

Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу

Віктор Петренко

**Управління процесами
інтелектокористування
в соціально-економічних
системах**

Івано-Франківськ
„Нова Зоря“
2006

УДК 681.3.

ББК 65.050.

П-34

Петренко В. П.

П-34 Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах//Наукова монографія. — Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2006. — 352. с.

ISBN 966-398-005-2

Розглянуті перспективні підходи, методи і стилі управління інтелектуалізованими людськими ресурсами соціально-економічних систем, а також результати апробації останніх в умовах практичного використання при управлінні різними за призначенням і функціональними цілями організованими робочими групами.

Розраховано на науковців, економістів, фахівців з питань менеджменту, державного управління і місцевого самоврядування, магістрів і студентів відповідних спеціальностей.

УДК 681.3.

ББК 65.050.

Науковий редактор:

доктор економічних наук, професор **Вовканич С. Й.** (м. Львів).

Рецензенти:

Данилюк М. О. — доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки підприємств
(Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу)

Благун І. С. — доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економічної кібернетики
(Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника)

Семів Л. К. — доктор економічних наук,
завідувач відділу регіональної соціально-економічної політики
(Інститут регіональних досліджень НАН України, м. Львів)

*Рекомендовано до друку Вченою радою Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
(протокол №09/447 від 27.09.2006 р.)*

ISBN 966-398-005-2

© Петренко В. П., 2006

© Видавництво „Нова Зоря“, 2006

Зміст

Передмова.....	5
1. Теоретико-методологічні основи трансформації інтелектуальних ресурсів в інноваційний розвиток суспільства	
1.1. Інтелектуальні ресурси людства — головний чинник сталого розвитку суспільства.....	12
1.2. Інтелектуальна стратифікація та інтелектуальна мобільність в людських спільнотах.....	21
1.3. Особливості впливу інтелектуальної і соціальної стратифікації та мобільності на використання інтелектуального потенціалу трансформаційних суспільств.....	38
1.4. Трансформація інтелекту особи чи групи осіб в економічні результати їх діяльності.....	63
Висновки.....	88
2. Інтелект і управління інноваційними процесами розвитку	
2.1. Інтелект як базова умова досягнення соціально-економічної системою позитивного господарського результату	92
2.2. Визначення раціональних шляхів співпраці основних суб'єктів ринкових стосунків в соціальному просторі.....	96
2.3. Інтелектоінтегруючі управлінські технології як засіб об'єднання інтелектуальних ресурсів людських спільнот	109
2.4. Пріоритетний напрямок ефективного використання інтелектуального потенціалу керівника	121
Висновки.....	136
3. Управління і керівник в постіндустріальному інтелектуалізованому суспільстві	
3.1. Інноваційні зміни в сфері управління людськими спільнотами — вимога часу і суспільства	140
3.2. Старі вимоги до нового управління	147
3.3. Дослідження генезису описів стилів керівництва як теоретичної основи аналізу і синтезу новиз підходів до управління процесом інтелектокористування.....	163
3.4. Розробка комплексної просторової моделі стилів управління.....	174

3.5 Аналіз потенціалу практичного використання комплексної просторової моделі стилів управління.....	185
Висновки.....	197

4. Методика відбору, підготовки та оцінки керівників з використанням комплексної просторової моделі стилів управління

4.1. Методи та інструменти діагностування стилю управління за комплексною просторовою моделлю.....	201
4.2. Порівняльні дослідження можливостей тестових методик та інструментів діагностування стилю управління за комплексною просторовою моделлю.....	209
4.3. Апробація тестів в групах керівників різних категорій і сфер діяльності	215
Висновки	233

5. Результати практичної апробації технологій управління процесами інтелектокористування

5.1. Управління інтелектокористуванням в науково-технічних творчих групах	237
5.2. Організація належного інтелектокористування в групах кризового управління підприємствами	243
5.3. Інтелектокористування в групі розробки регуляторних актів. . .	253
5.4. Інтелектокористування і групи стратегічного планування економічного розвитку територіальних громад	266
Висновки.....	292

Післямова	294
Додатки	299
Література	328

Передмова

Наукова оцінка багатьох життєво важливих процесів, які переживає Україна в часи соціально-економічних перетворень, а також обґрунтоване визначення шляхів належного розвитку цих процесів і прогнозування їх наслідків є неможливими без пошуку, визначення, дослідження та усвідомленого управління найбільш впливовими чинниками, що визначають як позитивізм, так і динаміку необхідних сьогodнішньому українському суспільству змін. Ці ключові чинники визначають майбутнє місце і роль української держави та її народу у тій міжнародній спільноті, яка сьогodні формується, трансформується і реформується в глобальних масштабах.

