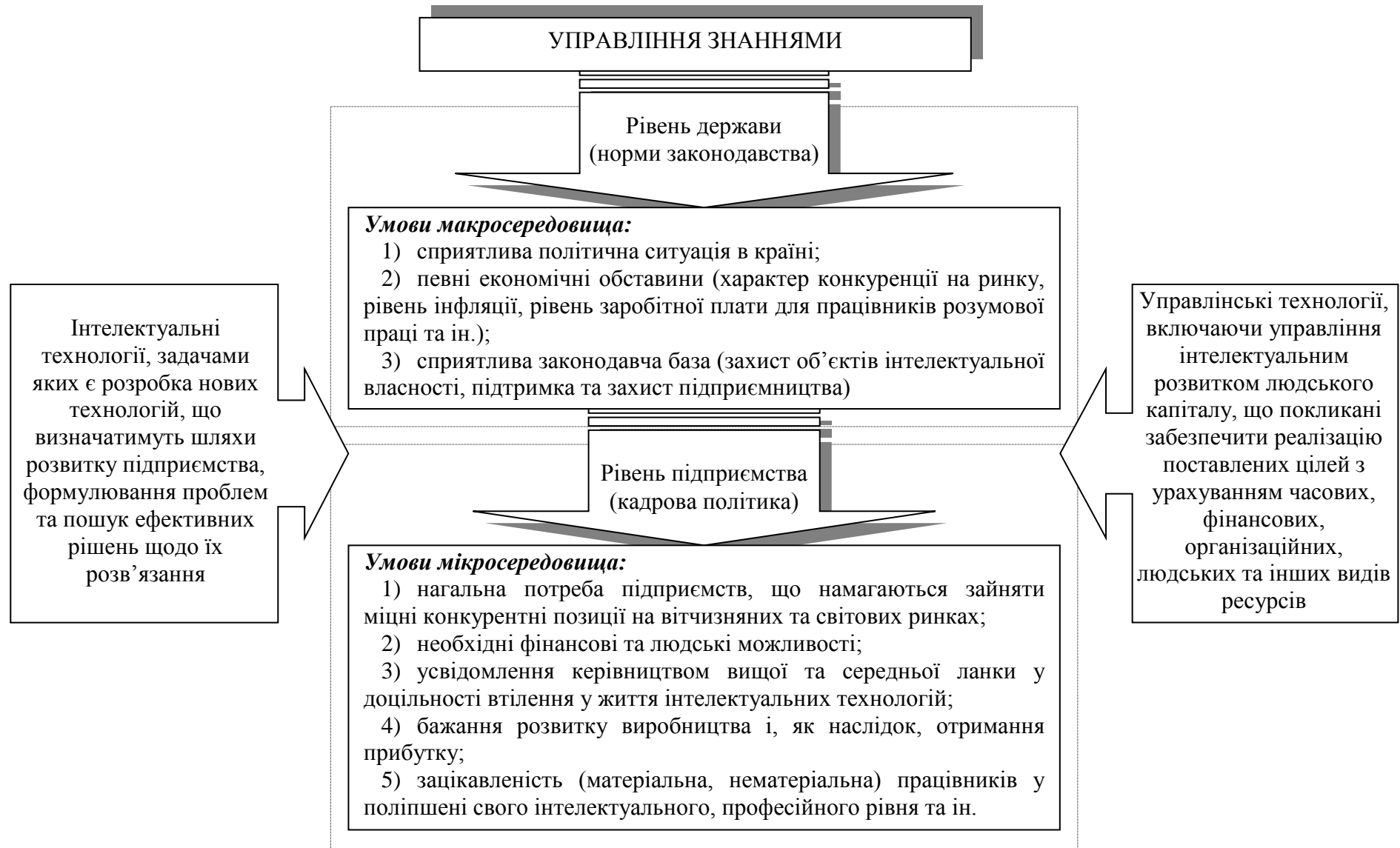


Рис. 3.3. Схема управління знаннями на рівні держави та підприємства

При цьому вирішального значення набуває вплив інтелектуальних та управлінських технологій на процес створення і використання знань. Саме на основі інтелектуальних технологій створюються інтелектуальні продукти, процес комерціалізації яких контролюється за допомогою управлінських технологій. Таким чином, в штаті підприємства повинні бути не тільки новатори, генератори ідей, люди з високими творчо-інтелектуальними здібностями, які можуть створювати інтелектуальні продукти, але й персонал, здатний вигідно їх реалізувати та перетворити в об'єкти інтелектуальної власності.

Отже, функціонування знанієбазованих підприємств характеризується тим, що як їх головний актив виступає персонал, котрий з огляду на свої природні здібності здатний переробляти інформацію у знання, створювати інтелектуальні продукти, що не мають чітко вираженої матеріальної форми, але їх реалізація приносить відчутний матеріальний дохід або надає конкурентні переваги на ринку.

З одного боку, матеріальні активи тільки допомагають людині створювати інтелектуальні продукти, а з іншого – нові технології через деякий час можуть бути скопійовані або вдосконалені конкурентами, тоді як інтелектуальні можливості людини невичерпні, результат її винаходів не можна спрогнозувати. Ситуація, коли творча (інтелектуальна) діяльність людини приносить дохід, що в тисячі разів перевищує дохід від фізичної праці, в сучасних умовах господарювання є типовою. Отже, процеси управління знаннями є умовою як розвитку підприємства, так і збільшення доходів складової знанневого активу – персоналу.

Представлена методика поступового переходу від підприємств, які роботу з персоналом будують переважно на його використанні, до знанієбазованих, на яких інтелектуальний капітал є основним активом, а головною метою кадрової політики є підвищення професійно-інтелектуального рівня персонального капіталу, його примноження та нарощення, дозволяє в сучасних умовах господарювання вибороти конкурентні переваги, пов'язані з умілим управлінням знаннями.

На нашу думку, запропонований науково-методичний підхід доцільно використовувати в практиці вітчизняного господарювання на основі запровадження кадрової політики, що забезпечить значні можливості у конкурентній боротьбі та прихильність споживачів до підприємства на основі використання інтелектуального капіталу.

3.2. Методика визначення рівня інтелектуального капіталу підприємства

Теоретико-методичний аналіз формування складових інтелектуального капіталу, визначення напрямів забезпечення інтелектуалізації людського капіталу на основі навчання зумовлюють проведення подальших досліджень на предмет взаємообумовленості та взаємовпливу технологічної, персональної, соціальної та клієнтської складової. Дослідження направлені на розрахунок інтегрального показника інтелектуального капіталу підприємства, визначення показників, що його формують, та розробку рекомендацій відносно управління ним.

Проведемо факторний аналіз оцінки рівня інтелектуального капіталу підприємства на прикладі суб'єктів господарської діяльності Харківської області. До аналізу було включено статистичні данні за 2002 – 2004 рр. по п'ятнадцяти підприємствах, які було отримано в Харківському обласному управлінні статистики.

Повноцінне використання статистичних методів можливе тільки за умови застосування нових інформаційних технологій, які не тільки прискорюють процес обробки інформації, а й надають можливість візуального аналізу даних, підвищують їх достовірність, що, безумовно, сприяє поліпшенню якості прийняття рішень.

У даному дослідженні було використано пакет статистичного аналізу “STATGRAPHICS Plus”, версія 5.0 [68; 203 – 205].

Для оцінки рівня інтелектуального капіталу підприємства необхідно розробити систему показників, в основу якої має бути покладена структурна модель, що враховувала б такі вимоги:

- загальнотеоретична інтерпретація і взаємозв'язок окремих показників, їх груп та сукупності в цілому;

- забезпечення порівнянності, єдиної спрямованості показників, їх груп і всієї системи;

- можливість регулювання значень величин показників залежно від рівня використання ресурсів, що витрачаються, і ефективності результату;

- можливість отримання прогностичних значень стосовно рівня інтелектуального капіталу.

З урахуванням означеного вище представимо систему показників, за допомогою яких буде проведено факторне моделювання, найменування, формули розрахунку та позначення подані в табл. 3.1.

**Склад первісних показників щодо оцінки складових
інтелектуального капіталу**

Показник	Формула розрахунку	Джерело інформації	Позначення показника
1	2	3	4
Частка нематеріальних активів у сумі активів підприємства, %	Залишкова вартість нематеріальних активів: підсумок балансу	Баланс (форма № 1)	P1
Частка основних засобів у загальному обсязі активів підприємства, %	Залишкова вартість основних засобів: підсумок балансу	Баланс (форма № 1)	P2
Рівень виробничої культури підприємства (високий, середній, низький)	Дані експертної оцінки		P3
Якість програмного забезпечення (висока, середня, низька)	Дані експертної оцінки		P4
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства, %	Витрати на оплату праці: операційні витрати	Звіт про фінансові результати (форма № 2)	P5
Частка витрат на навчання персоналу в сукупних витратах підприємства, %	Витрати на навчання персонал : сукупні витрати	Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання (форма № 6-ПВ)	P6
Частка працівників, що пройшли професійне навчання або курси підвищення кваліфікації, %	Кількість працівників, що пройшли професійне навчання: середньооблікова чисельність персоналу	Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання (форма № 6-ПВ)	P7
Частка працівників, що займаються самонавчанням, %	Кількість працівників, що займаються самонавчанням: середньооблікова чисельність персоналу	Дані експертної оцінки	P8
Рівень здоров'я працівників (високий, середній, низький)	Дані експертної оцінки		P9

Продовження табл. 3.1

1	2		3
Частка преміальних виплат в операційних витратах підприємства, %	Преміальні виплати: операційні витрати	Форми № 2, № 1-ПВ	P10
Рівень користування об'єктами соціальної інфраструктури (високий, середній, низький)	Дані експертної оцінки		P11
Ступінь довіри працівників до вищого керівництва (високий, середній, низький)	Дані експертної оцінки		P12
Рівень залежності працівників від підприємства (високий, середній, низький)	Дані експертної оцінки		P13
Частка витрат на роботу з клієнтами у загальному обсязі витрат підприємства, %	Витрати на роботу з клієнтами: сукупні витрати	Звіт про фінансові результати (форма № 2)	P14
Наявність ПК і програмного забезпечення у відділі по роботі з клієнтами (є, немає)	Дані експертної оцінки		P15
Ведення уніфікованої бази даних постачальників та споживачів (так, ні)	Дані експертної оцінки		P16

Наведені показники є сукупністю, частину якої запропоновано авторами (показники P2, P3, P5 – P8, P10, P11, P13) з огляду на мету дослідження, а частину обрано на базі аналізу літературних джерел, присвячених аналізованій проблемі (показники P1, P4, P9, P12, P14 – P16) [201; 206]. Також було враховано можливості отримання статистичної інформації та її доступність.

Як видно з табл. 3.1, склад показників носить як кількісний, так і якісний характер та відображає фінансові, технологічні, соціально-економічні, професійно-кваліфікаційні й культурні аспекти інтелектуального капіталу підприємства.

Вивчення розвитку економічних об'єктів з використанням факторного аналізу передбачає, що факторне представлення значної кількості їх статистичних характеристик є адекватним, якщо перших три – чотири фактори пояснюють хоча б 75% варіації показників.

Оскільки певні показники є результатом анкетного опитування і носять характер експертної оцінки, тобто відображуються відповідями анкетованих

“так”, “ні”, “є”, “немає”, “низький”, “середній”, “високий”, для їх кількісного відображення доцільно ввести логічну змінну, що має такі значення:

1 – “низький”;	} як такі, що відповідають найнижчій та найвищій оцінці серед відповідей: “низький”, “середній” та “високий”
2 – “середній”;	
1 – “ні”; 3 – “так”;	
1 – “немає”; 3 – “є”	

Факторне моделювання відбувалося у декілька етапів.

Введення *на першому етапі* до факторної моделі усіх запропонованих автором показників (див. табл. 3.1) не дало позитивних результатів на першому етапі факторного аналізу з огляду на достатність процента пояснювання дисперсією їх мінливості – лише сім факторів пояснюють 80% загальної дисперсії – та сили навантажень – певна кількість показників не увійшли до складу факторів (лістинг результатів першого етапу факторного аналізу наведено в **додатку В**). Отримання такого результату на першому етапі свідчить про те, що не всі припущення як автора, так і інших дослідників аналізованого ракурсу інтелектуального капіталу суб’єктів підприємницької діяльності мають підтвердження на сучасному етапі його розвитку.

Розглянемо результати *заключного етапу* факторного аналізу (лістинг результатів заклучного етапу факторного аналізу наведено у **додатку Д**).

Аналіз даних факторного моделювання демонструє, що з обраних для дослідження показників такими, що заснували фактори, є:

- частка нематеріальних активів у сумі активів підприємства (P1);
- рівень виробничої культури підприємства (P3),
- якість програмного забезпечення (P4),
- частка витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства (P5),
- частка працівників, що пройшли професійне навчання (P7);
- частка преміальних виплат в операційних витратах підприємства (P10);
- ступінь довіри працівників до вищого керівництва (P12);
- наявність уніфікованої бази даних постачальників і споживачів (P16).

З огляду на дотримання критеріїв пояснювання варіації показників та значення навантажень доцільно навести величини вкладів факторів в загальну мінливість (табл. 3.2).

Вклад факторів до загальної дисперсії

Фактор	Загальна дисперсія, %	Накопичена дисперсія, %
перший	28,4	28,4
другий	22,6	51,0
третій	17,1	68,1
четвертий	12,4	80,5

Як свідчать дані табл. 3.2, найбільш вагомий вклад дають перший і другий фактори. Вони пояснюють відповідно 28,4 та 22,6% мінливості. Третій і четвертий фактори пояснюють відповідно 17,1 та 12,4%, а загалом чотири фактори пояснюють 80,5% загальної дисперсії показників, які досліджуються. Отже, такі високі значення загальної мінливості свідчать про те, що факторний аналіз дозволив на рівні 80,5% спільності представити первісні змінні, які відображають складові формування інтелектуального капіталу підприємств Харківської області у 2002 – 2004 рр., чотирма незалежними складовими.

Також слід відзначити, що відносно незначний розкид значень загальної дисперсії між першим і другим, третім і четвертим факторами свідчить, що вони попарно мають практично рівний вплив на формування інтелектуального капіталу підприємства. Це є істотним положенням щодо цілей дослідження, яке відображує особливості динаміки рівня інтелектуального капіталу українських підприємств в умовах трансформаційної економіки.

Для економічної інтерпретації складових розглянемо значення їх вагових коефіцієнтів. Значення навантаження факторів на показники подано у табл. 3.3 (ідентифікатори показників відповідають прийнятим позначенням згідно з табл. 3.1).

Оскільки навантаження фактору на показник становить коефіцієнт кореляції між ними, то доцільно визначати фактор за навантаженнями, які мають значення, що перевищують 0,65 (у табл. 3.3 найбільш сильні навантаження в осередках виділені сірим кольором).

Як видно з табл. 3.3, до першого фактору з навантаженням 0,99 увійшли показники частки витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства (P5) та частки преміальних виплат в операційних витратах підприємства (P10). Структура першого фактору дозволяє тлумачити нову інтегровану змінну як

систему матеріального стимулювання, що має значний вплив на формування інтелектуального капіталу підприємства.

Таблиця 3.3

Значення факторних навантажень

Показник	Фактор			
	перший	другий	третій	четвертий
P1	-0,19	0,74	-0,07	-0,05
P3	0,26	0,66	0,50	0,12
P4	0,32	-0,27	0,38	0,70
P5	0,99	-0,04	-0,06	0,03
P7	-0,18	-0,15	0,89	-0,02
P10	0,99	-0,03	-0,05	0,03
P12	0,01	0,74	-0,20	0,14
P16	-0,12	0,30	-0,17	0,86

Щодо складу другого фактору, то слід відзначити, що поєднання показників частки нематеріальних активів у сумі активів підприємства (P1 – навантаження 0,744), рівня виробничої культури підприємства (P3 – 0,66) та ступеня довіри працівників до вищого керівництва (P12 – 0,74) не має чистої економічної інтерпретації. Але, безумовно, за своєю сутністю вони відносяться до корпоративних цінностей, а два останніх (P3 та P12) відображають соціальний аспект розвитку інтелектуального капіталу підприємства. Отже, групування цих показників в один фактор свідчить, що другою складовою, яка визначає рівень інтелектуального капіталу, є сприятливість організаційної культури.

Третій фактор має навантаження тільки на показник частки працівників, які пройшли професійне навчання (P7 – навантаження 0,89), що дозволяє його однозначно інтерпретувати як кваліфікаційно-професійну структуру персонального капіталу підприємства.

Четвертий фактор містить два показники – якість програмного забезпечення (P4 – навантаження 0,70) та наявність уніфікованої бази даних постачальників і споживачів (P16 – 0,86). Об'єднання цих показників відображає значущість інформаційних технологій для формування інтелектуального капіталу та прагнення суб'єктів господарювання дотримуватись новітніх стандартів управління підприємством (інформаційна

складова). Йдеться про запровадження такого стандарту управління, як ERP II (Enterprise Resource and Relationship Processing – управління внутрішніми ресурсами та зовнішніми зв'язками підприємства), до складу якого входять такі компоненти бізнес-стратегії, як управління відносинами зі споживачами (CRM – Customer Relations Management) та управління відносинами із постачальниками (SCM – Supply Chain Management) [150; 164; 188].

Наведений склад значущих показників чотирьох факторів дозволяє зробити такі узагальнення:

1) рівень інтелектуального капіталу підприємства за аналізований період визначається такими складовими: системою матеріального стимулювання, сприятливістю організаційної культури, кваліфікаційно-професійною структурою персонального капіталу, системою інформаційної підтримки діяльності підприємства, що базується на прогресивних стандартах управління;

2) усі навантаження факторів на показники мають позитивний знак (див. табл. 3.3), що свідчить про високу силу та прямо пропорційну направленість дії виявлених складових на рівень інтелектуального капіталу підприємств.

Отже, показники P1, P3 – P5, P7, P10, P12, P16 утворюють чотири фактори, що в найбільшій мірі впливають на рівень інтелектуального капіталу підприємств, а саме:

- 1) система матеріального стимулювання;
- 2) сприятливість організаційної культури;
- 3) кваліфікаційно-професійна структура персонального капіталу;
- 4) система інформаційної підтримки діяльності підприємства.

Складові інтелектуального капіталу аналізованих підприємств мають різну інтенсивність. Цю характеристику відображають значення факторів за роками (табл. 3.4).

Як видно з табл. 3.4, найбільші значення системи матеріального стимулювання з тенденцією до зростання мають підприємства ДП ХРЗ “Радіореле” (5,54; 5,86 та 6,69 відповідно за 2002 – 2004 рр.) та КП “ХКБД” (3,80; 3,98 та 4,22 відповідно за 2002 – 2004 рр.). Недостатньої уваги ДП ХРЗ “Радіореле” приділяє підтримці організаційної культури та професійному рівню працівників, про що свідчать стрибкоподібні значення другої і третьої складових (–0,76; 0,91; –0,49 та 0,55; –0,06; –0,49 відповідно за роками). Це ж стосується й КП “ХКБД” щодо другої складової – її значення з додатних у 2002 – 2003 рр. (0,21 та 0,29) зменшується до від’ємного у 2004 р. (–1,68). Також менш інтенсивною стає і третя складова (1,42; 0,96 та 0,13 відповідно за 2002 – 2004 рр.). Хоча це може пояснюватися достатністю у підприємства кваліфікованих працівників та підвищенням уваги до матеріального

заохочення. Пріоритетність складової сприятливості організаційної культури протягом аналізованого періоду спостерігається у СП ЗАТ “ХЕМЗ-ІРЕС”. Її значення є найбільшим серед усіх підприємств (3,48; 4,80 та 3,82 відповідно за роками). Також це підприємство характеризується посиленою увагою до застосування інформаційних технологій – четверта складова інтелектуального капіталу набуває значної позитивної тенденції (-1,79; -0,09 та 1,30 відповідно за роками).

Найбільшою увагою до зростання рівня інтелектуального капіталу за рахунок підвищення кваліфікаційно-професійних характеристик персонального капіталу характеризується ВАТ “Турбоатом”. На цьому підприємстві протягом 2002–2004 рр. третя складова має найбільші позитивні значення (2,40; 1,75 та 2,70).

Особливу динаміку по підприємствах має четверта складова інтелектуального капіталу – система інформаційної підтримки діяльності підприємства на базі світових стандартів управління. Так, якщо у 2002 р. це було властиве тільки АТ ЗТ “ХЗЕМВ-1” та ВАТ “Автрамат” (значення четвертої складової становить 0,13 та 1,10 відповідно), то у 2003 р. такого підходу дотримуються вже шість підприємств з досліджуваних – це АТ ЗТ “ХЗЕМВ-1”, ВАТ “Автрамат”, ВАТ “Турбоатом”, ДП ВАТ “Зміївський машинобудівний завод”, ДП ХРЗ “Радіореле” та ЗАТ “Завод “Південкабель” (значення четвертої складової для цих підприємств становить: 1,54; 1,29; 1,04; 1,13; 1,63 та 1,37 відповідно), а у 2004 р. – десять з п’ятнадцяти аналізованих. До перелічених вище приєднуються ВАТ “Укрелектромаш”, ДП “Завод “Електроважмаш”, СП ЗАТ “ХЕМЗ-ІРЕС” та СУРФ “Інек” ТОВ. Значення четвертої складової для них із від’ємного зростають до додатної величини (1,07; 1,44; 1,30 та 1,19 відповідно).

Отже, наведений аналіз динаміки значень складових інтелектуального капіталу підприємств свідчить, що суб’єкти господарювання змінюють пріоритети при його формуванні. Найбільш постійною увагою характеризуються три перші складові (система матеріального стимулювання, сприятливість організаційної культури, кваліфікаційно-професійна структура персонального капіталу), а найбільшою динамікою – четверта – система інформаційної підтримки діяльності підприємства, тобто впровадження інформаційних технологій, які базуються на світових стандартах управління. Таке становище є цілком об’єктивним, бо розбудова інформаційного суспільства передбачає підвищення рівня інформаційної культури населення і, перш за все, персоналу суб’єктів господарювання. На жаль, найнижча загальна дисперсія четвертого фактора (див. табл. 3.2) свідчить про недостатню динаміку цих процесів на українських підприємствах.

Динаміка значень складових інтелектуального капіталу підприємств за роками

№ п/п	Підприємство	Значення отриманих складових за роками											
		2002				2003				2004			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	АТ ЗТ “ХЗЕМВ-1”	-1,16	2,07	-2,53	0,13	0,54	1,43	-1,47	1,54	1,37	1,32	-1,07	1,55
2	ВАТ “Автрамат”	-1,29	-0,57	-1,09	1,10	-0,05	0,29	-0,19	1,29	-0,18	1,34	1,01	1,41
3	ВАТ “Електромашина”	-1,93	0,00	1,73	-1,90	-1,44	-2,14	0,40	-2,21	-0,46	-2,55	0,37	-0,81
4	ВАТ “Турбоатом”	0,29	-0,77	2,40	-0,49	-0,64	-1,19	1,75	1,04	-0,86	-1,74	2,70	2,39
5	ВАТ “Укрелектромаш”	-1,04	1,32	-0,30	-1,67	-1,46	0,19	-0,63	-1,83	-1,79	-0,55	-0,50	1,07
6	ВАТ “Харківське машинобудівне підприємство “Світло шахтаря”	-0,52	-1,04	-0,39	-0,62	-0,28	-1,26	-0,92	-0,58	0,12	1,32	-0,82	-0,23
7	ДП ВАТ “Зміївський машинобудівний завод”	-0,77	-1,75	-1,93	-2,15	0,59	-0,78	-0,98	1,13	0,07	-1,66	-1,79	0,96
8	ДП “Завод “Електроважмаш”	-0,48	-2,57	0,49	-0,81	-0,14	-1,64	1,08	-0,64	-0,02	1,02	0,88	1,44
9	ДП “ХЕМЗ”	-0,82	0,48	1,18	-0,30	-0,69	-0,51	0,80	-0,45	-1,52	-1,59	1,20	-0,65
10	ДП ХРЗ “Радіореле”	5,54	-0,76	0,55	-0,27	5,86	0,91	-0,06	1,63	6,69	-0,49	-0,14	2,86
11	ЗАТ “Завод “Південкабель”	-3,04	0,94	-1,00	-0,16	-2,06	1,22	1,21	1,37	-2,61	0,50	0,99	1,17
12	КП “ХКБД”	3,80	0,21	1,42	-0,17	3,98	0,29	0,96	-0,15	4,22	-1,68	0,13	-0,50
13	СП ЗАТ “ХЕМЗ-ІРЕС”	-1,19	3,48	-1,65	-1,75	-1,79	4,80	-2,08	-0,09	0,35	3,82	-0,42	1,30
14	СУРФ ТОВ “Інек”	-1,62	0,07	0,99	-0,52	-0,95	-1,62	1,29	-0,67	-2,23	3,69	1,28	1,19
15	ХДПЗ ім. Т. Г. Шевченка	-0,18	-0,41	-1,36	-2,01	-0,39	-1,41	-2,17	-2,16	0,20	-2,01	-1,32	-0,78

Для класифікації підприємств, які є однорідними щодо формування інтелектуального капіталу за значеннями, знайденими за допомогою факторного аналізу складових, доцільно застосувати метод кластерного аналізу. Лістинг результатів кластерного аналізу наведено у додатку Е.

Використання кластерного аналізу дозволило виділити два кластери підприємств (рис. 3.4).

Згідно з рис. 3.4 один кластер містить два підприємства (ДП ХРЗ «Радіореле» та КП «ХКБД»), а всі інші увійшли до другого кластера. Навіть візуально можна побачити, що перші два підприємства відокремлюються від інших за значенням першої складової, що також підтверджують дані табл. 3.4. Дійсно, система матеріального стимулювання для цих підприємств більш ніж в 10 разів перевищує найближче за значенням цієї ознаки підприємство (5,54 та 3,80 проти 0,29 для ВАТ «Турбоатом» у 2002 р.). І хоча ця розбіжність скорочується з роками в 2 рази, але високе значення загальної дисперсії четвертого фактора зумовлює його пріоритетність перед іншими.

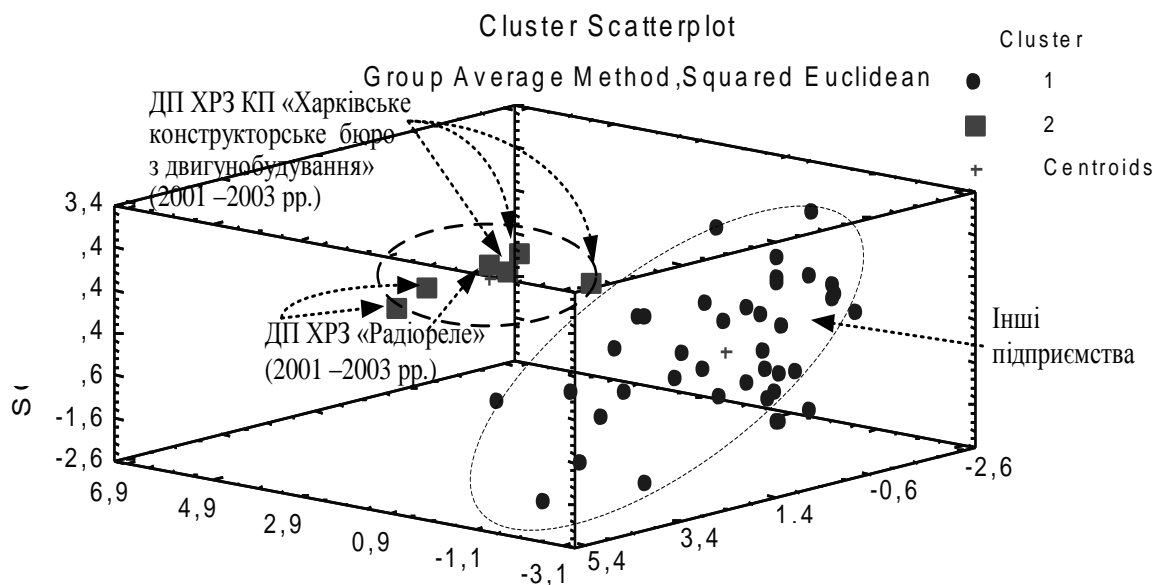


Рис. 3.4. Діаграма формування кластерів підприємств за сформованими складовими інтелектуального капіталу

Розташування підприємств за значеннями складових у 2002 – 2004 рр. в одному кластері свідчить про недостатність фінансових ресурсів; про те, що три з чотирьох складових формування інтелектуального капіталу потребують фінансової підтримки. Таке розташування не надає можливості суб'єктам господарювання зосередитись на всіх напрямках, а вимагає переміщення акцентів з одних на інші, наслідком чого є їх неспроможність значно вплинути на формування інтелектуального капіталу.

Виходячи з проведеного аналізу, рівень інтелектуального капіталу підприємства та його фактори можуть бути зображені у вигляді схеми (рис. 3.5).

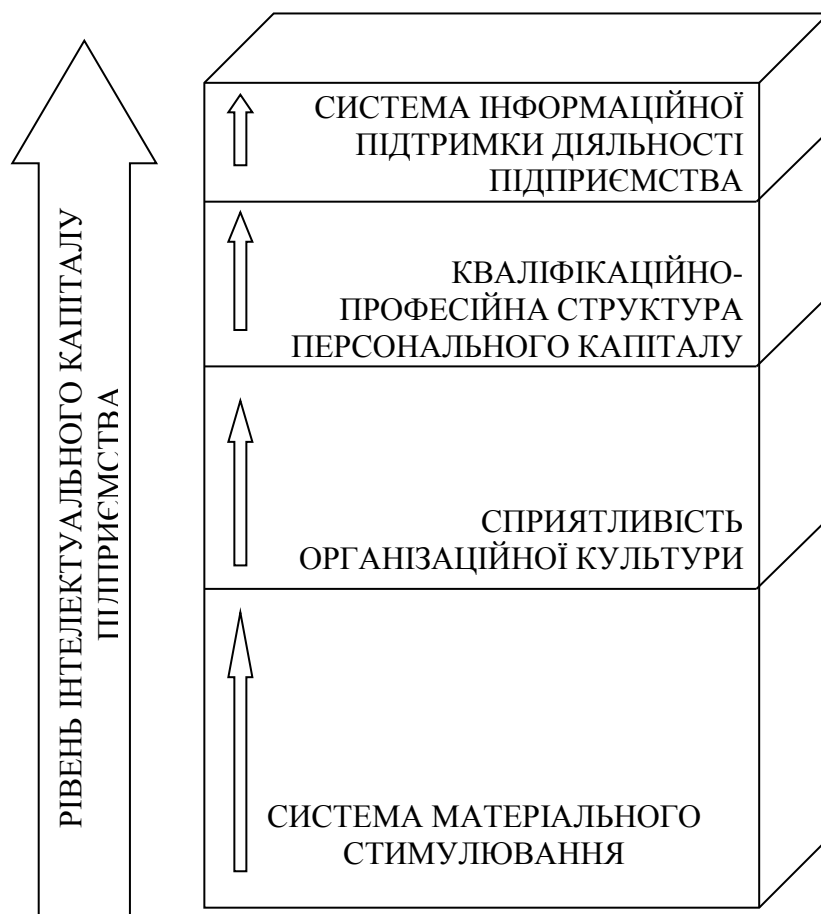


Рис. 3.5. Фактори, що визначають рівень інтелектуального капіталу

Для оцінки рівня інтелектуального капіталу підприємств може бути використаний інтегральний коефіцієнт інтелектуального капіталу підприємства, який враховує первісні показники (P1, P3 – P5, P7, P10, P12 та P16), що за результатами факторного аналізу було обрано як характеристики інтелектуального капіталу досліджуваних об'єктів. Кожний показник входить до інтегрального коефіцієнта з вагою, яка розраховується як питома вага у сумі значень найбільших навантажень факторів на нього. Перехід до безрозмірного вигляду показників здійснюється через їх нормування. Нормована величина визначається як співвідношення значення самого показника до його еталонного значення серед усіх підприємств за певний період (у даному випадку всі показники є стимуляторами, тобто їх збільшення сприяє зростанню рівня інтелектуального капіталу, тому еталонне значення буде дорівнювати максимальному).

Інтегральний коефіцієнт (ІК) розраховується за формулою:

$$IK_{lt} = \sum_{i=1}^n (HP_{ilt} \times B_i),$$

де HP_{ilt} – нормоване значення i -го показника для l -го підприємства за t -ий період;

B_i – вага i -го показника;

l – кількість підприємств ($l = 1 \dots 15$);

i – кількість показників ($i = 1 \dots 8$).

Первісні та нормовані значення показників, значення навантажень, ваг та інтегральних коефіцієнтів для аналізованих підприємств наведені в табл. 3.5.

Інтегральний коефіцієнт інтелектуального капіталу підприємства інтерпретується таким чином: чим ефективніша діяльність підприємства, тим значення коефіцієнта ближче до одиниці.

Дані табл. 3.5 дозволяють зробити такі висновки. Найвищий рівень інтелектуального капіталу має ДП ХРЗ “Радіореле”. Значення інтегрального коефіцієнта становить 0,688; 0,795 та 0,758 відповідно за 2002 – 2004 рр. Збільшення його значення у 2003 р. пов’язане з підвищенням уваги до другої та четвертої складових, а зменшення у 2004 р. – з переміщенням акценту на четверту складову.

Найгіршим за значенням інтегрального коефіцієнта є ХДПЗ ім. Т. Г. Шевченка (0,389; 0,353 та 0,361 відповідно за роками), що пояснюється від’ємними величинами всіх складових формування інтелектуального капіталу за всі роки та характеризується низьким рівнем. Можна зробити припущення, що завод має серйозні фінансові проблеми.

Також до аутсайдерів слід віднести такі підприємства: ДП “ХЕМЗ”, ВАТ “Електромашина” (основною задачею обох підприємств, якій приділяється увага, є підвищення кваліфікаційно-професійного рівня працівників; тільки ця складова має додатні значення впродовж усіх років), ВАТ “Харківське машинобудівне підприємство “Світло шахтаря” (тільки у 2004 р. підприємство почало звертати увагу на перші дві складові), ВАТ “Укрелектромаш” (у 2004 р. почалася робота з впровадження інформаційних технологій, а за два попередніх роки формування інтелектуального капіталу спиралося на довіру співробітників вищому керівництву, що відображає цілком об’єктивний стан – підприємство знаходиться на санації) та ДП ВАТ “Зміївський машинобудівний завод” (завод має хоча й додатні, але достатньо низькі значення першої та четвертої складових, переводячи акцент у 2004 р. на четверту; інші складові у 2002 – 2004 рр. мають негативні значення). Вони займають з 11 по 14 місце серед 15 аналізованих підприємств.

Таблиця 3.5

Значення первісних показників та інтегрального коефіцієнта оцінки рівня інтелектуального капіталу підприємства

Показник	Підприємство														
	АТЗТ "ХЗЕМВ-1"	ВАТ "Автрамаг"	ВАТ "Електромашина"	ВАТ "Турбоатом"	ВАТ "Укрелектромаш"	ВАТ "Харківське машинобудівне підприємство "Світло шахтаря"	ДП ВАТ "Зміївський машинобудівний завод"	ДП "Завод "Електроважмаш"	ДП "ХЕМЗ"	ДП ХРЗ "Радіореле"	ЗАТ "Завод "Південкабель"	КП "ХКБД"	СП ЗАТ "ХЕМЗ-ІРЕС"	СУРФ "Інек" ТОВ	ХДПЗ ім. Т. Г. Шевченка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
2002 р.															
P1	0,000	0,030	0,090	0,030	0,070	0,110	0,000	0,000	0,000	0,000	0,040	0,000	0,740	0,200	0,150
P3	2	1	2	3	3	1	1	1	3	2	2	3	2	2	2
P4	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1
P5	14,79	13,98	13,63	19,51	13,03	17,65	18,94	18,79	10,71	54,82	4,29	43,44	16,22	10,23	21,07
P7	10,20	16,40	31,60	25,40	15,50	18,90	12,30	22,10	19,50	22,10	16,90	22,50	14,80	22,70	12,00
P10	5,56	5,04	4,95	7,62	5,08	7,02	7,04	6,99	4,29	21,38	1,52	15,30	7,17	3,53	7,92
P12	3	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	1
P16	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1
Нормоване значення															
P1	0,000	0,041	0,122	0,041	0,095	0,149	0,000	0,000	0,000	0,000	0,054	0,000	1,000	0,270	0,203
P3	0,667	0,333	0,667	1,000	1,000	0,333	0,333	0,333	1,000	0,667	0,667	1,000	0,667	0,667	0,667
P4	0,500	1,000	0,500	1,000	0,500	1,000	0,500	1,000	1,000	1,000	0,500	1,000	0,500	1,000	0,500
P5	0,270	0,255	0,249	0,356	0,238	0,322	0,345	0,343	0,195	1,000	0,078	0,792	0,296	0,187	0,384
P7	0,323	0,519	1,000	0,804	0,491	0,598	0,389	0,699	0,617	0,699	0,535	0,712	0,468	0,718	0,380
P10	0,260	0,236	0,232	0,356	0,238	0,328	0,329	0,327	0,201	1,000	0,071	0,716	0,335	0,165	0,370
P12	1,000	0,667	0,667	0,333	0,667	0,667	0,333	0,333	0,667	0,667	0,667	0,667	1,000	0,667	0,333
P16	1,000	1,000	0,333	0,333	0,333	0,333	0,333	0,333	0,333	0,333	1,000	0,333	0,333	0,333	0,333

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
2003 р.															
P1	0,000	0,042	0,000	0,010	0,012	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,057	0,000	0,980	0,010	0,110
P3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	3	3	2	2	1
P4	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1
P5	22,20	19,84	17,25	17,80	12,85	17,85	22,61	18,41	13,70	54,87	4,95	42,12	16,64	14,12	22,15
P7	12,30	18,00	26,00	27,50	17,50	15,60	11,60	21,50	21,50	16,50	21,50	19,80	14,60	22,50	11,20
P10	8,33	7,48	6,63	6,90	4,97	7,19	8,48	6,97	5,91	21,40	2,02	16,29	6,06	4,73	7,95
P12	3	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	3	1	1
P16	3	3	1	3	1	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
Нормоване значення															
P1	0,000	0,043	0,000	0,010	0,012	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,058	0,000	1,000	0,010	0,112
P3	0,667	0,667	0,333	0,667	0,667	0,333	0,667	0,667	0,667	1,000	1,000	1,000	0,667	0,667	0,333
P4	1,000	1,000	0,500	1,000	0,500	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,500	1,000	0,500
P5	0,405	0,362	0,314	0,324	0,234	0,325	0,412	0,336	0,250	1,000	0,090	0,768	0,303	0,257	0,404
P7	0,447	0,655	0,945	1,000	0,636	0,567	0,422	0,782	0,782	0,600	0,782	0,720	0,531	0,818	0,407
P10	0,389	0,350	0,310	0,322	0,232	0,336	0,396	0,326	0,276	1,000	0,094	0,761	0,283	0,221	0,371
P12	1,000	0,667	0,333	0,333	0,667	0,667	0,333	0,333	0,667	0,667	0,667	0,667	1,000	0,333	0,333
P16	1,000	1,000	0,333	1,000	0,333	0,333	1,000	0,333	0,333	1,000	1,000	0,333	1,000	0,333	0,333
2004 р.															
P1	0,000	0,120	0,000	0,001	0,067	0,180	0,000	0,000	0,000	0,016	0,150	0,000	0,910	0,930	0,093
P3	2	3	1	2	1	2	1	3	1	2	2	2	3	3	1
P4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
P5	28,42	17,65	18,45	12,39	11,18	19,34	22,40	17,69	13,24	58,35	4,80	45,95	23,94	9,01	21,61
P7	15,00	21,10	21,40	28,30	19,80	14,30	10,80	20,10	27,80	15,80	24,40	17,30	14,30	23,60	11,70
P10	10,57	6,68	7,11	4,77	4,30	7,18	7,66	6,85	4,79	22,75	1,95	17,46	8,73	3,18	7,94
P12	3	2	1	1	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	1
P16	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	1

Закінчення табл. 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	Нормоване значення														
P1	0,000	0,129	0,000	0,001	0,072	0,194	0,000	0,000	0,000	0,017	0,161	0,000	0,978	1,000	0,100
P3	0,667	1,000	0,333	0,667	0,333	0,667	0,333	1,000	0,333	0,667	0,667	0,667	1,000	1,000	0,333
P4	0,667	0,667	0,667	1,000	0,667	0,667	0,667	0,667	0,667	1,000	0,667	0,667	0,667	0,667	0,667
P5	0,487	0,302	0,316	0,212	0,192	0,331	0,384	0,303	0,227	1,000	0,082	0,787	0,410	0,154	0,370
P7	0,530	0,746	0,756	1,000	0,700	0,505	0,382	0,710	0,982	0,558	0,862	0,611	0,505	0,834	0,413
P10	0,465	0,294	0,313	0,210	0,189	0,316	0,337	0,301	0,211	1,000	0,086	0,767	0,384	0,140	0,349
P12	1,000	0,667	0,333	0,333	0,667	1,000	0,333	0,667	0,667	0,667	0,667	0,333	0,667	0,667	0,333
P16	1,000	1,000	0,333	1,000	1,000	0,333	1,000	1,000	0,333	1,000	1,000	0,333	1,000	1,000	0,333
	Інтегральний коефіцієнт														
2002 р.	0,487	0,495	0,461	0,509	0,421	0,455	0,322	0,417	0,469	0,688	0,428	0,649	0,547	0,473	0,389
2003 р.	0,597	0,580	0,391	0,577	0,397	0,435	0,521	0,461	0,478	0,795	0,554	0,653	0,637	0,439	0,353
2004 р.	0,597	0,583	0,383	0,542	0,471	0,482	0,433	0,565	0,423	0,758	0,505	0,536	0,676	0,648	0,361

Найгіршу динаміку має КП “ХКБД” – з другого місця у 2002 – 2003 рр. підприємство переміщується у 2004 р. на восьме через зосередження в основному на системі матеріального стимулювання. Однак слід відзначити, що таке становище також може бути пояснене підвищенням динаміки рівня інтелектуального капіталу інших підприємств. Так, СУРФ “Інек” ТОВ переміщується з 11 місця у 2003 р. на третє у 2004 р., підвищуючи інтегральний коефіцієнт з 0,439 до 0,648 (див. табл. 3.5) за рахунок зміщення акценту із системи матеріального стимулювання на складову сприятливості організаційної культури, кваліфікаційно-професійної структури персонального капіталу та систему інформаційної підтримки діяльності підприємства – значення складових відповідно становлять –2,23; 3,69; 1,28 та 1,19 (див. табл. 3.4). А таке підприємство, як ВАТ “Турбо-атом”, має потребу в підтримці кваліфікаційного рівня персоналу та впровадженні інформаційних технологій, що знижує вплив системи матеріального стимулювання і погіршує його загальну позицію з четвертої до сьомої.