У зв'язку з тим, що постійне оновлення суспільства як на усіх попередніх, так і на черговому етапі розиткового континууму людської цивілізації завжди ґрунтується на праці людей з притаманною їм змагальністю між індивідами, групами, громадами чи в іншому вимірі – територіями, регіонами, країнами, націями щодо виробництва матеріальних благ, то значну частину сьогodнішніх трансформаційних процесів слід розглядати в контексті процесу пошуку і становлення нових пропорцій між традиційною трудовою діяльністю і творчою (креативною) діяльністю окремих осіб чи їх груп з встановленням нових оцінок і нового відношення до цих складових.

Якщо ж прийняти до уваги, що напрямки розвитку соціальних і господарських систем визначаються головним чином інтересами належних до цих систем людей, а також той незаперечний факт, що в розвитку сучасної економіки центральну роль починають відігравати знання, інформація та інтелект, то стає очевидним, що перспективи досягнення українським суспільством якогось якісно нового і прийняттого для більшості населення країни стану доцільно аналізувати та оцінювати з використанням відомої сьогodні доктрини інформаційного суспільства з метою дослідження можливостей, шляхів і механізмів переходу від звичної трудової діяльності до творчої активності.

Інформаційне суспільство [1, 2], або суспільство з інформаційною економікою [3], або постіндустріальне інформаційне суспільство [4], або суспільство пізнання [5, 6], в якому виробляються і споживаються одночасно, взаємоз'язано і взаємозалежно матеріальні блага, знання

та інформація, не може управлятися і регулюватися добрими старими управлінськими технологіями, методами і прийомами, а вимагає заміни традиційних підходів до керівництва трудовими процесами на інноваційні підходи управління творчою трудовою діяльністю.

Саме це спричиняє потребу в радикальних змінах в системі організації діяльності сучасних людських спільнот, пошуку нових стилів міжособистісних стосунків та зміни стилів управління ними на нові – “особистісні, антибюрократичні, творчі, інтелектуальні” [7], заміни “ворожих методів керівництва” на “керівництво добровольцями” [8], на керівництво, яке “стимулює до створення нового знання” [9] тощо.

Чому ж саме ці характеристики так званого “постіндустріального” етапу розвитку людства сьогодні викликають підвищений інтерес не тільки у науковців, управлінської та фахової еліти, а навіть і у пересічних громадян тих країн, які прагнуть і намагаються знайти своє місце в новому світопорядку динамічних змін і викликів?

В Україні свідченням цього інтересу можна вважати появу і активну діяльність з дозволу сказати “інтелектуально-стурбованих” урядових і неурядових громадських організацій, об’єднань та асоціацій, дослідницьких центрів і агенцій, організація і проведення форумів, конференцій, публікацію наукових, науково-популярних і публіцистичних матеріалів тощо, основною метою яких є привернення уваги нашого суспільства до проблем, пов’язаних із значенням, присутністю та архіважливою роллю інтелекту в житті нашої держави.

При цьому, спостерігається по своєму унікальна єдність думок і поглядів на предмет того, що рух України в майбутнє потребує потужного інтелектуального забезпечення, а замість цього спостерігається “руйнація”, “деструкція”, “знищення”, “деградація” і, навіть, “кастрація” інтелектуального потенціалу країни, інтелекту нації. Наслідком такого нехтування інтересами носіїв цього потенціалу — стала масова міграція громадян України, які покидають рідну країну не тільки заради заробітків, а дуже часто роблять це в пошуках можливостей творчої роботи, самоактуалізації і професійного розвитку, способів реалізації своїх наукових і бізнесових ідей, винаходів та проектів.

Однак, лідери і чільні представники самих різноорієнтованих політичних партій нашої держави, демонструючи цілком виправдану тривогу за майбутнє інтелекту незалежної України, підкреслюючи його “невитребуваність” і “відключення” від економіки, “недовикористан-

чи навіть “бездарне використання”, одночасно дозволяють собі критикувати інтелектуалів на “стару гвардію” і “нове покоління”, “свідомців” і “антагоністів”, а інколи прямо говорять про “неприйнятну диференціацію, якщо не прямий антагонізм між державою та владою з одного боку та інтелектуалами з іншого” [10], ніби забуваючи, що держава також є носієм певного інтелектуального потенціалу і, що вона є нічим іншим, як продуктом того ж таки інтелекту нації і його часткою.

Видно таки, щось негаразд сьогодні в Україні саме в сфері використання інтелектуальних ресурсів, відсутності необхідних знань, вмінь і звичок управління цим видом ресурсів у більшості управлінського корпусу у всіх сферах життя українського суспільства і в першу чергу державними чинниками.

Пояснення такої ситуації не є аж надто ускладненим завданням. В Україні, як і у всьому світі, сьогодні формується нове інтелектуальне середовище, відбувається лавиноподібна інтелектуалізація українського суспільства (за визначенням экс-голови Верховної Ради В. Литвина “інтелектуалізація нашого буття” [10]), яке звичайно ж вимагає нових оцінок та пошуку нових методів і стилів управління уже достатньо інтелектуалізованими трудовими ресурсами. Дивним чином з визначенням В. Литвина перекликається назва відомої роботи професора Ю. Канигіна “Таємниці інтелектуального буття”, опублікованої ним в уже далекому 1977 році. Виявляється, що і сьогодні “таємниці інтелектуального буття” багато в чому продовжують для нашого суспільства залишатись такими ж таємницями, як і 30 років тому. Адже, за влучним визначенням академіка П. Толочка, “Претендуючи на роль давнього і мудрого народу, ми чомусь не виявляємо ні бажання, ні вміння мудрішати і далі” [11], в зв’язку з чим інтелект поки що не зайняв пріоритетних позицій в процесі соціально-економічних, духовно-політичних і культурних перетворень, а за визнанням того ж таки В. Литвина “... відносини за схемою влада — інтелект не набули ні повноти, ні системності, ні паритетного характеру” [10].

Владні чинники погано вчаться працювати і, на мою думку, до останнього часу навіть не намагалися працювати з людьми нової держави і оновленого суспільства по новому, а продовжували експлуатувати старий досвід, старі технології, старі оцінки, старі стереотипи, залишаючись на позиціях традиційного використання трудових ресурсів країни

та її регіонів, використовуючи для досягнення традиційних економічних цілей знову ж таки традиційні управлінські методи.

Результати ж тривалого ігнорування як в радянські часи, так і в часи незалежності частиною українського інтелекту з позначкою “влада” тієї частини інтелекту, яку можна означити як “посполитий народ”, а також тривалої боротьби між різними частинами “інтелектуальної еліти”, розділеними приналежністю до різних національних культур, релігійних конфесій, політичних партій, мов, територій і т.п., з використанням аргументів “від імені і за дорученням народу” без прямого залучення самого народу, сьогодні стає на заваді динамічним перетворенням нашого суспільства. Адже, якщо окремі частини “інтелектуальної еліти” намагаються привести до “свого” спільного знаменника весь народ, поборюючи одна одну, то цього спільного знаменника у вигляді загального добробуту, миру і злагоди досягти не вдасться ніколи.

Як не згадати тут слова великого українця-інтелектуала Т. Г. Шевченка:

Роботящим умам,
Роботящим рукам
Перелоги орати,
Думать, сіять, не ждять
І посіяне жать
Роботящим рукам.

“Молитва” (1860).

Зафіксована у наведеному уривку пріоритетність “роботящих умів” перед “роботящими руками” не є випадковою. Необхідність спочатку “думати”, а потім уже “сіяти” і “жати” наголошує на первинності розуму і вторинності дії. У всі без виключення часи ця пріоритетність визнавалась всіма народами світу, що знаходило реальне підтвердження у міфах, легендах, казках, піснях та приказках, філософських і релігійних вченнях, древніх і сучасних наукових школах та дослідженнях. З добіблійних часів ні в кого не викликає сумніву той факт, що бути розумним і знаючим, керуватися позитивним досвідом і використовувати його на практиці, поступати науково обґрунтовано і виважено це добре! Однак українське сьогодні навіть з натяжкою важко назвати

Таким, яке спочатку стало предметом роздумів “роботящих умів”, а згодом уже активних дій із продуманого наперед засіву та пожинання позитивних результатів.