Поліпшують рівень інтелектуального капіталу АТ ЗТ “ХЗЕМВ-1” (товариство концентрує увагу у 2003 – 2004 рр. на першій, другій та четвертій складових), маючи середній рівень; ЗАТ “Завод “Південкабель” та ДП завод “Електроважмаш” (обидва заводи зосереджуються на останніх трьох складових, значення яких змінюються у 2003 – 2004 рр. у порівнянні з 2002 р. з від’ємних на додатні). Зокрема ДП завод “Завод “Електроважмаш” за рівнем інтелектуального капіталу переміщується з 13 на шосте місце.

Відносно стабільними за значенням інтегрального коефіцієнта є СП ЗАТ “ХЕМЗ-ІРЕС”, яке підкріплює вплив другої складової посиленням значень першої та четвертої, і ВАТ “Автрамат”, рівень інтелектуального капіталу якого базується у 2004 р. на останніх трьох складових, – підприємство постійно утримує п’яте місце.

Застосування запропонованого інтегрального коефіцієнта оцінки рівня інтелектуального капіталу суб’єкта господарювання уможливорює не тільки визначення абсолютного значення, а й надає можливість якісного аналізу складових формування інтелектуального капіталу.

У цілому слід відзначити, що виявлені складові, які впливають на становлення інтелектуального капіталу на українських підприємствах, відображають, з одного боку, пріоритетність матеріального стимулювання в умовах трансформаційної економіки, а з другого – наявність елементів організаційної культури, націленої на підтримку інтелектуальних цінностей. Прагнення до підвищення кваліфікаційного рівня персоналу та впровадження на базі світових стандартів управління новітніх інформаційних технологій

свідчать про початкові ознаки формування постіндустріального суспільства, що, безумовно, сприятиме розвитку інтелектуального капіталу України.

3.3. Методичний підхід до визначення рівня соціальної складової інтелектуального капіталу

Необхідність дослідження соціальної складової інтелектуального капіталу обумовлюється тим, що відносини між людьми, сприятлива психологічна атмосфера у колективі, довіра формують той актив, який не виражений на матеріальних носіях та в статтях балансу, але за допомогою якого відбувається трудова діяльність підприємства. Результати анкетного опитування (див. підрозд. 2.3) також дають підстави стверджувати, що при існуванні великої кількості проблем, починаючи з постачання сировини на підприємство та закінчуючи відвантаженням готової продукції, основним фактором розвитку господарюючого суб'єкта є значний потенціал персонального та соціального капіталів.

Досліджуючи соціальний капітал, необхідно мати на увазі складність його виміру. Спроби оцінити соціальний капітал нерідко призводять до змішування джерел отримання первинних даних, функцій і результатів досліджень. Значна частина того, що пов'язано з соціальним капіталом, існує в неявній чи відносній формі та не дозволяє виміряти його величину або кодифікувати. Наприклад, Р. Патнем [202] для *оцінки соціального капіталу* застосовує складний показник, що містить такі елементи: 1) рівень громадської відповідальності (участь у організаціях або голосуванні); 2) благодійна та добровільна діяльність працівників, яка не стосується виконання трудових обов'язків; 3) рівень довіри співробітників підприємства (громадян суспільства); 4) неформальна соціалізованість (наприклад, зустрічі з друзями). Але розрахунок саме за цими елементами має ряд недоліків: по-перше, для розробки відповідних показників у контексті кожного елемента необхідно чітко визначити, за якими параметрами він буде вимірюватися; по-друге, складність із збором первинних даних; по-третє, високий рівень суб'єктивізму при інтерпретації отриманих даних.

Усе це дозволяє дійти висновку, що необхідно розробити систему показників, яку можна було б застосовувати для ідентифікації соціального капіталу підприємства та яка була б максимально простою. Ця система включає показники, котрі можна визначити як у кількісному виразі, так і за допомогою експертних методів оцінки (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Показники оцінки соціального капіталу підприємства

Показник	Формула розрахунку	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Показники, які підлягають кількісній оцінці			
Частка відрахувань на соціальні заходи у загальній сумі витрат на персонал (ЧСЗ), %	$ЧСЗ = СЗ : V_{перс}$ де СЗ – відрахування на соціальні заходи, грн; $V_{перс}$ – витрати на роботу із персоналом, грн	Розмір визначається залежно від особливостей діяльності підприємства та кількості середньооблікової чисельності персоналу	Дозволяє оцінити тільки рівень витрат на соціальні заходи, що обов'язкові для всіх суб'єктів господарювання без урахування специфіки діяльності підприємства
Рівень соціальної забезпеченості працівників (СЗП), грн/грн	$СЗП = СП_n : СП_k$ де $СП_n$ – величина соціального пакета на окремому підприємстві, грн; $СП_k$ – розмір соціального пакета підприємств-конкурентів, грн	Характеризує рівень соціальної захищеності персоналу в порівнянні з іншими підприємствами однієї галузі	Не враховує індивідуальних особливостей розвитку підприємств, як-то: кількість працівників; направленість менеджменту персоналу
Співвідношення кількості об'єктів соціальної культури підприємства до їх кількості на підприємствах-конкурентах (ОСКП), од./од.	$ОСКП = ОСКП_n : ОСКП_k$ де $ОСКП_n$ – кількість об'єктів соціальної культури на підприємстві, од.; $ОСКП_k$ – кількість об'єктів соціальної культури на підприємствах-конкурентах, що функціонують в період часу, який аналізується, од.	Дозволяє оцінити кількість об'єктів упорівнянні з іншими підприємствами	Не враховує рівня розвиненості досліджуваних об'єктів
Плинність персоналу (ПП), %	$ПП = ЗП : Ч$ де ЗП – кількість звільнених працівників за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб; Ч – середньооблікова чисельність персоналу, осіб	Характеризує рівень стабільності трудового колективу і роботу з персоналом	Не включає частину звільнених з поважних причин працівників (служба в ЗСУ, переїзд і т. ін.) у показник плинності
Рівень трудової дисципліни (ТД), порушення/осіб	$ТД = ПТД : Ч$ де ПТД – кількість випадків порушення трудової і виконавчої дисципліни, порушення; Ч – середньооблікова чисельність персоналу, осіб	Дозволяє робити висновки про прогули, запізнення, у структурних підрозділах суб'єктивізм оцінки	Складність обчислення через відсутність чіткої фіксації порушень в оперативній звітності; суб'єктивізм оцінки

1	2	3	4
Надійність роботи персоналу (НРП), дн./осіб	$НРП = ПЧ : Ч$ де ПЧ – період часу, за який мала місце безвідмовна робота персоналу, дн.; Ч – середньооблікова чисельність персоналу, осіб	Дозволяє прогнозувати несприятливі періоди в роботі та збитки від відхилень. Простота розрахунку і можливість оцінки різних підрозділів	Складність і великі витрати на розрахунок показників надійності. Суб'єктивність оцінок надійності та їх впливів на загальну ефективність
Вимірюються за допомогою експертних методів оцінки			
Психологічна атмосфера в колективі	Встановлюється на основі конкретних соціологічних і психологічних досліджень за допомогою експертів	Дозволяє установити лідерів, рівень мотивації, потреби, клімат і ефективність використання різних методів управління, розробити рекомендації з поліпшення клімату	Додаткові витрати на проведення досліджень. Неможливість поліпшення клімату у випадку незацікавленості керівництва
Рівень довіри	Встановлюється на основі конкретних соціологічних і психологічних досліджень за допомогою експертів	Дозволяє визначити сприятливість психологічної атмосфери впровадженню змін та забезпечує нормальне функціонування колективу	Суб'єктивізм при проведенні оцінок та розробці результатів
Рівень залежності від підприємства	Встановлюється на основі конкретних соціологічних і психологічних досліджень за допомогою експертів	Надає змогу оцінити лояльність працівників до підприємства	Отримані дані є суб'єктивними та можуть застосовуватися для розробки рекомендацій лише на нетривалу перспективу
Рівень громадської відповідальності (участь в організаціях або голосуванні)	Встановлюється на основі конкретних соціологічних і психологічних досліджень за допомогою експертів	Визначає громадську та політичну зрілість персоналу	Додаткові витрати на проведення досліджень
Неформальна соціалізованість	Встановлюється на основі конкретних соціологічних і психологічних досліджень за допомогою експертів	Дозволяє оцінити рівень довіри в колективі, сприяння змінам з боку вищого керівництва	Впливає на ефективність діяльності у разі особистої несприйнятливості окремих осіб колективу

Розглянемо показники, які можна виміряти в *кількісному виразі*. При визначенні частки виплат на соціальні заходи у загальній сумі витрат на персонал розраховують абсолютне значення відрахувань. Ці витрати включають відрахування грошових коштів до Фонду загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття, Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими народженням і похованням, Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України. Рівень цих виплат залежить від специфіки діяльності й форми власності підприємства та розміру фонду оплати праці. Величина відрахувань на соціальні заходи визначається на державному рівні, але в разі потреби ці кошти можуть бути використані за цільовим призначенням, що визначає ступінь соціальної захищеності персоналу. Витрати на персонал визначаються, виходячи зі специфіки діяльності підприємства, та в більшості випадків включають витрати на заробітну плату, придбання спецодягу, харчування, особистий автотранспорт, на оплату житлово-комунальних і телефонних рахунків працівників тощо.

Рівень соціальної забезпеченості співробітників свідчить про те, в якій мірі вони захищені, перш за все, з боку підприємства, на якому працюють. Тут має місце розробка соціального пакета, яким можуть користуватися всі працівники даного підприємства. Звичайно для різних категорій персоналу доступ та різноманітність такого пакета не будуть однаковими: вище керівництво і так звані експерти мають привілейоване становище по відношенню до всіх інших.

До складу соціального пакета можуть включатися всі пільги та гарантії, які може надати підприємство, наприклад: забезпечення проїзду, харчування, проживання, особистим автомобілем та бензином, одягом, оплата телефонних розмов; організація та впровадження пенсійних програм, особистого страхування; фінансова підтримка (надання позик на пільгових умовах, знижки на товари та послуги підприємства); нематеріальні пільги, що підвищують особисту зацікавленість працівника, поліпшують життя, роблять його більш привабливим та цікавим.

Кількість і якість обслуговування об'єктів соціальної інфраструктури визначають соціальну захищеність співробітників. Склад об'єктів соціальної інфраструктури представлений у підрозд. 1.1. Даний показник може вимірюватися через розрахунок:

частоти обслуговування працівників за певний проміжок часу;

співвідношення кількості об'єктів соціальної інфраструктури даного підприємства до кількості на підприємстві-конкуренті (або до середньої величини по галузі).

Наступним показником, який можна виміряти кількісно, є *плинність кадрів*. Він є одним з показників руху персоналу та визначає якість менеджменту за всією вертикаллю управління. Негативні наслідки плинності зумовлюють низький рівень мотивації, керованості, якості виконуваної роботи. Тому важливим завданням підприємства повинно бути підвищення рівня лояльності та прихильності персоналу до підприємства.

Надійність роботи персоналу зумовлюється як особистісними й професійними якостями працівників (рівень здоров'я, компетенції освіченості), так і організаційними (рівень технологічного розвитку підприємства, доступність до інформаційних ресурсів, якість управлінських дій). Важливим моментом у роботі з персоналом по забезпеченню надійності роботи є обґрунтована й ефективно діюча кадрова політика підприємства.

Розглянемо показники, які можливо виміряти за допомогою *експертних даних*.

Психологічна атмосфера в колективі є визначальним чинником при досягненні поставлених цілей та якості роботи як певного підрозділу на підприємстві, так і підприємства в цілому. Вона визначається психологічною сумісністю членів колективу, рівнем мотивації праці, стилем керівництва, політикою відносин керівництва і підлеглих та ін. Мікроклімат у сфері відносин керівництва і персоналу залежить від таких чинників:

- 1) рівень довіри між цими категоріями персоналу;
- 2) комплекс дій та вчинків, що запроваджує керівництво по відношенню до підлеглих (справедливість, відкритість намірів у частині політики та процедур управління);
- 3) характер відносин керівництва й підлеглих (гармонічність стосунків та спілкування, оптимальні напрями вирішення конфліктних ситуацій);
- 4) прихильність працівників до цілей підприємства та врахування їх інтересів.

Шанси досягнення сприятливого клімату у сфері відносин з працівниками будуть незначними, якщо не виконуються обов'язки підприємства перед співробітниками та не узгоджена система їх залучення до процесу управління.

Довіра може розглядатися і як джерело, і як результат соціального капіталу, а також служити узагальненим показником багатьох норм, поглядів і цінностей, що лежать в основі соціального співробітництва. М. Томпсон

розглядає довіру як “виключну здатність людини, що дозволяє підприємству реалізувати свої конкурентні переваги; це ключова здатність, яка приводить до високих показників роботи. Таким чином, в організації існує потреба створювати клімат довіри, вводити ефективний, побудований на довірі процес оплати праці за результатами. Довіра – це результат результативного менеджменту. Вона створюється та підтримується поведінкою менеджерів і працею над тим, щоб краще розуміти сподівання один одного” [94, с. 218].

Розвитку довіри всередині певного колективу (в тому числі підприємства) сприяють такі умови:

1) дії керівництва, що характеризуються послідовністю, неупередженістю та справедливістю;

2) прозорість кадрової політики, що застосовується на підприємстві;

3) включення співробітників до процесу розробки стратегічних, оперативних або тактичних рішень залежно від посад, які обіймаються на підприємстві;

4) інформування про зміни, що чекають на підприємство та кожного співробітника окремо, їх можливі наслідки;

5) узгодженість дій керівництва та персоналу, зокрема у виконанні певних зав'язань по відношенню один до одного, управління показниками роботи, виплати очікуваної винагороди за досягнення певних результатів.

При невиконанні цих умов або частковому їх виконанні рівень довіри буде змінюватися у негативному напрямі та опосередковано впливати на результативність діяльності підприємства.

Соціальний капітал дозволяє індивідам, групам і співтовариствам людей простіше вирішувати колективні проблеми. Норми взаємної відповідальності та взаємозв'язку допомагають забезпечити відповідну вимогам колективу поведінку. При відсутності довіри і взаємозв'язків, що забезпечують загальну діяльність підприємства, індивіди не стануть співробітничати, оскільки в них не буде впевненості в адекватній поведінці інших учасників. Доступ до інформації і вплив засобами соціальних зв'язків можуть приносити особисту вигоду індивідуумам і в деяких випадках можуть бути використані співробітниками для виключення сторонніх осіб і посилення свого панування й привілеїв.

Рівень залежності від підприємства для працівників обумовлюється рівнем винагороди, що отримує індивід за досягнуті результати; соціальною захищеністю працівників та членів їх сімей; станом соціально-психологічної атмосфери; рівнем мотивації з боку керівництва; особистими цілями й настановами індивіда та ін.

Неформальна соціалізованість має місце тоді, коли колеги передають інформацію не за допомогою формальних каналів зв'язку, а засобами міжособистісного неформального спілкування. Наприклад, на японських підприємствах існують спеціально відведені для неформальних розмов кімнати відпочинку, де співробітники мають можливість спілкуватися один з одним. Дослідження свідчать, що саме такий вид комунікацій більш ефективний при трансфері знань у межах окремого підприємства. З іншого боку, негативним моментом в такому способі обміну інформацією та знаннями є поява чуток і пліток. Однак однією із функцій керівництва повинно бути управління комунікаційними процесами, що забезпечить ефективний трансфер знань.

Формальні і неформальні зв'язки можуть перетинатися і взаємодіяти: на роботі виникають дружні, приятельські чи, навпаки, ворожі відносини між співробітниками різних рівнів, що може вплинути на розподіл ресурсів, якість виконуваної роботи, її оцінку і винагороду. У цьому розумінні соціальний капітал може впливати на ефективність виробництва.

Соціальний капітал впливає на підвищення соціально-економічної ефективності підприємства та добробуту окремого співробітника. Разом з тим його не можна досліджувати окремо від інших складових інтелектуального капіталу – він повинен вивчатися як актив, що використовується для забезпечення певного доходу. При розгляді окремого працівника необхідно приділити увагу рівню його добробуту, що є комплексним поняттям та складається з безлічі окремих показників, серед яких – забезпеченість харчуванням, одягом, житлом, доступ до охорони здоров'я й освіти, захист від злочинності і забруднення навколишнього середовища тощо. Працівника цікавить володіння благами і в набагато меншій мірі джерело одержання цих благ, більше того, чимало благ споживачі одержують за рахунок різних джерел. Так, наприклад, здоров'я забезпечується гарним харчуванням і заняттями фізкультурою, підтримкою друзів і близьких у періоди поганого самопочуття, безкоштовними і платними медичними послугами. Залежно від ситуації людина може задіяти певні соціальні зв'язки або контакти для забезпечення свого добробуту. Тому якщо ці потреби людини буде забезпечувати підприємство, на якому вона працює, то рівень добробуту останнього відобразатиметься через поліпшення соціально-економічних показників діяльності. Таким чином, теоретичні розбіжності у визначенні соціального капіталу (див. табл. 1.2) ведуть до диференціації підходів оцінки того, який саме вплив він може здійснити на економічні показники.

У контексті дослідження питань соціального капіталу, проблем його ідентифікації та представлення висновків дисертант спирається на результати

анкетного опитування, проведеного на таких промислових підприємствах Харківської області як АТ ЗТ “ХЗЕМВ-1”, КП “ХКБД”, ВАТ “Електромашина” та ВАТ “Укрелектромаш”. Результати дослідження та виділення чинників соціального капіталу (рис. 3.6) вплинули на розробку наступних напрямів посилення його дії в межах окремого господарюючого суб’єкта.

1. Поліпшення стану та якості обслуговування об’єктів соціальної інфраструктури. Більшість вітчизняних підприємств, що мають на балансі невиробничі основні фонди, намагаються вивести їх з активів. Це пояснюється неможливістю утримувати об’єкти, які в основному є збитковими. За результатами анкетного опитування якість та повнота послуг, що надаються працівникам, мають надто низький рівень, а більшість співробітників взагалі їх не отримують. Однак наявність об’єктів такого типу забезпечує задоволення соціальних та особистісних потреб персоналу, що підвищує ефективність його діяльності.

2. Підвищення рівня мотивованості персоналу на основі як матеріального, так і морального заохочення. Програма комплексної мотивації на підприємстві повинна бути обґрунтована теоретично та враховувати існуючі особливості господарювання. Так, можливість отримання безвідсоткового кредиту, надання послуг з охорони здоров’я і навчання, а також купівля продукції, що випускається підприємством, за ціною собівартості є дійовими заходами щодо формування лояльності та прихильності співробітників до підприємства, на якому вони працюють.

3. Проведення роботи з поліпшення соціально-психологічної атмосфери в колективі, що передбачає як підвищення якості виконуваних завдань, так і стабілізацію внутрішніх відносин на основі проведення тренінгів. Тренінги забезпечують більш інтенсивне та інтерактивне навчання, орієнтовані на одержання практичних навичок, необхідних у повсякденній роботі, обмін досвідом між слухачами, що дозволяє одержати результат, який має високу практичну цінність та заощаджує час і ресурси співробітників і підприємства в цілому [38]. Найбільш розповсюдженими є відеотренінги і тренінги, що проводяться кваліфікованими фахівцями в галузі економіки, психології, соціології. Тренінги, особливо відеотренінги, стають популярними на вітчизняних підприємствах, що обумовлюється їх відносною дешевизною, доступністю й актуальністю застосування в сучасних умовах господарювання. Отже, розвиток освіченості та професіоналізму на основі навчання підвищує лояльність персоналу та його прихильність до підприємства.



Рис. 3.6. Взаємозв'язок показників оцінки та чинників соціального капіталу підприємства

4. **Придбання “своїх” співробітників**, які є ядром колективу та займають ключові посади на підприємстві. Ефективно діюча команда створює передумови для досягнення цілей і задач підприємства. При цьому наявність ефективного керівника, який втілює в собі необхідні риси лідера, сприяє підвищенню моральної згуртованості, відповідальності та лояльності команди. Необхідно мати на увазі те, що ключові співробітники не виконують всієї роботи – вони лише є тим ядром, навколо якого згуртовані прості виконавці та ті працівники, які мають потенціал для віднесення їх до кадрового резерву керівних посад. Соціально-психологічна атмосфера повинна сприяти підвищенню довіри і відповідальності між його членами та визначається стилем керівництва, організаторськими здібностями керівника, його вмінням працювати з людьми. Основними показниками ефективності соціально-психологічної атмосфери колективу є психологічна сумісність його членів, сприятливе поєднання якостей працівників, що відображає ефективність спільної діяльності.

5. **Надання соціальних гарантій та захисту співробітникам**, тобто забезпечення соціальним (компенсаційним) пакетом, величина якого може варіювати залежно від специфіки діяльності та можливостей підприємства. Соціальні пільги є свідченням лояльності підприємства до персоналу і формуються, як правило, на основі порівняння із соціальними пакетами, що пропонують конкуренти. Основним аргументом при виборі соцпакета для багатьох є той факт, що підприємства, які пропонують своїм співробітникам різні пільги, прийнято свідомо вважати більш надійними і стабільними. Сьогодні соціальний пакет став неодмінним атрибутом корпоративного управління будь-якої західної компанії, що себе поважає. Він може складати від третини до половини величини заробітної плати. Керівники пропонують своїм співробітникам безкоштовні обіди, медичні страховки, навчання на тренінгах, оплату транспортних витрат. Крім того, у компенсаційний пакет нерідко входить надання й оплата мобільного телефону, а також особистого автомобіля. Однак, на думку експертів з управління персоналом, помилково сприймати соцпакет як безкорисну турботу керівників. За допомогою соцпакета роботодавці, не маючи можливості істотно збільшити оклади, компенсують таким чином трудовитрати своїх співробітників, що дозволяє уникнути плинності кадрів простіше і дешевше, ніж за рахунок збільшення зарплати.

6. **Доступ до інформації** з метою виключення невизначеності, появи неформальних комунікацій між працівниками, що можуть дестабілізувати діяльність всього підприємства. Саме нестача достовірної інформації про події,

що мають місце, породжує недовіру та знижує загальну працевіддачу колективу. Тому робота з персоналом щодо роз'яснення нововведень та якісна робота інформаційної служби є підґрунтям стабільної роботи колективу та збільшення рівня довіри до керівництва.

7. Посилення рівня довіри персоналу шляхом розробки норм організаційної культури, яка відображає рівень розвитку всього підприємства. Специфіка організаційної культури виражається в певній поведінці працівників по відношенню до різних груп (колеги, керівництво, клієнти, конкуренти, постачальники, акціонери та ін.). Таким чином, норми, вірування відображаються на діях людей, від яких залежить ефективність прийняття та виконання управлінських рішень і загальні результати роботи підприємства. Складність і багатоплановість питання впливу організаційної культури на економічні показники діяльності господарюючого суб'єкта дозволяють дослідникам проводити фундаментальні дослідження з цієї проблеми. Так, Д. Денісон [187] розробив модель впливу організаційної культури на характер рішень, що приймаються. Вчений вивчав кореляцію між певними рисами організаційної культури (місія, послідовність, пристосованість і залученість) та організаційною ефективністю. В контексті цієї моделі набули значення також питання лояльності (в тому числі рівень довіри) співробітників. Отже, можливим напрямом посилення соціальної складової інтелектуального капіталу виступає розробка ефективної організаційної культури, що відповідає цілям як самого підприємства, так і окремих співробітників.

Запропонований методичний підхід ідентифікації та виміру рівня соціальної складової інтелектуального капіталу ґрунтується на визначенні показників, які можна визначити як в кількісному виразі, так і за допомогою експертних методів оцінки. Отже, визначення рівня соціального капіталу дає можливість розробити підходи та рекомендації щодо його формування, нарощення та управління.

Розділ 4.

Методичні засади реалізації стратегії HR-менеджменту в контексті формування інтелектуального капіталу

4.1. Стратегічні аспекти діяльності підприємства

У наш час процеси глобалізації охопили всі сфери життєдіяльності економічно розвинутих країн, що зумовило виникнення нових загальних підходів до менеджменту персоналу. Підходи базуються на спрямуванні діяльності підприємства будь-якого типу на людину, що дозволяє досягти ефективності при максимальному задоволенні потреб персоналу. Інститут персоналу та розвитку (Institute of Personnel and Development) характеризує сучасний менеджмент персоналу як “сферу управління, яка стосується людей та їх відносин в межах підприємства. Менеджмент персоналу спрямовано на досягнення як ефективності, так і справедливості... Він націлений на поєднання чоловіків та жінок у ефективну організацію, яка дає можливість кожному внести свій особистий внесок в успіх розпочатої справи... Він намагається забезпечити справедливі умови зайнятості та праці, яка приносить задоволення всім співробітникам” [94, с. 19].

В останнє десятиріччя XX ст. зроблений акцент на роль персоналу в досягненні корпоративних цілей таких, як лояльність споживачів, економія витрат, рентабельність. Це бачення прийшло на зміну іншим відносинам між роботодавцем та найманим працівником, які підкорювались суто формальним нормам та процедурам, були жорстко регламентованими, а стосовно працівника домінував механістичний, ресурсовитратний підхід. Співпраця та партнерство, корпоративна культура та єваленгізація, безперервне навчання й інтерактивний розвиток персоналу – все це характеризує сучасні підходи до менеджменту персоналу.

Старегічне бачення цілей, обов’язкова розробка й реалізація місії, визнання персоналу інтелектуальним капіталом, який дозволяє отримати максимальний прибуток, призвело до необхідності залучення рядових працівників до процесу прийняття рішень, делегування повноважень, управління підприємством. Тому на зміну традиційному управлінню персоналом приходять HR-менеджмент, який дослівно перекладається як управління людськими ресурсами. З метою уникнення збігу у термінології (науковці в галузі управління людськими ресурсами інтерпретують як

використання здібностей людини, у першу чергу, на користь роботодавцеві) ми будемо використовувати термін “менеджмент персоналу”.

Деякі принципові розбіжності управління персоналом та менеджменту персоналу можна звести до положень, що відображені в табл. 4.1 [94, с. 20].

Таблиця 4.1

Відмінності управління персоналом та менеджменту персоналу

Управління персоналом	Менеджмент персоналу
Реактивна, допоміжна роль	Креативна, інноваційна роль
Акцент на виконання поточних дій	Акцент на стратегію
Спеціальний департамент	Діяльність усього менеджменту
Акцент на потребах та правах персоналу	Акцент на вимогах до персоналу в контексті цілей діяльності
Персонал розглядається у вигляді витрат, які необхідно контролювати	Персонал розглядається як інвестиції, котрі необхідно нарощувати, а також як витрати, які необхідно контролювати
Регулювання конфліктів відбувається на рівні топ-менеджменту	Конфлікти регулюються лідерами груп працівників
Узгодженість оплати та умов праці відбувається в ході колективних переговорів	Планування персоналу та зайнятості здійснюється на рівні керівництва
Оплата праці визначається в залежності від внутрішніх чинників підприємства	Встановлюється конкурентна оплата праці та зайнятості для того, щоб випередити конкурентів
Допоміжна функція для інших департаментів (підрозділів)	Внесок в додаткову вартість діяльності
Прийняття змін	Стимулювання змін
Негнучкий підхід до розвитку персоналу	Гнучкий підхід до розвитку персоналу

Наведені відмінності ілюструють дієвість менеджменту персоналу в процесі досягнення ефективності діяльності підприємства. У цьому процесі вирішальну роль відіграє діяльність HR-підрозділу, внесок якого у вирішення питання досягнення ефективності базується на реалізації основних напрямів, серед яких слід відокремити: кадрове забезпечення, керівництво якістю виконання наданих функцій, управління змінами, адміністрування.

Вирішення нагальної проблеми ефективною конкуренції підприємства на ринку праці полягає в тому, щоб наймати та утримувати працівників вищої якості. Для цього HR-підрозділ повинен розробляти привабливі умови найму, мотивувати безперервне навчання, розповсюджувати норми та цінності організаційної культури, підтримувати сформований внутрішній імідж,

приймати участь в розробці концептуальних кадрових документів, контролювати виконання норм трудового законодавства. Сприятливі умови діяльності HR-менеджерів надають змогу всі зусилля спрямовувати на досягнення високої якості праці, підтримку дисципліни, вирішення конфліктів, залучення працівників до реалізації стратегії, тобто робити все для того, щоб останні відчували себе відданими цілям і задачам всього підприємства. У випадку необхідних змін HR-підрозділ повинен направляти зусилля для швидкої адаптації персоналу, своєчасного та ефективного залучення працівників до процесу змін. Все це можливо завдяки адмініструванню, яке допомагає стабільному та ефективному розвитку підприємства.

Таким чином, необхідність реалізації нового підходу до формування HR-підрозділу на основі традиційного відділу кадрів безперечна. Поряд з цим на вітчизняних підприємствах здебільшого домінують застарілі підходи в межах діяльності відділу кадрів, коли його працівники займаються лише обліком наявного персоналу та здійснюють діловодство. Насправді таке бачення менеджменту персоналу почало розповсюджуватися в практиці економічно розвинутих країн не водночас. Йому передували різні погляди на проблему управління людьми, а витoki управління персоналом лежать у XIX ст., в працях таких вчених, як лорд Шефтсбері та Роберт Оуен [175, с. 25]. В їхніх працях знайшла місце критика системи власного підприємництва та проблем, які виникають завдяки неефективній системі управління з боку фабрикантів, що сприяло виникненню перших управлінців та визначенню сфери їх діяльності. Можна вважати, що це відбувалося на *першому етапі*, який отримав назву **“Соціальний реформатор”** [175, с. 25].

У кінці XIX та на початку XX ст. прогресивні роботодавці почали призначати соціальних посадовців (у сучасному розумінні – менеджери з управління персоналом) для керівництва ініціативами, які мали за мету покращити умови життєдіяльності їх працівників. Мова йде про перші програми захисту при безробітті, наданні позик (така практика існувала у сімейних фірмах квакерів Кедбері та Роунтрі, у виробників мила братів Левер та ін.). Результатом перших соціальних програм було підвищення продуктивності та результативності праці, зміцнення відданості працівників по відношенню до підприємства. Зазначені перетворення характеризують перехід до *другого етапу* управління персоналом, який можна назвати **“Соціальний захист працівників”**.

Третій етап визначив початок переходу від повної концентрації на соціальному захисті до інших різноманітних організаційних задач. Кадрових

управлінців зробили відповідальними за кадрове забезпечення, навчання та розстановку персоналу на підприємстві. Під впливом таких вчених, як Ф. У. Тейлор, Г. Файоль, М. Вебер спеціалісти з персоналу почали розробляти та впроваджувати наукові підходи до процесів управління і адміністрування, вирішувати задачі використання трудового потенціалу працівників з максимальною ефективністю. Таке управління мало здебільшого бюрократичні риси. На даному етапі відчувався також вплив учень і поглядів Е. Мейо та його послідовників, які започаткували школу людських відносин. Їх підхід до працівників можна розглядати з позиції бюрократії з “людським обличчям” внаслідок акцентуалізації на розвитку позитивних соціальних відносин між роботодавцями та найманими працівниками, моральності та лояльності персоналу. Таким чином, мова йде про подальший розвиток соціальних аспектів в управлінні персоналом, що відбиває сутність *третього етапу* під назвою “*Формування людських відносин*”.

Четвертий етап характеризується розширенням повноважень, що покладалися на кадровиків, а саме вмінням вести переговори з роботодавцями, профспілками, державними службами, що обумовило його назву “*Етап колективних переговорів*”. Так, після Другої світової війни робоча сила стала дефіцитним ресурсом, що привело до зростання кількості членів профспілок. Спеціалісти з кадрових питань почали управляти новими колективними інститутами, – такими, як спільні консультативні комітети, спільні виробничі комітети та програми пропозицій, які були створені для того, щоб пристосуватися до нових реалій життєдіяльності. Наприклад, в США у 60-х рр. при Міністерстві праці була основана консультативна служба управління персоналом, яка існує до теперішнього часу.

П'ятий етап розпочався в кінці 1960-х рр., характеризуючи розширення предметної області спеціалістів з персоналу, що охоплювало не тільки управління рядовими співробітниками, але й керівництво підприємства. Даний етап характеризується наданням можливостей кар'єрного просування, інтегруванням керівної діяльності та внаслідок цього отримав назву “*Людина підприємства*”.

Характерною рисою *шостого етапу* (80-ті роки ХХ ст.) є використання різноманітних методик планування та оцінки персоналу, що обумовлено виникненням та широким розповсюдженням інформаційних технологій. Така діяльність зводилася до механічного обчислення необхідної кількості й якості персоналу, а також розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом. Даний етап характеризується, в першу чергу,

розвитком наукового напрямку HR-менеджменту, що зумовило його назву **“Управління через призму HR-менеджменту”**.

Останній, *сьомий етап*, характеризується розвитком менеджменту персоналу, включає досягнення попередніх етапів та містить елементи новизни – такі, як розглядання персоналу у вигляді людського, соціального та інтелектуального капіталів, управління в умовах поширення глобалізації суспільства, підвищення ролі та значущості організаційної культури, соціально-економічної мотивації, трудового менталітету. Таким чином, для досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства керівництво повинно ініціювати підходи та методики, споріднені з сьомим етапом та розглядати не персонал, який працює для підприємства, а формувати підприємство для персоналу. Це можливо за умови ефективної діяльності HR-підрозділу, основна мета якого – впроваджувати в життя нову концепцію менеджменту персоналу, назва якої – **“Формування людського, інтелектуального та соціального капіталу підприємства”**.

Сучасна світова практика формування таких HR-підрозділів починається з 70-х рр. ХХ ст., коли компанія General Motors (GM) запропонувала принципово нову систему управління людськими ресурсами в контексті діяльності Департаменту адміністрування і розвитку персоналу (Personnel Administration and Development Unit) [94, с. 27]. При цьому всі питання з управління персоналом вирішувались у співробітництві з лінійними підрозділами. Американський дослідник М. Кантер так охарактеризував систему GM: “Блискуча інноваційна система, яка привнесла в теорію управління персоналом ясність, безпристрасність та комплексність. Виникла відповідальність лінійних менеджерів за дії підлеглих. З’явилися інструменти моніторингу таких дій, принципи ротації кадрів всередині підрозділів та рівнів організації” [94, с. 27].

Дана система характеризується тим, що управління персоналом має місце в усіх лінійних підрозділах, а розробка та реалізація кадрової політики здійснювалася на рівні менеджерів з персоналу. Такий підхід відповідав теорії Петера і Ватермана [94, с. 28], ідея якої містилася у використанні “м’якого контролю” або “гнучкого контролю” у відношенні до підрозділів, у яких проводилася робота з управління персоналом.

Американський вчений Парсел [94, с. 30] відзначив тенденцію до скорочення відділів управління персоналом на великих підприємствах та передачі їх функцій на операційні рівні. З одного боку, ефект виражався у скороченні штату управлінців, а з іншого – з’явилися проблеми при здійсненні

комунікацій, розповсюдженні дії норм та правил організаційної культури тощо. Таким чином, дійшли до висновку, що потрібен такий підрозділ управління персоналом, до основних функцій якого необхідно віднести “культивацію та пропаганду корпоративної філософії й лояльності персоналу керівництву” [94, с. 30], причому HR-менеджери повинні сприяти досягненню не лише організаційних, але й індивідуальних цілей персоналу. “Професійна організація менеджерів з персоналу у Великобританії – Привілейований інститут персоналу та розвитку – в поточній редакції Зводу законів із професійної практики включає до розділу цілей формування культувацію та огляд критеріїв компетенції, приклади кращої практики управління, дії та етнічні норми для всіх тих, хто присвятив своє життя управлінню людьми та розвитку їх потенціалу задля розквіту суспільства” [94, с. 35]. У даному контексті на менеджерів з персоналу, окрім виконання основних функцій, покладена місія розповсюдження гуманізму по відношенню до працівників, звернення до загальнолюдських цінностей, сприяння формуванню традиціоналізму, на основі чого будується організаційна культура.

Як зазначалося у розділі 3.1, процес інтелектуалізації людського капіталу відбувається на основі запровадження ефективно діючої кадрової політики підприємства. Таким чином, в процесі формування інтелектуального капіталу значну постать займає праця менеджерів з персоналу, які є провідниками ефективною кадровою політики на підприємстві. Для підтвердження доведення скористуємося теорією Геста [175, с. 49], який запропонував модель, в основу якої покладені чотири цілі політики з управління персоналом: стратегічна інтеграція, зацікавленість, гнучкість та якість. Визначені цілі пов’язані з напрямками HR-менеджменту, які дають змогу підвищувати ефективність менеджменту персоналу. Гест розкриває визначені цілі наступним чином.

стратегічна інтеграція – HR-менеджмент повністю інтегрований до стратегічного планування, напрями HR-політики послідовні, лінійні керівники використовують HR-практику як частину поточної роботи;

зацікавленість виражається в тому, що працівники відчують відданість до підприємства та зацікавлені у високій якості праці;

гнучкість підприємства означає створення адаптивної організаційної структури та забезпечення гнучкості підрозділів за рахунок оволодіння працівниками суміжними професіями;

якість ототожнюється з забезпеченням високої якості товарів та послуг за допомогою професійно-кваліфікаційних якостей персоналу.

Виходячи з поглядів Геста, чіткі цілі забезпечують можливу продуктивність праці, а через це – ефективність менеджменту персоналу. Але не всі дослідники підтримують таку точку зору. Так, Уіпп [175, с. 50] ставить під сумнів можливість такого підходу, а Перселл [175, с. 50] вважає наведені цілі недосяжними. Огбонна та Уіпп говорять про те, що важко досягти високої стійкості такої моделі внаслідок існуючих протиріч, наприклад, між зацікавленістю та гнучкістю. На нашу думку, досягнення всіх перелічених в моделі цілей супроводжується деякими труднощами. По-перше, підприємства в певні періоди свого розвитку може акцентувати увагу тільки на деяких аспектах своєї діяльності, а не розпилятися на всі напрями, що продекларовані у стратегії. Наприклад, за умови постійних змін, що передбачає гнучкість підприємства, неможливо досягти високого рівня якості товарів та послуг. По-друге, обмеженість фінансових ресурсів і часу обумовлює створення сприятливих умов тільки для досягнення деяких цілей, а не їх сукупності. Тому, запропонована модель може бути реалізована тільки частково.

Менше протиріч містить у собі Гарвардська модель HR-менеджменту, яка розроблена Біером, Спектором, Лоуренсом, Міллзом та Уолтоном [175, с. 51] та вважається здебільшого аналітичним представленням підходу до управління персоналом (рис. 4.1).