Розум, мудрість, знання, досвід, компетентність, кваліфікація, грамотність, вміння тощо цінувалися і оспівувалися простим народом набагато більше ніж сила, влада, гроші чи власність, прагнення до яких часто затьмарює розум і намагається перетворити останній у звичайний інструмент їх досягнення.

Тільки знання і їх розумне використання давали і дають справжню владу і силу. А тому кожен, хто тим чи іншим чином хотів і хоче впливати на людські спільноти, мусив, мусить і завжди муситиме бути щонайменше “розумним”. Згадаємо, що свого часу навіть така безальтернативна “надихаюча і спрямовуюча” сила радянського суспільства, як комуністична партія, недаремно наполегливо проголошувала, постійно підкреслювала і широко пропагувала лозунг “Партія — розум (підкреслено мною, В. П.), честь і совість нашої епохи”, підкреслюючи цим, що саме сукупність людей — членів партії має право на управління процесами розвитку суспільства.

Сьогодні ж для українського суспільства таких декларацій, однак, замало. Йому потрібні успішні і позитивні результати, динаміка появи яких, на жаль, протягом тривалого часу є незадовільною.

Чому ж в сучасному українському соціумі ніяк не може сформуватись критична маса інтелектуальної енергії для його швидкого переходу на більш високу і досконалу орбіту соціального розвитку? Можливо тому, що певна і достатньо впливова частина суспільства сьогодні не є зацікавленою у використанні інтелекту, який за своєю природою завжди прагне до прозорості, ясності і однозначності. Його ж відсутність або, скажімо м’якше, недостатня присутність в і так складних трансформаційних процесах призводить до їх ускладненості, заплутаності і неоднозначності, що викликає до життя інші зразки поведінки людей, обумовлені іншими мотивами і цілями, невластивими і незвичними для нас.

Дана монографія є спробою аналітичного і наукового узагальнення існуючих теоретичних засад цільового і ефективного використання інтелектуальних ресурсів організованих людських спільнот з метою забезпечення їх неухильного поступу в краще майбутнє, яке створюється завдяки прикладеними членами цих спільнот інтелектуальним зу-

силлям. Значний вклад в становлення цих теоретичних засад зроблено багатьма вітчизняними вченими, серед яких без сумніву слід назвати роботи професорів Богині Д. П., Вовканича С. Й., Геєця В. М., Голубця М. А., Долішного М. І., Злупка С. М., Канигіна Ю. М., Кузьміна О. Є., Мочерного С. В., Федулової Л. І., Хміля Ф. І. та ін.

На основі використання результатів їх досліджень і досвіду, аналізу наукових розвідок багатьох інших вітчизняних і зарубіжних авторів, а також власного практичного досвіду автор монографії пояснює особисту позицію стосовно піднятого питання, демонструє власне бачення шляхів оцінки стану використання наявних інтелектуальних ресурсів в українській державі, визначає причини їх незадовільної участі в процесах державотворення, пропонує нові технології управлінської діяльності і рекомендує до практичного використання такі стилі управління, які певним чином уже адаптовані до умов і особливостей інтелектуалізованого суспільства.

В роботі також демонструються можливості і приклади ефективного практичного використання запропонованих технологій і стилів управління в процесі формування, збереження, нарощування і трансформування інтелектуального потенціалу детермінованих за різними ознаками груп людей в позитивні економічні і соціальні результати їх діяльності, які, на думку автора, можуть бути успішно використані в процесі розбудови української держави у всіх без виключення сферах людської активності.

Розділ I

Теоретико-методологічні основи
трансформації інтелектуальних ресурсів
в інноваційний розвиток суспільства

1.1 Інтелектуальні ресурси людства — головний чинник сталого розвитку суспільства

Для того, щоб зрозуміти важливість і актуальність піднятого питання про доцільність дослідження процесів використання інтелектуальних ресурсів людства загалом або його окремих частин, слід звернутись до аналізу працюючих сьогодні парадигм взаємозв'язків, взаємозалежності і взаємовпливу Природи і Суспільства — двох нерозривних складових існуючого Світу.