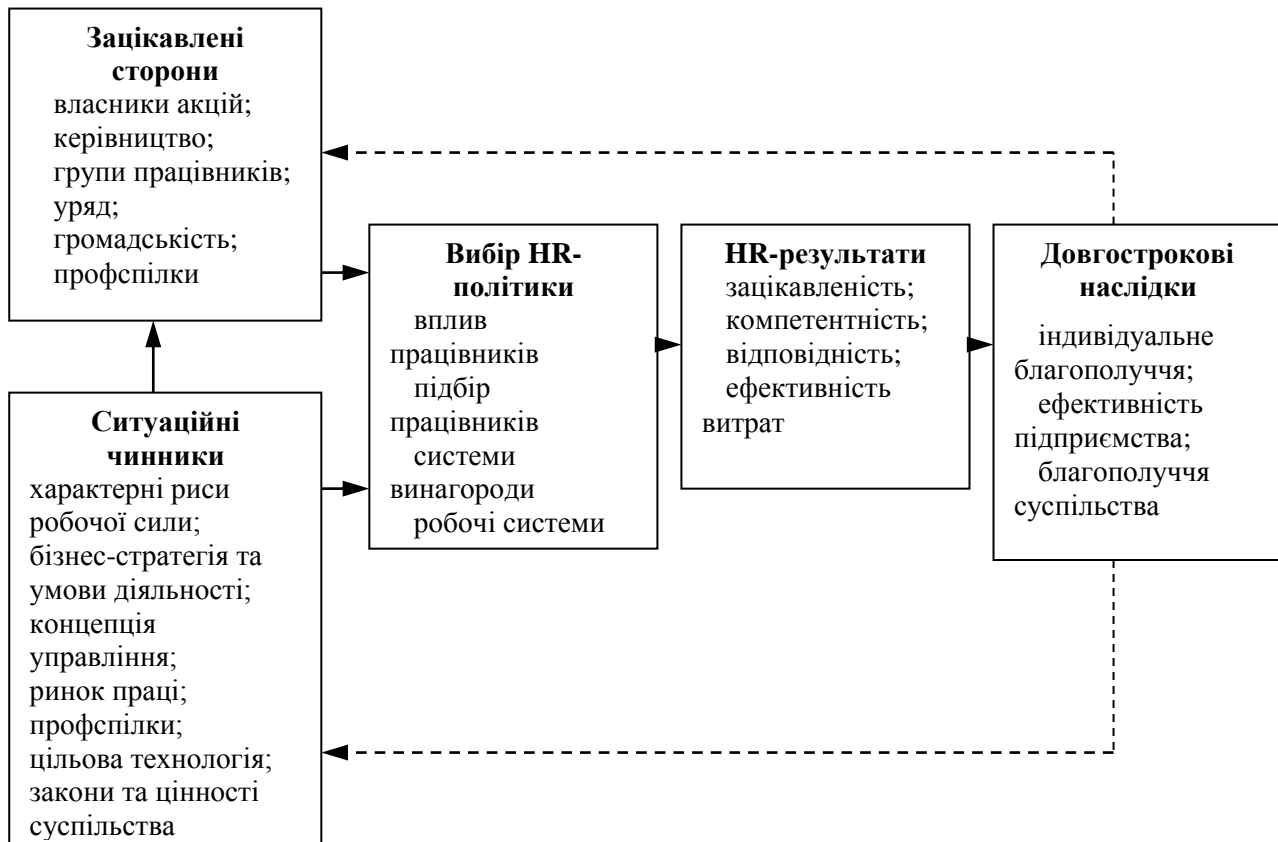


Рис. 4.1. Гарвардська модель HR-менеджменту

У поданій моделі припускаються розбіжності в інтересах сторін, що впливає на поведінку і виконання обов'язків працівниками та підсилює вплив різноманітних ситуаційних факторів на вибір HR-стратегії. Науковці вважають, що ця модель представляє певний інтерес для порівняльного аналізу підприємства як із національними, так і закордонними конкурентами. Автори вважають, що недоліком даної моделі є те, що серед ситуаційних чинників окремо не виділені внутрішні та зовнішні, які в різній мірі впливають на процес розробки HR-стратегії, можуть бути контрольовані й усунені в разі їх негативного впливу.

Серед існуючих підходів не останнє місце займає підхід відповідності або випадковості, який базується на двох формах відповідності: зовнішній (HR-стратегія відповідає вимогам бізнес-стратегії) та внутрішній (всі напрями політики і діяльності HR-менеджменту узгоджені, складають єдине ціле та підсилюють ефективність одна одної). Американський дослідник Фомбрун [9, с. 52 – 53] запропонував структуру стратегічного HR-менеджменту, що представлена на рис. 4.2 та рис. 4.3.

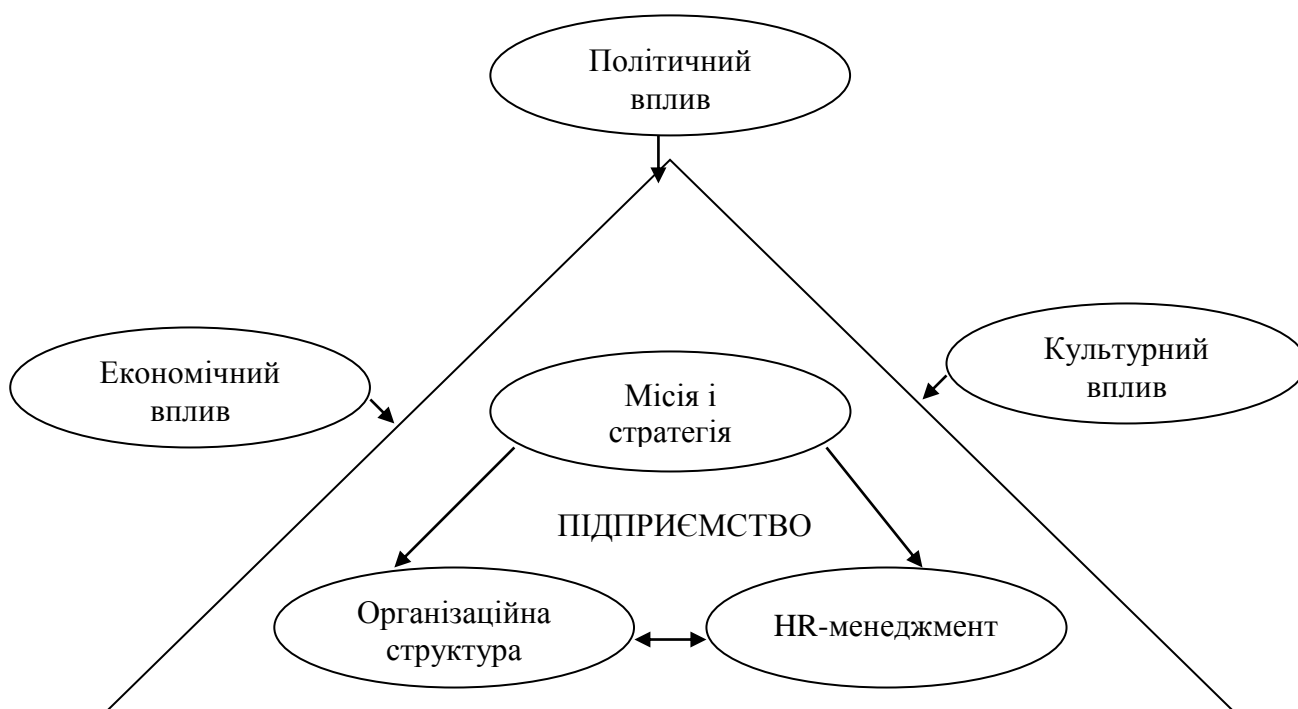


Рис. 4.2. Модель зовнішньої та внутрішньої відповідності (за Фомбруном)

Дані рис. 4.2 демонструють, як різні види діяльності HR-менеджменту можуть бути об'єднані та організовані для підтримки загальної стратегії підприємства.

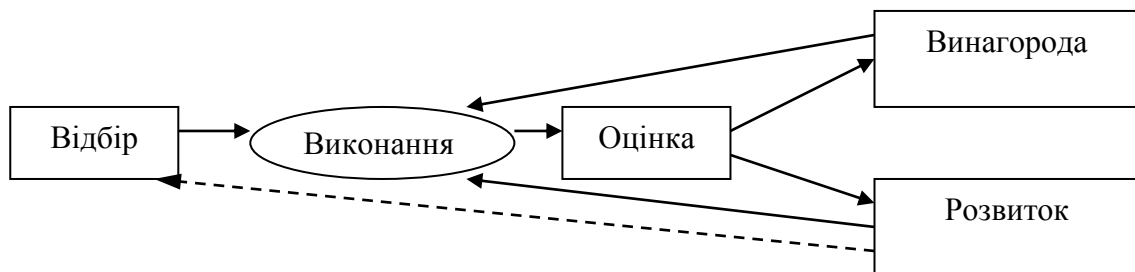


Рис. 4.3. Цикл HR-менеджменту

На рівні підприємства підхід відповідності базується на існуванні циклу людських ресурсів, який складається із чотирьох процесів або функцій, серед яких відокремлюють:

відбір – визначається відповідність наявних людських ресурсів вимогам робочих місць;

оцінка – оцінюються вклад в роботу команди та підтримка її членів, а не індивідуальні досягнення;

винагорода – винагороджується якість групової роботи та особистий вклад в роботу команди, а не якість роботи індивіда;

розвиток – здійснення навчання персоналу з високими якісними характеристиками.

При розгляданні даного підходу в контексті організаційної ефективності доходимо до висновку, що максимізації результатів забезпечити неможливо, тому що неможливо врахувати всі організаційні процеси або функції. Так, за межами остається функція контролю, наявність якої обумовлює те, що обрана стратегія управління дає позитивні результати. Не зовсім зрозуміло, чому Фомбрун не включає соціальну сторону управління людськими ресурсами, бо комунікації, згуртованість групи, лояльність персоналу не лише є важливими елементами організаційних процесів, а й впливають здебільшого на інтелектуалізацію людського капіталу.

Американська вчена К. Легге вважає, що “стратегії роботи з людськими ресурсами слід інтегрувати до стратегічного планування бізнесу та використовувати для підсилення відповідної (або для зміни невідповідної) організаційної культури, що людські ресурси надто цінні та мають

розглядатися як джерело конкурентної переваги, що вони можуть найбільш ефективно включитися узгодженою стратегією, яка ... породжує у персоналі бажання гнучко діяти у інтересах досягнення переваг адаптивного підприємства” [9, с. 28]. Вчена також відзначає, що методи УЛР використовуються для того, щоб приводити до руху цінності бізнесу, в контексті яких персонал розглядається як одна з найважливіших цінностей.

К. Легге визначає жорстку модель УЛР як процес, що акцентує увагу на “тісну інтеграцію політики у відношенні людських ресурсів із стратегією підприємства, в межах якої працівник розглядається як ресурс, яким, як і іншими ресурсами, необхідно керувати раціонально, щоб отримати максимальний дохід” [9, с. 28]. В контексті м’якого варіанту УЛР персонал вважається “цінним активом та джерелом конкурентної переваги, що досягається завдяки його відданості, адаптивності, високому рівню майстерності та якості праці” [9, с. 28]. Вчена вважає трьома ключовими особливостями УЛР наступні аспекти: різні форми гнучкості; побудова команди, формування довіри та відданості; управління культурою.

На наш погляд, розглядання К. Легге жорсткого та м’якого підходів до УЛР відбиває реальний стан справ у бізнесі. Погоджуючись із визначеннями, ми не вважаємо, що ключові особливості УЛР можуть обмежуватися трьома наведеними. До того ж не зовсім зрозуміло, чому ці, а не інші особливості були визначені як ключові.

Хандрі та Петтігрю [9, с. 28] стверджують, що найкращий опис структур та створення стратегії величезних підприємств, а також систем їх розуміння є фундаментом управління людськими ресурсами. Ми погоджуємось, що без досконалої стратегії, у яку вбудоване управління людськими ресурсами, досягти ефективної діяльності персоналу неможливо.

Дж. Перселл [9, с. 28] вважає, що використання управління людськими ресурсами є як результатом, так і причиною значної концентрації влади в руках керівництва. Така точка зору веде нас до вчення А. Файоля, який пов’язує ефективність діяльності підприємства з наявністю компетентних менеджерів. Але таке бачення може розглядатися як повернення до авторитаризму, що суперечить сучасному розвитку соціально спрямованого управління.

К. Сіссон [9, с. 29] вважає, що є чотири особливості, які можна асоціювати з управлінням людськими ресурсами, а саме:

1. Акцентуалізація на інтеграції стратегій управління персоналом як між собою, так і з плануванням діяльності підприємства в цілому.

2. Центр відповідальності за управління персоналом вже не пов'язується з менеджерами з персоналу.

3. Переміщення уваги від відносин між менеджером та профспілками до відносин між працівниками та керівництвом, від колективізму до індивідуалізму.

4. Акцент переміщується на відданість та прояв ініціативи з боку працівників, при чому менеджерам відводиться роль людей, які надають можливості та сприяють ефективній праці персоналу в різних сферах їх діяльності.

На думку авторів, існують деякі протиріччя в концепції К. Сіссон. Так, в контексті другого принципу слід розуміти відмову від діяльності менеджерів з персоналу. Але, на наш погляд, вони все ще відіграють важливу роль в управлінні персоналом, а розподіл їх функцій між керівниками функціональних підрозділів приведе до відсутності професійного підходу до вирішення важливих кадрових питань. Тому існує загроза зниження ефективності управління при ліквідації посади менеджера з персоналу.

Відсутність профспілок або зниження їх ролі – це також дискусійний момент. Справа в тому, що вирішення кадрових питань здійснюється в наш час не в повному обсязі, права робітників обмежуються, а недиференційований підхід до працівників залишається. Представники профспілок у таких випадках необхідні для захисту найманих працівників. Діалог лише між керівництвом та підлеглими може привести до подальшого поглиблення протиріч та негативного впливу на ефективність діяльності персоналу. Також не зовсім зрозуміло припущення, що колективізм змінюється індивідуалізмом. Принципи формування ефективно діючої команди, її спільна робота для досягнення мети підприємства передбачають навпаки колективну взаємодію, підтримку та співтовариство, чого неможливо досягти при індивідуальній діяльності. Не зрозуміло також, кому або чому відданим повинен бути персонал в контексті останньої особливості.

Дж. Сторі [9, с. 29] вважає, що управління людськими ресурсами необхідно розглядати як набір пов'язаних методів із ідеологічним або філософським фундаментом. Він визначає чотири аспекти управління людськими ресурсами:

- 1) певне узгодження переконань та припущень;
- 2) стратегія довіри при інформуванні про рішення питань управління персоналом;
- 3) участь центру у справах менеджерів середньої ланки;
- 4) новий набір важелів при формуванні трудових відносин.

Така концепція сприяє розгляданню управління людськими ресурсами на стратегічному рівні та передбачає, що їх управління буде ефективним лише у випадку наявності узгодженого підходу до нього в межах підприємства. Дж. Сторі також не конкретизує запропоновані аспекти, тому його точка зору є надто дискусійною. Так, не зовсім зрозуміло, що становлять переконання та припущення; яка вагомість участі керівництва у справах менеджерів середньої ланки та за якими питаннями; що являє собою новий набір важелів. Таким чином, визначені аспекти є більш теоретичними припущеннями, які потребують доказів, ніж обґрунтованими концептуальними основами.

Аналіз наведених моделей дозволяє дійти висновку, що управління людськими ресурсами є основою для підвищення ефективності діяльності підприємства. Однак залишається небезпека того, що пропозиції можуть перетворитися у традиційні лозунги, за якими криється традиційний підхід до персоналу. Так, Нун [9, с. 30] вважає, що теорія управління людськими ресурсами складається з ідей та припущень, але гіпотези частіше всього не пророблені. А. Фаулер [9] пише, що основні аспекти УЛР для менеджерів вищої ланки привабливо прості, але не треба багато думати про зміст та методи управління персоналом: потрібно лише керувати середовищем. У результаті буде реалізований прихований потенціал для підвищення показників праці. Мейбей коментує [9, с. 31], що проголошені результати УЛР майже всі завищені, більшість з них досягти неможливо.

З метою виключення здійснення неефективного менеджменту персоналу, що здебільшого оснований на концепціях УЛР, необхідно реалізовувати практику формування й реалізації стратегії управління персоналом підприємства. При цьому в даному процесі основна роль належить менеджерам з персоналу.

Сучасне уявлення конкурентоспроможності підприємства базується на припущенні того, що людські ресурси, а не капітал і провідні технології створюють конкурентні переваги підприємства як на національному, так і на світових ринках. Боксер і Стінвелд [175, с. 45] стверджують, що відсутня необхідність доказу залежності між якістю роботи підприємства та управлінням персоналом, оскільки якість HR-менеджменту має вирішальний вплив. Це пояснює увагу дослідників до стратегічного HR-менеджменту, на відміну від якого управління персоналом вважається тактичним заходом. Через те, що розробка вірної стратегії – це основа успішної діяльності підприємства, визначення стратегічних елементів у діяльності HR-менеджерів є важливим в процесі вирішення проблеми інтелектуалізації людського капіталу.

Спочатку відзначимо, що зараз стратегія залишається в колі підвищеної уваги з боку науковців і управлінців, а визначають її як процес розвитку підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності. Визначення HR-стратегії було вперше дано Тайсоном у вигляді явних та прихованих намірів підприємства у відношенні до управління персоналом, які виражені через філософію, політику та практику [175, с. 45]. Незважаючи на деяку обмеженість та відсутність конкретики у визначенні, можна зробити висновок, що Тайсон сформулював загальну ідею HR-стратегії, яку, починаючи з 1980-х, дослідники не могли знайти у документальному вигляді.

З часом науковці та практики дійшли висновку, що стратегія не повинна мати вигляд документа, тому що вона не може бути детально розробленою та закінченою, бо весь час розвивається поступово. Крім того, виникли припущення, що стратегічний HR-менеджмент базується на необхідності вирішення проблем, а не є формулюванням єдиної комплексної стратегії [175, с. 46]. Більш реалістичним стали вважати стратегічне мислення, стратегічну спрямованість та прийняття стратегічних рішень [175, с. 46].

Поряд з цими ідеями в сучасній літературі в галузі загальної стратегії виникли погляди на стратегію як на процес (не обов'язково раціональний), який іде зверху донизу, але обов'язково політичний та еволюційний [175, с. 46]. Мітцберг [175, с. 47] стверджує, що стратегія формується, а не формулюється, а будь-яку задуману стратегію можуть змінити обставини таким чином, що вона буде відрізнитися від початкового варіанту. На основі доведення Мітцберга можна відзначити, що стратегія не обов'язково повинна визначатися вищим керівництвом, але може підлягати впливу з боку підлеглих у вигляді виникаючих нових ідей у різних підрозділах підприємства, і якщо апробація демонструє їх результативність, стратегія повинна корегуватися.

Таким чином, під впливом визначених вище тенденцій сформувалася концепція стратегії навчання як за змістом, так і за процесом [175, с. 46], що закріплюється розумінням стратегії як процесу зміни [175, с. 46]. В економічній літературі наголошується на необхідності відчувати зміни в оточуючому середовищі, розробляти відповідну стратегію та приводити її в дію. У цьому процесі HR-стратегія розробляється, змінюється та реалізується разом із загальною стратегією. При цьому було визначено, що серед особливостей найбільш конкурентоспроможних підприємств важлива риса успішного HR-менеджменту – здатність швидко реалізовувати основні положення стратегії [175, с. 46]. Але в наш час теоретиками та практиками відзначаються нестача уваги до реалізації HR-стратегії [175, с. 46] та деякі проблеми при вирішенні

цього питання. Легге стверджує, що свідочтва про реалізацію HR-стратегії були неоднорідні та суперечливі [175, с. 47], а Скінер і Мебі прийшли до висновку, що немає відповідальних осіб за реалізацію стратегії і лише 54% респондентів на підприємствах, де є посада HR-директора, визначили важливу роль HR-підрозділу при реалізації стратегії [175, с. 47]. Кейн та Палмер відзначають у своїй роботі [175, с. 46], що наявність HR-стратегії мала незначний вплив на HR-політику та методи її проведення.

Таким чином, до нашого часу було сформовано декілька підходів, найбільш відомі з яких можна проілюструвати за допомогою рис. 4.4.

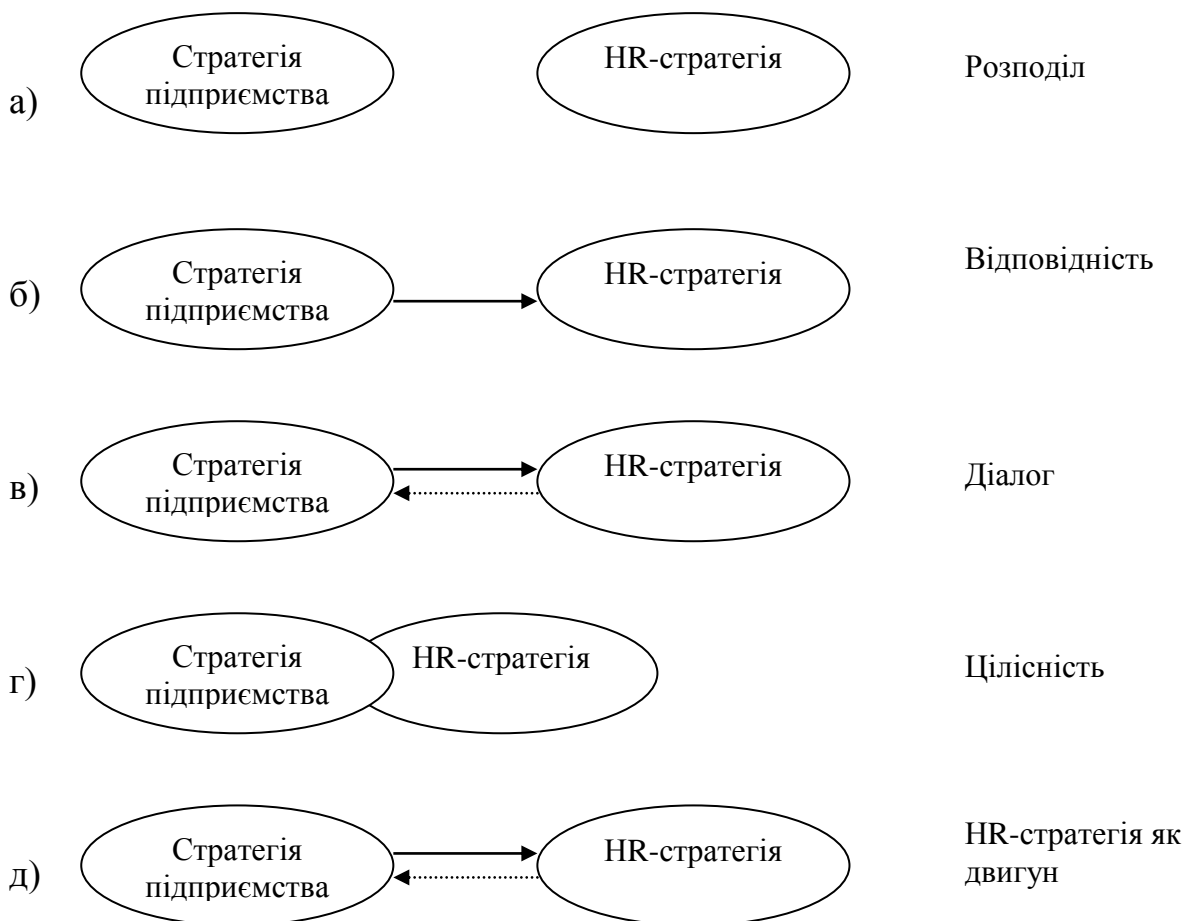


Рис. 4.4. Моделі, що визначають місце HR-стратегії в загальній стратегії підприємства

Можна зробити висновок, що для досягнення переваг у конкурентній боротьбі керівництво підприємства повинно ініціювати створення холістичної моделі або моделі HR-стратегії як двигуна. Холістична модель представляє ситуацію, коли люди, які працюють на підприємстві, розглядаються як ключ при досягненні конкурентних переваг, а не як засіб реалізації стратегії. HR-

стратегія стає вирішальним чинником і, за ствердженням Бейрда та його співавторів [175, с. 48], без HR-стратегії не може існувати будь-яка стратегія.

Модель HR-стратегії як двигуна передбачає більш радикальну форму, при якій дана стратегія займає основну позицію. Аргументом при цьому є положення про те, що для досягнення конкурентних переваг необхідно розраховувати на сильні якості персоналу. Оскільки потенціал працівників впливає на досягнення будь-якої запланованої стратегії, було б логічно прийняти до уваги даний чинник при розробці стратегічного напрямку. Баталер [175, с. 47] визначає таку модель, згідно до якої здійснюється перехід від розуміння людей як виконавців до сприйняття їх як рушійної сили при розробці стратегії.

Практика господарювання провідних підприємств світу свідчить про те, що максимальна ефективність діяльності досягається в тому випадку, коли HR-стратегія є двигуном для розробки загальної стратегії підприємства. У цьому контексті актуальності набуває залучення інтелектуальних активів в процес розробки стратегії (рис. 4.5).

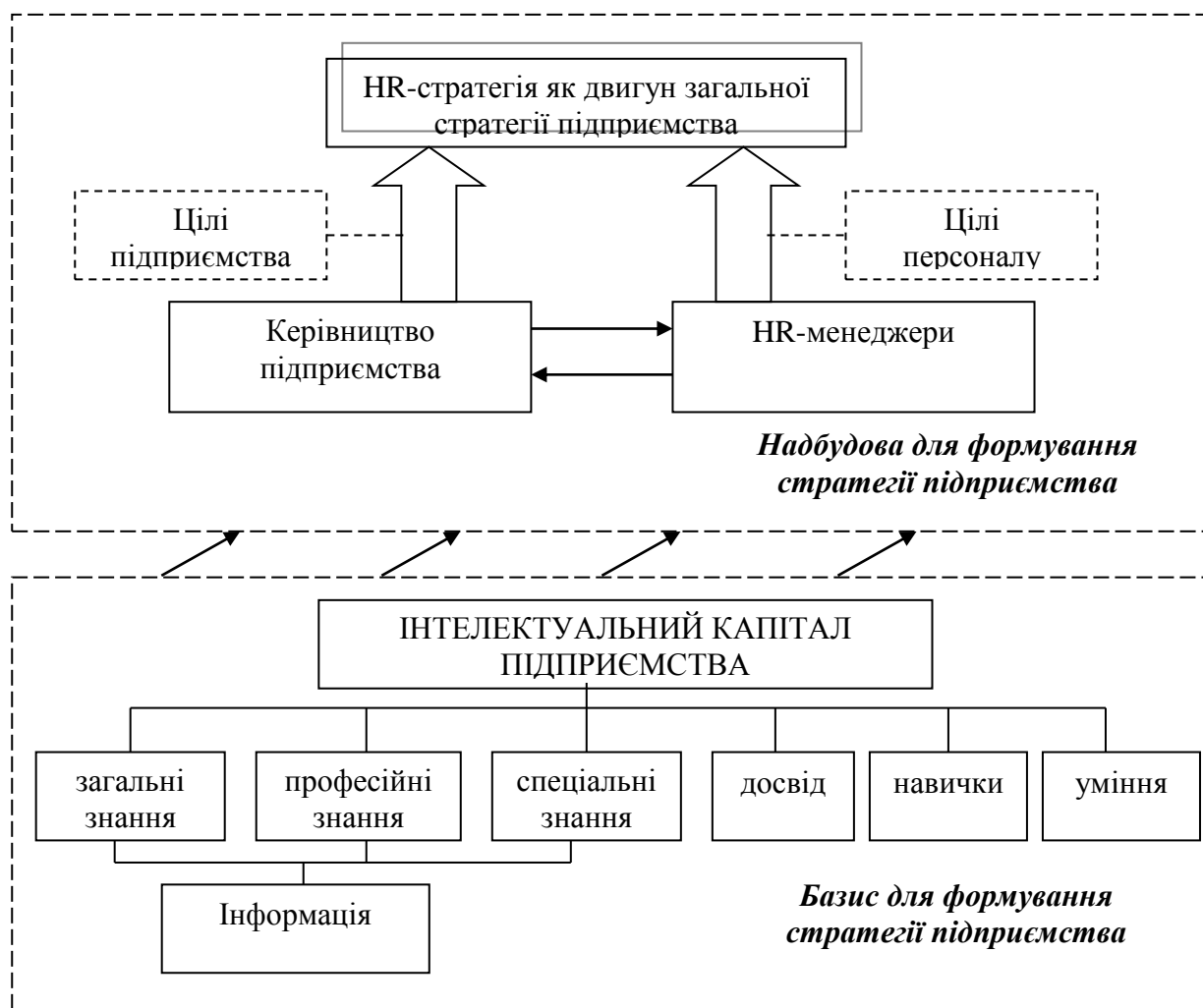


Рис. 4.5. Ідеальна модель реалізації стратегії діяльності підприємства в контексті формування інтелектуального капіталу

У даному випадку інтелектуальний капітал є тим базисом, який визначає ефективність реалізації стратегії, причому на рис. 4.5 представлені ті його елементи, що мають першочергове значення в здійсненні цього процесу. Ідеальна модель стратегії підприємства буде реалізована в тому випадку, коли цілі підприємства й персоналу будуть співпадати, а в процесі її реалізації будуть приймати участь як керівництво, так і HR-менеджери. Процес формування й реалізації стратегії формулюється авторами як надбудова та визначається розвиненістю інтелектуального капіталу.

Формування таких моделей не може бути здійснено без нового розуміння управління в цілому. Це передбачає сприйняття нової ролі HR-менеджерів та місця підрозділу управління персоналом на підприємстві.

4.2. Роль керівників та HR-менеджерів в процесі реалізації стратегії підприємства

Ступінь включення кадрових підрозділів у процес розробки стратегії підприємства та HR-стратегії залежить від ряду чинників. Частіше за все говорять про те, чи входить керівник підрозділу по роботі з персоналом до складу ради директорів, тому що тоді найбільш імовірна участь HR-підрозділу у створенні стратегії. Д. Перселл [175, с. 59] виявив, що лише 30% підприємств з чисельністю працівників більш ніж 1000 осіб мали місце посади директора служби управління персоналом. На більшості підприємств були посадові особи, які за назвою відповідали, але насправді не були членами ради директорів і не мали владних повноважень. Видання IPM [175, с. 59] повідомило, що лише в двох третіх підприємств кадрові підрозділи мали представництво у вищому керівництві, а Брустер і Сміт [175, с. 60] приводять дані про таке ж співвідношення в крупних компаніях. Ці ж дослідники констатують, що реальну участь при розробці стратегії приймає HR-підрозділ ще меншої кількості підприємств. Дослідження, проведені Д. Торрінгтоном, Л. Холл та С. Тейлором [175, с. 59], показали, що представництво кадрових служб у раді директорів за період 1984 – 1994 рр. зросло в три рази та досягло 63%. Але не всі HR-керівники мали право прийняття рішень: воно було у 53%, а ще 10% зовсім не мали таких повноважень. Дослідники визначають, що представництво кадрових служб у раді директорів не збільшується, а навпаки зменшується. Торрінгтон та автори [175, с. 59] констатують, що представництво в раді директорів хоча і вважається бажаним, але не гарантує участі представників

HR-підрозділу в розробці стратегії і не розглядається як необхідна умова для цього.

Іншими чинниками, які здійснюють вплив на роль HR-функції у стратегічних проблемах, є також загальна концепція підприємства по відношенню до визначення свого персоналу як найбільшої цінності, а також погляди голови компанії та директора з персоналу. Буллер [175, с. 60] також вважає, що у випадку, якщо підприємство існує в умовах неспокійного зовнішнього середовища, HR-служба має більше шансів на участь у стратегії.

Для здійснення реального впливу в процесі розробки стратегії HR-служба повинна розмовляти мовою бізнесу та фінансів; обґрунтувати HR-діяльність з точки зору комерційної привабливості; запропоновувати навик управління змінами, які можливо використовувати терміново. Крім того, HR-служба повинна бути підготовленою – мислити стратегічно, визначати свою місію та стратегію та залучати лінійне керівництво до процесу розробки HR-стратегії.

Задача менеджерів з персоналу полягає у тому, щоб при демонструванні ініціативи та забезпеченні орієнтирів і підтримки з усіх питань, які пов'язані із працівниками підприємства, надати йому можливість досягти своїх цілей. Основним завданням є забезпечення ефективної роботи керівництва в усіх сферах, де вирішуються питання працевлаштування та розвитку персоналу, а також встановлюються відносини між керівниками та працівниками. Важлива додаткова функція відділу управління персоналом полягає в тому, що їм належить головна роль в процесі створення такого середовища, яка б давала працівникам можливість найкращим чином використовувати свої здібності та реалізувати трудовий потенціал. Служба з персоналу діє як частина загального керівництва підприємством, її не можна розглядати ізольовано, адже вона підтримує та висуває рішення, які дозволяють користуватися сприятливими можливостями, що виникають у бізнесі та знаходити рішення у несприятливих ситуаціях.

Д. Ульріх вважає, що служба управління персоналом повинна характеризуватися не лише тим, що вона робить, але й тим, яких результатів вона досягає [9, с. 79]. Дослідник вважає, що для успішної роботи служби з персоналу HR-менеджер він повинен стати:

- 1) партнером лінійних керівників та вищого керівництва у тому, що стосується реалізації стратегії, сприяти вдосконаленню планування: від конференц-залу до ринку;

2) експертом у питаннях, пов'язаних із організацією та виконанням роботи та досягненням ефективного адміністрування, щоб можна було зменшити витрати при збереженні існуючої якості товарів (послуг);

3) захисником працівників та сприяти підвищенню їх трудового внеску, тобто формувати відданість персоналу і здібність до отримання високих результатів;

4) учасником постійних перетворень, формування культури, яка сприятиме позитивним змінам на підприємстві.

Безперечно, вирішення всіх цих питань має на меті досягнення високих результатів при максимальному задоволенні працівників, але на нашу думку, кадровий підрозділ не повинен сам вирішувати всю низку питань. Визначені напрями повинні мати місце у діяльності всіх лінійних та функціональних керівників, тому що в іншому випадку зміст загального керівництва може нівелюватися, а кадровий підрозділ – претендувати на здійснення лінійного менеджменту підприємства загалом.

В. Хоуп-Хейлі та інші американські дослідники вважають, що кадровий підрозділ може вважатися “службою-хамелеоном”, пояснюючи це наступним: “різноманіття практичних заходів передбачає, що мінливе оточуюче середовище вимагає від служби необхідності відігравати різні ролі та реалізувати багато практичних кроків стосовно управління людьми” [9, с. 79].

К. Сіссон відзначає, що управління людьми не може бути однорідною діяльністю: воно включає багато різних посадових обов'язків та видів діяльності, які відрізняються в залежності від рівнів управління в межах підприємства [9, с. 79].

Тайсон відмічає, що службам з персоналу властивий “балканський синдром” – тут не лише існує різновид ролей та видів діяльності, але вони мають тенденцію бути відносно егоцентричними та слабо пов'язаними між собою [9, с. 79].

Дослідники вважають, що роль служби з персоналу буде змінюватися у зв'язку із впливом наступних змінних зовнішнього середовища [9, с. 80]:

особливостей сприйняття вищим керівництвом значущості роботи та внеску в успішну діяльність підприємства спеціалістів з управління персоналом;

оцінка топ-менеджерів ролі працівників служби з управління персоналом в реалізації бізнес-стратегії, досягненні ключових факторів успіху;

структура підприємства, наприклад, централізована або децентралізована, однорідна або поділена на підрозділи;

основні норми, правила й цінності, що формують культуру підприємства; технологія та ключові види діяльності підприємства, які показують, що двигуном для досягнення високих показників є людський капітал, а саме: навички, мотивація, відданість його працівників; при таких обставинах визнання потреб внутрішнього професійного консультування є більш імовірним;

традиційна структура та питома вага служби з персоналу у виконанні всіх функцій управління;

професійний і діловий досвід, довіра та політична вага керівника кадрового підрозділу, його підлеглих тощо.

На деяких підприємствах найбільш значні зміни, які відбуваються в службі управління персоналом, – це перехід на другорядні ролі. Вище керівництво починає все більше приймати рішення у сфері людських ресурсів, а багато видів діяльності переходять до керівників підрозділів. При цьому менеджерам з персоналу можуть залишитися лише такі функції, як відбір допоміжних та кваліфікованих робочих і ведення документації. Як вважає Сіссон [9, с. 80], якщо спеціаліст з персоналу відсутній при прийнятті найважливіших рішень, це означає, що питання персоналу будуть розглядатися як другорядні. Це явище турбує багатьох фахівців, але слід відзначити, що воно ще не розповсюджене. Вважається, що ефективність управління персоналом залежить від того, що відповідальність за персонал лягає на керівників підрозділів, але забезпечувати загальне керівництво та підтримку дій повинні керівники служб з персоналу.

Адамс [9, с. 81] визначив *чотири підходи* до управління людськими ресурсами, кожен з яких може представляти використання ринкових сил з метою здійснення діяльності у сфері менеджменту персоналу:

1. *Внутрішнє агентство*. Відділ з персоналу або будь-який вид його діяльності може розглядатися як центр витрат, а за всі види діяльності можлива плата від інших підрозділів підприємства (наприклад, відбір випускників вузів).

2. *Внутрішня консультаційна служба*. Відділ людських ресурсів продає свої послуги внутрішнім замовникам (менеджерам підрозділів). Розуміється, що менеджери мають деяку ступінь свободи та можуть звертатися до інших місць у випадку незадоволення послугами.

3. *Підприємство всередині підприємства*. Навколо деяких видів діяльності кадрової служби формуються майже незалежні підрозділи, які можуть продавати свої послуги не лише всередині підприємства, але й за його межами.

4. *Зовнішня консультативна служба.* Підрозділи підприємства звертаються за допомогою або порадою до зовнішніх незалежних фірм.

Загальною рисою є те, що за надання послуг стягується плата та укладається контракт, за рахунок чого діяльність служби з персоналу може здійснюватися на комерційній основі та приносити прибуток. Такий досвід є цікавим для пізнання, але запропонувати його у вітчизняних умовах поки неможливо за причини слабкої розвиненості служб управління персоналом та незадовільних умов щодо фінансування таких програм всередині підприємства.

Вищезазначене зумовлює необхідність розглядання HR-менеджера не лише як представника функціонального керівництва, але як розвинену особу, відмінні риси якої – професіоналізм, сприйнятливість до прийняття стратегічно важливих рішень, креативність, критичність розуму. Необхідна наявність запропонованих якостей диктується, передусім, широким колом завдань, які стоять перед HR-менеджерами та які пов'язані з плануванням потреби в персоналі, комплектуванням штатів, оцінкою діяльності працівників, навчанням та розвитком персоналу, розвитком кар'єри, формуванням соціально-трудова відносин тощо. Визначені складові входять до складу функцій HR-менеджерів, а ефективність підприємства, безперечно, залежить від індивідуальної ефективності на рівні кожного працівника.

У сучасній науковій літературі та засобах масової інформації міститься багато прикладів того, як підприємства, що знаходяться в рівних економіко-територіальних умовах, але управління якими здійснюють керівники, що відрізняються рівнем освіти, стилем керівництва та іншими особистісними якостями, функціонують по-різному, досягаючи далеко не однакових результатів господарювання: одні підприємства розширюють виробництво, а інші знаходяться на межі банкрутства.

Трансформаційні процеси, які почали здійснюватися в Україні, починаючи з кінця 80-х рр. XX ст., привели до створення підприємств нових форм власності. Вітчизняні вчені поклали надії щодо підвищення ефективності функціонування новостворених підприємств, але проведений авторами аналіз показав, що високі результати не забезпечуються лише обранням окремої форми господарювання. Дійсність свідчить, що однозначно заявляти про вищу дійовість тієї чи іншої форми господарювання неможливо. Успішні господарства можна спостерігати як серед акціонерних, так і серед сумісних підприємств, товариств з обмеженою відповідальністю, державних підприємств. До їх числа слід віднести такі підприємства машинобудівного комплексу східної України, як ДП "Харківський машинобудівний завод "ФЕД",

Харківське державне авіаційне виробниче підприємство, ЗАТ “Завод “Південкабель”, ДП “Завод “Електроважмаш”, ЗАТ “Новокраматорський машзавод”, ВАТ “Азов”, ВАТ “Ясинуватський машзавод”, ВАТ “Дружковський машзавод”, ДП “Завод “Електроважмаш”, ВАТ “Дніпроважмаш”, ВАТ “Агрегатний завод”, ВАТ “Хімавтоматика”, ВАТ “Завод опорів” та ін.