Протягом останніх десятиліть ХХ і на початку ХХІ століть представники різних наукових напрямків, течій і сфер інтересів намагаються уточнити, удосконалити, а то і переосмислити та розвинути пануючу сьогодні концептуальну схему розвитку світобудови з врахуванням результатів останніх наукових досліджень, а також паранаукового досвіду, поглядів та оцінок.

При цьому все частіше нові світоглядні напрямки і концепції створюються науковцями, які, працюючи на стику самих різних галузей знань в самих різноманітних сферах соціального управління, соціології, економіки, техніки, технології, екології, історії, культури і т. д., генерують появу нових наукових напрямків, теорій, понять і категорій. Слід, однак, звернути увагу на той факт, що, при всій своїй різноорієнтованості, більшість із авторів таких робіт цілком слушно звертаються до відомих досліджень, які тим чи іншим чином пов'язані із пошуком нових шляхів взаємодії двох основних складових нашого світу — Природи і Суспільства в ній.

Дослідження за названою тематикою в Україні були започатковані і успішно розвивались ще в ХІХ столітті С. А. Подолинським [12], а в ХХ столітті продовжені В. І. Вернадським [13]. Сьогодні, запропоновані цими вченими позитивні моделі і досягнуті результати, завдяки сучасним дослідникам шляхів розвитку нашого суспільства, отримують нові імпульси розвитку. При цьому, частина авторів іде шляхом осучаснення висловлених їх попередниками ідей та формування на цій основі модернових концепцій розвитку людства. Інша частина, не заперечуючи важливості отриманих раніше результатів, вносять принципово нові концепції. При цьому корінним чином модифікуються існуючі погляди на світобудову, місце та роль людського суспільства.

До першого (модернізуючого) напрямку слід віднести недавню роботу М. Романенко [14], в якій автор, ґрунтуючись на ідеях В. І. Вернадського та сучасних російських авторів, не бачить інших можливостей поступального розвитку людства аніж реалізація єдиною системо-планетарного природного організму стратегії “ноосферно-екологічної парадигми” і підтримує пропонуваній багатьма вченими шлях “паралельного” розвитку Людини і біосфери на основі єдиного загальнопланетарного управління людством.

Модернізуючий характер носять також соціоекологічна концепція взаємодії Суспільства з Природою, прихильником якої в Україні був Г. Бачинський [15], та соціосферна концепція М. Голубця [16], яка представляє “соціосферу” (“всесвітнє людство” у біосфері) у вигляді системи з рядом структурно-функціональних підсистем і “матеріально-енергетичним обміном” між останніми, з чого випливає необхідність організації моніторингу за “демографічними, соціальними, культурними, технологічними, політичними та іншими процесами на планеті” для управління ними.

Серед робіт другого (модифікуючого) напрямку необхідно згадати дослідження взаємозв’язку та взаємовпливів енергетично-інформаційно- та інформаційно-інтелектуальних субстанцій (тонкі матерії) із видимим, матеріальним, фізичним світом (щільні матерії), які відомі під назвою “еніологія” і основним змістом яких є дослідження інформаційних біополів окремих людей і їх груп, а також енергоінформаційний обмін між ними та Природою і можливі результати цього обміну [17, 18].

Вагомим вкладом в створення нового наукового напрямку слід вважати задекларовану С. Злупком в [19, 20] необхідність формування і інтенсивного розвитку науки “екогомологія”, в якій ним пропонується розглядати єдність розвитку людини та її душі в природному доквідлі з позицій існування “фізично окреслених” і “невидимих духовних зв’язків”, що за змістом також відповідають поняттям уже згаданих вище “щільної” і “тонкої” матерій. Особливістю запропонованого підходу є його прагматична спрямованість на покращання якості регіонального управління і місцевого самоврядування.

Подібна націленість є характерною і для “економічної психології” С. Долгова, в якій інформаційні і психологічні чинники, творчі здібності людини тощо (іншими словами тонкі поля) визначаються як такі, що

детерміновано впливають на економічні результати діяльності людини внаслідок їх “взаємодії” з певними матеріальними (тобто щільними) полями в процесі створення цих самих економічних результатів [21].

Аналогічні підходи до опису взаємодії людини і природи задекларовані у філософській концепції економічного природознавства, названої її автором Б. Прикіним гіперекономікою — наукою про економічно ефективну діяльність суспільства при збереженні рівноважного стану екосистеми за рахунок спільних дій Природи і Людини [22].

Абсолютно нова картина світобудови запропонована В. Пликіним в захоплюючій і неоднозначній роботі [23], в якій питання взаємозв’язків і взаємовпливів свідомості кожного живого створіння на планеті (в т.ч. Людини), “Свідомості планети” і “Свідомості Всесвіту” через інформаційно-енергетичні поля, а також стану Природи ставиться в залежність від багатьох сьогодні ще недостатньо досліджених, а значить і неусвідомлених людством чинників. Автор, досить доказово наголошуючи на існуванні світу духовного (тонкоматеріальні світи) і матеріального (щільноматеріальні світи) з інформаційною, енергетичною та інтелектуально-емоціональною взаємодією і взаємозалежністю, пропонує таку модель інформаційно-енергетичної структури Всесвіту, яка відкриває шляхи створення “іншої науки”, “іншої техніки, інших технологій та іншого матеріального виробництва” з суттєво кращими характеристиками духовності, ефективності і безпечності існування людства на планеті.

Прагматичність досліджень глибинної суті зв’язку між Природою і Суспільством підкреслила Л. Шевчук, яка на пряму зв’язала появу нової парадигми науки XXI століття, що попередньо формується рядом вищеназваних праць, з продуктивним використанням тривалого потенціалу людства [24]. Нею була висвітлена проблема дослідження процесів трансформації енергії, набутою людською спільнотою як безпосередньо, так і опосередковано від сонця, в фізичну, механічну і хімічну (тепло, рух, обмін речовин), ментальну (ідеї, відкриття, винаходи) і астральну (психіка, емоції), які в комплексі представляють собою певні результати економічної діяльності людей, що залишаються на нашій планеті у вигляді щільних і тонких полів, змінюючи останню.

Як бачимо, кінцевою метою всіх новітніх концепцій і наукових напрямків є оптимізація стосунків між Суспільством і Природою нашої

планети із забезпеченням гармонійного та економічно ефективного існування. При цьому, практично всі вони використовують в своїх моделях інформаційні, енергетичні та інтелектуально-психологічні інструменти (тонкі поля), властиві живій матерії.

Це з необхідністю повертає нас до відомого ствердження В. І. Вернадського, що життя і розум є проміжною структурою між космосом і живою матерією Землі, яка призначена використовувати космічну енергію для перетворення планетарної речовини, тобто виступає своєрідним інструментом забезпечення розвитку планети в її космічному оточенні. В процесі цього розвитку активна оболонка Землі — Біосфера (колиска розумного життя) з часом трансформується в Ноосферу, в результаті чого настане епоха розумного розпорядження могутністю Свідомості суспільства, яке не може існувати поза Природою, а використовує останню як своєрідне тіло, утворюючи “загальнопланетарний природний організм” [13, 25].

Відзначимо, що економічні проблеми оптимізації стосунків Суспільства і Природи сьогодні досить детально описуються теорією та практикою впливу людства на природне середовище в процесі його господарського використання, відомою під назвою науки про раціональне, ефективне, оптимальне природокористування [26, 27]. Однак, врахувавши, що процес природокористування є тільки наслідком виконання людиною прийнятих нею ж рішень про використання ресурсів Природи, з необхідністю прийдемо до висновку, що саме якість цих рішень (їх раціональність, ефективність чи оптимальність) і визначає отримані економічні результати та їх користь для людини.

Саме ці обставини дали змогу авторам роботи [28] на основі аналізу здобутків львівської еколого-економічної наукової школи прийти до висновку про необхідність акцентуації досліджень на людині з її “не тільки біологічними і фізичними атрибутами, але душею і духом, які також є реальністю”. А тому зробимо спробу інтерпретувати процес природокористування як двоякий комплексний процес трансформування сонячної енергії інтелектуальними ресурсами Суспільства в ідеї, концепції, вчення, відкриття, винаходи тощо (тонкі поля), а трудовими ресурсами Суспільства — в механічні, фізичні і хімічні зміни середовища існування (щільні поля) згідно відповідних ідей, відкриттів, винаходів, технологій тощо.