Таким чином, необхідно дати відповідь на запитання, чим зумовлюється успішна діяльність визначених підприємств. Для більшості з них умови є майже однаковими: матеріально-технічне забезпечення, кваліфікація персоналу, система соціально-економічних відносин в суспільстві тощо. Відповідь необхідно шукати у феномені керівництва підприємствами, який зумовлюється вмілим керівництвом, особистими якостями керівника, які необхідні при здійсненні ефективного управління в цілому та менеджменту персоналу взагалі.

При розробці визначеного питання ми неодноразово спілкувалися із керівниками вітчизняних підприємств як прибутковими, так і нерентабельними, з їх підлеглими, намагаючись виявити, встановити і зрозуміти особливі риси керівника, який здійснює ефективний менеджмент персоналу. Знаходження відповіді на поставлене запитання може бути підґрунтям для розробки навчальних планів для вищих економічних вузів третього і четвертого рівнів акредитації, формування фахівців з високими професійно-кваліфікаційними якостями, конкурентоспроможних на ринку праці.

Спочатку визначимо, кого слід віднести до керівників, які здійснюють ефективний менеджмент персоналу. Так, на багатьох вітчизняних підприємствах такими питаннями займається або вище керівництво, яке діє спільно з відділом з персоналу (відділом кадрів), або на підприємстві є посада менеджера з персоналу, функціональні обов'язки якого відрізняються на обстежених нами підприємствах. На відміну від західних країн назва посади “HR-менеджер” майже не використовується, а більш розповсюдженим є “менеджер з персоналу”, що в цілому не змінює зміст діяльності праці, яка має одне підґрунтя: управління плануванням, організацією, розвитком, мотивацією персоналу з метою забезпечення високих результатів його праці.

Одне з обстежених державних промислових підприємств – ХДПЗ ім. Т. Г. Шевченка – має досить вигідні умови для здійснення господарювання, загальне керівництво реалізує досвідчена людина, але підприємство функціонує неефективно, його фінансове становище складне. Передусім ми проаналізували організаційну структуру підприємства та дійшли до висновку, що для підприємства такого розміру доцільно виокремити заступника керівника з

питань управління персоналом, але має місце лише відділ кадрів, функції кого зводяться до здійснення діловиробництва. Такі питання, як формування сприятливого мікроклімату, дійової організаційної культури та ефективної команди, залишаються за межами як відділу кадрів так і керівника підприємства.

Інше державне промислове підприємство – КП “ХКБД” – мало менш вигідні умови, тому що керівництво спочатку повинно було здійснити кілька заходів щодо диверсифікації виробництва та освоїти випуск нової продукції для іншого кола споживачів. При цьому на підприємстві було проведено вдосконалення організаційної структури, на основі чого з’явилася посада менеджера з персоналу, а замість відділу кадрів був створений підрозділ управління персоналом. Слід врахувати також те, що були вдосконалені посадові інструкції по прикладу закордонних, через що коло питань з управління персоналом значно поширилося.

Проаналізувавши ряд ситуацій та здійснивши оцінку керівників за багатьма параметрами із застосуванням експертного методу досліджень, можна зробити деякі висновки.

Керівник – людина обдарована, йому притаманні високі інтелектуальні здібності, він має свою точку зору при прийнятті управлінських рішень. Його етичні цінності повинні бути високими: він має досить добре вміння організувати колектив, однак часто неохоче делегує свої повноваження підлеглим, побоюючись ризику та не зовсім довіряючи їм. Вміння вислуховувати підлеглих і створювати умови хоч дозволяють працівникам повністю розкривати свої здібності та реалізовувати свій потенціал, є недостатньо розвиненим. Ці особистісні якості призводять до того, що управлінські рішення не завжди є логічними, недостатньо обґрунтованими і оперативними, малопереконливими і погано контрольованими, тобто їх ефективність має бути оцінена не інакше як “задовільно”.

Керівник другого підприємства оцінювався за окремими навиками та вміннями виконувати управлінську діяльність. Так, здатність керівника розв’язувати конфліктні ситуації, які є можливими у діловому спілкуванні і виникають у колективах, що розвиваються, деталізована на окремі складові.

Результати досліджень показали, що найбільш високу оцінку отримала здатність керівника аналізувати конфліктну ситуацію. Разом з тим найбільш низький бал отримало вміння керівника формувати у процесі спілкування позитивне ставлення до протилежної сторони, терпляче вислуховувати її думку, зводити до мінімуму прояви гніву та погроз.

Проведені дослідження свідчать, що ефективність стратегії залежить від згуртованості колективу й компетентності тих осіб, на яких покладені повноваження з її формування й досягнення. Так, визначено, що основними суб'єктами реалізації стратегії менеджменту персоналу є вище керівництво підприємства із безпосередню взаємодією представників HR-підрозділу.

4.3. Напрями формування стратегії підприємства з урахуванням особливостей HR-стратегії

Ефективність менеджменту персоналу зумовлюється, передусім, наявністю розвинутої стратегії, яка не лише висвітлює напрями розвитку та передбачає окремі дії, але й надає можливість з'ясувати конкретні заходи щодо управління персоналом. Дослідники праць [9, 93, 94, 194] визнали, що успішність керівництва залежить від багатьох чинників (особистісних якостей, професіоналізму, креативності, здатності згурпувати колектив, поширювати норми й цінності організаційної культури серед підлеглих та ін.), але головною залишається умова узгодженості та взаємодії організаційної та HR-стратегії. Не можна стверджувати, що остання виходить із організаційної стратегії: мова йде про вплив мотивації, поведінки, очікувань персоналу на процес розробки загальної стратегії, що логічно відбивається на HR-стратегії. У попередніх підрозділах ми чимало уваги приділили можливим варіантам розвитку взаємодії стратегії підприємства та HR-стратегії й дійшли висновку, що лише така модель, яка основана на узгодженні інтересів і цілей керівників та персоналу, врахуванні наявних фінансових, фізичних, часових та людських ресурсів, узгодженні внутрішніх можливостей підприємства й зовнішніх чинників впливу може приносити гарантований позитивний ефект від здійснення господарювання.

Підприємства, які розглядають розвиток персоналу на стратегічному рівні вважають що це є ключ до реалізації бізнес-стратегії шляхом реагування. Луома [175, с. 461] визначає підхід, за якого мета стратегії розвитку персоналу полягає в ідентифікації та уникненні нестачі навичок для розробки стратегії підприємства. Вчений стверджує, що цей підхід називають єдиним способом управління стратегічним розвитком кадрів. Міллер [175, с. 461], наприклад, продемонстрував, як розвиток управлінських кадрів може бути приведений у відповідність зі стратегічним позиціонуванням підприємства. Він розробив матрицю, яка показує, як зміст та процеси розвитку кадрів можуть

віддзеркалювати стабільне зростання, нестійке зростання, нестійкий спад та конкурентоспроможні позиції.

Поряд з цим Луома вважає, що існує другий підхід до стратегії розвитку кадрів – “опортуністський”, при якому імпульс подається із внутрішнього середовища, а прогресивні ідеї щодо розвитку кадрів реалізуються на підприємстві загалом, а не спеціально для задоволення поточних бізнес-задач.

Дослідниками встановлено, що розробка HR-стратегії може підвищити економічні показники діяльності підприємства, що можливо за умови [9, с. 115]:

- розробки позитивного психологічного контракту;

- підвищення мотивації та відданості персоналу цілям підприємства;

- підвищення кваліфікації працівників, поширення набору основних навиків;

- надання персоналу широкого кола обов’язків, щоб він був у змозі максимально повно використовувати свої навички та здібності;

- роз’яснення можливостей кар’єрного росту та чітких вимог до рівня кваліфікації;

- структурування процесів управління показниками праці та постійного розвитку;

- використання систем управління оплатою праці, які висвітлюють впевненість підприємства у їх важливості, його готовність забезпечити матеріальну та нематеріальну винагороди;

- розробка стратегій, які дадуть працівникам право голосу в управлінні підприємством.

Реалізація способів може бути покладена на фахівців відділу з управління персоналом, які відіграють особливу роль при формуванні та реалізації HR-стратегії підприємства. Результати досліджень приводять до висновку, що управління людськими ресурсами, яке сформоване з урахуванням сучасних вимог діяльності підприємства, може приносити істотний внесок у додаткову вартість та в конкурентні переваги.

Додаткова вартість становить собою різницю між доходом підприємства від продажу продукції або надання послуг та загальною сумою, яка витрачається на матеріали й інші товари та послуги, які придбаються. Отримання додаткової вартості асоціюється з принципом “створення більшого з меншого”, а все більш популярним показником загальної економічної ефективності стає додаткова вартість на одиницю витрат на робочу силу.

Персонал, що працює на різних рівнях підприємства, визначає перспективи господарювання, цінності та місію, встановлює цілі, розробляє та

реалізує стратегічні плани. Все, що робиться для того, щоб отримати та розвивати новий тип працівників, ефективно їх мотивувати й управляти ними, досягати відданості від персоналу організаційним цінностям, будувати та підтримувати позитивні взаємовідносини з персоналом, розробляти відповідний тип організаційної структури та ефективно розміщувати в ній працівників направлено на отримання додаткової вартості.

Поняття стійкої конкурентної переваги, як сформулював М. Портер [9, с. 116], виникає тоді, коли підприємство створює цінності для своїх споживачів, обирає ринки, на яких воно може перевершити конкурентів та, постійно зміцнюючи своє положення, представляти для конкурентів недосяжну мету. За М. Портером, існують три найбільш важливих чинника при досягненні конкурентних переваг: інновації, якість та управління витратами. Поряд з цим вчений розуміє, що все це залежить від процесу формування та розвитку людського капіталу, що є вирішальними для зростання та розквіту підприємства.

Унікальні можливості працівників, включаючи високі показники праці, продуктивність, гнучкість, інноваційність та вміння надати покупцям обслуговування високого рівня – це головна умова підвищення конкурентоспроможності підприємства. Працівники відіграють найважливішу роль в управлінні основними взаємозв'язками між професійною діяльністю та важливими зовнішніми зв'язками. Можна стверджувати, що однією з явних вигод, яка основана на конкурентних перевагах персоналу, є те, що таку перевагу важко скопіювати. Стратегії, теоретичні методики та їх практичне використання у сфері людських ресурсів є унікальним узгодженням процесів, процедур, особистостей, стилів, здібностей та організаційної культури. Високої організаційної ефективності, таким чином, можна досягти завдяки компетентності персоналу, формування та розвитку інтелектуального капіталу, ініціювання організації, яка безперервно навчає персонал.

Вплив управління людськими ресурсами на економічні показники діяльності підприємства був досліджений багатьма вченими світової спільноти, серед яких можна відзначити Артура, Хуселіда, Беккера, Фікуса, Лота, Геста та ін.

Артур здійснював дослідження на невеликих сталепрокатних підприємствах США. Він досліджував вплив на ефективність праці та коефіцієнт браку використання стратегії контролю (безперечне підкорення правилам та процедурам, низький рівень участі персоналу в управлінні, незначний рівень навчання персоналу, низькі оклади та високий відсоток

працівників, праця яких оцінюється за допомогою системи преміювання) та стратегії прихильності (формування поведінки, створення психологічних зв'язків між цілями працівників та підприємства, середній рівень участі працівників в управлінні, середній рівень загального навчання персоналу, високі оклади та невелика кількість працівників, праця яких оцінюється за преміальною або прогресивною системами оплати праці). У процесі проведення дослідження Артур прийшов до висновку, що на підприємствах, де реалізується стратегія прихильності, відзначається більш високий рівень продуктивності та якості, стабільності персоналу, ніж на підприємствах із стратегією контролю.

Артур також визначив, яким чином впливає узгодженість між стратегією комерційної діяльності та HR-стратегією на показники праці. Він прийшов до висновку, що узгодженість можлива лише у випадку поєднання стратегії комерційної діяльності, яка ґрунтується на витратах, із HR-стратегією, що орієнтована на контроль, а також при поєднанні стратегії комерційної діяльності, котра ґрунтується на розмеженні зі стратегією прихильності.

Артур також перевіряв, як впливає узгодженість між стратегіями комерційної діяльності та людськими ресурсами на показники праці. Він вважав, що узгодженість настає тоді, коли стратегія комерційної діяльності, яка ґрунтується на витратах, поєднується зі стратегією людських ресурсів. Результати такої перевірки не були статистично значущими, але він виявив, що на підприємствах, де використовувалася узгоджена стратегія, ґрунтована на розмеженні, продуктивність праці була на 25% вище, ніж на підприємствах з такою ж неузгодженою стратегією. Визначені результати, таким чином, дають можливість робити відповідні висновки.

М. Хуселід досліджував як управління людськими ресурсами впливає на економічні показники підприємства. Він проаналізував результати анкетування, проведеного на 968 фірмах Сполучених Штатів, та визначив, що, якщо фірма мотивувала персонал до високо мотивованої праці, значно зменшувалася плинність кадрів та підвищувалися продуктивність праці і прибуток. Він перевіряв три гіпотези, за якими зменшення плинності кадрів та підвищення продуктивності і фінансових показників діяльності підприємства є результатом:

- 1) використання практичних систем високоефективної праці;
- 2) використання підсилюючих одна одну практик високоефективної праці;
- 3) поєднання організаційної системи високоефективної праці персоналу з конкурентною стратегією підприємства.

Основні висновки полягають у наступному:

1) плинність кадрів залежить від кваліфікації персоналу та структури підприємства, а мотивація відіграє незначну роль;

2) продуктивність праці залежить від мотивації персоналу;

3) фінансові показники залежать від кваліфікації працівників, мотивації та організаційної структури;

4) одиниця середньоквадратичного відхилення при використанні кожної практичної процедури зменшує плинність кадрів на 1,3%;

5) одиниця середньоквадратичного відхилення при збільшенні використання таких практичних процедур збільшує рівень продаж в середньому на 27 044 дол. на працівника;

б) одиниця середньоквадратичного відхилення при збільшенні використання таких практичних процедур збільшує прибуток до 18 641 дол. на одного працівника.

Як пояснює М. Хуселід, вплив високоефективної праці на фінансові показники діяльності підприємства частково зобов'язано його впливу на плинність кадрів та продуктивність праці. Але його дослідження дало надто мало доказів того, що зовнішня або внутрішня узгодженість підвищує економічні показники підприємства; він прийшов до висновку, що просте використання практик високоефективної праці більш значиме, ніж зусилля щодо їх узгодженості та поєднання з загальною конкурентною стратегією. Незважаючи на це, він впевнений, що теоретичні докази на користь внутрішньої та зовнішньої узгодженості залишаються безперечними.

У 1996 р. Беккер, Хуселід, Пікус і Спратт узагальнили ряд досліджень, які присвячено взаємозв'язку між людськими ресурсами та економічними показниками діяльності підприємства. Увага була сконцентрована на тому, як впливають стратегії на акціонерну вартість систем високоефективної праці. Запропонована дослідниками модель представлена на рис. 4.6 [9, с. 118].

На основі моделі можна зробити висновок про існування впливу HR-стратегії, яка розробляється в контексті загальної стратегії підприємства, на показники ефективності діяльності. Таким чином за допомогою обліку поточних показників діяльності підприємства можливо визначати ефективність менеджменту персоналу.

М. Хуселід та Г. Беккер [9, с. 118] створили індекс систем управління людськими ресурсами для 740 підприємств. Даний індекс відобразив ступінь використання системи високоефективної роботи (СВЕР). Вони відзначили, що підприємства з більш високим значенням цього індексу, при інших рівних умовах, мають більш високий економічно та статистично вагомий рівень

ефективності діяльності. Було розраховано, що значні зміни в якості СВЕР пов'язані зі змінами ринкової вартості підприємств, від 15 до 60 тис. дол. на працівника. Ними було доведено, що відповідним чином побудована та обґрунтована система управління людськими ресурсами містить важливий економічний актив для підприємства.

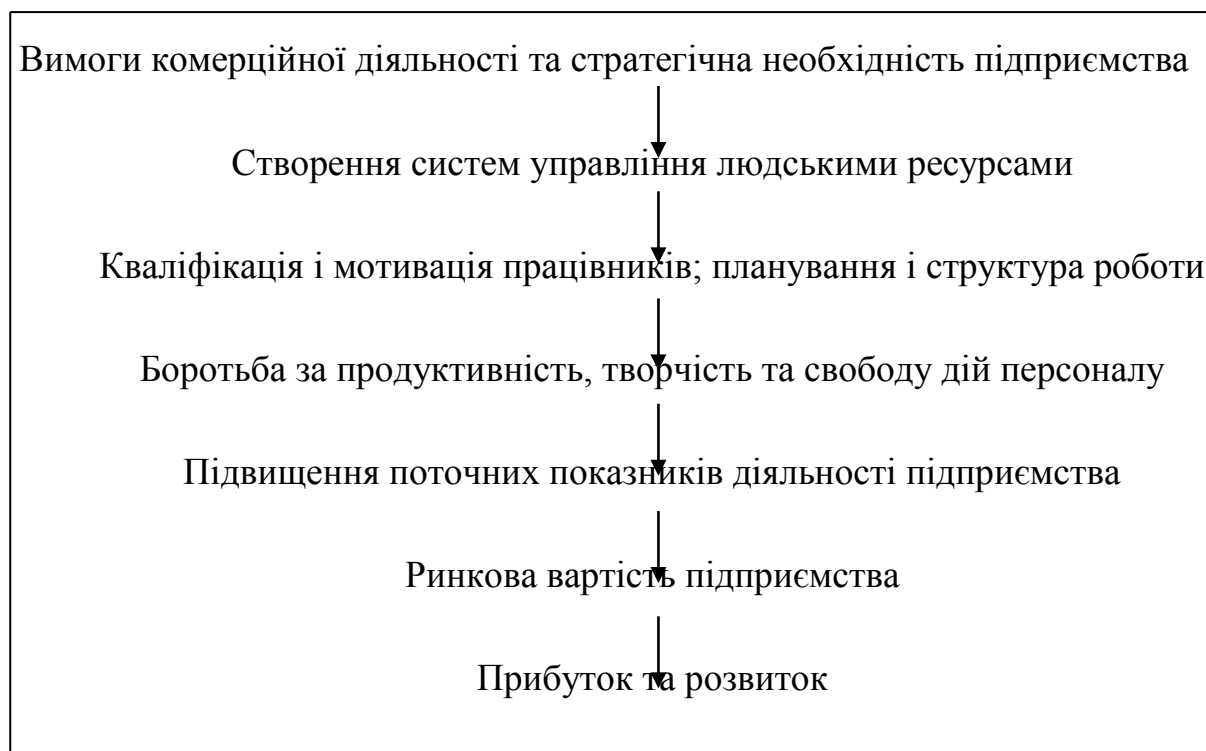


Рис. 4.6. Модель взаємозв'язку “людські ресурси – акціонерна вартість”

Але у дослідженні не було визначено, яким чином така система створює додану вартість. Незважаючи на це, Г. Беккер та автори стверджували, що система управління людськими ресурсами тоді здійснює постійний вплив на практичний результат, коли вона включена до структури управління, та допомагає підприємству досягати важливих пріоритетів комерційної діяльності – таких, як скорочення часу виходу продукції на ринок, підвищення рівня обслуговування споживачів, зниження вартості поточних висококваліфікованих кадрів тощо. Можна зробити висновок про необхідність проведення опитування та аналізу діяльності підприємств, які запропонують нові системи управління людськими ресурсами. На жаль, у Харківському регіоні таким умовам не відповідає управління на жодному з досліджених підприємств (розділ 2), тому можливість перевірки нами припущення Г. Беккера відсутня.

Дослідження, яке було проведено Інститутом психології праці Шеффілдського університету під керівництвом Інституту розвитку персоналу

Великобританії у 1997 р. повинно було відповісти на запитання, які чинники найбільш впливають на економічні показники діяльності підприємства. Нас дослідження зацікавило з тієї точки зору, що ефективність менеджменту персоналу частково ілюструється економічними показниками діяльності підприємства. В проведеному дослідженні розглядалися такі чинники, як співвідносини працівників, організаційна культура, системи управління людськими ресурсами та інші різновиди управлінської діяльності. Було оцінено ступінь, у якому кожен із визначених чинників визначав економічні показники підприємства, які були виміряні в одиницях продуктивності та прибутковості на одного працівника.

Результати були виражені у відсотковому співвідношенні економічних показників з кожним із чинників [9, с. 119]:

задоволеністю працею можливо пояснити 5-відсотковою різницею між підприємствами в прибутковості та 16-відсотковою – у продуктивності;

організаційною культурою можна пояснити 10% відмінностей в прибутковості та 29% – у продуктивності;

відмінностями практик управління людськими ресурсами можна пояснити 19-відсотковою різницею в прибутковості та 18-відсотковою у продуктивності.

Таким чином, автори демонструють, що існує тісний зв'язок між відношеннями працівників, організаційною культурою та системами управління людськими ресурсами. Поряд з цим не зовсім зрозуміло, яким чином соціологічне опитування може бути інтерпретоване через кількісні показники та на основі чого при обстеженні отримані такі високі результати впливу організаційної культури в порівнянні з системами управління людськими ресурсами.

Дослідники Інституту розвитку персоналу прийшли до висновку, що належність робітників та позитивний психологічний контракт є основою підвищення ефективності. В якості найбільш впливових були відокремлені дві системи управління людськими ресурсами:

1) залучення та розвиток висококваліфікованих працівників на основі відбору, адаптації та проведення атестації;

2) моделювання роботи (в тому числі гнучкість, посадові обов'язки, різноманіття та використання формальних груп).

Детальний аналіз взаємовідносин працівників на робочому місці був проведений Гестом, Мічі, Шиханом та Конвейєм [9, с. 120]. Він показав, що неформальна атмосфера під час консультацій, присвячених проблемам

персоналу, вагомо впливає на ефективність. Це підтверджується відповідними економічними та соціальними показниками, які, за ствердженням авторів, мають тенденцію до поліпшення. Взаємозв'язок визначених елементів представлений на рис. 4.7.

Формальні структури у відношеннях між працівниками не впливають на економічну ефективність, але вони й не створюються з цією метою. Об'єднання працівників існують, головним чином, для того, щоб відстоювати розмір заробітної плати, умови праці та здійснювати вплив на вирішення проблем робочих місць.

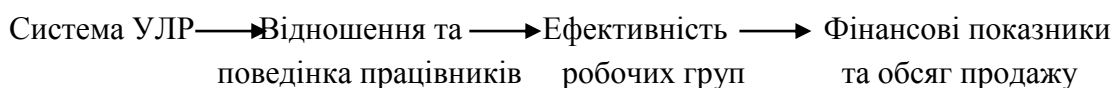


Рис. 4.7. Послідовність елементів ефективності управління людськими ресурсами

Дослідники набули важливих висновків:

ефективність підприємства зумовлена більш високим рівнем задоволеності працею та наявністю позитивного психологічного мікроклімату; ускладнення відділів персоналу у власному секторі здійснює найбільш вагомий вплив на ряд систем УЛР, що використовуються; у суспільному секторі найбільший вплив здійснює існування стратегії ЛР.

Гест, Мічі, Шихан, Конвей та Меточі у 2000 р. провели дослідження, яке було складовою частиною програми “Майбутнє праці” та виявили існуючий зв'язок між системами УЛР та їх ефективністю [9, с. 121]. Це дослідження показало, що використання широкого кола прогресивних систем УЛР підвищує ефективність діяльності підприємства.

Таким чином, наведений вище опис досліджень західних науковців та отримані результати здійснені в контексті власного дослідження, дають змогу стверджувати наявність прямого впливу систем менеджменту персоналу, що використовуються, на економічну ефективність підприємства. Внаслідок того, що управління людськими ресурсами здійснюється за кордоном на основі досконалої HR-стратегії, можна стверджувати, що її наявність в контексті загальної стратегії є одним із головних чинників, які впливають на ефективність діяльності як персоналу, так і підприємства.

З метою узагальнення світового досвіду та адаптації до вітчизняних умов господарювання автори мають намір навести власне бачення залежності

економічної ефективності діяльності підприємства та визначити напрями формування загальної стратегії з урахуванням особливостей HR-стратегії.

Дослідження, яке було проведено нами на 15 промислових підприємствах м. Харкова та області, дають змогу визначити наступне (перелік підприємств, поданий в додатку А).

У залежності від форм власності можна визначити наступне. Всі керівники розуміють, що від результатів діяльності персоналу залежать загальна економічна ефективність діяльності підприємств, але не всі освічені щодо напрямів ініціювання трудової активності персоналу, не розробляють програм розвитку працівників та не мають досвіду використання інших форм стимулювання, ніж матеріальне.

Більшість керівників підприємств різної форми власності (81%) мають приблизне уявлення щодо розробки стратегії та не вважають, що ретельна увага до розробки стратегії менеджменту персоналу зможе сприяти підвищенню результативності діяльності підприємства. Найбільш розвинені та креативні керівники (13%) виражають готовність підвищити власний рівень освіти під час прослуховування навчального курсу “Менеджмент персоналу”. При цьому увага акцентувалася на використанні наочних засобів, ознайомленні слухачів із принципами розроблення HR-стратегії, набутті навиків використання прикладних програм “Персонал”, “Oracl Кадри” та ін. Кілька керівників (7%) виступили з ініціативою проведення експерименту, під час якого буде розроблена HR-стратегія та реалізовані основні цілі. При цьому будуть визначатися економічні показники з тим, щоб виявити можливі тенденції. Керівники таких підприємств, як КП ХКБД, АТ ЗТ“ХЗЕМВ-1”, ВАТ “Укрелектромаш”, які відносяться до різних форм власності, ініціювали проведення комплексного дослідження, під час якого можливо не лише розробити та реалізувати стратегічні аспекти розвитку підприємств, а й урахувати показники ефективності, які мають і економічну, й соціальну природу. Маючи намір здійснити комплексне дослідження, автори протягом 2004 р. здійснювали експеримент на визначених вище підприємствах. У результаті були виявлені тенденції зроблені висновки, розроблені напрями формування стратегії з урахуванням HR-стратегії, реалізація яких дасть змогу суттєво покращити показники діяльності підприємства.

При проведенні дослідження автори користувалися положеннями моделі цілісності: тобто, коли люди, які працюють на підприємстві, розглядаються як ключ до досягнення конкурентної переваги, а не як засіб для досягнення цілей бізнес-стратегії. Наведені положення передбачають розробку та реалізацію

таких підсистем менеджменту персоналу, як визначення кадрової політики; планування потреби підприємства в персоналі; відбір та найм працівників; їх соціалізація та адаптація; оцінка; розвиток персоналу; здійснення кадрових просувань; мотивація та стимулювання персоналу; контроль; визначення ефективності діяльності персоналу.

Стратегія управління персоналом розробляється в контексті загальної стратегії, дає можливість підприємству досягти поставлених цілей. Стратегічний менеджмент персоналу – це підхід до прийняття рішень з приводу намірів та планів підприємства щодо стратегії, політики та практики відбору й найму персоналу, оцінки, навчання та розвитку кадрів, управління показниками роботи, винагородою, трудовими стосунками.

Стратегія управління персоналом (HR-стратегія) повинна розроблятися з урахуванням принципів, покладених в основу загальної стратегії, тому прерогатива її формування належить керівництву вищої ланки. Справа в тому, що інтелектуальний капітал є умовою конкурентоспроможності підприємства, тому що люди реалізують стратегічний план в практичній діяльності, через це при розробці загальної стратегії соціально орієнтованого підприємства керівництво повинно чітко визначити пріоритети розвитку персоналу.

Розробка HR-стратегії проводиться за наявності пропозицій та заходів, які формуються керівниками середньої ланки. Важливе місце в цьому процесі займає діяльність HR-підрозділу, котрий займається плануванням потреби в персоналі, здійснює проектування систем персоналу, веде діловодство, приймає участь в процесі відбору, найму, вивільненні працівників, розробляє заходи з розвитку персоналу. Вважаючи те, що стратегічний менеджмент персоналу охоплює широке коло організаційних питань: від організаційних, пов'язаних зі структурою, філософією підприємства до управління знаннями та створення умов для ефективно реалізації інтелектуального капіталу, менеджери HR-підрозділу повинні бути високо компетентними фахівцями, які орієнтуються не лише в сучасній ситуації стосовно конкурентоспроможності підприємства, але й можуть приймати стратегічні рішення та мають концептуальне мислення. Для формування ефективно працюючого HR-підрозділу слід, перш за все, надати уявлення про цілі, принципи, підходи до стратегічного менеджменту персоналу.

Основна мета стратегічного менеджменту персоналу може визначатися як створення стратегічних можливостей за рахунок забезпечення підприємства висококваліфікованими, лояльними, мотивованими працівниками, діяльність яких дасть змогу мати конкурентні переваги у довгостроковому періоді. Розробка та втілення програм в контексті менеджменту персоналу має на меті

задоволення як ділових, так і індивідуальних та групових потреб персоналу підприємства. Проблема в тому, щоб завдяки стратегії забезпечити баланс між спрямованістю керівництва на доходах, який можливо отримати від інвестицій в людський капітал та увагою на аспекті людських відносин, в контексті яких розглядається забезпечення стабільної зайнятості та гідної оплати праці персоналу, його розвитку, ефективних комунікацій, сприятливої філософії підприємства. На жаль, вітчизняні керівники здебільшого орієнтовані на прибутковість та не приймають того факту, що персонал є капіталом, вміле керівництво яким може значно підвищувати розмір доходу підприємства. Таким чином, на підприємствах України сформовані всі передумови для впровадження HR-стратегії, а керівники повинні прийти до висновку необхідності ретельної уваги до неї.

Стратегічний менеджмент персоналу базується на тому, що конкурентні переваги підприємства залежать, в першу чергу, від його можливості сформувати та розвивати такі професійно-кваліфікаційні якості працівників, які дадуть змогу реагувати на вимоги мінливого середовища швидше, ніж конкуренти. Браней стверджує, що стійкі конкурентні переваги виникають в результаті придбання та ефективного використання групи відмінних ресурсів, які конкуренти не можуть скопіювати [9, с. 47]. Таким чином, при розробці напрямів HR-стратегії доцільно вважати домінуючим підхід, який орієнтований на ресурси, зокрема людські. Метою такого підходу є досягнення стратегічної відповідності між ресурсами й сприятливими можливостями та отримання додаткової вартості від ефективного їх використання.

Реалізація вищезазначеного підходу вимагає від керівництва розробки та формулювання чітких положень HR-стратегії, що стикається з проблемами її багатоаспектності та ефемерності. Для вирішення проблеми формулювання стратегії слід визначити зміст стратегічних цілей та плану дій, тобто засобів, за допомогою яких визначених цілей можна досягти. Цілі повинні бути привабливими як для керівництва, так і для персоналу; досяжними; можливо визначити їх у загальному вигляді; персонал повинен мати повну інформацію та чітке уявлення про них. План дій може мати місце у вигляді напрямів, реалізація яких наближає цілі та стикає інтереси керівників і підлеглих.

Закордонні дослідники [9; 93] надають перевагу різним цілям в управлінні: високі показники роботи; високий рівень відданості; високий рівень участі та ін. На нашу думку, потреби вітчизняних підприємств можливо задовольнити комплексною стратегією, де мають місце всі вищезначені. Такий підхід вимагає досягнення вертикальної та горизонтальної узгодженості. В

контексті вертикальної узгодженості слід розглядати інтеграцію загальної стратегії підприємства та HR-стратегії. При цьому необхідно прийняти до уваги те, що стратегії повинні бути узгоджені зі змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищах, які можуть нівелювати попередню узгодженість. Таке доведення належить Греттону [9, с. 57]. SWOT-аналіз можливо використовувати при встановленні узгодженості, але, крім цього, на думку Райта і Снелла [9, с. 57], необхідно:

- знати, які навички та поведінка вимагаються від персоналу для реалізації вертикальної інтегрованості;

- знати практичні методи HR-менеджменту, які необхідні, щоб набути такої поведінки та навичок;

- мати персонал, який у змозі та бажає використовувати системи практичної реалізації HR-стратегії.

Прикладом вертикальної інтегрованості може бути ілюстрація узгодженості загальної стратегії конкурентної боротьби та HR-стратегії (табл. 4.2) [9, с. 57, доповнена авторами].

Горизонтальна узгодженість можлива бути досягнута тоді, коли різні складові загальної HR-стратегії гармонізовані та підтримують одна одну. Для досягнення такого стану дослідниками запропоновані наступні дії [9, с. 58]:

- проаналізувати потреби та можливості підприємства, яке розглядається;
- оцінити, як складові HR-стратегії зможуть допомогти задовольнити потреби конкретного підприємства;

- виявити ті здібності та поведінку, які вимагаються від працівників, щоб вони максимально сприяли досягненню стратегічних цілей;

- оцінити ефективність існуючої практики менеджменту персоналу та потреби у змінах;

- проаналізувати способи поєднання різних практичних заходів з тим, щоб вони були узгодженими;

- сформулювати програми для розробки таких практичних заходів, приділяючи основну увагу тому, щоб вони були взаємопов'язаними.

Перевагою такого підходу є принцип цілісності, коли розвиток всіх складових підприємства не іде в розрізі із HR-стратегією, що призводить до синергетичного ефекту та має підвищити показники ефективності діяльності підприємства. Приклад горизонтальної стратегії наведений у табл. 4.3.

Узгодженість стратегії конкурентної боротьби та HR-стратегії

Стратегія конкурентної боротьби	HR-стратегія		
	забезпечення ресурсами	розвиток персоналу	винагорода
Досягнення конкурентних переваг через нововведення	Набір та утримання професіональних працівників, які сприятливі до інновацій та мають досвід роботи у цій сфері	Розвиток стратегічних здібностей, збільшення можливостей для поширення здібностей до інновацій, накопичення інтелектуального капіталу підприємства	Забезпечення фінансових стимулів та винагород, а також визнання за успішні інновації
Досягнення конкурентних переваг через підвищення якості	Використання ускладнених процедур відбору персоналу, щоб здійснити найм людей, які з найбільшою вірогідністю привнесуть високу якість у виробництво продукції та надання послуг	Мотивування до розвитку знанієбазованого підприємства, розробки та використанні процесів управління знаннями; підтримка ініціатив, спрямованих на сукупну якість та турботу про клієнтів за умови цілеспрямованого професійного навчання	Узгодженість винагороди із показниками якості та високим рівнем обслуговування замовників
Досягнення конкурентних переваг шляхом найма працівників, кращих, ніж у конкурентів	Використання ускладнених процедур відбору персоналу, які ґрунтуються на аналізі спеціальних здібностей, необхідних підприємству	Розвиток процесів навчання на робочому місці; сприяння самоосвіті шляхом створення планів особистого розвитку як складової процесу управління показниками роботи	Розробка процесів управління показниками роботи, які дозволяють ув'язати як фінансові, так і не фінансові винагороди до рівня компетенції та професіоналізму; забезпечення конкурентоспроможного рівня оплати праці
Досягнення конкурентних переваг через ефективність менеджменту персоналу*	Використання різних джерел при наймі персоналу; використання ускладнених процедур відбору персоналу; приділення уваги кадровому резерву на підприємстві; лізинг персоналу	Розвиток працівників як на робочому місці, так і поза ним, що має підвищити ефективність витрат; сприяння самонавчанню в контексті особистого розвитку; інвестування у людський капітал	Винагорода повинна враховувати результати роботи у вигляді комплексу показників ефективності: економічної, соціально-економічної, організаційної, інноваційної

*Доповнено Гавкаловою Н. Л. та Марковою Н. С. на основі аналізу та обґрунтування джерел [9, 94, 175]

Таким чином, найбільш результативним вважається шлях досягнення узгодженості та вертикальної інтегрованості загальної стратегії підприємства та HR-стратегії і горизонтальної узгодженості HR-стратегії зокрема. Якщо така узгодженість досягнута, доцільно розробити напрями реалізації HR-стратегії в контексті загальної стратегії підприємства. Розробка напрямів – прерогатива вищого керівництва з можливим залученням у вигляді консультантів керівників HR-підрозділу.

Таблиця 4.3

Узгодженість складових в загальній HR-стратегії

Загальна HR-стратегія	Складові HR-стратегії		
	забезпечення ресурсами	розвиток персоналу	винагорода
1	2	3	4
Поліпшення показників індивідуальної ефективності	Набір персоналу за принципом рівня компетентності, введення центрів оцінки	Використання навчання, яке ґрунтується на підвищенні рівня компетентності; введення центрів розвитку	Введення оплати, яка залежить від рівня компетентності
Поширення бази професійних навиків	Виявлення потреб розвитку професійних навиків нових співробітників	Аналіз професійних навиків; використання цілеспрямованого професійного навчання стосовно виявлених потреб; офіційне реєстрування професійних навиків	Введення оплати, яка залежить від рівня професійної майстерності
Забезпечення рівня компетентності та можливостей кар'єрного просування	Розвиток структур та профілів компетентності; визначення рівнів компетентності та потенціалу за допомогою процесів управління показниками роботи	Використання управління показниками роботи та планів персонального розвитку в якості бази для визначення та задоволення потреб в навчанні; встановлення	Розробка структур груп посад, визначених з точки зору компетентності, які чітко вказують на цільові пункти (вимоги до рівня компетентності на різних ролях всередині та поза

Продовження табл. 4.3

1	2	3	4
		широких зв'язків для розвитку кар'єри; визначення моделей кар'єрного росту	груп посад); встановлення систем оплати за розвиток кар'єри при просуванні по горизонталі
Підсилення рівня мотивованості	Аналіз особливостей високомотивованих працівників та побудова співбесіди при відборі персоналу таким чином, щоб отримати об'єктивну інформацію про мотивованість працівників в майбутньому	Забезпечення можливості навчання для закріплення особливостей високомотивованих працівників	Використання процесів управління показниками праці в якості бази для забезпечення нефінансової винагороди, яка пов'язана з можливостями розвитку та зростання
Підсилення відданості персоналу*	Розроблення філософії підприємства; приділення уваги питанням відданості та лояльності при відборі персоналу; аналіз особливості відданих та лояльних працівників, визначення існуючих позитивних і негативних тенденцій в керівництві	На основі аналізу особистих справ розроблення заходів щодо ознайомлення працівників із організаційними цінностями; поширення неформальних комунікацій; сприяння діалогу між керівниками та підлеглими; розповсюдження символіки підприємства, його девізу, гімну та ін. атрибутів, що сприяють формуванню відданості персоналу	Винагорода за підтримку цінностей підприємства, за набуття поведінки, яка відповідає лояльним працівникам; поширення нематеріальних стимулів

*Доповнено Гавкаловою Н. Л. та Марковою Н. С. на основі аналізу та обґрунтування джерел [9, 94, 175]

Аналіз напрямів, розроблених керівництвом західних та вітчизняних підприємств, дає змогу запропонувати процес формулювання HR-стратегії (за основу взято підхід Скотт-Джексона [93, с. 391,]), що представлено на рис. 4.8.

Таким чином, напрями розробки HR-стратегії повинні мати наступний вигляд: формулювання бачення, місії, цілей підприємства; визначення перспективної потреби в персоналі; розглядання зовнішніх та внутрішніх джерел для відбору працівників; визначення особливостей відбору та пріоритети щодо найму персоналу; вибір методів оцінки персоналу та визначення пріоритетів його розвитку на основі оцінювання; розробка шляхів соціалізації та адаптації персоналу; вибір методів та форм стимулювання працівників; розробка критеріїв вимірювання інтенсивності реалізації обраних заходів та корегування попередніх напрямів при необхідності.



Рис. 4.8. Послідовність процесу формулювання HR-стратегії

Стратегічний менеджмент персоналу повинен розглядатися через призму акцентуалізації на людині, а його провідною ідеєю має бути достатне

інвестування у людський капітал при сприянні всебічному розвитку особистості та наданні максимальних можливостей для активізації трудової діяльності працівнику. Стратегічна модель менеджменту персоналу, де увага приділяється, в першу чергу, людському капіталу, була розроблена Ланді та Коулінгом [93, с. 379] (рис. 4.9).

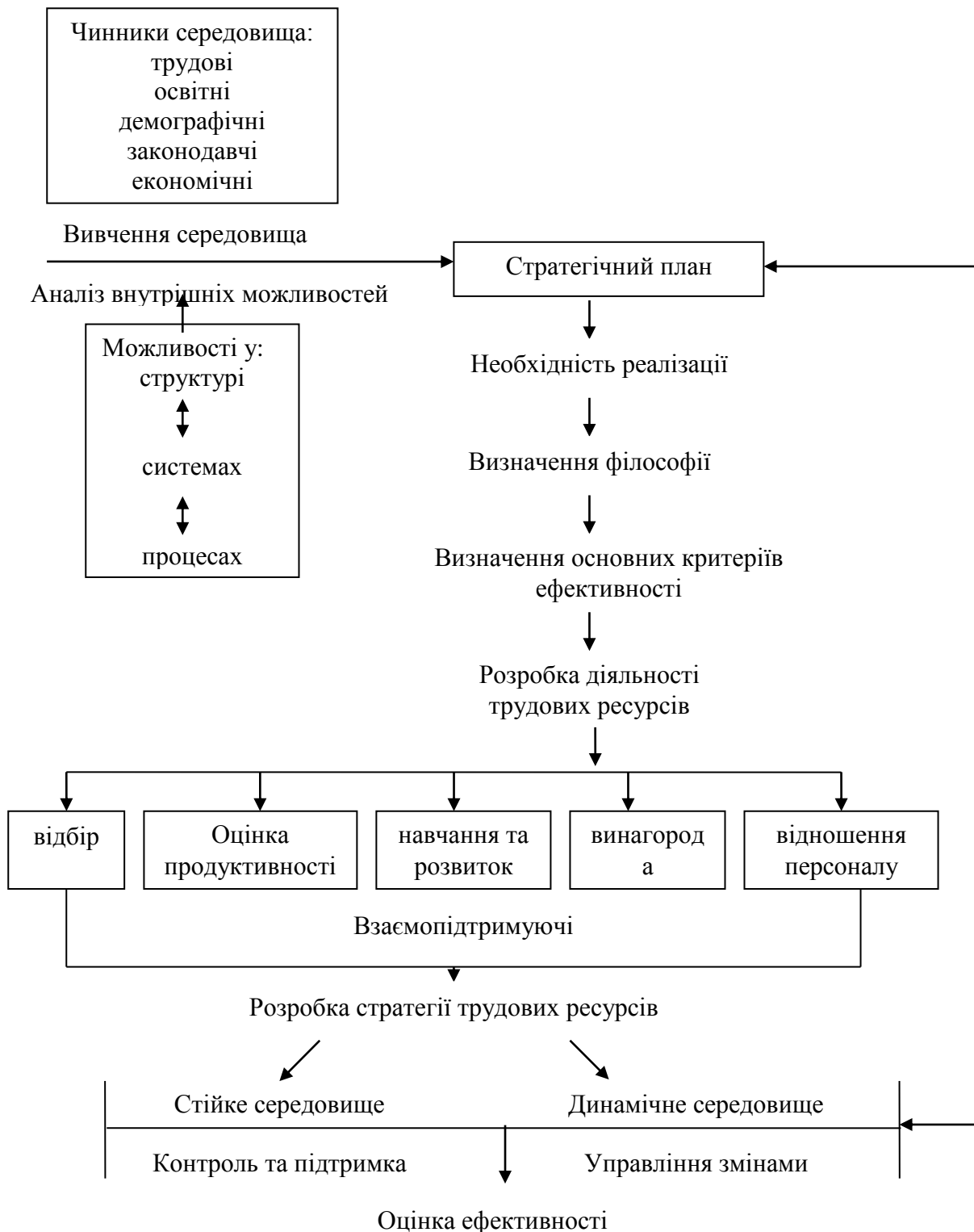


Рис. 4.9. Стратегічна модель менеджменту персоналу

Автори доводять, що ключовою стадією в процесі розробки стратегії підприємства є аналіз внутрішніх можливостей, частина якого відводиться визначенню основних критеріїв ефективності, які повинні вести до розробки активної та результативної діяльності персоналу в межах послідовної HR-стратегії. Внутрішні можливості пов'язані, перш за все, зі знаннями та навичками працівників, їх розвитком, що складає професійно-кваліфікаційний рівень персоналу підприємства. Визначені шляхом об'єктивного оцінювання властивості працівників можуть корегуватися за допомогою подальшого розвитку та навчання. Ефективне керівництво проявляється у вигляді вилучення “організаційних знань”, внаслідок чого можливо вимірювати інвестиції у розвиток персоналу, які до нашого часу вважаються довгостроковими. Таким чином, набуває обертів розвиток “капітал знань”, що входить до складу інтелектуального капіталу та, на думку провідних вчених [93, с. 380], має найбільшу цінність внаслідок можливості створювати додаткову вартість. Поряд з важливістю нематеріальних активів в досягненні стратегічних цілей підприємства організаційною основою реалізації напрямів формування та розвитку інтелектуального капіталу виступає організаційна культура підприємства.

Розділ 5

Організаційна культура як дійовий чинник формування інтелектуального капіталу

5.1. Обґрунтування складових організаційної культури

Глобалізація та інтеграція світової спільноти, що має місце в кінці минулого та на початку нинішнього століття характеризується зростаючим культурно-етичним плюралізмом у світі. На думку провідних спеціалістів з управління персоналом [31; 67; 175], керівники, орієнтовані на глобальну стратегію, повинні враховувати розбіжності між людьми в сприйнятті ними відносин влади, організаційних правил, а також співвідношення принципів індивідуалізму і колективності, конкуренції і дружнього консенсусу. Головним засобом гармонізації інтересів працівників підприємства, що, в свою чергу, впливає на ефективність управління персоналом, вважається організаційна культура. Вона виступає в якості посередника між працівниками підприємства й тими контрагентами, що становлять його зовнішнє оточення. *Організаційна культура* розглядається як те, що не має фізичного прояву, приховано організує й упорядковує діяльність любого господарюючого суб'єкту.

В наукових та практичних колах вважається, що ефективність роботи підприємства визначається наявністю або відсутністю “належної” культури, а сприйняття й дешифровка основних колективних уявлень про певні норми й цінності, якими керуються працівники, дозволить провести культурологічний аналіз окремого господарюючого суб'єкта.

Існує безліч підходів до пояснення сутності й формування складових, особливостей розробки й управління організаційною культурою. З метою виявлення основних тенденцій реалізації організаційної культури як на вітчизняних, так і на зарубіжних підприємствах, проаналізуємо основні підходи до її розуміння.

Е. А. Уткін, схильний вживати поняття “*корпоративна культура*” замість “*організаційна культура*”, визначає останню як “складну композицію різних припущень та передумов бездоказово, що апріорно приймаються та поділяються членами колективу” [179, с. 224]. На наш погляд, автор неправомірно представляє персонал підприємства як той, що залишається осторонь при формулюванні основних постулатів та норм поведінки: працівники в цьому випадку є об'єктами, які безвольно приймають все те, що

їм пропонується. Насправді тільки персонал (звичайно у більшому ступені керівники вищої ланки) визначає особливості організаційної культури.

Н. Н. Пусенкова вважає, що культура корпорації – це “поведінка співробітників компанії, їх переконання та цінності, традиції, характер взаємовідносин між менеджерами та робочими (нерідко менеджери величають робітників колегами, партнерами), між компанією, її клієнтами та постачальниками” [112, с. 121]. Запропонований підхід має деякі недоліки, що стосуються, по-перше, того, що автор звужує особливості організаційної культури лише до взаємовідносин між підприємством та його контрагентами, по-друге, плутає причину та наслідки поведінки працівників, бо цінності й переконання лежать в її основі, а не навпаки.

Малінін Е. Д. запропонував визначати організаційну культуру як “систему цінностей, переконань, вірувань, норм, традицій, що поділяються трудовим колективом та визначають певний стереотип поведінки людей у сфері трудової діяльності” [112, с. 124]. Організаційна культура може й не поділятися членами колективу, а насаджатися зверху. В цьому випадку культура буде відторгатися, а основні норми й цінності народжуватимуться та розвиватимуться колективом самостійно, що може призвести до конфлікту, загрожуючому існуванню організації як складної збалансованої системи.

Торрінгтон Д. та автори запропонували своє бачення організаційної культури. Так, організаційна структура підприємства – “конструкція, яку можна описати та за бажанням змінити. Культуру важче відчути й зрозуміти, її важко змінити. Вони наводять таке порівняння, що “організаційна структура й культура взаємозалежні, як легені й кисень, даючи бізнесу життя та цілеспрямованість” [175, с. 102]. Причому змінити оргструктуру легко, але забезпечити необхідну зміну оргкультури набагато трудніше. Продовжуючи порівняння, вони відмітили, що “немає потреби заліковувати ушкоджену легеню, коли немає кисню, щоб її наповнити” [175, с. 102]. Результати наукових досліджень Д. Торрінгтона та авторів зводяться до того, що “організаційна культура – це атмосфера, яка виражається, наприклад, в прийнятих цінностях організації та нормах поведінки, спілкуванні між людьми, їх відношеннях до різних питань. Такі норми представляють собою глибоко укорінені принципи, що сприймаються як належне, які не завжди виражаються словами, але всім відомі” [175, с. 102]. У даному випадку авторами при формулюванні організаційної культури охоплюються всі її аспекти, але наведене визначення недостатньо науково обґрунтовано, що утруднює його сприйняття.

Часто організаційна культура трактується як прийняті здебільшого на підприємстві філософія й ідеологія керування, припущення, ціннісні орієнтації, вірування, чекання, розташування і норми, що лежать в основі відносин і взаємодії як усередині підприємства, так і за його межами.

За визначенням О. С. Виханського, “*організаційна культура* – це набір найбільш важливих пропозицій, прийнятих членами організації і таких, які отримують вираження в цінностях, що заявляються підприємством та задають людям орієнтири їхньої поведінки і дій [35, с. 327].

Це поняття трактується на основі двох основних моментів: з погляду цінностей, що превалюють усередині підприємства, і з точки зору культурних структур, огляд яких був зроблений голландським дослідником Геерте Хофштеде (у розділі 5.2 наведений опис моделі, яку він запропонував).

По визначенню інших дослідників організаційна культура – це “набір найбільш важливих пропозицій, які приймаються членами підприємства та отримують вираз у організаційних цінностях, які задають персоналу орієнтири його поведінки та дій” [102, с. 57]. З цього визначення слід відокремити такі моменти, як зразки базових положень, яких дотримуються члени підприємства в своїй поведінці та діях, цінності та символіка, за допомогою якої ціннісні орієнтації передаються всьому персоналу.

Значну постать у дослідженні проблем та особливостей формування організаційної культури займає Е. Шейн, який вважає, що здатність створювати культуру та управляти нею – основна якість лідера (керівника). Згідно з цією логікою, культура будь-якого підприємства виникає з “культурної парадигми”, що закладена у свідомості лідера (керівника) та лише потім отримує природній розвиток. Науковець дає формальне визначення *організаційної культури* як “патерн колективних базових уявлень, що отримуються групою при розв’язанні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, ефективність якого є достатньою для того, щоб вважати його цінним та передавати новим членам групи в якості правильної системи сприйняття та розгляду таких питань” [175]. У даному контексті рівень розвитку організаційної культури тісно пов’язаний із соціалізацією індивідів та здатністю генерувати основні норми й правила в контексті групової взаємодії.

Окремий індивід не може створити культуру – вона виникає лише при колективній взаємодії членів колективу. Підприємство без наявності організаційної культури існувати не може, тому що вона формується й синтезується на основі групової взаємодії людей. При цьому головним чинником виступає розвиненість та “культурність” організаційної культури, норми, правила й цінності, що лежать в основі стосунків і поведінки

працівників, її поширеність та сприйнятливість в межах окремого господарюючого суб'єкта.

Особливої актуальності організаційна культура набула в період становлення й розвитку постіндустріального суспільства, коли на зміну величезним бюрократичним організаціям приходять органічні й гнучкі соціально-технічні системи, що покликані задовольняти попит, який стрімко змінюється. Як справедливо зазначає Л. Я. Авер'янов, внутрішні й зовнішні комунікації підприємства нового типу характеризуються відкритістю, неформальністю, індивідуалізацією. У зв'язках із зовнішнім світом підприємство повинно враховувати глобальні фактори в розвитку технологій, в економічних, соціально-політичних та гуманітарних процесах.

На основі аналізу підходів до визначення організаційної культури представлено авторське бачення вирішення даного питання. Отже, виходячи з того, що **організаційна культура** має базис та надбудову, вона визначається як набір певних норм, цінностей, вірувань, що формуються й реалізуються персоналом підприємства (на всіх ієрархічних рівнях підприємства) з метою підпорядкування організаційної взаємодії членів колективу між собою та по відношенню до зовнішніх контрагентів, що сприяє вирішенню проблем управління на підприємстві.

Як зазначалося у розділі 1, із становленням інформаційного суспільства з'явилася нова економічна категорія “інтелектуальний капітал”, який розвивається в контексті *сильної організаційної культури*, під якою Є. Д. Малінін розуміє те, що “ключові цінності організації сприймаються персоналом більш глибоко й охоплюють найбільшу кількість людей” [112, с. 126]. Тобто, чим більша чисельність працівників підприємства поділяє ключові цінності та чим ґрунтовніше персонал відданий цим цінностям, тим сильніша культура. У зв'язку з цим сильна культура здійснює більший вплив на поведінку працівників – вона демонструє високу узгодженість серед персоналу відносно того, заради чого існує підприємство. Поряд із поняттям сильної культури існує категорія “*висока культура*”. “Якщо поняття “сильна культура” відповідає на питання про те, як, з якою силою, глибиною цінності складові культури впливають на персонал, то поняття “висока культура” відповідає на питання про те, які саме цінності лежать в основі культури організації” [112, с. 128]. На практиці цінності реалізуються через систему форм та методів управління персоналом. Вони можуть характеризуватися гуманністю, ефективністю, прогресивністю, або бути рутинними, неефективними й не сприйматися співробітниками підприємства.

Незважаючи на це, кожне підприємство характеризується своїм набором

норм, правил, цінностей, що формують організаційну культуру, відрізняючи її від культур інших підприємств. Таким чином, інтелектуальний капітал виникає тільки на тих підприємствах, які характеризуються сильною й високою організаційною культурою. Інтелектуальний капітал – це той актив, який не буде формуватися шляхом насильства: він є результатом творчої праці високоосвіченого персоналу, а для його формування й накопичення слід створювати й підтримувати такий рівень організаційної культури, який відповідає принципам системності, ефективності, надійності, сприйнятливості, органічної взаємодії культури й вмотивованості, синергізму тощо. З тим, щоб інтелектуальний капітал став дійовим активом підприємства, необхідне вміле та науково обґрунтоване управління організаційною культурою, що дозволить підвищити ефективність інноваційної праці.

На основі практичного досвіду й контент-аналізу нами виявлені основні складові організаційної культури підприємства. Таким чином, для ефективності дій щодо формування й розвитку інтелектуального капіталу слід ураховувати визначені складові організаційної культури, які мають місце при формуванні та реалізації кадрової політики на підприємстві (рис. 5.1).

Основою формування організаційної культури є корпоративні цінності й принципи, філософія управління, правила гри колективу, групові норми, поведінкові стереотипи тощо. Ці елементи є тим базисом, без існування якого неможливе формування наступних, більш розвинутих шаблів організаційної культури. Не слід плутати базовий рівень організаційної культури з її базисом, бо останній характеризується тим, що не кожний новачок колективу може розпізнати й прийняти те, що формувалося протягом тривалого історичного досвіду й набуло поширення лише серед “своїх” працівників. Поряд з цим базовий рівень визначається як такий, що формує стосунки членів групи між собою та з членами інших колективів і надає змогу еволюціонувати в межах окремого підприємства.

Наступним рівнем організаційної культури (притаманний більш сильним та високим культурам) є склад мислення, ментальні моделі, лінгвістичні парадигми та морально-психологічний рівень, який сприяє підвищенню ефективності членів групи між собою й характеризується не тільки внутрішньою єдністю, але й відношенням до зовнішніх контрагентів тощо.

Вищим рівнем організаційної культури підприємства є практичний досвід членів колективу, що пояснюється необхідністю формування певного історичного досвіду діяльності й характеризується стабільною груповою структурованістю.

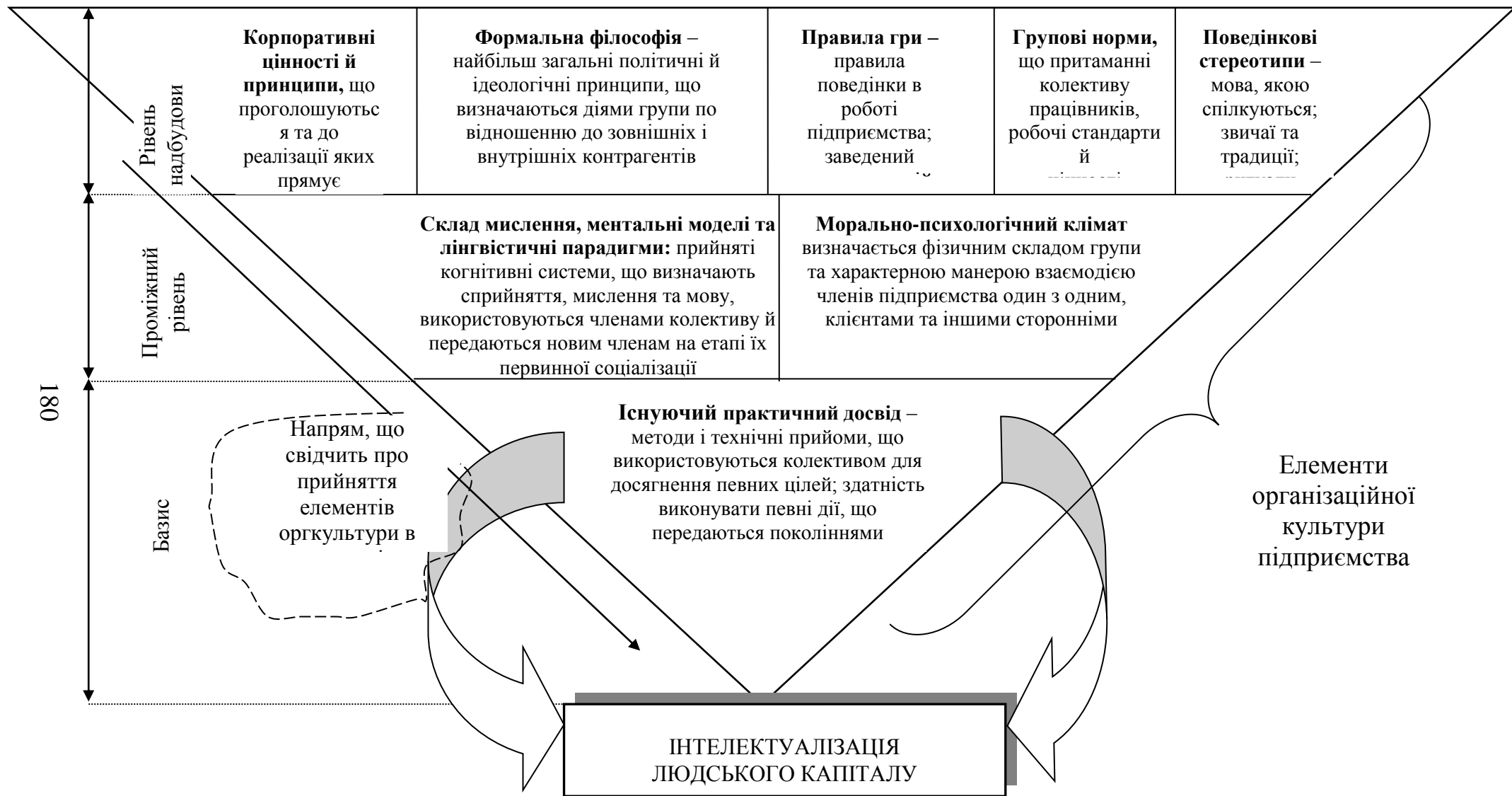


Рис. 5.1. Взаємозв'язок культури підприємства та інтелектуалізації людського капіталу

Представлені елементи об'єднані тим, що використовуються в процесі соціалізації та групової взаємодії членів колективу, а також не можуть бути окремо інтерпретовані як культура. Розподіл культури на визначені елементи є суто формальною процедурою, що дозволяє спростити процес сприйняття й управління нею.

Організаційна культура характеризується декількома аспектами. По-перше, базис започатковується й розвивається не відразу, а по мірі набуття історичного досвіду колективу й більш-менш тривалої незмінності лідера (керівника), який допомагає вбирати все те, що він бажає реалізувати в межах окремої групи. У разі високої плинності кадрів елементи рівня надбудови залишаються незмінними, а проміжний рівень та базис не проявляються, бо притаманні розвинутим і стабільним колективам. По-друге, всі елементи інтегровані між собою та, коли необхідно визначити організаційну культуру, розуміємо взаємозв'язок саме цих елементів, бо культура передбачає існування чогось цілісного, того, що утворюється звичаями, кліматом підприємства, цінностями та моделями поведінки.

Розглянемо кожний елемент організаційної культури підприємства.

Корпоративні цінності й принципи є базовою величиною, яка характеризує організаційну культуру з кількісного боку, тобто це – чисельність працівників, які прийняли принципи й цінності. Цінності орієнтують, яку поведінку можна вважати припустимою й етичною та допомагають зрозуміти людині, якої поведінки вона повинна дотримуватися.

Філософія підприємства характеризує основні правила бізнесу, що орієнтують працівників на досягнення ефективності діяльності як за рахунок внутрішньої взаємодії, так і на основі створення сприятливих стосунків із зовнішніми контрагентами. Як кадровий документ філософія підприємства започаткувалась на японських підприємствах. Згодом вона поширилася на більшості розвинутих підприємств, що документально оформили свій підхід як до співробітників, так і до клієнтів та включає наступні розділи: мета і задачі дослідження; декларація справ співробітників; ділові та моральні якості; умови праці на робочому місці; оплата та оцінка праці; соціальні блага та гарантії; захоплення (хобі).

Сутність політики, ціннісних критеріїв підприємств, переконань керівництва та персоналу нерідко концентруються в деяких девізах. В Японії відомі компанії формують свій образ, який концентрує “внутрішню філософію” підприємства. “Мацусіта електрик” – купець, “Соні” – морська світа, “Хітата” –

рицар з провінції, “Тосіба” – джентльмен [179, с. 242]. В цих образах підприємства відображують свої правила ведення бізнесу, поведінки людей.

Також формально зафіксованим елементом організаційної культури є *правила гри*, що обумовлюють заведений порядок дій співробітників між собою та співробітниками й клієнтами, наприклад, у вигляді наступних документів: “Правила ведення телефонних розмов на підприємстві”, “Правила поведінки з клієнтом”, “Інформаційні зв’язки персоналу підприємства” тощо. Але в більшості випадків правила гри незафіксовані документально й є прийнятими моделями поведінки в межах окремого підприємства. Це, по суті, сформовані патерни, яким новачок вчиться й адаптується до них в процесі соціалізації в колективі. Правила поведінки, обмеження й заведений порядок слід засвоїти новачку для того, щоб стати повноцінним членом колективу.

Групові норми розроблені колективом і прийняті підприємством. Наприклад, такі притаманні робочим групам стандарти та цінності, як конкретна норма “повноцінної денної продуктивності за повноцінну заробітну плату”, що виникла в робочих ділянках намотування котушок у хоторнських експериментах або надання послуг чи грошових компенсацій, які передбачені в соціальному пакеті, що прийняті на певному підприємстві.

Поведінкові стереотипи при взаємодії людей: мова, що використовується ними, звичаї та традиції, яких вони додержуються, ритуали, що здійснюються ними в певних ситуаціях, тобто це те, на основі чого ціннісні орієнтації передаються працівникам підприємства. Звичай характеризують історію підприємства та ставлення її співробітників до найважливіших подій, наприклад, вшанування ветеранів, проведення нарад у чітко відведений час та в якому приміщенні тощо. На вітчизняних підприємствах серед традицій широко застосовуваною є практика проведення корпоративних вечорів, рівень яких залежить від добробуту самого господарюючого суб’єкта.

Елементи рівня надбудови можуть бути реалізованими й прийнятими членами колективу не відразу, а за умови їх вмотивованості, плідної роботи з боку керівництва й бажань самого індивіда. Так, наприклад, для самосвідомості японського робітника існує велика різниця, коли він говорить про себе: “Я збираю автомобілі” або “Я працюю в компанії “Тойота”.

Наступний проміжний рівень формується й сприймається тільки у разі розвиненості попереднього і є основою для реалізації культури сприяння колективним цінностям й інтелектуалізації людського капіталу.

Склад мислення, ментальні моделі та лінгвістичні парадигми – прийняті когнітивні та лінгвістичні системи, що визначають сприйняття,

мислення та мову, використовуються членами колективу й передаються новим членам на етапі їх соціалізації. Також це “базові метафори” або інтеграційні символи: ідеї, образи та почуття, що розроблені групою для самовизначення, які не завжди оцінюються свідомо, але знаходять відображення у спорудах, офісній структурі та інших матеріальних аспектах існування групи. Цей рівень культури відображує не когнітивні або оціночні, а емоційні й естетичні реакції членів групи.

Морально-психологічний клімат орієнтує членів колективу на ефективність виконання трудових функцій й сприяння процесу впливу групової взаємодії на кінцеві результати діяльності підприємства. Детально теоретичні аспекти морально-психологічного клімату колективу представлено в розділі 3.3.

Піраміду організаційної культури завершує історичний практичний досвід співробітників підприємства, який формується на основі якщо не за умови інтеграції елементів перших двох рівнів, то в контексті високого рівня самосвідомості й згурпованості. При проходженні етапів формування організаційної культури можливий рух як знизу доверху, так і навпаки – зверху вниз. При цьому на різних етапах життєвого циклу підприємства елементи можуть по-різному інтегруватися між собою та створювати сильну або слабку, високу або низьку організаційну культуру.

Існуючий практичний досвід передається від одного покоління до іншого, таким чином накопичується той інтелектуальний капітал, який дозволяє говорити про інноваційність бізнесу й підвищення ролі людського капіталу у створенні нової вартості. Досвід персоналу набувається тільки тоді, коли новачок успішно пройшов адаптацію та первинне навчання на робочому місці. За результатами дослідників, 90% людей звільнюються протягом першого року у тому випадку, якщо в перший тиждень роботи на новому робочому місці їм не сподобався колектив й правила поведінки в ньому.

У рамках сприяння адаптації особливо слід відзначити специфіку підготовки за особливими програмами (наприклад, MBA), проведення яких орієнтує фахівців на досягнення поставлених цілей, вирішення завдань на основі творчого, креативного підходу, тобто формує фахівців нового зразка. У протиположній методиці універсальний підхід до освіти призводить до того, що ряд працівників є фахівцями у вузькій сфері і не мають навичок і вмінь для здійснення управління на макрорівні.

З метою дослідження стану адаптації співробітників на новому робочому місці необхідно проводити опитування за допомогою спеціально розроблених

опитувальників, що містять положення про рівень задоволеності роботою, стан справ у колективі, а також про труднощі, що виникли під час перебування на робочому місці. Після обробки отриманої інформації працівник кадрової служби робить висновок про ступінь адаптації тієї чи іншої категорії працівників. Отримані дані є підґрунтям для розробки плану адаптації та впровадження нових підходів, що допоможуть співробітникам швидше пристосуватися до нового робочого місця [41].

Наукові та ділові кола намагаються визначити спільні риси організаційної культури, що надають підприємству статус успішного. Кен Бланчард, відомий спеціаліст з управління, протягом ряду років узагальнив досвід “удачливих” підприємств та ідентифікував 9 характеристик:

1. *Бачення.* Керівники успішних господарюючих суб’єктів володіють ясным баченням того, що становить собою підприємство, яким вони бачать його в майбутньому та за допомогою чого досягається цей майбутній стан.

2. *Підвищення ролі людського капіталу.* Працівники розглядаються не як засіб досягнення поставлених цілей, а як партнер по бізнесу. Причому існують інвестиційні проекти в людський капітал, що в майбутньому принесе прибуток, наприклад, вкладення в навчання, охорону здоров’я, мотивацію та ін.

3. *Вимірювання результатів.* Чітко визначені цілі та постійний зворотній зв’язок дозволяє працівникам визначати рівень ефективності виконаних завдань.

4. *Командний підхід в організації праці.* Формування компактних робочих команд дозволяє найбільш ефективно вирішувати внутрішні проблеми та поліпшувати морально-психологічний клімат у трудовому колективі підприємства.

5. *Орієнтація на клієнта та їх бездоганне обслуговування* – основна мета діяльності підприємства на ринку.

6. *Якість продукції, що випускається.* Керівництво розуміє, що тривалий успіх підприємства на ринку залежить від його репутації, тому виробнича й управлінська діяльність орієнтується навколо якості товарів та послуг.

7. *Ефективність комунікацій* передбачає існування інформаційних зв’язків і комунікацій на всіх рівнях управління (вертикальні, горизонтальні, двосторонні).

8. *Етична поведінка* як в межах підприємства, так і по відношенню до зовнішнього середовища, причому прикладом етичної поведінки виступає вище керівництво.

9. *Прибуток*. Успішні підприємства отримують високі прибутки, причому однією з головних цілей функціонування є забезпечення сприятливих умов для праці персоналу [112, с. 130 – 131].

Таким чином, основні постулати ефективно діючих підприємств мають такі риси, які притаманні постіндустріальній економіці, а отже, й сприятливим умовам формування та розвитку інтелектуального капіталу в умовах глобалізації. У цьому контексті необхідною умовою реалізації системи управління інтелектуальним капіталом є дослідження взаємозв'язків та взаємозалежностей основних параметрів, що характеризують організаційну культуру.

5.2. Формування інтелектуального капіталу з урахуванням особливостей організаційної культури

Інтелектуальний капітал підприємства може формуватися лише за умови наявності організаційної культури, носіями якою є люди. Визначення поняття “культура” стосується внутрішнього життя організації: це стиль життя, мислення, дії, існування персоналу. Основу культури складають цінності, які превалюють на підприємстві. Визначення цінностей багатоаспектне, тому що відокремлює цінності суспільства та індивідуумів. На підприємстві визначення цінностей ускладнюється наявністю керуючої підсистеми та підлеглих. Тому культура є продуктом взаємодії підприємства, яке має в якості цільової функції максимізацію доходу; окремих індивідуумів – персоналу підприємства, який володіє цілим спектром індивідуальних інтересів та потреб; колективу в цілому та окремих соціальних груп, які формуються у межах підприємства; зовнішнього середовища. Усі інтереси, потреби, цільові функції, які синтезуються під дією людського середовища, формують феномен організаційної культури.

Формування організаційної культури відбувається на початкових фазах життєвого циклу. Організаційна культура формується керівником при авторитарному стилі керівництва та розповсюджується серед персоналу. Але в цьому випадку домінують цінності керівника, можливо, в протиріччя цінностям персоналу. Така організаційна культура має характер однобічного впливу та не може сприяти ефективній діяльності персоналу. При переході підприємства до нової фази життєвого циклу авторитарне керівництво здебільшого втрачає свою дієвість. Інші стилі керівництва сприяють узгодженню індивідуальних та організаційних інтересів, що, в свою чергу, підвищує організаційну

ефективність. Тому можна визначити *особливості організаційної культури* трудової діяльності:

співпраця та соціальне партнерство;

інновації, креативність, сприяння змінам;

свобода вибору та демократія;

індивідуальні потреби й мотиви персоналу, які задовольняються керівництвом підприємства і тим самим ідуть на його благо.

Таким чином, у межах третьої фази формування організаційної культури завершується, а безпосередньо культура є такими позиціями, точкою зору, особливостями поведінки персоналу, що мають місце у концептуальній кадровій політиці підприємства. Ця культура є стійкою і відповідає нормам та цінностям як управлінської підсистеми, так і всього персоналу.

Організаційна культура багатьма авторами [102; 112; 179] розглядається як дійсний чинник, який впливає на ефективність підприємства. “Культура впливає не тільки на те, що люди роблять, але також і на те, як вони це роблять” [35, с. 325].

Ключовим моментом для визначення організаційної культури є *людське середовище*. Культура є продуктом взаємодії:

підприємства як формальної організації, що має в якості цільової функції максимізацію доходу;

окремих індивідуумів, учасників організації, що володіють цілим спектром індивідуальних інтересів і потреб;

колективу в цілому й окремих соціальних групах, що сформувалися в межах підприємства;

зовнішнього середовища підприємства, яке пред’являє свої вимоги до способів її життєдіяльності [102, с. 54 – 55].

Усі інтереси, потреби, цільові функції, що існують у просторі економічної організації, підбудовуються під інтереси людини, формуючи феномен організаційної культури, тобто окреме господарське явище стає фактом культури, якщо воно одержує визнання людського середовища, співробітників підприємства.

Найбільш повно організаційну культуру характеризують її функції (рис. 5.2).

На функціональному підході побудовані кілька моделей закордонними авторами, де пов’язуються внутрішньоорганізаційні та організаційні змінні з ефективністю дій персоналу. Серед таких моделей особливо слід відзначити модель Парсонса, Квіна – Рорбаха, матрицю Шварца і Девіса.

Функції організаційної культури

Охоронна функція є своєрідним бар'єром для проникнення небажаних тенденцій та негативних цінностей, що характерні для зовнішнього середовища. Вона включає специфічну систему цінностей, особливий клімат, створює цим неповторний обрис підприємства, який дозволяє відрізнити його від інших

Інтегруюча функція. Шляхом набуття окремої системи цінностей, яка синтезує інтереси всіх рівнів підприємства, організаційна культура створює почуття ідентичності в індивідумів і груп – його учасників

Регулююча функція. Організаційна культура містить у собі неформальні, неписані правила, які вказують на те, як люди повинні вести себе в процесі діяльності; які визначають звичайні способи дій на підприємстві: послідовність виконання робіт, характер трудових контактів, форми обміну інформацією, що задає впорядкованість основних господарчих актів

Функція субституту формальних відносин. Сильна організаційна культура, здатна до ефективного заміщення формальних, офіційних механізмів, дозволяє підприємству не вдаватися до ускладнення формальної структури та збільшення потоку офіційної інформації і розпоряджень. Таким чином, відбувається економія на витратах управління на підприємстві, тому що більшість елементів культури для власного відтворення не потребують спеціальних зусиль та витрат

Адаптивна функція. Адаптація здійснюється засобом сукупності мір, які відносяться до соціалізації. При цьому можливий і протилежний процес – індивідуалізація, коли підприємство здійснює свою діяльність таким чином, щоб максимально використовувати особистий потенціал і можливості особистості для вирішення власних задач

Освітня та розвиваюча функція. Культура весь час пов'язана із освітнім, виховним ефектом. Результатом таких зусиль є накопичення людського капіталу, тобто набуття знань та навиків працівників, які підприємство використовує для досягнення своїх цілей

Функція управління якістю. Оскільки культура в підсумку втілюється в результатах господарчої діяльності – економічних благах, а також сприяє більш уважному та серйозному відношенню до праці, сприяє підвищенню якості товарів та послуг

Функція орієнтації на споживача. Облік цілей, запитів, інтересів споживачів, відображений в елементі культури та в системі цінностей підприємства, сприяє встановленню більш тісних та несуперечливих відносин підприємства із своїми клієнтами

Функція регулювання партнерських відносин, засобом якої створюються правила взаємовідносин із партнерами, що передбачають не юридичну, а моральну відповідальність перед ними

Функція пристосування економічної організації до потреб суспільства, ефект якої міститься в усуненні бар'єрів, нейтралізації дій, що пов'язані з порушенням або ігноруванням правил суспільної гри

Рис. 5.2. Функції організаційної культури

Модель Парсонса розроблена на основі специфікації певних функцій, які соціальна система, в тому числі підприємство, повинна виконувати, щоб вижити і домогтися успіху. Перші букви англійських назв цих функцій в аббревіатурі AGIL означають адаптацію, досягнення цілей, інтеграцію та легітимність.

Суть моделі полягає в тому, що для свого виживання і процвітання будь-яке підприємство повинно бути здатним адаптуватися до постійно мінливих умов зовнішнього середовища, домагатися виконання поставлених ним цілей, інтегрувати свої частини в єдине ціле і бути визнаним іншими підприємствами. Дана модель виходить з того, що цінності організаційної культури є найбільш важливими засобами й інструментами виконання функцій цієї моделі.

Інтерес для нас міститься у тому, що такі функції, а точніше – їх ефективна реалізація, залежать від досконалої кадрової політики та розвинутої філософії підприємства. Якщо персонал розділяє думку керівництва щодо адаптації, досягнення цілей та інших аспектів організаційної ефективності, підприємство зможе досягти успіху. Можна у цьому зв'язку відмітити соціальні аспекти даної моделі, тому що лише особисто розвинений працівник у змозі зрозуміти та перейматися цілями підприємства і проявляти відданість при їх досягненні.

Існують різні підходи до виділення набору змінних, за допомогою яких відслідковується вплив культури на підприємство. Так, дослідниками запропоновано наступний набір змінних: підприємство – зовнішнє середовище; група – група; індивідуум – підприємство [102].

При цьому для кожного рівня – індивідуум, група, підприємство – можуть вимірюватися як ефективність їх функціонування з точки зору інтересів підприємства, так і задоволеність персоналу. Крім того, кожна із змінних може розглядатися як у короткостроковому періоді, так і в перспективі. Але така модель складна для практичного застосування (рис. 5.3).

Ідеї Т. Парсонса були розвинуті й конкретизовані Р. Квіном і Дж. Рорбахом у їхній моделі “конкуруючі цінності й організаційна ефективність”, яка пояснює вплив тих чи інших груп цінностей на організаційну ефективність. Дана модель включає наступні три виміри:

інтеграція – диференціація: даний вимір указує на ступінь, з яким на підприємстві робиться упор або вбік контролю (перевага віддається стабільності, порядку і передбачуваності), або вбік гнучкості (перевага віддається нововведенням, адаптації і змінам);

внутрішній фокус – зовнішній фокус: перевага на підприємстві інтересу або до пристрою його внутрішніх справ (скоординованість і задоволеність

працівників), або до зміцнення положення підприємства в зовнішньому середовищі;

засоби/інструменти – результати/показники: вимір демонструє розходження в концентрації уваги, з одного боку, на процеси і процедури (планування, установлення цілей і ін.), а з іншого боку – на остаточні результати і показники їх вимірів (продуктивність, ефективність тощо).

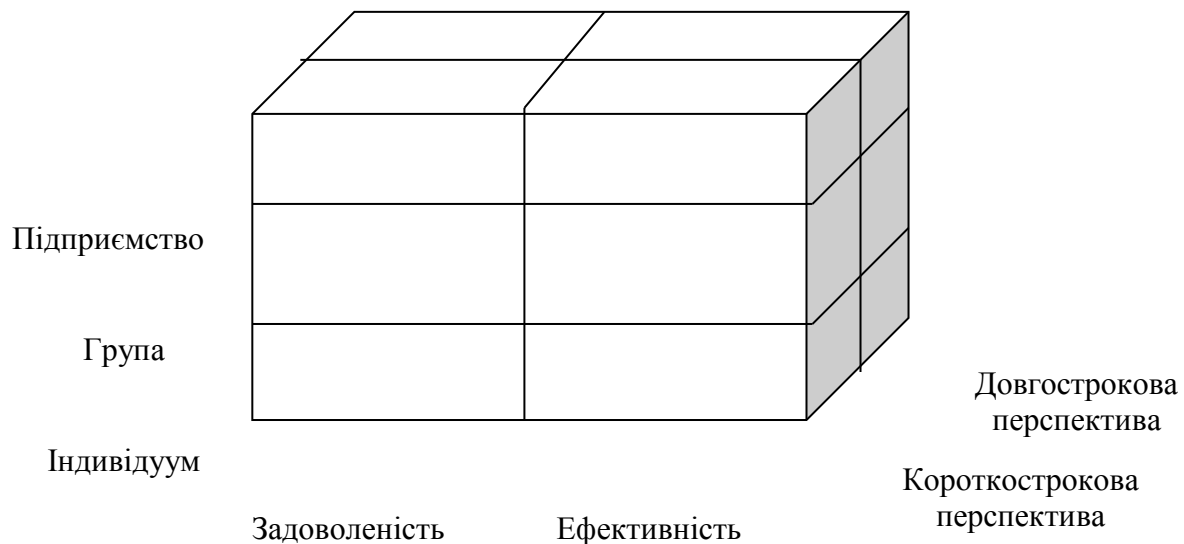


Рис. 5.3. Модель вибору змінних для дослідження впливу культури на підприємство

На рис. 5.4 показано як ці три виміри створюють чотири підходи до моделей організаційної ефективності:

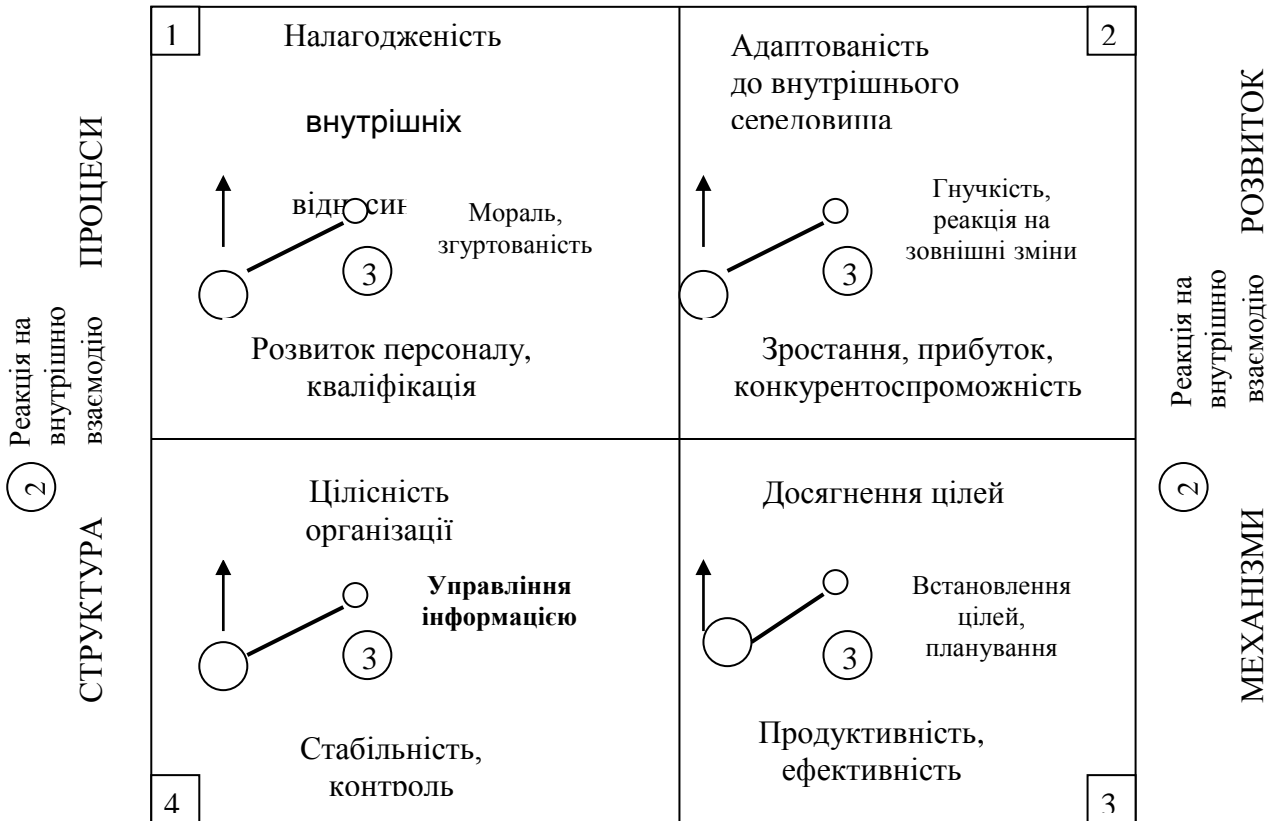
квадрат 1 – підхід “людських відносин” відбиває стан підтримки системи соціальних відносин, зобов’язань людей, децентралізації і диференціації через розвиток згуртованості і кваліфікаційних навиків у працівників;

квадрат 2 – підхід “відкритої системи” відбиває стан децентралізації і диференціації, зростання й адаптації, поліпшення конкурентної позиції для всього підприємства через концентрацію на розвиток гнучкості і здатності до придбання необхідних ресурсів;

квадрат 3 – підхід “раціонально-цільовий” відображає посилення конкурентної позиції підприємства в цілому, максимізацію результатів, централізацію й інтеграцію через ефективне акцентування уваги на плануванні, ефективності і продуктивності;

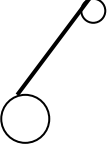
квадрат 4 – підхід “внутрішніх процесів” відбиває стан централізації й інтеграції, консолідації і поступовості, підтримки системи соціальних відносин через розподіл інформації і зміцнення стабільності і порядку.

① Диференціація (гнучкість)



① Інтеграція (контроль)

- ① – “перший вимір”: Диференціація/Інтеграція;
- ② – “другий вимір”: Внутрішній фокус – Зовнішній фокус;
- ③ – “третій вимір”: Засоби/Інструменти – Результати/Показники;


 засіб (предмети і методи), що використовуються на даній ділянці управлінської діяльності;
 показники виміру результатів управлінської діяльності на даній ділянці.

Стрілки означають спрямованість управлінської діяльності на даній ділянці

Рис. 5.4. Модель конкуруючих цінностей організаційної ефективності (за Квином-Рорбахом)

Дана модель описує цінності культури підприємства в зв'язку з кожним підходом до визначення ефективності і зіставляє перспективу одного підходу з усіма іншими.

Організаційна культура – могутній інструмент лідерства, що повинен використовуватися керівництвом. Висока культура дає можливість керувати скоріше через норми і цінності, ніж шляхом прямого впливу на людей. Вона дозволяє швидко приймати рішення на місцях, дає чіткі стандарти якості, критерії самооцінок і полегшує розуміння того, що робиться для споживачів.

Перед будь-яким підприємством стоїть питання про відповідність стратегії існуючій у ньому культурі. Для цього можна розглянути стратегію як сукупність задач, які створюють програму стратегічних дій. Ці задачі можливо розглянути з позицій: важливість кожної для успіху даної стратегії та узгодженість між задачею та тим аспектом організаційної культури, який повинен забезпечити її виконання.

Дослідники Г. Шварц та С. Девіс запропонували побудувати матрицю, в основу якої покладені означені вище позиції, що демонструють ступінь ризику прийняття обраної стратегії в умовах наявної організаційної культури [102, с. 67]. Така матриця дозволяє розробити дійові заходи щодо вирішення кожної з задач як в умовах узгодженості, так і при розбіжностях стратегії та організаційної культури (рис. 5.5).

Дослідники виокремили чотири підходи до вирішення проблеми невідповідності стратегії та культури на підприємстві:

1. Ігнорується культура, що є значною перешкодою реалізації обраної стратегії.

2. Система управління адаптується до існуючої організаційної культури. Цей підхід будується на признанні організаційних бар'єрів, які створюються культурою для виконання обраної стратегії, та розробці альтернатив щодо переборювання цих перешкод без внесення істотних змін безпосередньо в стратегію (табл. 5.1).

3. Здійснюється спроба змінювати культуру таким чином, щоб вона підходила для обраної стратегії. Це трудомісткий та витратний підхід, але виникають ситуації, коли він є єдиним варіантом вирішення проблеми (новий керівник змінює весь апарат управління та розповсюджує інші норми і стандарти поведінки, ніж було прийнято на підприємстві).

4. Змінюється стратегія з метою її адаптації до існуючої культури.

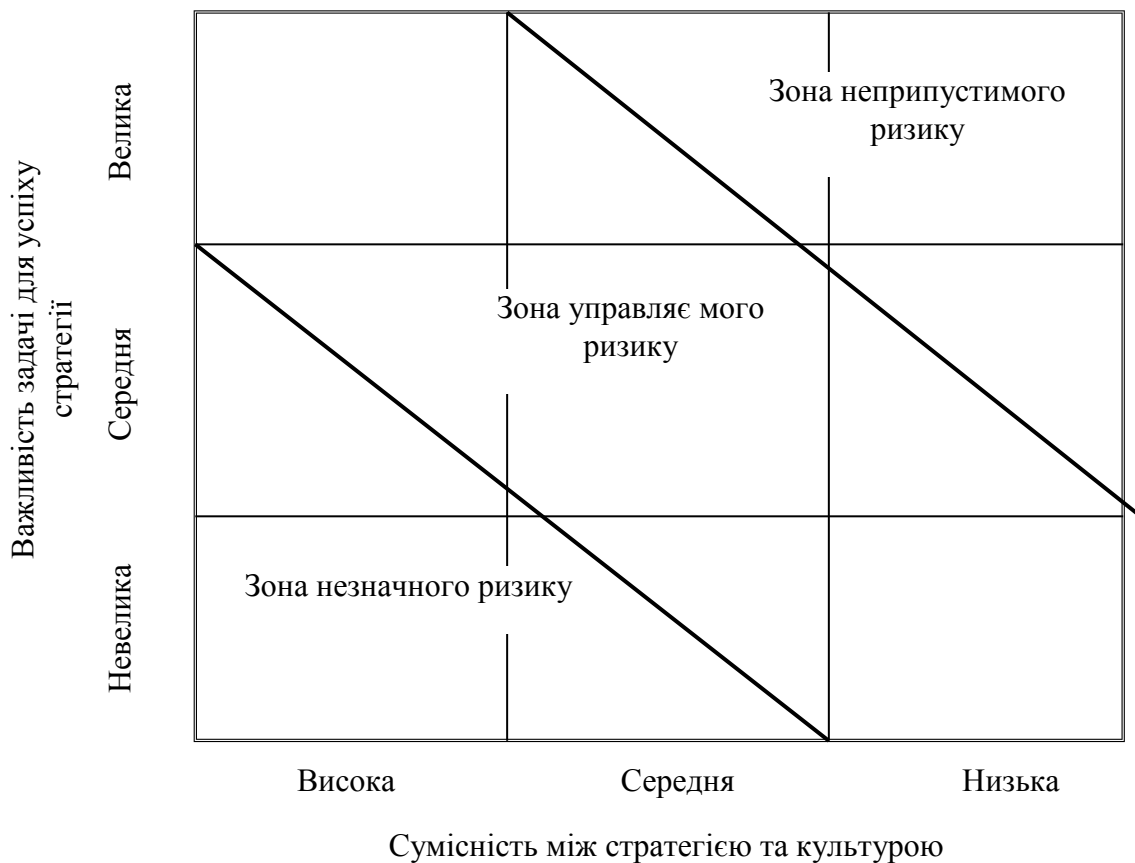


Рис. 5.5. Матриця оцінки “культурного” ризику (за Г. Шварцем та С. Девісом)

Таблиця 5.1

Адаптація системи управління під існуючу організаційну культуру

	Стратегія	Що бажано мати	Бар'єри організаційної культури	Можливі альтернативні рішення
1	2	3	4	5
Підприємство А	Диверсифікація за продуктом та ринком	Дивізійна структура підприємства	належність до централізації; єдиноначальність; функціоналізм; ієрархічність	створення центрів прибутку; чітке стратегічне планування; вимірювання ефективності

Продовження табл. 5.1

1	2	3	4	5
Підприємство В	Концентрування в маркетингу на найбільш прибуткові сегменти ринку	Досконала система стимулювання; пристосування інформаційної системи	розподілена влада; індивідуалістське підприємство; стосунки більш важливі, ніж робота	закріплення за працівниками певних сегментів ринку
Підприємство С	Розвиток нових ринків	Матрична структура	різноманітність центрів влади; функціональне орієнтування	призначення координаторів програм; створення комітетів, що займаються плануванням; активна участь вищого керівництва
Підприємство Д*	Формування та розвиток інтелектуального капіталу	Партисипативна організаційна структура	обмеження бачення керівниками провідної ролі персоналу; професійно-кваліфікаційні якості персоналу не відповідають чеканням керівників; недостатня вага нематеріальних активів	розробка досконалої HR-стратегії; стимулювання працівників до підвищення кваліфікації і професіоналізму та самонавчання; розглядання працівників як довгострокові інвестиції, що дають можливість отримати синергетичний ефект в майбутньому

*Доповнено Гавкаловою Н. Л. та Марковою Н.С. на основі аналізу та обґрунтування джерел [102];

Таким чином, при розробці стратегії повинна враховуватися існуюча організаційна культура з тим, щоб мінімізувати чинник ризику. У випадках, коли відповідальності досягти надто важко, слід адаптувати систему управління та

регулювати стратегію підприємства, а слідом – і HR-стратегію з тим, щоб досягти узгодженості за більшістю аспектів.

Д. Шен називає керівні уявлення ядром культури. Вони визначають напрямок і взаємозв'язок з поточними представленнями, що керують повсякденним життям. Якщо, наприклад, існує керівне представлення про досягнення успіху, що спирається на людей, то поточні представлення повинні включати чесність, безпосередній і регулярний зворотний зв'язок, осмисленість роботи, можливості просування по службі і т. п.

Можна виділити два види керівних уявлень:

орієнтовані зовні керівні представлення вказують, як варто конкурувати і вести справу;

орієнтовані усередину керівні представлення описують внутрішнє життя: загальна мова, влада і статус, відносини, винагороди і покарання.

Керівні представлення – фундамент при формулюванні стратегії, а поточні представлення впливають на її проведення. Перші показують, як повинно бути, а другі – що відбувається в повсякденному житті.

У цілому кінець минулого – початок нинішнього століття характеризується зростаючим культурно-етичним плюралізмом у світі. На думку провідних спеціалістів з управління персоналом [102, с. 70 – 71], керівники, що орієнтуються на глобальну стратегію, повинні враховувати розходження між людьми в сприйнятті ними відносин влади, організаційних правил, а також співвідношення принципів індивідуалізму і колективності, конкуренції і дружнього консенсусу і т. п. Головним засобом гармонізації інтересів працівників підприємства, що, в свою чергу, впливає на ефективність менеджменту персоналу, виступає організаційна культура. Але при існуючому різноманітті традицій, цінностей, норм поведінки персоналу в світі формування дійової культури вимагає від керівників та персоналу значних зусиль.

З приводу цього наведемо підхід Хофстеда, який у 80-х рр. ХХ ст. провів дослідження системи цінностей більш ніж 11000 працівників та службовців із 40 країн, які належали до мультинаціональної компанії ІВМ. Дослідження було присвячене впливу національних культур на організаційну культуру корпорації та проводилося у вигляді інтерв'ю та спостереження. Висновки дослідження містили той факт, що культурні різновиди націй забезпечують як поведінку, так і формують цінності, норми, чекання персоналу. Знання культурних традицій дає можливість керівництву підвищити ефективність діяльності працівників шляхом звертання до традицій, звичаїв, адекватної мотивації.

Хофстедом були визначені чотири площини, в яких містяться різниці в культурному сприйнятті та культурних цінностях, які в кожній нації визначають характер трудових відносин [94, с. 48], зокрема:

1. Індивідуалізм проти колективізму: якщо менталітет людей сформувався під впливом індивідуалізму, люди ставлять в якості пріоритету особисте та сімейне благополуччя; якщо в менталітеті панує колективізм, люди намагаються знайти захист у великих групах (колективізм Радянського Союзу, на нашу думку, має небагато спільних рис із відокремленням Хофстеда, тому що феномен радянського колективізму – синтез ідеології, відсутності можливості особистого благополуччя та, як наслідок, нівелювання колективізму, байдуже відношення до економічного зростання держави).

2. Дистанція влади – ступінь, з яким різні нації сприймають систему розподілу влади в суспільстві. В країнах, де висока дистанція, відмічається велика різниця у повноваженнях структур вищого та нижчого ешелонів влади; там, де дистанція невелика – розподіл повноважень сприймається як більш справедливий.

3. Намагання уникнути невизначеності – ступінь, який і визначає терпимість суспільства до невизначеності. Терпимість характеризується або низькою потребою щодо уникнення невизначеності (висока толерантність), або страхом її виникнення (низька толерантність).

4. Мужність проти жіночості – там, де суспільство віддає перевагу самовпевненості та матеріальним цінностям, панує мужність; якщо пріоритетними стають співробітництво та суспільне благополуччя – жіночість.

Якщо порівняти результати відповідей респондентів із 40 країн світу за географічним критерієм, то, на думку Хофстеда, всі країни можливо поділити на 8 “культурних класів”, кожен з яких буде мати набір характеристик із вищезазначених площин (країни були поділені за географічними або мовними ознаками) (табл. 5.2) [94, с. 49].

Спираючись на дослідження Хофстеда, слід визнати неможливість створення єдиного культурного простору. Ефективність управління значно залежить від того, наскільки враховані культурні різниці людей, які здійснюють суспільну діяльність.

Характеристики “культурних класів” населення світу

Культурний клас та його характеристика	Культурний клас та його характеристика
<p>I. Мовна група – латинська Характер економічного розвитку – більш розвинені країни Висока дистанція влади Високе намагання уникнути невизначеності Високий рівень індивідуалізму Середній характер мужності</p> <p>Бельгія, Аргентина, Франція, Італія, Іспанія, Бразилія</p>	<p>II. Мовна група – латинська Характер економічного розвитку – менш розвинені країни Висока дистанція влади Високе намагання уникнути невизначеності Низький рівень індивідуалізму Усі риси мужності</p> <p>Колумбія, Венесуела, Мексика, Чілі, Перу, Португалія</p>
Принципова різниця цих груп полягає в різних підходах до індивідуалізму. Менш розвинені країни схильні до колективізму	
<p>III. Географічна група – азійська Характер економічного розвитку – більш розвинені країни Середня дистанція влади Високе намагання уникнути невизначеності Середній рівень індивідуалізму Високий характер мужності</p> <p>Японія</p>	<p>IV. Географічна група – азійська Характер економічного розвитку – менш розвинені країни Висока дистанція влади Низьке намагання уникнути невизначеності Низький рівень індивідуалізму Середній характер мужності</p> <p>Пакистан, Тайвань, Таїланд, Гонконг, Індія, Філіппіни, Сінгапур</p>
Існує різниця між Японією та іншими азійськими країнами. Зокрема, її прагнення до визначеності, менша схильність визнавати різницю влади та більший рівень самовпевненості, ніж у інших країн	
<p>V. Географічна група – Близький Схід Висока дистанція влади Високе намагання уникнути невизначеності Низький рівень індивідуалізму Середній характер мужності</p> <p>Греція, Іран, Терція, Югославія</p>	<p>VI. Мовна група – германська Низька дистанція влади Високе намагання уникнути невизначеності Середній рівень індивідуалізму Високий характер мужності</p> <p>Австрія, Німеччина, Швейцарія, Ізраїль</p>
Ці групи не приймають невизначеність, але країни германської мовної групи не вважають в якості позитиву високу дистанцію влади та є більш самовпевненими	
<p>VII. Мовна група – англосаксонська Низька дистанція влади Низьке – середнє намагання уникнути невизначеності Високий рівень індивідуалізму Високий характер мужності</p> <p>Австралія, Великобританія, США, Канада, Ірландія, Нова Зеландія</p>	<p>VIII. Географічна група – нордична Низька дистанція влади Низьке – середнє намагання уникнути невизначеності Середній рівень індивідуалізму Низький характер мужності</p> <p>Данія, Фінляндія, Швеція, Нідерланди, Норвегія</p>
Характерними рисами країн англосаксонської групи є їх схильність до індивідуалізму та самовпевненість у протилежність до країн нордичного типу	

Хофстед вважає доцільним використання ситуаційного підходу для багатонаціональних корпорацій та компаній, який базується на адаптації організаційних структур, стилів керівництва, корпоративних культур, організаційних програм розвитку до домінуючих культурних традицій та цінностей, прийнятих у країні, де розташовані корпорації. Але такий підхід досить обмежений, тому що персонал може бути також багатонаціональним і його значна вага не буде належати громадянам конкретної країни. Вважаємо, що керівництву підприємства слід, по-перше, проаналізувати соціальну структуру колективу, а потім розробляти організаційну культуру, яка могла б задовольнити бажання всього персоналу.

При цьому слід розглядати організаційну культуру не лише як засіб досягнення рівноваги в організаційній діяльності, а як чинник економічного зростання організації. Ж. Кремер вважає, що вона відіграє важливу роль у створенні системи ефективних комунікацій та саме цим значно скорочує обсяг і витрати організаційної інформації: шляхом надання загального коду для передачі інформації та схему інтерпретації сигналів, що надходять від зовнішнього середовища, така культура забезпечує також значно більшу швидкість синергії при прийнятті рішень, які є основою ефективного управління [97].

Організаційну культуру неможливо розглядати без мотивації осіб, які створюють та розділяють або не приймають її. Справа в тому, що належність до тих чи інших норм поведінки, обрання певних цінностей зумовлюються мотивацією людини. Значення мотивації при досягненні економічного ефекту на різних організаційних рівнях безперечно, тому організаційна культура через мотивацію набуває такого ж економічного значення.

Проблема евалюації суспільства (розділ 4) вимагає від працівників прийняття організаційних цінностей та розуміння і підтримку цілей. При цьому не слід вважати, що весь персонал розподіляє думки та дії керівництва. Для того, щоб зменшити складність відносин між різними ступенями влади та підлеглими, слід розглядати, в першу чергу, взаємодію працівників у невеликих групах. При розумінні мотивів поведінки та відношення до цінностей у невеликих групах керівництво може розповсюджувати своє знання на весь персонал та використовувати найбільш дієві засоби впливу на підлеглих, серед яких одне із перших місць займає організаційна культура. Організаційна культура не має іншої мети, аніж підтримки, символічної або реальної, узгодженості інтересів, цілей, поведінки представників усього колективу. Вона,

таким чином, активно сприяє структуризації мотивацій, досягненню їх сумісності та координації організаційних рішень і діяльності персоналу.

Узагальнюючи сказане вище, можна відзначити провідну роль організаційної культури в процесі результативного прийняття управлінських рішень; при узгодженні особових цілей, інтересів, поведінки, що забезпечує активізацію організаційної системи в контексті реалізації функції мотивації; при структуризації системи цінностей невеликих груп на підприємстві. Все це сприятиме забезпеченню згуртованості та єдності персоналу підприємства з метою підвищення результативності діяльності, що сприятиме загальній організаційній ефективності, а через це – підвищенню економічного значення культури.

5.3. Розробка профілю організаційної культури підприємства

Основні підходи до теоретико-методичного аналізу впливу організаційної культури на економічні показники діяльності підприємства та, зокрема, на формування інтелектуального капіталу мають переважно описовий характер і не дозволяють простим працівникам зрозуміти ті принципи, що закладені в її основу. Для керівників та менеджерів постає проблема переведення словесних характеристик організаційної культури в числові значення та їх графічне зображення, що полегшує процес розробки й реалізації управлінських рішень. Організаційна культура є тим елементом підприємства, який дозволяє зробити бізнес-ідею реалізуємою та інноваційною, досягти ефективності праці та здобути користь від володіння інтелектуальною власністю. Ринкова привабливість підприємства також напряму залежить від існуючої організаційної культури, що допомагає упорядкувати й забезпечити використання новітніх креативних методів управління. Таким чином, організаційна культура може здійснювати вплив на соціально-економічні параметри функціонування підприємства, його імідж та є важливим резервом зростання економічної ефективності.

Організаційну культуру оцінити дуже важко: для цього необхідні значні фінансові й людські ресурси – на розробку методики вимірювання; розповсюдження анкет, за допомогою яких проводитиметься опитування; оплата часу на заповнення відповідних анкет; обробка результатів опитування; оплата праці виконавцям та ін. З одного боку, керівництво зацікавлено у виявленні основних напрямів підвищення ефективності діяльності, що забезпечуватиме соціально-економічний розвиток, а з іншого – нестача

фінансових ресурсів гальмує запровадження останніх розробок науки та техніки у господарську діяльність. Однак існують методики, що дозволяють оцінити рівень організаційної культури за багатьма аспектами. Так, в розділі 6.2 представлені різноманітні моделі організаційної культури й можливості практичного застосування – такі, як Т. Парсонса, Р. Квіна й Дж. Рорбаха, Г. Шварца й С. Девіса.

На підставі висновків, розроблених на основі узагальнення проаналізованих моделей, доцільно представити авторське бачення розв’язання даної проблеми. Так, методика оцінки організаційної культури підприємства повинна відповідати наступним вимогам.

1. бути заснованою на реальних даних;
2. бути створеною та спроектованою для досягнення цілей менеджменту підприємства;
3. використання спеціальної термінології для опису параметрів на економічному рівні;
4. бути пов’язаною з основними економічними результатами діяльності підприємства;
5. бути легко й зручно застосовуваною у практиці господарювання;
6. бути застосовуваною на всіх рівнях управління й прийнятливою для різних категорій персоналу;
7. можливість перенесення отриманих числових результатів у графічне зображення, що сприятиме їх наочній візуалізації;
8. прагнення до мінімізації витрат при розробці й реалізації методики.

У сучасних умовах господарювання вітчизняних підприємств тільки спираючись на розроблені вимоги, можна очікувати те, що розроблена методика буде практично застосована й підвищить ефективність процесу управління.

Нами була розроблена спеціальна анкета, що дозволяє виміряти рівень організаційної культури (**додаток Ж**). Анкета включає 40 тверджень, що характеризують окремі елементи організаційної культури (корпоративні цінності й принципи; філософію підприємства; правила гри; групові норми; поведінкові стереотипи; склад мислення, ментальні моделі та лінгвістичні парадигми; морально-психологічний клімат; існуючий практичний досвід). Кожне твердження можна оцінити за п’ятибальною шкалою, причому “1” – мінімальний бал, який означає, що “повністю не згоден”, “5” – максимальний бал, котрий означає “повністю згоден”. Анкети заповнюються керівниками всіх рівнів управління, обчислюються та переводяться в графічну шкалу, що надасть

можливість наочно прослідити або зміни, що відбулися на підприємстві за ряд років, або порівняти рівень організаційної культури із підприємствами-конкурентами. В обох випадках є можливість виявити “слабкі місця”, недоробки або, навпаки, переваги й поліпшення, що відбуваються на підприємстві.

Максимальне значення за кожною з 8 груп параметрів дорівнює 25 (тверджень в кожній групі параметрів 5, а максимальний бал складає “5”). Методика передбачає, що результати оцінювання графічно можна представляти як в абсолютному вигляді, так і перераховувати у відносні величини. Так, 100% за кожною групою параметрів можна отримати, якщо набраний максимальний рівень балів – а саме 25. Отримані результати дозволять значно спростити сприйняття організаційної культури як дійового інструмента прийняття управлінських рішень і підвищення організаційної ефективності.

На прикладі функціонування АТ ЗТ “ХЗЕМВ-1” та КП “ХКБД” проведемо оцінку рівня організаційної культури. Опитування проведене у листопаді 2005 року, при цьому в опитуванні прийняли участь 25 керівників першого підприємства та 20 другого. Виходячи з того, що дані підприємства не є конкурентами, то порівняння рівня їх організаційних культур буде мати рекомендаційний характер для кожного з них. Після обробки даних анкет на рис. 5.6 представлений профіль організаційної культури АТ ЗТ “ХЗЕМВ-1”, результати якого наведені у відносному вигляді.

Щодо базового рівня організаційної культури, то найбільше розповсюдження отримали корпоративні норми й цінності (60%), які передаються від одного трудового покоління до іншого, формуючи тим самим династії на підприємстві. Причому новачки пристосовуються до порядку дій, які мають місце на підприємстві. Існуючі методи та стиль управління, безумовно, залежать від керівництва, що впроваджує стратегію низьких цін, яка має місце на АТ ЗТ “ХЗЕМВ-1”. Дані опитування дозволяють стверджувати, що підлеглі ознайомлені з основними положеннями стратегії, що запроваджується.

Філософія підприємства отримала одне з найменших схваленень з боку менеджменту підприємства у вигляді балів, тому що на підприємстві не розроблено концептуальний кадровий документ, який би включав всі ті положення, що рекомендовані ведучими фахівцями в галузі науки та практики управління [67]. Також практика виплати компенсаційного пакету також не прижилася на підприємстві, а окремі винагороди виплачуються в іншому вигляді.

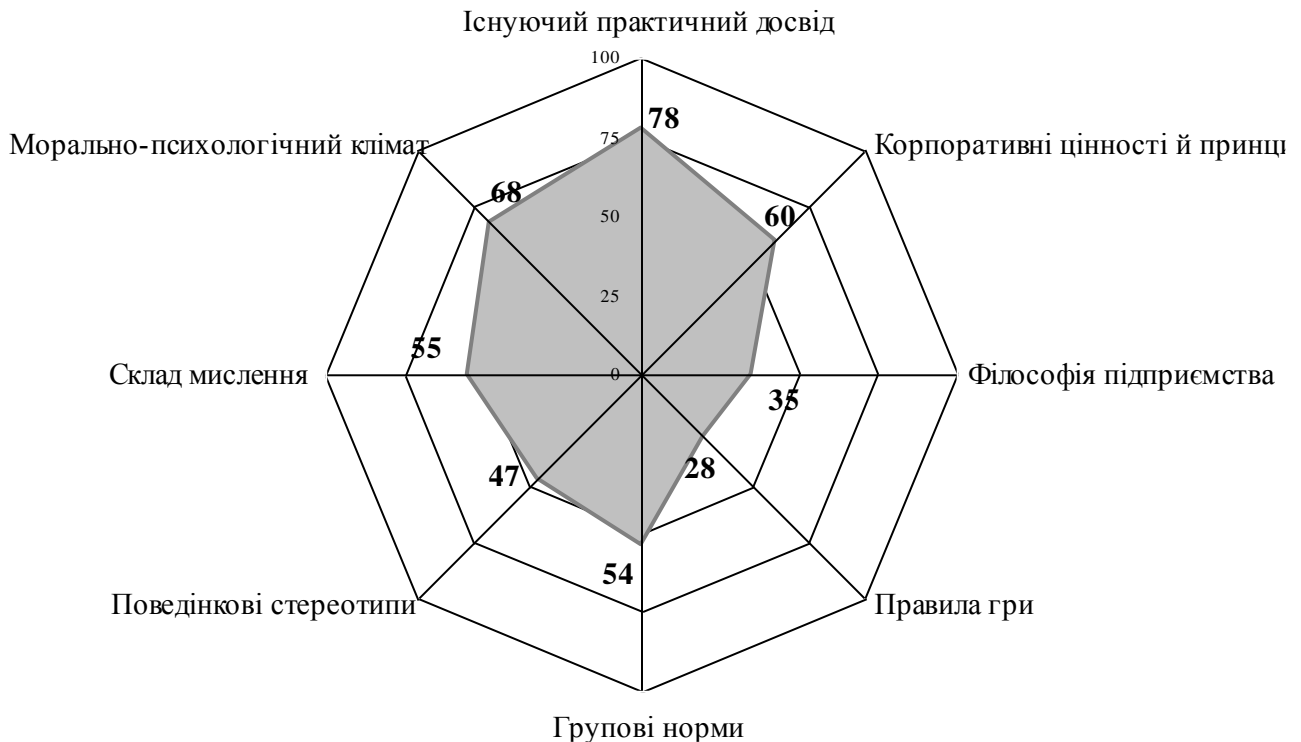


Рис. 5.6. Профіль організаційної культури АТ ЗТ “ХЗЕМВ-1”

Найнижчим відсотком характеризується такий елемент як правила гри (28%). Це пояснюється низкою причин: по-перше, відсутністю спеціальних документів, що регламентують неформальну поведінку всередині підприємства та із клієнтами; по-друге, керівництво націлене на вертикальне управління, а спірні питання часто залишаються невирішеними або одна із протиборчих сторін залишається незадоволеною. Групові норми (54%) характеризують проміжний рівень групової взаємодії, що пояснюється інтровертованістю або екстравертованістю респондентів, тобто тих, для кого вони є або гальмом, або двигуном особистої ефективності. Виходячи з багаторічної історії діяльності підприємства, поведінкові стереотипи тісно переплітаються з практичним досвідом персоналу, що тільки позитивно характеризує організаційну культуру АТ ЗТ “ХЗЕМВ-1”.

Проміжний рівень оргкультури є більш засвоєним та виражається через склад мислення та морально-психологічний клімат колективу. Звичайно, мікроклімат групи є тим фундаментом, за допомогою якого відбувається будівництво групової ефективності, але корпоративний настрій та вмотивованість у реалізації намічених цілей викликає гордість і пошану з боку персоналу та сприяє підвищенню результативності діяльності всього

підприємства. Сформований позитивний імідж і соціально орієнтовані PR-технології повинні сприяти зростанню доходів, продажів та частки ринку. Правильно сформована й ринково орієнтована стратегія підприємства є запорукою ефективної діяльності й економічної стабільності на ринку

Так, найбільш виразний параметр – це практичний досвід персоналу (78%), що відповідає високому рівню організаційної культури. Практичні й теоретичні надбання на підприємстві містяться не тільки в “головах” співробітників, а й відображені на матеріальних носіях даних у вигляді паперових й електронних документів. Це пояснюється майже 70-річною історією розвитку заводу, за період якої сформувалася певна система менеджменту, що втілена у стосунках між співробітниками, їх відношенні до праці й до самого підприємства.

У цілому, рекомендації щодо підвищення рівня організаційної культури на АТ ЗТ “ХЗЕМВ-1” можна звести до наступних:

1. Необхідність відстеження того, щоб працівники швидше сприймали елементи проміжного рівня та базису організаційної культури, що сприятиме підвищенню лояльності і відданості підприємству.

2. Проведення корпоративних заходів, направлених на зміцнення корпоративного духу та єдності.

3. Розробка документів і програм, що регламентують формальні й неформальні стосунки та зв'язки персоналу.

4. Зміцнення іміджу підприємства на ринку, що надасть змогу позиціонувати себе на певному сегменті ринку.

5. Сприяння зміцненню морально-психологічного клімату колективу (практичні рекомендації представлені в розділі 3.3).

6. Кодифікація знань, вмінь персоналу, що сприятиме накопиченню досвіду наступним поколінням.

Наступний профіль організаційної культури належить КП “ХКБД”, діяльність якого характеризується інноваційною спрямованістю бізнесу (рис. 5.7).

Якщо у попереднього підприємства профіль для проміжного рівня та базису організаційної культури мав приблизно однаковий вигляд, то для КП він витягнутий за рахунок існуючого практичного досвіду персоналу (90 із 100% можливих). Такий розподіл характеризується тим, що всі набуті знання кодифікуються, а професійно-кваліфікаційний рівень персоналу сприймається як конкурентна перевага. Підприємству притаманний низький рівень плинності

кадрів, що характеризує його як стабільне та надійне з точки зору відданості персоналу.

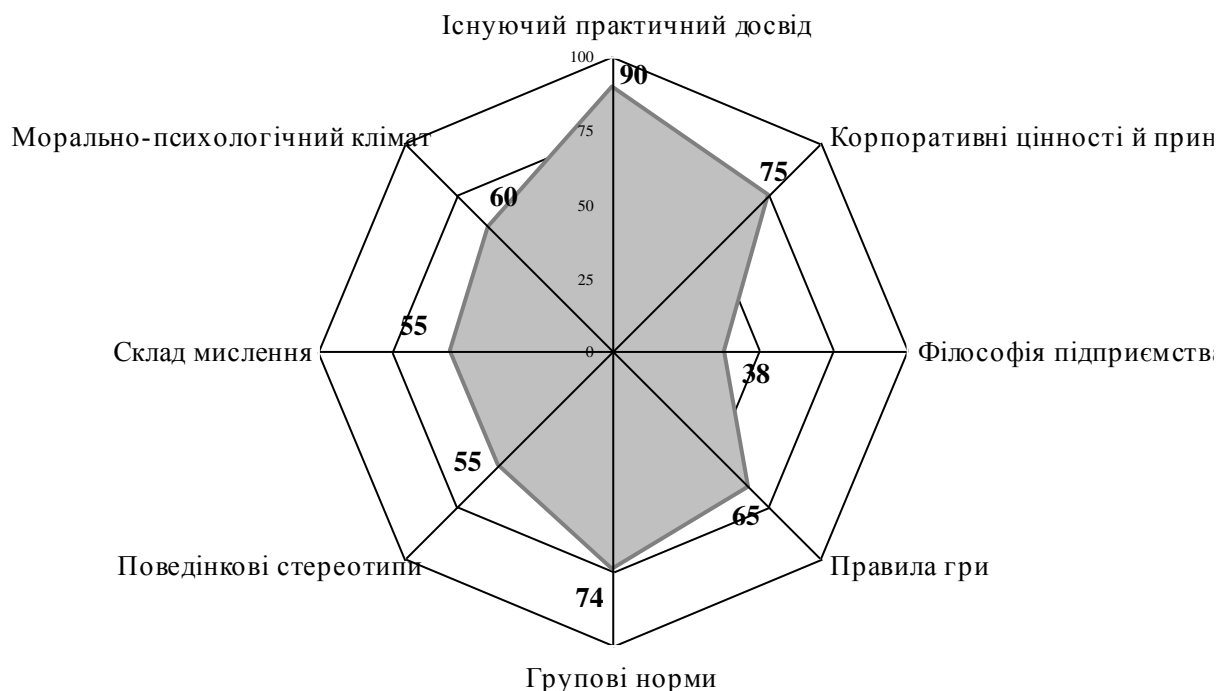


Рис. 5.7. Профіль організаційної культури КП “ХКБД”

Так, щодо морально-психологічного стану в колективі, то він формується виключно працівниками “старої формації”, бо основний віковий ценз працівників – передпенсійний та пенсійний. Тому всі норми і принципи, що закладені в основу управління, беззаперечно приймаються й реалізуються. При цьому ефективність діяльності всього підприємства залежить від підпорядкованості й чіткості в управлінні, а не від рівня креативності й творчості персоналу.

Щодо складу мислення, ментальних моделей та лінгвістичних парадигм, то можна наступним чином пояснити низький процент цього елемента (55%). У КП не існує речей із логотипами підприємства, окрім фірмових бланків, що обумовлюється його закритістю за часів Радянського Союзу, а за роки незалежності керівництво основні зусилля направляло на виживання в конкурентній боротьбі за вільні сегменти ринку. З огляду на те, що це підприємство є власністю держави, то чітко розробленого іміджу немає, а на реалізацію PR-технологій коштів, що асигнуються, недостатньо.

Елементи рівня надбудови культури можна оцінити наступним чином.

Поведінкові стереотипи (55%) мають середнє значення, бо позитивні відповіді на твердження про корпоративне святкування, легку координацію

проектів в різних функціональних підрозділах (що є щоденною практикою інноваційного бізнесу) перекрилися негативними відповідями щодо існування практики легкого загострювання конфліктів у разі їх виникнення (див. додаток Ж).

Групові норми (74%) сприймаються більш виразно, бо на підприємстві інтелектуальна винахідницька діяльність мотивується наданням компенсаційного пакету, який може бути як в грошовому, так і в натуральному виразах. Також за результатами року виплачується тринадцята зарплата, яка є нормою, й відхилення від неї може спричинити невдоволення серед працівників. На підприємстві індивідуальна робота превалює над колективною, що характеризується специфікою самого процесу праці.

Правила гри є чітко регламентованими й оформленими документально, що обумовлюється достатньо тривалою закритістю підприємства, де на кожну дію є відповідний пункт у посадовій інструкції. В силу специфіки діяльності керівництво при прийнятті рішень спирається на думку провідних спеціалістів бюро (конструкторів, економістів, маркетологів), тобто превалює змішаний стиль управління.

Як і на АТ ЗТ “ХЗЕМВ-1”, філософія чітко не прописана, а її розділи відображені частково в інших документах: кадровій політиці, положеннях про преміювання та ін. Однак існує єдиний погляд щодо розвитку підприємства – освоєння зарубіжних ринків і задоволення власних потреб у двигунах різноманітної конструкції. На жаль, соціальна захищеність персоналу здійснюється тільки з боку держави, а проведення спортивних заходів не практикується.

Як уже зазначалося, норми й цінності глибоко укорінені в практику менеджменту, тому як належне сприймається не тільки ветеранами праці, а й новим поколінням, що приходить на підприємство. Щодо організаційних перетворень, то для підвищення ефективності управління працівникам про це повідомляють на останньому етапі запровадження нововведень, що безумовно знаходить опір з боку персоналу.

Таким чином, основні рекомендації, які дозволять розробляти та приймати ефективні управлінські рішення на основі результатів оцінки рівня організаційної культури, можна звести до наступного:

1. Урахування специфіки персоналу, що працює на підприємстві, тобто застосування таких систем мотивації, що забезпечать підвищення зацікавленості в розробці нових (або вдосконалених) конструкцій двигунів.

2. Врахування багаторічної історії формування підприємства й форми власності.

3. Реалізація підтримки креативного підходу в управлінні й запровадження новітніх методів керівництва.

4. Запровадження системного підходу в сприйнятті елементів організаційної культури, тобто вона повинна сприйматися цілісно, а при оцінці розбиватися на окремі елементи.

Незважаючи на існування адміністративних витрат, практика свідчить, що використання результатів методики на практиці підвищує задоволеність працівників й їх лояльність до підприємства. Крім менеджерів з персоналу методика може бути корисною для керівників, якщо необхідно швидко прийняти управлінське рішення, так і для зовнішніх консультантів для вивчення ситуації та проведення моніторингу. Методика дозволяє формулювати коротко-, середньо- та довгострокові цілі у відповідності до пріоритетних результатів на кожному етапі життєвого циклу підприємства. В цілому методика відповідає тим вимогам, що ставилися перед нею на етапі початкової розробки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Цивільний кодекс України. – Харків: Прометей-Прес, 2004. – 400 с.
2. Закон України “Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності”// Збірник законодавства з підприємницького права України. Збірник нормативних актів. – К.: Атака, 2000. – С. 816 – 823.
3. Закон України “Про охорону прав на знаки для товарів і послуг”
//<http://www.crime-research.iatp.org.ua/ukr/PPV/3689.htm>
4. Абалкин Л. Использовать интеллектуальный потенциал для будущего России // Экономист. – 1999. – № 8. – С. 3 – 9.
5. Азгальдов Г. Нематериальные активы и интеллектуальная собственность: проблемы и решения / Азгальдов Г., Карпова Н. // Рынок ценных бумаг. – 1998. – № 7. – С. 31 – 36; № 6. – С. 83 – 86.
6. Алексеева О. Об использовании понятия “интеллектуальная собственность” // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. – 2002. – № 6. – С. 4 – 9.
7. Андрианова В. В. Особенности воспроизводства человеческого капитала // Экономика и управление. – 1999. – № 2. – С. 8 – 11.
8. Антонюк Л. Комерціалізація об’єктів інтелектуальної власності // Вісник Київського національного торгово-економічного університету. – 2003. – № 1. – С. 49 – 55.
9. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами./ Перев. с англ. / Под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
10. Бажал Ю. М. Знаннєва економіка: теорія і державна політика // Економіка і прогнозування. – 2003. – № 3. – С. 71 – 86.
11. Бакирова Г. Х. Управление человеческими ресурсами. – Спб.: Речь, 2003. – 152 с.

12. Балацкий Е. Дисконт-фактор в расчетах рентабельности вложений в человеческий капитал // Общество и экономика. – 2000. – № 11/12. – С. 93 – 103.
13. Балыхин Г. А. Управление развитием образования: организационно-экономический аспект. – М.: ЗАО “Издательство “Экономика”, 2003. – 428 с.
14. Баранов В. П. Доктрина Тоффлера – Фукуямы – Хантингтона и реальность мира // http://www.zhurnal.ru/nepogoda/tfh_doctrine.html
15. Басовский А. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 260 с.
16. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: Учебное пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Мн.: Интерспрессервис, Экоперспектива, 2003. – 352 с.
17. Бендников М. А. Интеллектуальный капитал развивающейся фирмы: проблемы идентификации и измерения / Бендников М. А., Джамонт Е. В. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – С. 3 – 24.
18. Бервено О. В. Интеллектуальный капітал: економічний зміст і особливості формування в транзитивному суспільстві: Автореф. дис. ... канд. екон. наук. – Харків: РІЗО Харківського національного університету, 2002. – 19 с.
19. Бервено О. В. Освіта як основа формування інтелектуального капіталу // Теорії мікро- та макроекономіки. – 2001. – Вип. 9. – С. 66 – 70.
20. Бервено О. В. Человеческий капитал: содержание, оценка состояния в трансформационной экономике // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. – 2000. – № 468. – С. 66 – 70.
21. Бервено О. Структура інтелектуального капіталу // Теорії мікро- та макроекономіки. – 2000. – Вип. 5. – С. 99 – 104.
22. Благу П. Факторный анализ с обобщениями: Пер. с чешск. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 248 с.
23. Близнюк Б. Людський капітал як фактор економічного зростання / Близнюк Б., Власенко Т. // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 6. – С. 20 – 24.

24. Бобир М. Інтелектуальна власність – новий пошук наукової діяльності в Україні// Інтелектуальна власність. – 2002. – № 2. – С. 51 – 54.
25. Богиня Д. Структурна перебудова економіки в умовах глобалізації та інформатизації /Богиня Д., Волинський Г. // Економіка України. – 2003. – № 7. – С. 19 – 28.
26. Богиня Д. П. Основи економіки праці: Навч. посібник. / Богиня Д. П., Грішнова О. А. – К.: Знання-Прес, 2000. – 312 с.
27. Бородіна О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання // Економіка України. – 2003. – № 7. – С. 48 – 53.
28. Бромберг Г. В. Реализация интеллектуальной собственности – условие экономического успеха. – М.: ИНИЦ Роспатента, 1999. – 100 с.
29. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. под ред. Л. Н. Ковалик. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с.
30. Брюховецька Н. Е. Корпорации постиндустриального общества: ценности и принципы организации / Брюховецька Н. Е., Булеев И. П. // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональна політика: досвід Європейського Союзу та його адаптація до умов України: Зб. наук. пр. Вип. 5 (XLIII). В 3 ч./ НАН України. Інститут регіональних досліджень. Редкол.: відп. ред. академік НАН України М. І. Долішній. – Львів: ПП “АРАЛ”, 2003. – Ч. I. – С. 150 – 162.
31. Букович У. Управление знаниями: руководство к действию: Пер. с англ. / Букович У., Уилльямс Р. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 504 с.
32. Валентей С. Человеческий потенциал: новые измерители и новые ориентиры / Валентей С., Нестеров Л. // Вопросы экономики. – 1999. – № 2. – С. 90 – 102.
33. Варналій З. С. Розвиток підприємництва як головний чинник соціально-економічного розвитку України та її регіонів // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональна політика: досвід Європейського Союзу та його адаптація до умов України: Зб. наук. пр. Вип. 5 (XLIII). В 3 ч.

/ НАН України. Інститут регіональних досліджень. Редкол.: відп. ред. академік НАН України М. І. Долішній. – Львів: ПП “АРАЛ”, 2003. – Ч. I. – С. 81 – 90.

34. Вергелес Т. “Економіка знань” і зміни у трудових відносинах // Наукові записки Тернопільського державного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: економіка. – Тернопіль: Видавничий відділ ТДПУ, – 2003. – № 14. – С. 15 – 17.

35. Виханский О. С. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Гардарики, 1996. – 416 с.

36. Гавкалова Н. Л. Забезпечення інтелектуалізації людського капіталу засобами розвитку знанієбазованої організації / Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. // Менеджмент організацій і управління людськими ресурсами: Зб. статей. Ч. 3. – Ялта: РВВ КДГІ, 2005. – С. 93 – 102.

37. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала. Учебное пособие. / Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. – 2-е изд., исправ. и доп. – Харків: ИД «ИНЖЭК», 2005. – 304 с.

38. Гавкалова Н. Л. Обучение как фактор повышения интеллектуального уровня персонала организации / Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. // Економіка розвитку. – 2004. – № 1. – С. 64 – 67.

39. Гавкалова Н. Л. Проблеми ідентифікації соціального капіталу / Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. // Формування ринкової економіки: Зб. наук. пр. Спеціальний випуск. Т. 1: Сучасні технології управління людськими ресурсами. – К.: КНЕУ, 2005. – С. 117 – 125.

40. Гавкалова Н. Л. Моніторинг соціально-трудова відносин / Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. // Управління розвитком. – 2005. – № 1. – С. 16 – 19.

41. Гавкалова Н. Л. Нові підходи до адаптації працівників державної служби з метою підвищення їх кваліфікації / Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. // Тези IV Міжнар. наук. конгресу “Теорія та практика державного управління”, 26 лют. 2004 р. Вип. 9: Державне управління та місцеве самоврядування. – Харків. – Вид-во ХарРІНАДУ “Магістр, 2004”. – С. 280 – 282.

42. Гавкалова Н. Л. Человек – носитель интеллектуальной собственности/ Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. // Вестник науки и техники – Харьков: ООО “ХДНТ”, 2003. – № 4 (15). – С. 59 – 65.
43. Гавкалова Н. Л. Проблемы подготовки кадров для государственной службы/ Гавкалова Н. Л., Хорошун Н. С. // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. Вип. 182. В 3 т. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. – Т. 1. – С. 129 – 134.
44. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. – Харків: ВД “ІНЖЕК”, 2004. – 276 с.
45. Гавкалова Н. Л. Образовательный фактор формирования человеческого капитала// Вестник науки и техники – Харьков: ООО “ХДНТ”, 2003. – Вип. 1. – С. 51 – 55.
46. Галенко В. П. Как эффективно управлять организацией? – М.: Бератор, 2004. – 170 с.
47. Галиця І. Комерціалізація інтелектуальної власності та прикладних наукових досліджень // Економіка України. – 2001. – № 2. – С. 63 – 66.
48. Георг Фон Крог. Трансферт знаний на предприятии: основные фазы и воздействующие факторы / Георг Фон Крог, Мария Кене // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 4. – С. 74 – 79.
49. Голікова Н. В. Людський капітал – ключовий фактор економічного зростання // Інноваційний фактор сталого економічного зростання: Зб. наук. пр./ НАН України. Ін-т економіки. Редкол.: Л. К. Безчасний (відп. ред.) та ін. – К.: Поліграфічна дільниця Інституту економіки НАН України, 2002. – С. 32 – 35.
50. Гораликова М. Интеллектуальный капитал и таланты в развитии агробизнеса /Гораликова М., Бреглова П. // АПК: экономика, управление. – 2003. – № 8. – С. 27 – 35.
51. Горячковская Н. А. Объекты интеллектуальной собственности: методы и способы ценообразования // Экономические проблемы региональной экономики. – 1999. – С. 165 – 178.

52. Грішнова О. А. Ефективність освіти як чинник мотивації інвестицій в людський капітал // Регіональні перспективи. – 2002. – № 3 – 4 (22 – 23). – С. 69 – 72.

53. Грішнова О. А. Інвестиції в людський капітал як чинник економічного і соціального прогресу // Збірник наукових праць Черкаського інженерно-технологічного ін-ту. Серія: економ. науки. – Черкаси: ЧІТІ. – 2000. – С. 15 – 20.

54. Грішнова О. А. Інтелектуалізація праці: українські проблеми на тлі світових тенденцій // Україна: аспекти праці. – 2000. – № 7. – С. 24 – 27.

55. Грішнова О. А. Людський капітал України: сучасний стан та динаміка змін // Проблеми формування ринкової економіки: Міжвід. наук. зб. Спеціальний випуск “Управління трудовими ресурсами: проблеми теорії та практики”. – К.: КНЕУ, 2001. – С. 71 – 80.

56. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. – К.: Тов. “Знання”, КОО, 2001. – 254 с.

57. Грішнова О. Методологічні проблеми оцінки людського капіталу // Формування ринкової економіки в Україні: Наук. зб. – Львів: Інтереко, 2001. – Вип. 8. – С. 81 – 90.

58. Грішнова О. А. Розвиток персоналу на підприємствах: вітчизняні проблеми та шляхи їх розв’язання // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: економіка. – 2002. – Вип. 58. – С. 30 – 38.

59. Грішнова О. А. Формування людського капіталу в системі освіти і професійної підготовки: Автореф. дис. ... д-ра екон. наук. – К.: Дільниця оперативного друку РВПС України НАН України, 2002. – 40 с.

60. Григор’єва О. В. Потреба у спеціалістах з вищою освітою в умовах формування ринку праці в Україні: Автореф. дис. ... канд. екон. наук. – К.: Поліграфічний відділ Полтавського національного технічного університету, 2003. – 20 с.

61. Даль В. Толковый словарь русского языка: Современное написание. – М.: ООО “Изд. Астрель”, 2003. – 984 с.
62. Долан Э. Дж., Линдсей Д. Рынок: макроэкономическая модель / Долан Э. Дж., Линдсей Д. / Пер. с англ. В. Лукашевича. – М.: АНК, 1996. – 496 с.
63. Долга В. О. Интеллектуальна власність: економічний зміст та форми реалізації: Автореф. дис. ... канд. екон. наук. – Харків: ТОВ “Кипи-Принт”, 1996. – 18 с.
64. Дубров А. Компонентный анализ и эффективность в экономике: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 352 с.
65. Дятлов С. А. Основы теории человеческого капитала. – СПб.: Изд. СПбУЭФ, 1994. – 160 с.
66. Економічна енциклопедія: У 3 т. / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. – Т. 1. – 864 с.
67. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 1999. – 720 с.
68. Єгоршин О. О. Методи багатовимірного статистичного аналізу: Навч. посібник. /Єгоршин О. О., Зосімов А. М., Пономаренко В. С. – К.: ІЗМН, 1998. – 208 с.
69. Єськов О. Л. Оптимізація використання людського чинника підприємством у ринкових умовах // Фінансова консультація. – 2001. – № 21 – 22. – С. 121 – 123.
70. Зелинский С. Электронный учет ЧК // Справочник кадровика. – 2003. – № 5. – С. 51 – 54.
71. Зинов В. Интеллектуальный капитал как базовая характеристика стоимости бизнеса / Зинов В., Сафарян К. // Интеллектуальна власність. – 2001. – № 5/6. – С. 23 – 35.
72. Иберла К. Факторный анализ: Пер. с нем. В.М. Ивановой. – М.: Финансы и статистика, 1980. – 380 с.

73. Иванюк И. А. Воспроизводство интеллектуального капитала в современных маркетинг-системах // http://www.cis2000.ru/publish/books/book_44/index.shtml

74. Івасюк В. Моделювання впливу інтелектуального капіталу на макроекономічний розвиток // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2000. – № 2. – С. 56 – 63.

75. Каленюк І. Освіта в ринковому середовищі та неекономічні цінності // Економіка України. – 2003. – № 7. – С. 67 – 73.

76. Кац М. Нет предела совершенству // ММ. Деньги и технологии. – 2003. – № 6. – С. 26 – 31.

77. Квятковский С. Интеллектуальное предпринимательство и стабильное развитие в постсоциалистических странах Европы // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 3. – С. 21 – 27.

78. Кендюхов А. В. Влияние факторов макросреды на организационно-экономический механизм управления интеллектуальным капиталом предприятия // Экономика и управление. – 2003. – № 5 – 6. – С. 88 – 92.

79. Кендюхов А. В. Интеллектуальный капитал как новая экономическая категория // Економіка промисловості. – 2002. – № 3. – С. 129 – 133.

80. Кендюхов А. В. Теория и практика оценки интеллектуального капитала: зарубежный опыт // Менеджер. – 2002. – № 6. – С. 160 – 165.

81. Кендюхов О. В. Моделювання механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства на основі концепції балансу інтересів // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. Вип. 182. В 3 т. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. – Том III. – С. 586 – 592.

82. Кендюхов О. Гносеологія інтелектуального капіталу // Економіка України. – 2003 – № 4. – С. 28 – 33.

83. Кекух Б. Ф. Фінансовий аспект руху інтелектуального капіталу // Науковий вісник Волинського державного університету ім. Л. Українки. Економічні науки. – 2001. – № 4. – С. 40 – 42.

84. Кінаш І. П. Удосконалення системи підготовки кадрів в умовах формування ринкових відносин: Автореф. дис. ... канд. екон. наук. – К.: Дільниця оперативного друку РВПС України НАН України, 2003. – 20 с.

85. Климов С. М. Интеллектуальные ресурсы организации. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2000. – 168 с.

86. Кличановский В. Развитие персонала инновационных предприятий как накопление интеллектуальной собственности // Справочник кадровика. – 2003. – № 6. – С. 70 – 71.

87. Клявін В. Интеллектуальна власність у статутних фондах і балансах промислових підприємств // Интеллектуальна власність. – 1999. – № 1. – С. 35 – 40.

88. Ковальчук Т. Г. Важливість процесу становлення ринку об'єктів інтелектуальної власності в перехідній економіці України // Економіка: проблеми теорії і практики. – 2002. – Вип. 122. – С. 133 – 136.

89. Ковальчук Т. Г. Економічні стимули та проблеми розвитку системи охорони інтелектуальної власності в Україні // Інноваційний фактор сталого економічного зростання: Зб. наук. пр./ Редкол.: Л. К. Безчасний (відп. ред.) та ін. – К.: НАН України. Ін-т економіки, 2002. – С. 103 – 111.

90. Коврига А. В. “Экономика знаний”?: к критике идеологии информационной технологии // Прометей: регион. сб. науч. тр. по экономике / Донец. эконом.-гуманитарный ин-т; Ин-т эконом.-правовых исслед. НАН Украины. – Донецк: ООО “Юго-Восток, ЛТД”, 2003. – Вып. 10. – С. 87 – 105.

91. Козырев А. Н. Интеллектуальный капитал предприятий и политика государства в области интеллектуальной собственности // <http://www.cemi.rssi.ru/aist/publ/docl/docl.htm>

92. Комаров И. Интеллектуальный капитал // Персонал. – 2000. – № 5. – С. 54 – 61.

93. Корнелиус Н. HR менеджмент: поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Пер. с англ. Теплых А. В. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.

94. Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях: Пер. с англ. Н. Г. Владимирова. – М.: ООО “Вершина”, 2004. – 352 с.
95. Коулман Дж. Капитал социальный и человеческий // Общественные науки и современность. – 2001. – № 3. – С. 121 – 139.
96. Крайнев П. П. Сучасні підходи до оцінки вартості об’єктів інтелектуальної власності та нематеріальних активів // Проблеми науки. – 2001. – № 10. – С. 34 – 39.
97. Кузнєцов В. И. Западный опыт и наши экономические реформы //МЭМО. – № 3. – 1989. – С. 101 – 103.
98. Куценко В. Людський капітал: місце і роль у реалізації економічних реформ / Куценко В., Шпарага Т. // Вісник НАН України. – 1997. – № 1 – 2. – С.27 – 32.
99. Куценко Г. Интеллектуальная – высшая форма человеческой собственности / Куценко Г., Холмская А. // Идеи и решения. – 1996. – № 2. – С. 14 – 15.
100. Лагутін В. Сфера інтелектуальної праці: проблеми становлення ринкових відносин / Лагутін В., Карлін М., Коропчук Т. // Економіка України. – 1995. – № 2. – С. 31 – 37.
101. Латышева И. Л. Аудит интеллектуального капитала // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. Вип. 182. В 3 т. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. – Том III. – С. 717 – 723.
102. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации: Учеб. пособие. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с.
103. Лебедь Н. П. Интеллектуальная собственность и ее оценка / Лебедь Н. П., Забанета В. Ф. // Технологические системы. – 2002. – № 1. – С. 68 – 78.
104. Левяш И. Интеллект нации как созидательная сила // Свободная мысль. – 1998. – № 1. – С. 6 – 17.
105. Леман Брус А. Защита интеллектуальной собственности в условиях глобальной экономики // Проблеми науки. – 1999. – № 9. – С. 42 – 47.

106. Леонтьев Б. Цена интеллекта // Журнал для акционеров. – 1996. – № 6. – С. 39 – 40.
107. Лищинин М. О. Економічна класифікація інтелектуальних ресурсів // Економіка, фінанси, право. – 2003. – № 5. – С. 8 – 11.
108. Лищинин М. Проблеми використання та захисту інтелектуальної власності в Україні // Економіка України. – 2003. – № 7. – С. 44 – 47.
109. Лукьянченко Н. Д., Муромец Н. Е. Инвестиционная поддержка качества персонала предприятия / Лукьянченко Н. Д., Муромец Н. Е. – Донецк: ООО “Лебедь”, 2003. – 178 с.
110. Майброда М. Проблеми оцінки нематеріальних активів: мікроекономічний аспект // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2000. – № 2. – С. 73 – 76.
111. Майкович Т. Місце категорії “людський капітал” в системі соціально-економічних відносин // Наукові записки Тернопільського державного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: економіка. – 2003. – № 14. – С. 17 – 21.
112. Малинин Е. Д. Организационная культура и эффективность бизнеса: Учеб. пособие. – М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО “МОДЕК”, 2004. – 368 с. – (Серия “Библиотека экономиста”).
113. Маренков Н. Л. Управление трудовыми ресурсами. Учеб. пособ. – М.: Моск. экон.-фин. ин-т; Р-н-Д: Феникс, 2004. – 444 с.
114. Маркарьянц С. Япония: государственная политика в области образования // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 2. – С. 80 – 83.
115. Маркова Н. С. Вплив організаційної культури на процес управління знаннями інноваційного підприємства // Управління розвитком. – 2005. – № 2. – С. 23 – 24.
116. Маркова Н. С. Запровадження інноваційного підприємництва за допомогою реалізації людського капіталу // Матеріали V Міжнар. наук.-практ.

конф. “Теорія і практика сучасної економіки”, 15 – 17 верес. 2004 р., Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси: ЧДТУ, 2004. – С. 305 – 307.

117. Маркова Н. С. Організація сучасного робочого місця / Маркова Н. С., Зубчинська Н. М. // Матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. “Економіка підприємства: проблеми теорії та практики”, 23 берез. 2004 р., Дніпропетр. нац. ун-т. Т. I. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2004. – С. 71 – 73.

118. Маркова Н.С. Соціальна складова інтелектуального капіталу // Матеріали всеукр. наук.-практ. конф. “Регіональні проблеми зайнятості й ринку праці”, 13 – 14 трав. 2004 р., Терноп. акад. нар. госп-ва. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – С. 270 – 271.

119. Маркова Н. С. Перспективи розвитку кадрової служби підприємства / Маркова Н. С., Садчиков С. О. // Матеріали III Між нар. наук.-практ. конф. “Динаміка наукових досліджень ’2004”. Т. 47: Економіка підприємства, 21 – 30 жовт. 2004 р. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2004. – С. 53 – 55.

120. Маркова Н. С. Сучасні підходи до визначення інтелектуального капіталу // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятия: Сб. научн. тр. В 2 т. – Донецк: ООО “Юго-Восток, ЛТД”, 2004. – Т. 2 – С. 476 – 483.

121. Маркова Н. С. Стратегическое управление интеллектуальным развитием персонала // Управління розвитком. – 2004. – № 2. – С. 81 – 83.

122. Маркова Н. С. Дослідження тенденцій формування інтелектуальних складових людського капіталу // Україна: аспекти праці. – 2005. – № 3. – С. 45 – 49.

123. Маркова Н. С. Использование объектов интеллектуальной собственности в работе персонала госслужбы // Сб. науч. ст. по материалам конференции “Современная парадигма укрепления российской государственности: проблемы, тенденции и пути их решения”. Т. II: Правовое государство: административная реформа в зеркале права, 19 – 20 ноябр. 2004 г. – Курск: Изд. КИГМС, 2005. – С. 79 – 83.

124. Марченко О. С. Особенности внутрифирменной системы мотивации интеллектуальной деятельности // Регіональні перспективи. – 2002. – № 3 – 4. – С. 76 – 78.

125. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. – М.: Изд. “Финпресс”, 2004. – 288 с.

126. Масюк С. М. Економічний зміст поняття “інтелектуальна власність” // Проблеми формування ринкової економіки: Міжвід. наук. зб. Вип. 6 /Ред. кол.: С. Ф. Покропивний, О. А. Петухова, В. Г. Андрійчук та ін. – К.: КНЕУ, 1998. – С. 30 – 34.

127. Меламьюка К. Измерение стоимости интеллектуального капитала // <http://www.osp.ru/cio/2000/06/028.htm>

128. Менеджмент XXI века / Под ред. С. Чоудхари: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 448 с.

129. Мірошниченко О. В. Методологічні проблеми удосконалення системи соціального партнерства в Україні: Автореф. дис. ... канд. екон. наук. – Харків: СПД “Нагорна І. Л.”, 2004. – 20 с.

130. Михайлова Л. І. Економічні основи формування людського капіталу в АПК. – Суми: Вид. “Довкілля”, 2003. – 326 с.

131. Михайлова Л. І. Людський капітал як соціально-економічна категорія в системі управління трудовими ресурсами АПК // Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. – 2004. – № 10. – С. 154 – 159.

132. Михайлова Л. І. Предпосылки развития человеческого капитала в АПК Украины и России // Сельская бедность: причины и пути преодоления. – М.: Энциклопедия российских деревень, ВИАПИ. – 2004. – С. 397 – 399.

133. Мусіна Л. О. Основні засади переходу до економіки знань: перспективи для України // Економіка і прогнозування. – 2003. – № 3. – С. 87 – 107.

134. Нагорская М. Н. Эффективность производства: роль управленческого персонала. – Донецк, ИЭП НАНУ, 1998. – 240 с.

135. Нейфах А. Интеллект: проблемы, проблемы... // Знание – сила. – 1996. – № 9. – С. 38 – 45.
136. Нестик Т. Культурный, социальный и символический капиталы // <http://www.artpragmatica.ru/referats/?uid=123>
137. Новейший философский словарь. – 3-е изд., исправл. – Мн.: Книжный Дом, 2003. – 1280 с.
138. Ноджак Л. С. Демографічні та соціально-економічні чинники формування та використання інтелектуального потенціалу за ринкових перетворень: Автореф. дис. ... канд. екон. наук. – Львів: НУ “Львівська політехніка”, 2003. – 20 с.
139. Нонака Икуджиро. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах: Пер. с англ. / Нонака Икуджиро, Такеучи Хиротака. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2003. – 384 с.
140. Олейко В. Интеллектуальный капитал: макроекономический та мікроекономічний аспекти управління // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2000. – № 1. – С. 58 – 66.
141. Олейко В. М. Методи та моделі вартісної оцінки інтелектуального капіталу суб'єктів господарювання: Автореф. дис. ... канд. екон. наук. – К.: ДП ТВПК “Збруч”, 2002. – 20 с.
142. Опанасюк В. В. Интеллектуальный капитал как складовая венчурного підприємництва // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. Вип. 182. В 3 т. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. – Т. 1. – С. 43 – 51.
143. Опацька С. Нова економіка та фактор людського капіталу // Регіональна економіка. – 2001. – № 4. – С. 161 – 166.
144. Орехов А. М. Интеллигенция, интеллектуалы, интеллектуальная собственность // Социально-гуманитарные знания. – 2000. – № 1. – С. 267 – 281.
145. Основи економічної теорії: політекономічний аспект: Підручник / Г. Н. Климко, В. П. Нестеренко, Л. О. Каніщенко та ін.; За ред. Г. Н. Климка, В. П. Несторенка]. – 2-е вид., перероб. і допов. – К.: Вища шк., Знання, 1997. – 744 с.

146. Отрішко О. В. Автоматизовані системи обліку контролю використання інтелектуальної власності: Автореф. дис. ... канд. екон. наук. – К.: Вид-во “АВТОРЕФЕРАТ”, 2003. – 20 с.

147. Паладій М. Середній клас та його роль у формуванні інтелектуального суспільства // Інтелектуальна власність. – 2002. – № 12. – С. 10 – 13.

148. Патюхина А. Стратегическое управление интеллектуальной собственностью // Интеллектуальная собственность. – 1998. – № 1. – С. 28 – 32.

149. Поплавська Ж. Людський капітал. Не забаритись би з інвестиціями / Поплавська Ж., Поплавський В. // Віче. – 2002. – № 2. – С. 64 – 68.

150. Производственное и функциональное управление: от MRP к ERP и CSRP (Уривки з кн.: Колесников С. Н. Стратегии бизнеса: управление ресурсами и запасами. – М.: Статус-Кво 97, 2000). // http://www.citforum.ru/cfin/mrp_erp/index.shtml

151. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: Учебник по специальности “Менеджмент”. – М.: Аспект Пресс, 1999. – 278 с.

152. Пузанов В. И. Интеллектуальные потенциалы США и России: на пути к конкуренции умов // США. Канада. Экономика. Политика. Культура. – 1999. – № 12. – С. 76 – 90.

153. Пузанов В. И. Интеллектуальные потенциалы США и России: феноменология, подходы, определения // США. Канада. Экономика. Политика. Культура. – 1999. – № 7. – С. 91 – 106.

154. Роос И. Интеллектуальный капитал. Вы можете управлять тем, что можете измерить // Маркетинг. – 1988. – № 4. – С. 75 – 83.

155. Рубан О. В. Особливості розвитку людського капіталу в умовах перехідної економіки // Вісник СумДУ. – 2002. – № 10 (43). – С. 172 – 179.

156. Рузанова О. Правовой режим и особенности передачи ноу-хау // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. – 2002. – № 5. – С. 26 – 34.

157. Саати Т. Математические методы исследования операций: Пер. с англ./ Под ред. проф., д. т. н. А. П. Гришина. – М.: Военное изд. М-ва обороны СССР, 1963. – 420 с.

158. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 352 с.

159. Святоцький О. Роль інтелектуальної власності в економічному розвитку України // Інтелектуальна власність. – 1998. – № 1. – С. 29 – 33.

160. Семів Л. К. Зміна моделей управління людськими ресурсами на регіональному рівні: причини і тенденції // Економіка промисловості. – 2002. – № 2. – С. 160 – 164.

161. Семів Л. К. Розвиток людського капіталу в стратегії європейської перспективи України // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональна політика: досвід Європейського Союзу та його адаптація до умов України: Зб. наук. пр. Вип. 5 (XLIII). В 3 ч. / НАН України. Ін-т регіон. дослід. Редкол.: відп. ред. академік НАН України М. І. Долішній. – Львів, 2003. – Ч. III. – С. 200 – 210.

162. Сизоненко В. О. Теорія людського капіталу: сучасне підприємництво // Проблеми формування ринкової економіки: Міжвід. наук. зб. Спеціальний випуск. Управління трудовими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К.: КНЕУ, 2001. – С. 131 – 134.

163. Скворцова В. А. Социальный капитал как фактор экономического развития. Материалы Междунар. науч.-практ. Интернет-конференции “Национальная идея и национальная безопасность современной России”, 1 нояб. – 30 дек. 2002 г. / Под ред. к. и. н., доц. А. Л. Елисеева. – Орел: Изд. ОрелГТУ, 2003. – С. 230 – 233.

164. Смирнов В. Стратегический маркетинг и управление предприятием // http://www.iteam.ru/publications/it/section_55/

165. Субири К. Наша интеллектуальная ситуация // Человек. – 2001. – № 5. – С. 91 – 109.

166. Струмилин С. Г. Проблемы экономики труда. – М.: Наука, 1982. – 471 с.
167. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций // <http://www.bakov.ru/texts.shtml>
168. Тарнавский В. Особенности международной охоты за талантами // Рынок капитала. – 2001. – № 3. – с. 10 – 17.
169. Тарнавский В. Что такое инвестиции в человеческий капитал // Рынок капитала. – 2001. – № 11. – С. 13 – 17.
170. Татарець О. Л. Управління людськими ресурсами і розвиток підприємництва // Зб. наук. пр. “Актуальні проблеми державного управління”. – 2003. – № 2 (17). – Ч. 2. – С. 170 – 178.
171. Тертична Л. Роль держави у зростанні соціально-економічної ефективності людського капіталу // Вісник Української академії державного управління. – 2001. – № 3. – С. 152 – 162.
172. Тимошук Л. Інноваційне винахідництво та передумови його активізації в Україні // Інтелектуальна власність. – 2000. – № 2. – С. 31 – 35.
173. Толковый словарь русского языка: В 4 т. / Под ред. проф. Д. Н. Ушакова. – М.: ТЕРА, 1996. – Т. 4. – 752 с.
174. Толковый словарь русского языка: В 4 т./ Под ред. проф. Д. Н. Ушакова. – М.: ТЕРА, 1996. – Т. 2. – 520 с.
175. Торрингтон Дерек. Управление человеческими ресурсами: Учебник: Пер. 5-го англ. издания. Науч. ред. перевода Хачатуров А. Е. / Торрингтон Дерек, Холл Лаура, Тэйлор Стивен. – М.: Издательство “Дело и Сервис”, 2004. – 752 с.
176. Трофимова О. Стандартизована система “інвестори в людей” // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2001. – № 1. – С. 59 – 61.
177. Тейлор К. Интеллектуальный капитал // http://www.osp.ru/cw/2001/13/023_0.htm
178. Управление человеческими ресурсами/ Кол. авторов; [Под ред. М. Пула, М. Уорнер]. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.

179. Уткин Э. А. Инновации в управлении человеческими ресурсами предприятия. / Уткин Э. А., Стабаева К. Т. – М.: ТЕИС, 2002. – 304 с.
180. Фещенко Е. А. Відтворення кваліфікованої робочої сили в умовах переходу до ринкової економіки: Автореф. дис. ... канд. екон. наук. – К., 1998. – 22 с.
181. Харківська область в 2001 році: Статистичний щорічник / За ред. М. А. Чмихала. – Харків: Харківське обласне управління статистики, 2002. – 498 с.
182. Харман Г. Современный факторный анализ. – М.: Статистика, 1972. – 488 с.
183. Харченко В. Е. Человеческий капитал: проблемы накопления и использования. – Белгород, 2001. – 248 с.
184. Хрустальова В. В. Інтелектуальні інвестиції в економіку України // Фінанси України. – 1998. – № 8. – С. 77 – 82.
185. Цибульок П. Перспективи отримання наукових знань у сфері інтелектуальної власності // Інтелектуальна власність. – 2002. – № 11. – С. 47 – 49.
186. Чернін І. М. Роль цінності людської праці у ринкових перетвореннях: Автореф. дис. ... канд. екон. наук. – Донецьк: Вид. Донецької державної академії управління, 2000. – 18 с.
187. Черных Е. Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений // Управление персоналом. – 2004. – № 3(91). – С. 66 – 69.
188. Что такое MRP, MRP II, ERP, CRM и SCM, CSRP, ERP II, B2C и B2B // <http://zone1c.narod.ru>
189. Чухно А. А. Інтелектуальний капітал: сутність, форми і закономірності розвитку // Економіка України. – 2002. – № 11. – С. 48 – 55.
190. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України. – К.: Вид. “Логос”, 2003. – 632 с.

191. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України (початок) // Економіка України. – 2001. – № 11. – С. 42 – 49.
192. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України (закінчення) // Економіка України. – 2001. – № 12. – С. 49 – 54.
193. Шаталова Н. И. Трудовой потенциал работника: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 400 с.
194. Шовкун І. А. Комерціалізація науки та використання її результатів для інноваційного розвитку // Зб. наук. пр. “Інноваційний фактор сталого економічного зростання” / НАН України. Ін-т економіки. Редкол.: Л. К. Безчасний (відп. ред.) та ін. – К.: Поліграфічна дільниця Інституту економіки НАН України, 2002. – С. 42 – 54.
195. Штейн Г. А. Інноваційний підхід до управління підготовкою кадрів для ринкової економіки // Автореф. дис. ... канд. екон. наук. – Донецьк: Ротапринт ІЕП НАН України, 1997. – 24 с.
196. Щетинин В. Человеческий и вещественный капитал: общность и различие // Мировая экономика и международные отношения. – 2003. – № 8. – С. 55 – 61.
197. Щетинин В. Человеческий капитал и неоднозначность его трактовки // Мировая экономика и международные отношения. – 2001. – № 12. – С. 42–49.
198. Эгон Франк. Консультационные фирмы и отбор человеческого капитала // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 1. – С. 101 – 105.
199. Яновский А. М. Человеческий интеллектуальный капитал – основы развития бизнеса в XXI веке // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. – 2003. – № 11. – С. 12 – 14.
200. Янковська А. А. Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового підприємства в системі менеджменту персоналу:

Автореф. дис. ... канд. екон. наук. – Львів: Видавниче підприємство “Стрім”, 2000. – 20 с.

201. Edvinsson L., Malone M.S. Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. – N. Y.: Harper Business, 1997.

202. Putnam R. The prosperous community social capital and public life// The American Prospect. – 1993. – Vol. 13. – P. 35 – 42.

203. STATGRAPHICS Plus Version 5 Online Manual. Multivariate Methods. Chapter 1. Using the Cluster Analysis. Background Information. – Manugistics, Inc., 2000, 10 p.

204. STATGRAPHICS Plus Version 5 Online Manual. Multivariate Methods. Chapter 2. Using the Factor Analysis. Background Information. – Manugistics, Inc., 2000, 10 p.

205. Statgraphics. Statistical Graphics System by Statistical Graphics Corporation. User's Guide. – Rockvill, Maryland, STSC Inc., 1986.

206. Stewart T. A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. – N.Y.: Doubleday, 1997.

207. Woolcock, M. “Social Capital: The State of the Notion”, Paper presented at a multidisciplinary seminar on Social Capital: Global and Local Perspectives, Helsinki, 1999, April 15.

208. <http://koleso.netherweb.com/new/mti/index.html>

209. <http://www.ukrstat.gov.ua>

ДОДАТКИ

Відомості про підприємства Харківської області, що досліджуються

Підприємство	Юридична адреса
АТ ЗТ “ХЗЕМВ-1”	61177, м. Харків, вул. Золочівська, 1
ВАТ “Автрамат”	61830, м. Харків, Салтівське шосе, 43
ВАТ “Електромашина”	61016, м. Харків, вул. Муранова, 106
ВАТ “Турбоатом”	61037, м. Харків, пр. Московський, 199
ВАТ “Укрелектромаш”	61005, м. Харків, вул. Іскринська, 37
ВАТ “Харківське машинобудівне підприємство “Світло шахтаря”	61001, м. Харків, вул. Світло шахтаря, 4/6
ДП ВАТ “Зміївський машинобудівний завод”	63401, Харківська обл., м. Зміїв, вул. 50 років комсомолу – 115
ДП “Завод “Електроважмаш”	61055, м. Харків, пр. Московський, 299
ДП “ХЕМЗ”	61037, м. Харків, пр. Московський, 199
ДП ХРЗ “Радіореле”	61200, м. Харків, пр. Гагаріна, 181
ЗАТ “Завод “Південкабель”	61099, м. Харків, вул. Автогенна, 7
КП “ХКБД”	61001, м. Харків, вул. Морозова, 13
СП ЗАТ “ХЕМЗ-ІРЕС”	61000, м. Харків, вул. Індустріальна, 15-а
СУРФ ТОВ “Інек”	61012, м. Харків, вул. Карла Маркса, 13
ХДПЗ ім. Т. Г. Шевченка	61644, м. Харків, вул. Жовтневої революції, 99

АНКЕТА УЧАСНИКА ОПИТУВАННЯ

Відповідаючи на запитання анкети, намагайтеся бути максимально уважними та щирими. Анкета анонімна, зібрані дані будуть використані тільки в узагальненому вигляді.

Будь ласка, повністю прочитайте кожне запитання анкети і варіанти відповідей на нього. Потім обведіть ті номери варіантів, які співпадають з вашою думкою. Якщо жоден з варіантів відповідей вам не підходить, викладіть свою думку на вільних сторінках анкети.

Перед деякими запитаннями надані додаткові вказівки щодо того, як на них відповідати. Будь ласка, поставтеся до них уважно! Заздалегідь вдячні вам за допомогу та увагу!

1. Ваша стать:

1. Чоловіча.

2. Жіноча.

2. Вік (число повних років): _____.

3. Сімейний стан:

1. Одружений (заміжня).

2. Розведений (а).

3. Вдівець (вдова).

4. Неодружений (незаміжня).

4. Ваша освіта:

1. Неповна середня.

2. Загальна середня.

3. Середня спеціальна.

4. Незакінчена вища (не менше 3-х курсів вузу).

5. Вища.

5. Стаж роботи на даному підприємстві: _____ років.

6. До якої категорії працівників Ви належите?

1. До робітників.

2. До майстрів, старших майстрів.

3. До інженерно-технічних працівників, спеціалістів.

4. До начальників виробництв, цехів, змін, відділів, лабораторій, їх заступників.

5. До працівників заводууправління.

6. До дирекції.

7. До інших категорій: _____.
7. Чи має Ваше підприємство статус інноваційного?
1. Так.
 2. Ні.
8. Чи використовуються на вашому підприємстві об'єкти інтелектуальної власності (ОІВ) (патенти, ліцензії, ноу-хау)?
1. Так.
 2. Ні.
9. Якщо так, то для чого вони використовуються?
1. Для дозволу на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт), що була розроблена іншими об'єктами господарювання.
 2. Для захисту продукції (послуг, робіт), що розроблена та використовується тільки на вашому підприємстві.
 3. Для захисту продукції (послуг, робіт), що розроблена на вашому підприємстві та надається у користування іншим суб'єктами господарювання.
 4. Для розробки, утримання та захисту знань типу ноу-хау.
10. На яких рівнях управління вашого підприємства використовуються ОІВ?
1. На рівні всього підприємства.
 2. На рівні деяких підрозділів.
 3. На рівні дирекції підприємства.
 4. На рівні деяких працівників.
 5. Зовсім не використовуються.
11. Яким чином зовнішні фактори (політичні умови в країні, економічна ситуація, соціально-культурні особливості) впливають на використання на вашому підприємстві ОІВ?
1. Особливого впливу не мають.
 2. У деякій мірі впливають на обсяги та інтенсивність використання ОІВ.
 3. Використання багато в чому залежить від рівня захищеності ОІВ на макроекономічному рівні.
 4. Використання ОІВ багато в чому залежить від потреб ринку на інноваційну продукцію.
 5. Використання ОІВ залежить від усіх перелічених факторів.
 6. Залежить від інших факторів (укажіть, будь ласка, яких).
12. Яка система заохочення використовується для працівників, що пропонують нові інноваційні рішення, зразки продукції (робіт, послуг)?
1. Преміювання за результатами роботи за рік.
 2. Разові премії.

3. Постійні доплати до зарплати.
4. Участь у прибутках підприємства.
5. Система заохочення не використовується.
6. Інша система (вказіть, будь ласка, яка).

13. Як би Ви оцінили ефективність діяльності підприємстві, на якому працюєте?

1. Висока.
2. Скоріше висока, ніж ні.
3. Скоріше низька, ніж висока.
4. Низька.
5. Важко відповісти.

14. Які основні причини створюють труднощі для розвитку вашого підприємства?

Показники	Надзвичайно важливо	Менш важливо	Неістотно
1. Брак власних (оборотних) коштів	1	2	3
2. Незацікавленість керівництва підприємства у його розвитку	1	2	3
3. Надмірні податки та ставки банківського кредиту	1	2	3
4. Високі ціни на устаткування, сировину, паливо, енергію, матеріали, будівельно-монтажні роботи, транспорт	1	2	3
5. Неплатоспроможність підприємства	1	2	3
6. Низький рівень автоматизації праці	1	2	3
7. Заборгованість підприємству іншими суб'єктами	1	2	3
8. Падіння попиту на продукцію, яка виготовляється, труднощі зі збутом продукції	1	2	3
9. Застаріле устаткування, технологія	1	2	3
10. Труднощі перепрофілювання виробництва	1	2	3
11. Дефіцит робочої сили (в т. ч. кваліфікованої)	1	2	3
12. Надлишок робочої сили, проблеми із зайнятістю персоналу	1	2	3
13. Відсутність ефективної системи стимулювання та мотивації праці (низька зарплата промислово-виробничого персоналу (ПВП), відсутність пільг, соціальної підтримки)	1	2	3
14. Організаційні труднощі (організація управління підприємства, реорганізація галузевих структур)	1	2	3
15. Інші причини (вказіть які)			

15. Яким чином Ви оцінюєте перспективи розвитку вашого підприємства впродовж наступного року?

Основні показники	Збільша ться	Скоротя ться	Істотно не зміняться
1. Обсяг виробництва продукції (робіт, послуг) у натуральному виразі (основного виду продукції)	1	2	3
2. Обсяг реалізації в натуральному обчисленні (основного виду продукції)	1	2	3
3. Рівень автоматизації праці	1	2	3
4. Технологічний рівень підприємства	1	2	3
5. Валовий прибуток	1	2	3
6. Валові збитки	1	2	3
7. Середня зарплата ПВП	1	2	3
8. Кількість ПЕОМ	1	2	3
9. Кошти на навчання персоналу	1	2	3

16. Чи передбачається на вашому підприємстві протягом наступного року?

Показники	Так	Ні	Важко сказат и
1. Придбання нових машин, устаткування	1	2	3
2. Придбання продуктів інтелектуальної власності	1	2	3
3. Збільшення коштів на комп'ютеризацію праці	1	2	3
4. Освоєння нових технологій	1	2	3
5. Розширення (оновлення) номенклатури продукції, яка виготовляється	1	2	3
6. Покращення умов праці (скорочення робочих місць з шкідливими умовами праці, фізично важкої праці)	1	2	3
7. Впровадження заходів задля скорочення виробничого травматизму та захворюваності працівників	1	2	3
8. Збільшення чисельності ПВП	1	2	3
9. Скорочення (вивільнення) персоналу	1	2	3
10. Перенавчання (підвищення кваліфікації) працівників	1	2	3

17. Чи проходили Ви протягом останніх трьох років профнавчання в одній із перелічених форм?

1. Навчалися вперше (для тих, хто вперше проходив курси підвищення кваліфікації).
2. Здобули нову (другу) професію.
3. Здобули нову спеціальність.
4. Підвищили кваліфікацію.
5. Ні, профнавчання не проходив.

18. Якщо ні, то чи вважаєте Ви за необхідне підвищити свій професійний рівень?

1. Так, така необхідність у мене є.
2. Гадаю, що вона швидше є, ніж немає.
3. Скоріше такої необхідності немає.
4. Впевнений, що ні.
5. Не знаю, не думав про це.

19. Якщо Ви підвищували свій професійний рівень, то за чиєї ініціативи це відбувалося?

1. З власної ініціативи.
2. З ініціативи адміністрації підприємства.

20. Як Ви ставитесь до виконуваної вами на даному підприємстві роботи?

1. Роботі віддаю усі знання та сили.
2. Виконую все, що від мене вимагають.
3. Працюю без особливого бажання, з потреби.
4. До роботи ставлюся байдуже.

21. Які з перелічених нижче характеристик праці та її умов Ви вважаєте справедливими для виконуваної вами роботи (можна відмітити декілька варіантів)?

1. Некваліфікована (малокваліфікована) ручна праця.
2. Монотонна праця.
3. Неможливість самостійного прийняття рішень.
4. Праця у несприятливих санітарно-гігієнічних умовах.
5. Неможливість кар'єрного зростання.
6. Надмірний контроль з боку керівництва.
7. Нічого з переліченого.

22. В якій мірі вас влаштовує виконувана робота (дайте відповідь у кожному рядку)?

Показники	Цілком влаштовує	Скоріше влаштовує, ніж ні	Важко відповісти	Скоріше не влаштовує	Зовсім не влаштовує
1	2	3	4	5	6
1. Зміст праці (виконувані функції)	1	2	3	4	5
2. Організація праці	1	2	3	4	5
3. Умови праці	1	2	3	4	5
4. Можливість підвищення свого професійного рівня	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5	6
5. Рівень оплати праці	1	2	3	4	5
6. Порядок преміювання, стимулювання	1	2	3	4	5
7. Режим роботи	1	2	3	4	5
8. Можливість самореалізації	1	2	3	4	5
9. Можливість кар'єрного зростання	1	2	3	4	5

23. Чи задоволені ви в цілому роботою, яку маєте зараз?

1. Цілком задоволений.
2. Скоріше задоволений, ніж ні.
3. Скоріше незадоволений.
4. Зовсім незадоволений.
5. Не можу сказати напевне.

24. З яких причин ви працюєте на даному робочому місці (можна відмітити декілька варіантів)?

1. Наявність гарного, дружнього колективу.
2. Робота відповідає моїм знанням та вмінням.
3. Стабільний і високий рівень зарплати.
4. Робота залишає час та сили для вирішення своїх власних проблем.
5. Робота цікава, змістовна, вона мені подобається.
6. Існує можливість професійного зростання.
7. Немає інших варіантів працевлаштування.
8. Приваблює можливість користування широкою мережею об'єктів соцкультпобуту.

9. Існує можливість для самореалізації своїх здібностей.

10. Подобається відносна самостійність прийняття управлінських рішень.

11. За станом здоров'я (або за віком) іншої роботи не можу знайти.

12. Поточний стаж роботи.

13. Інші причини (вказіть, будь ласка, які):

25. Чи берете ви особисту участь в управлінні справами на підприємстві?

1. Так, я беру участь в управлінні.

2. Хотів би брати участь, але мені здається, що я недостатньо готовий до цього.

цього.

3. Я не беру участі в управлінні та не прагну до цього.

4. Мене ніхто не залучав до участі в управлінні.

Продовження додатку Б

5. Я намагався брати участь в управлінні, але мені не надали такої можливості.

26. Укажіть ваш повний зарбіток (зарплата, премії, доплати) за попередній місяць:

_____ грн.

27. Який місячний зарбіток на даний момент ви вважаєте для себе достатнім?

_____ грн.

28. Чи отримуєте ви від підприємства (окрім основного зарбітку) інші матеріальні пільги (дайте відповідь у кожному рядку)?

Показники	Так, систематично	Так, але рідко	Ні
1. Премії за результати роботи	1	2	3
2. Матеріальна допомога	1	2	3
3. Дотації (на харчування, проїзд, відпочинок, лікування і т. ін.)	1	2	3
4. Пільги та компенсації	1	2	3
5. Продукція підприємства замість зарплати	1	2	3
6. За пільговими цінами продукти харчування, промтовари	1	2	3
7. Інші пільги та виплати (вказіть які)			

29. Укажіть приблизно ваш дохід у попередньому місяці на одного члена сім'ї (весь дохід розділіть на число членів сім'ї, враховуючи дітей):

_____ грн.

30. Відзначте, будь ласка, всі джерела грошових доходів вашої родини за попередній місяць – ваш особисто та інших членів вашої родини, які проживають разом з вами і ведуть спільне господарство (заповніть обидві колонки):

Показники	Доходи, грн.	
	ваші	інших членів вашої родини
1. Заробітна плата (за основним місцем роботи)	1	11
2. Пенсії, допомога, доплати, компенсації	2	12
3. Друга зайнятість (інша постійна робота, за яку одержуєте постійну плату)	3	13
4. Випадкові епізодичні зарбітки	4	14
5. Доходи від власного господарства	5	15
6. Матеріальна допомога родичів, які проживають окремо	6	16
7. Дохід від цінних паперів, дивіденди	7	17
8. Підприємницька, комерційна діяльність	8	18
9. Інші джерела	9	19
10. Крім зарплати інших доходів немає	10	20

31. Чи сприяє психологічна атмосфера в колективі продуктивності вашої праці?
1. Так, у нас дружній колектив, ми допомагаємо один одному.
 2. Так, ми працюємо нормально.
 3. Не зовсім, у нас кожен сам за себе, нікому немає діла до інших.
 4. Ні, у колективі часто бувають сварки, конфлікти.
 5. Важко відповісти.
32. Чи відчуваєте Ви залежність від підприємства, на якому працюєте?
1. Так.
 2. Ні.
33. Припустимо, що Ви з певних причин втратили своє робоче місце. Що це буде означати для Вас особисто та для членів Вашої родини?
1. Практично нічого.
 2. Це дещо ускладнить моє (наше) життя.
 3. Це дуже ускладнить моє (наше) життя.
 4. Це буде просто катастрофа.
 5. Важко відповісти.
34. Чи одержували Ви квартиру від Вашого підприємства?
1. Так.
 2. Ні.
35. вкажіть, будь ласка, рівень задоволеності роботою об'єктів соціальної інфраструктури:

Показники	Цілком влаштовує	Скоріше влаштовує, ніж ні	Важко відповісти	Скоріше за все не влаштовує	Зовсім не влаштовує
Організація харчування	1	2	3	4	5
Організація транспортної доставки	1	2	3	4	5
Якість та швидкість надання медичних послуг	1	2	3	4	5
Організація проведення спільних заходів	1	2	3	4	5
Організація відпочинку в санаторіях, пансіонатах, базах відпочинку	1	2	3	4	5
Надання матеріальної допомоги	1	2	3	4	5

36. Якими послугами соцкультпобуту підприємства ви користуєтеся?

1. Відомчий дитячий садок.
2. База відпочинку.
3. Дитячий табір.
4. Їдальня.
5. Магазин на підприємстві.

6. Лікувальні заклади.
7. Спортивно-оздоровчий комплекс.
8. Інші (вказіть, будь ласка, які).

37. Як ви можете оцінити стан вашого здоров'я?

1. Самопочуття гарне, висока працездатність, хворію дуже рідко.
2. Самопочуття непогане, хворію не більше тижня на рік, працездатність середня.
3. Самопочуття часто буває поганим, хворію більше ніж тиждень на рік, маю хронічні захворювання.

Дякуємо за відповіді!

Результати першого етапу факторного аналізу

Factor Analysis

Analysis Summary

Data variables:

P1
P2
P3
P4
P5
P6
P7
P8
P9
P10
P11
P12
P13
P14
P15
P16

Data input: observations

Number of complete cases: 45

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

Type of factoring: principal components
 Number of factors extracted: 6

Factor Analysis

Factor Number	Eigenvalue	Percent of Variance	Cumulative Percentage
1	3,08647	19,290	19,290
2	2,42636	15,165	34,455
3	2,13068	13,317	47,772
4	1,74098	10,881	58,653
5	1,44493	9,031	67,684
6	1,1668	7,292	74,976
7	0,884099	5,526	80,502
8	0,800559	5,003	85,506
9	0,584368	3,652	89,158
10	0,369252	2,308	91,466
11	0,356798	2,230	93,696
12	0,344698	2,154	95,850
13	0,27642	1,728	97,578
14	0,23435	1,465	99,042
15	0,15113	0,945	99,987
16	0,00210254	0,013	100,000

Variable	Initial Communality
P1	1,0
P2	1,0
P3	1,0
P4	1,0
P5	1,0
P6	1,0
P7	1,0
P8	1,0
P9	1,0
P10	1,0
P11	1,0

P12 1,0
 P13 1,0
 P14 1,0
 P15 1,0
 P16 1,0

 The StatAdvisor

This procedure performs a factor analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of factors which account for most of the variability in the 16 variables. In this case, 6 factors have been extracted, since 0 factors had eigenvalues greater than or equal to 1,0. Together they account for 74,9764% of the variability in the original data. Since you have selected the principal components method, the initial communality estimates have been set to assume that all of the variability in the data is due to common factors.

Factor Loading Matrix After Varimax Rotation

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6
P1	-0,112377	0,235215	0,792015	-0,0178061	-0,213003	0,168127
P2	0,302473	0,0633234	-0,620186	-0,105166	-0,340447	-0,246154
P3	0,119869	0,118576	0,13035	-0,0704443	0,0834244	0,900941
P4	0,285496	0,17954	-0,0669919	-0,175422	0,81846	-0,013372
P5	0,951042	-0,0564531	-0,0469029	0,0547855	0,0703057	0,0987791
P6	-0,547454	0,188391	0,0982682	0,493862	0,101983	0,255975
P7	-0,310236	-0,403805	-0,0576063	-0,0158095	0,668293	0,22595
P8	0,117738	-0,736437	0,166344	-0,0069004	0,114613	-0,146327
P9	-0,00973203	-0,0197246	0,0266715	0,871743	-0,129181	-0,227972
P10	0,954212	-0,0507644	-0,0494867	0,0539788	0,0775716	0,104405
P11	-0,101422	0,267862	-0,755304	0,0488551	0,00817508	0,0843808
P12	0,0125674	0,57813	0,156082	0,487609	-0,146855	0,314851
P13	-0,0570751	0,737033	0,153125	0,132388	0,091827	-0,382085
P14	-0,454998	0,228533	0,391434	-0,628623	0,0215738	-0,110977
P15	0,410292	0,178456	0,373379	0,015822	0,432561	-0,103398
P16	-0,00520022	0,760794	-0,0378222	-0,195626	0,137071	0,135089

Variable	Estimated Communality
P1	0,769197
P2	0,667686
P3	0,869037
P4	0,819058
P5	0,92757
P6	0,664677
P7	0,760542
P8	0,618467
P9	0,82979
P10	0,935378
P11	0,662094
P12	0,717214
P13	0,741871
P14	0,820418
P15	0,537649
P16	0,655573

The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors after rotation has been performed. Rotation is performed in order to simplify the explanation of the factors. The first rotated factor has the equation

$$\begin{aligned}
 & -0,112377*P1 + 0,302473*P2 + 0,119869*P3 + 0,285496*P4 + 0,951042*P5 - \\
 & 0,547454*P6 - 0,310236*P7 + 0,117738*P8 - 0,00973203*P9 + 0,954212*P10 \\
 & - 0,101422*P11 + 0,0125674*P12 - 0,0570751*P13 - 0,454998*P14 + \\
 & 0,410292*P15 - 0,00520022*P16
 \end{aligned}$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.

Продовження додатку В

Table of Factor Scores

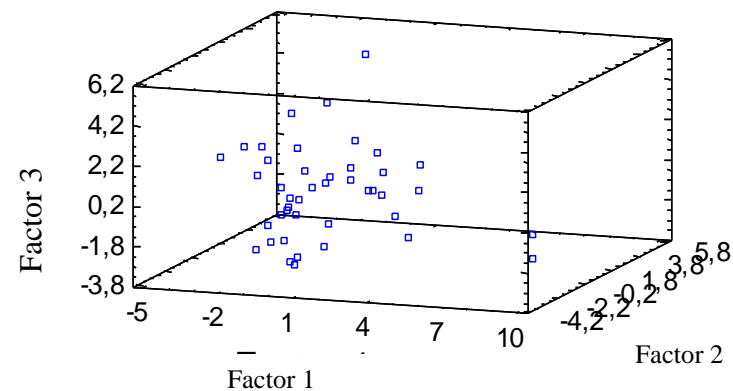
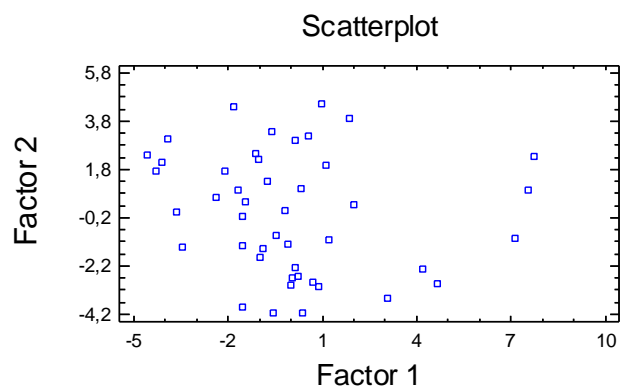
Row	Label	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6
1	ХЗЕВ - 12001	-1,8441	4,3821	-2,40766	4,3548	-3,2727	0,419462
2	ХЗЕВ - 12002	0,952943	4,54865	-1,68139	3,28809	-0,444819	0,0336412
3	ХЗЕВ - 12003	1,86588	3,90836	-0,847364	1,54025	0,121837	0,441015
4	Автрамат2001	-1,01486	2,23962	-3,70946	1,34291	-1,55863	-1,52165
5	Автрамат2002	-0,60213	3,36927	-2,57708	0,00776397	-0,386809	0,175351
6	Автрамат2003	0,119612	2,99914	-0,39421	-0,0109772	0,947537	1,19223
7	Електромашина200	-1,54163	-3,9009	-0,831375	1,86562	-0,555026	-0,183332
8	Електромашина200	-0,564348	-4,14191	-1,78392	-0,424127	-0,941127	-1,71438
9	Електромашина200	0,881066	-3,04262	-0,510465	-1,78581	1,0487	-2,41622
10	Турбоатом2001	0,029151	-2,70893	1,00501	-2,84992	2,11172	2,00373
11	Турбоатом2002	-0,892333	-1,47128	-0,156043	-1,08779	2,46363	0,912295
12	Турбоатом2003	-1,56129	-0,146049	0,192052	-1,45889	4,33766	0,327778
13	Укрелектромаш200	-1,69978	0,954244	-0,014061	-0,266267	-1,84725	0,925455
14	Укрелектромаш200	-2,39056	0,63885	-0,127679	-0,249182	-1,57659	-0,234939
15	Укрелектромаш200	-2,11368	1,72014	-0,446263	-0,303757	0,557134	-1,01188
16	Світло шахтаря20	-0,742809	1,28835	1,27736	2,51251	0,422677	-1,63574
17	Світло шахтаря20	-0,194314	0,116727	1,33459	2,29429	0,301385	-2,17491
18	Світло шахтаря20	0,324102	0,980097	2,47206	1,16119	0,222096	-0,0801923
19	ЗМЗ2001	0,227093	-2,61638	-1,45994	1,50479	-3,38011	-2,78448
20	ЗМЗ2002	1,98871	0,364933	-0,327554	-1,59604	-0,251249	-1,10475
21	ЗМЗ2003	1,13023	1,99246	0,126715	-1,96365	-0,336614	-2,8656
22	Електроважмаш200	0,139411	-2,24664	-0,837237	-0,377745	1,1729	-2,66556
23	Електроважмаш200	0,382579	-4,14909	0,244535	-1,45309	0,951998	-0,648713
24	Електроважмаш200	1,19524	-1,11975	-0,0142859	-0,458634	0,825183	1,54885
25	ХЕМЗ2001	-0,975141	-1,8655	-2,85199	-1,87943	-0,362956	1,91985
26	ХЕМЗ2002	-0,0887876	-1,3266	-2,32551	0,312143	0,510512	0,508215
27	ХЕМЗ2003	-1,56647	-1,37913	-0,571152	0,325372	1,58542	-0,98682
28	Радіореле2001	7,13479	-1,03062	-1,97349	-0,142306	0,771261	0,0682115
29	Радіореле2002	7,54329	0,956382	-1,60214	-0,855189	0,504389	1,27241
30	Радіореле2003	7,74751	2,3136	-0,79323	-3,53676	2,5151	-0,201018
31	Південкабель2001	-4,27864	1,73154	0,870295	-2,25696	-1,73199	0,80987
32	Південкабель2002	-4,10084	2,10053	0,0311559	-0,640944	0,479639	2,10525
33	Південкабель2003	-4,57577	2,37415	1,04481	-0,45348	0,574359	0,262028
34	ХКБДБ2001	3,07326	-3,56653	-0,460831	3,35804	0,535942	2,35919

Закінчення додатку В

35	ХКБДБ2002	4,1842	-2,3087	0,231765	3,26344	0,999823	2,14692
36	ХКБДБ2003	4,67603	-2,92491	-0,196968	0,998199	1,06765	0,839189
37	ХЕМЗ-ІРЕС2001	-1,47235	0,436756	4,49721	2,90036	-2,11226	0,546931
38	ХЕМЗ-ІРЕС2002	-1,10836	2,47936	4,87732	0,295586	-2,05868	1,13668
39	ХЕМЗ-ІРЕС2003	0,547388	3,19866	4,72608	-1,17312	0,0519962	1,27576
40	Інек2001	-3,63007	0,0370752	2,20976	-0,789536	0,503828	0,758773
41	Інек2002	-3,4393	-1,40098	0,568552	-0,963723	1,13187	0,365913
42	Інек2003	-3,93709	3,04571	6,13131	-0,97907	1,66555	2,07367
43	ХДПЗ2001	-0,458472	-0,922457	-1,95523	-0,653	-2,84192	-0,563197
44	ХДПЗ2002	-0,0288724	-3,00269	-0,407671	-1,16227	-3,2244	-1,78309
45	ХДПЗ2003	0,679529	-2,90504	-0,576353	-1,5537	-1,49868	-1,8522

The StatAdvisor

 This table shows the factor scores for each row of your data file. Select Rotation Statistics from the list of Tabular Options to obtain the equations for each factor. Select 2D Scatterplot or 3D Scatterplot from the list of Graphical Options to plot this data. You may save the scores by pressing the fourth button from the left on the analysis toolbar.



Результати заключного етапу факторного аналізу

Factor Analysis

Analysis Summary

Data variables:

P1
P3
P4
P5
P7
P10
P12
P16

Data input: observations

Number of complete cases: 45

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

Type of factoring: principal components

Number of factors extracted: 4

Factor Analysis

Factor Number	Eigenvalue	Percent of Variance	Cumulative Percentage
1	2,2678	28,347	28,347
2	1,80957	22,620	50,967
3	1,37162	17,145	68,112
4	0,994656	12,433	80,546
5	0,63235	7,904	88,450
6	0,564427	7,055	95,505
7	0,356782	4,460	99,965
8	0,0027957	0,035	100,000

Variable	Initial Communality
P1	1,0
P3	1,0
P4	1,0
P5	1,0
P7	1,0
P10	1,0
P12	1,0
P16	1,0

The StatAdvisor

 This procedure performs a factor analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of factors which account for most of the variability in the 8 variables. In this case, 4 factors have been extracted as requested. Together they account for 80,5456% of the variability in the original data. Since you have selected the principal components method, the initial communality estimates have been set to assume that all of the variability in the data is due to common factors.

Factor Loading Matrix After Varimax Rotation

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
P1	-0,187596	0,737056	-0,0745388	-0,0544792
P3	0,259776	0,655726	0,495166	0,119341
P4	0,323244	-0,269575	0,384229	0,69678
P5	0,985698	-0,0420118	-0,0600014	0,0313242
P7	-0,176261	-0,154191	0,894952	-0,0210704
P10	0,986887	-0,0334139	-0,0522048	0,0284594
P12	0,0120707	0,736838	-0,204311	0,137544
P16	-0,117389	0,30122	-0,171764	0,859633

Variable	Estimated Communality
P1	0,586968
P3	0,756892
P4	0,810292
P5	0,977946
P7	0,856226
P10	0,978597
P12	0,603738
P16	0,872986

The StatAdvisor

 This table shows the equations which estimate the common factors after rotation has been performed. Rotation is performed in order to simplify the explanation of the factors. The first rotated factor has the equation

$$-0,187596*P1 + 0,259776*P3 + 0,323244*P4 + 0,985698*P5 - 0,176261*P7 + 0,986887*P10 + 0,0120707*P12 - 0,117389*P16$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.

Table of Factor Scores

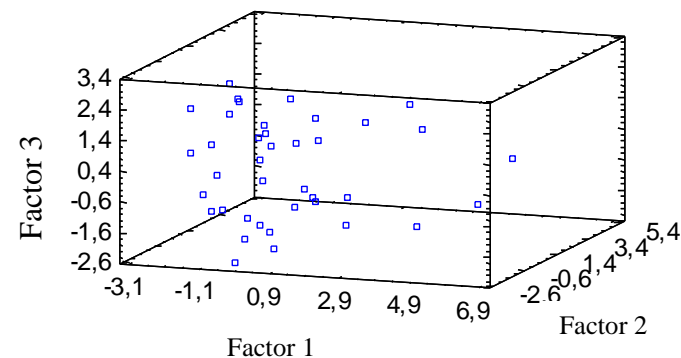
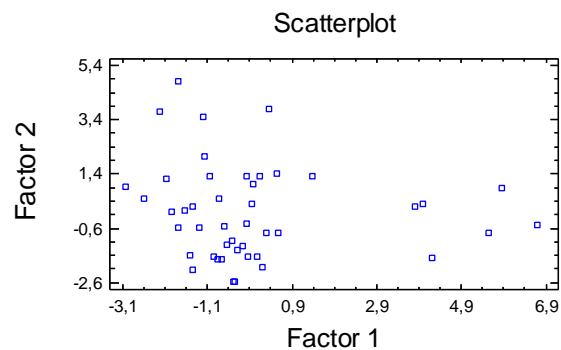
Row	Label	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
1	ХЗЕВ - 12001	-1,15639	2,07107	-2,52581	0,130274
2	ХЗЕВ - 12002	0,537279	1,43249	-1,47269	1,53703
3	ХЗЕВ - 12003	1,3729	1,31821	-1,06839	1,55436
4	Автрамат2001	-1,28861	-0,573135	-1,09016	1,10181
5	Автрамат2002	-0,0534809	0,286928	-0,190842	1,28636
6	Автрамат2003	-0,183503	1,34426	1,01482	1,41236
7	Електромашина200	-1,93249	0,00278361	1,73332	-1,89966
8	Електромашина200	-1,44274	-2,14275	0,401279	-2,21275
9	Електромашина200	-0,460547	-2,55008	0,373438	-0,807662
10	Турбоатом2001	0,286112	-0,771282	2,4018	-0,494265
11	Турбоатом2002	-0,637404	-1,18843	1,7518	1,03886
12	Турбоатом2003	-0,858094	-1,74023	2,69928	2,39319
13	Укрелектромаш200	-1,04151	1,32244	-0,299649	-1,66675
14	Укрелектромаш200	-1,46038	0,188682	-0,627152	-1,82842
15	Укрелектромаш200	-1,79255	-0,550077	-0,504588	1,06917
16	Світло шахтаря20	-0,520158	-1,03728	-0,386859	-0,615694
17	Світло шахтаря20	-0,279044	-1,26405	-0,915754	-0,577332
18	Світло шахтаря20	0,120824	1,31751	-0,819932	-0,234057
19	ЗМЗ2001	-0,774143	-1,75148	-1,93019	-2,15166
20	ЗМЗ2002	0,585556	-0,780335	-0,976113	1,12524
21	ЗМЗ2003	0,0728106	-1,65816	-1,7871	0,958053
22	Електроважмаш200	-0,481717	-2,5708	0,491616	-0,810312
23	Електроважмаш200	-0,135445	-1,64453	1,07724	-0,643821
24	Електроважмаш200	-0,0239418	1,02173	0,878992	1,44332
25	ХЕМЗ2001	-0,818328	0,479997	1,17894	-0,296739

Продовження додатку Д

26	ХЕМЗ2002	-0,691017	-0,506481	0,801194	-0,453216
27	ХЕМЗ2003	-1,51963	-1,58854	1,19648	-0,651044
28	Радіореле2001	5,54047	-0,763348	0,546865	-0,266032
29	Радіореле2002	5,8609	0,906497	-0,0581823	1,63232
30	Радіореле2003	6,69077	-0,488604	-0,135602	2,86385
31	Південкабель2001	-3,04202	0,938747	-1,00228	-0,162207
32	Південкабель2002	-2,05724	1,22176	1,20982	1,36649
33	Південкабель2003	-2,60804	0,502317	0,989519	1,16894
34	ХКБДВ2001	3,79722	0,210787	1,41729	-0,165309
35	ХКБДВ2002	3,98351	0,287166	0,955933	-0,15207
36	ХКБДВ2003	4,21728	-1,68322	0,126511	-0,499371
37	ХЕМЗ-ІРЕС2001	-1,19461	3,48279	-1,64752	-1,74566
38	ХЕМЗ-ІРЕС2002	-1,78935	4,795	-2,0843	-0,0913845
39	ХЕМЗ-ІРЕС2003	0,34914	3,815	-0,420719	1,29612
40	Інек2001	-1,62186	0,0700064	0,986664	-0,523354
41	Інек2002	-0,95348	-1,61529	1,28732	-0,67335
42	Інек2003	-2,23225	3,68861	1,27626	1,18629
43	ХДПЗ2001	-0,17661	-0,410258	-1,35933	-2,00742
44	ХДПЗ2002	-0,390662	-1,41486	-2,17353	-2,15793
45	ХДПЗ2003	0,202479	-2,01157	-1,31967	-0,776572

The StatAdvisor

This table shows the factor scores for each row of your data file. Select Rotation Statistics from the list of Tabular Options to obtain the equations for each factor. Select 2D Scatterplot or 3D Scatterplot from the list of Graphical Options to plot this data. You may save the scores by pressing the fourth button from the left on the analysis toolbar.



Лістинг результатів кластерного аналізу

Cluster Analysis

Analysis Summary

Data variables:SCORE_1
SCORE_2
SCORE_3
SCORE_4Number of complete cases: 45
Clustering Method: Group Average
Distance Metric: Squared Euclidean

Cluster Members Percent

1 39 86,67
2 6 13,33

Centroids

Cluster SCORE_1 SCORE_2 SCORE_3 SCORE_4

1 -0,771542 0,0392491 -0,0731486 -0,0875229
2 5,01502 -0,25512 0,475469 0,568898

The StatAdvisor

This procedure has created 2 clusters from the 45 observations supplied. The clusters are groups of observations with similar characteristics. To form the clusters, the procedure began with each observation in a separate group. It then combined the two observations which were closest together to form a new group. After recomputing the distance between the groups, the two groups then closest together were combined. This process was repeated until only 2 groups remained. To specify the number of final clusters, press the alternate mouse button and select Analysis Options. To determine a reasonable value for the number of clusters, look at the Agglomeration Distance Plot available from the list of Graphical Options.

Membership Table

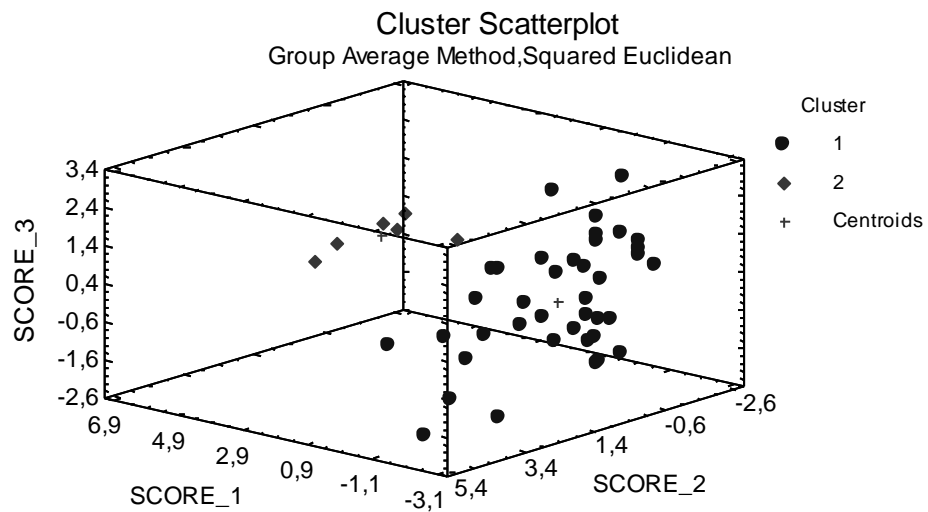
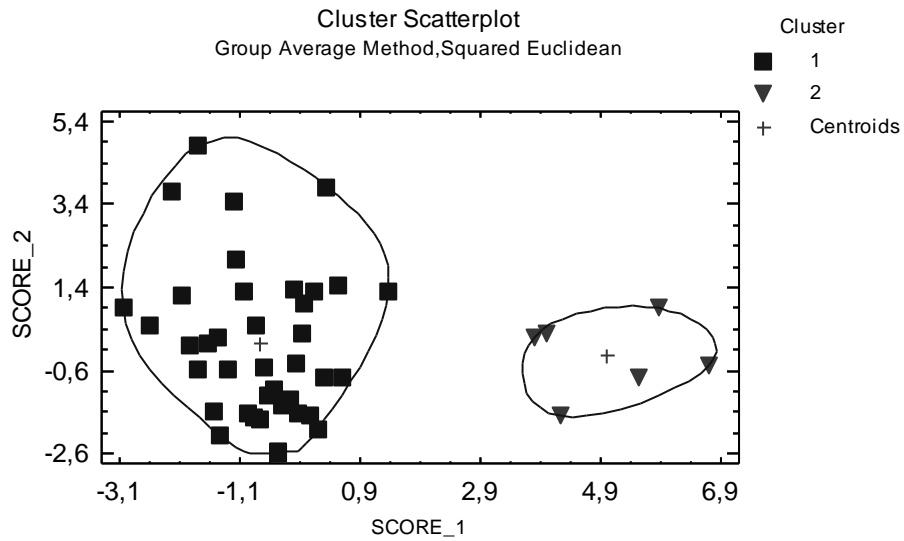
 Clustering Method: Group Average
 Distance Metric: Squared Euclidean

Row	Label	Cluster

1	ХЗЕВ - 12001	1
2	ХЗЕВ - 12002	1
3	ХЗЕВ - 12003	1
4	Автрамат2001	1
5	Автрамат2002	1
6	Автрамат2003	1
7	Електромашина200	1
8	Електромашина200	1
9	Електромашина200	1
10	Турбоатом2001	1
11	Турбоатом2002	1
12	Турбоатом2003	1
13	Укрелектромаш200	1
14	Укрелектромаш200	1
15	Укрелектромаш200	1
16	Світло шахтаря20	1
17	Світло шахтаря20	1
18	Світло шахтаря20	1
19	ЗМЗ2001	1
20	ЗМЗ2002	1
21	ЗМЗ2003	1
22	Електроважмаш200	1
23	Електроважмаш200	1
24	Електроважмаш200	1
25	ХЕМЗ2001	1
26	ХЕМЗ2002	1
27	ХЕМЗ2003	1
31	Південкабель2001	1
32	Південкабель2002	1
33	Південкабель2003	1
37	ХЕМЗ-ІРЕС2001	1
38	ХЕМЗ-ІРЕС2002	1
39	ХЕМЗ-ІРЕС2003	1
40	Інек2001	1
41	Інек2002	1
42	Інек2003	1
43	ХДПЗ2001	1
44	ХДПЗ2002	1
45	ХДПЗ2003	1
28	Радіореле2001	2
29	Радіореле2002	2
30	Радіореле2003	2
34	ХКВДБ2001	2
35	ХКВДБ2002	2
36	ХКВДБ2003	2

The StatAdvisor

 This table shows which cluster each observation belongs to. To plot these results, select 2D Scatterplot or 3D Scatterplot from the list of Graphical Options.



АНКЕТА УЧАСНИКА ОПИТУВАННЯ

Відповідаючи на запитання анкети, намагайтеся бути максимально уважними та щирими. Анкета анонімна, зібрані дані будуть використані тільки в узагальненому вигляді.

Будь ласка, повністю прочитайте кожний варіант запитання і поставте ту цифру, яка в найбільшій мірі відповідає ситуації, що склалася на підприємстві. Кожне твердження можна оцінити від 1 до 5 балів, при цьому “1” – мінімальний бал, він означає, що “повністю не згоден”, “5” – максимальний бал, котрий означає “повністю згоден”.

Заздалегідь вдячні Вам за допомогу та увагу!

№	Ствердження	Оцінка в балах (від 1 до 5)
1	2	3
<i>Корпоративні цінності й принципи</i>		
1	Ігнорування ключових цінностей підприємства може привести до неприємностей	
2	Працівникам притаманна висока моральна відповідальність за прийняті рішення	
3	На підприємстві існує чіткий набір цінностей, який визначає спосіб бачення бізнесу	
4	Менеджери підприємства практикують те, до чого вони закликають	
5	Про всі значні організаційні перетворення обов'язково повідомляють весь персонал підприємства	
<i>Філософія підприємства</i>		
6	На підприємстві є розроблена й документально оформлена філософія	
7	На підприємстві існує практика мотивації персоналу за допомогою виплати компенсаційного пакету	
8	На підприємстві підтримують хобі, пов'язані із активним способом життя	
9	Працівники чітко знають, які дії можуть привести до негативних наслідків роботи	
10	Працівники із різних підрозділів поділяють єдині погляди на перспективу	

<i>Правила гри</i>		
11	Існує чітка угода про правильні на неправильні підходи до виконання роботи на даному підприємстві	
12	Нам легко досягнути згоди навіть за спірними питаннями	
13	Підприємство має чіткий стиль управління й певний набір методів управління	
14	На підприємстві скоріше покладаються на горизонтальний контроль та координацію, ніж на позицію в ієрархії	
15	Новачки не перебудовують існуючий порядок дій в колективі	
<i>Групові норми</i>		
16	Кооперація та співробітництво працівників з різними функціональними ролями на підприємстві активно підтримується	
17	Працювати на даному підприємстві – значить бути частиною команди	
18	Робота в колективі будується так, щоб кожна людина могла бачити зв'язок між вкладеними зусиллями та розміром винагороди	
19	Команди є основою досягнення стратегічних цілей підприємства	
20	Кожна команда має свою субкультуру, яка за принциповими аспектами відповідає загальній оргкультурі	
<i>Поведінкові стереотипи</i>		
21	На підприємстві існує заведений порядок святкування разом певних свят	
22	Легко координувати проекти в різних функціональних підрозділах підприємства	
23	Працювати з працівником із іншого відділу легше, ніж з людиною із іншого підприємства	
24	Коли відбуваються суперечності, працівники завзято працюють, щоб досягнути взаємовигідного рішення для всіх учасників конфлікту	
25	Працівники рідко мають проблеми із досягненням згоди за ключовими питаннями	
<i>Склад мислення, ментальні моделі та лінгвістичні парадигми</i>		
26	Існують спеціальні програми адаптації для новачків	
27	На підприємстві існує спеціальна символіка, що відрізняє його від інших господарюючих суб'єктів на ринку	
28	Працівники користуються речами із логотипами підприємства не тільки на роботі, а і вдома та розповсюджують їх серед своїх близьких та знайомих	
29	В кожному підрозділі існує свої лінгвістичні системи, що зрозумілі тільки його членам	
30	На ринку існує певний сформований імідж підприємства	

<i>Морально-психологічний клімат</i>		
31	Різні підрозділи на підприємстві часто співробітничать з метою проведення необхідних змін	
32	Морально-психологічний клімат на підприємстві можна охарактеризувати як сприятливий	
33	Людський капітал даного підприємства безперервно зростає	
34	Проблеми рідко виникають на підприємстві, тому що є необхідні навички для ефективної роботи	
35	Керівництво розглядає невдачі як можливість для навчання та вдосконалення	
<i>Існуючий практичний досвід</i>		
36	Рішення на підприємстві звичайно приймаються на тому рівні, де доступна краща інформація	
37	У роботі підприємства немає значних проколів	
38	Уміння й знання працівників розглядаються як найважливіша конкурентна перевага	
39	Підприємство постійно вкладає грошові кошти в підвищення професіоналізму своїх співробітників	
40	На підприємстві має місце низький рівень плинності кадрів	

Наукове видання

**ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ**

Автори: **ГАВКАЛОВА Наталія Леонідівна**
МАРКОВА Наталя Сергіївна

Редактор **Демченко Н. І.**
Коректор **Бриль В. О.**

Підписано до друку 13.03.2006. Формат 60x90.1/16
Папір MultiCopy.
Друк Riso. Ум.-друк. арк. 15,75
Обл.-вид. арк. 18,0 Тираж 500 примірників. Зам № 118

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи
Дк № 481 від 13.06.2001 р.*

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ, 61001, м. Харків, пр. Леніна, 9а