Така інтерпретація з необхідністю виводить на чільне місце в стосунках між Суспільством і Природою належне використання інтелектуальних ресурсів людства, назване в [29, 30] процесом інтелектокористування, під яким автори запропонували розуміти рівень доцільності та оптимальності управлінських рішень з питань формування, збереження, використання та нарощування інтелектуальних ресурсів (ІР) соціально-економічних систем.

Використання ж запропонованого поняття ІР для випадку “загальнопланетарного природного організму” пояснює необхідність “чіткої координації і управління всіма прогресивними силами на планеті” [23], “планетарних механізмів управління” [14], “міжнародних органів управління” [16], “регіонального управління” та “місцевого самоврядування” [20] тощо. Адже ще В. І. Вернадський своєю зв’язкою “людський розум і керована ним праця” ніби вказував на ту обставину, що саме рівень інтелектокористування (згадаємо тонкі поля) визначатиме результати природокористування (щільні поля) та їх всебічну оцінку (названу різними авторами як “паралельний розвиток” і “гармонійне співіснування”, “продуктивне використання трудового потенціалу” і “економічну ефективність”, “духовність” і “безпечність існування” тощо).

Слід, однак, наголосити, що належне використання інтелектуальних ресурсів суспільства може бути гарантованим тільки через забезпечення належного рівня управління цим процесом. Адже неналежне використання (або просто невикористання) інтелектуальних ресурсів в будь-якій соціально-економічній системі внаслідок незадовільного управління ними неминуче зумовить появу некомпетентних, необґрунтованих або тенденційних рішень з використання Суспільством доступних ресурсів Природи, реалізації яких порушуватиме “гармонійність”, “ефективність”, “продуктивність”, “безпечність” тощо.

Отже, належно поставлене інтелектокористування забезпечить трансформацію потенційних запасів енергії інтелектуальними і трудовими ресурсами людства — “реальними продуктивними силами”, якими “...здійснюється діяльність корисна суспільству, частині суспільства чи людині, при умові, що ця діяльність не суперечить суспільним морально-етичним нормам і цінностям” [24]. В цьому випадку діяльність “реальних продуктивних сил” приносить суспільству реальні еко-

номічно ефективні, корисні, високодуховні і гармонізовані з Природою результати. І навпаки, некерованість або незадовільне управління цим процесом створює можливість появи і негативного впливу на економічні результати “фіктивних” і “деструктивних” сил. Якщо появу “фіктивних” сил можна вважати прямими втратами “реальних продуктивних” сил в результаті нераціонального використання ресурсів системи, то “деструктивні” сили є не просто втратами. Вони наносять реальну шкоду і Суспільству і Природі завдяки трансформації енергії в шкідливі для “загальнопланетарного організму” результати (шкідливі тонкі і шільні поля).

Тому першою умовою гармонійного і ефективного розвитку Суспільства і Природи слід вважати мінімізацію можливих втрат “реальних продуктивних” сил з переходом останніх у “фіктивні” і максимізацію співвідношення результатів, генерованих “реальними продуктивними силами” з результативністю “деструктивних сил”.

При виконанні цих умов коефіцієнт трансформації Суспільством ресурсних фондів Природи в корисні результати (Р) матиме наступний вигляд:

$$K_t = (R_{pnc} - R_{fc}) / R_{dc} > 1, \quad (1.1.)$$

де K_t — коефіцієнт трансформації, R_{pnc} — результати, генеровані “реальними продуктивними” силами, R_{fc} — результати, які могли б бути генерованими “фіктивними” силами і фактично є втраченими, R_{dc} — результати діяльності “деструктивних” сил.

У випадку $K_t > 1$ на планеті відбувається “цивілізаційний поступ”, а у випадку $K_t < 1$ — “цивілізаційна деградація”. Цілком аналогічним чином цей показник може бути використаний в масштабах країни, регіону, територіально-адміністративної одиниці або стосовно окремої організації чи окремого підприємства.

Роль належного інтелектокористування в цьому процесі допоможе прояснити обмеження, введене В. Пликіним в уже згаданій раніше роботі [23], який в переліку самих важливих завдань людства одним із пріоритетних вважає “приборкання войовничого науково обґрунтованого невігластва” шляхом забезпечення перевищення “рівня духовності людини” над “рівнем знань людини”, що у формалізованому вигляді може виглядати наступним чином:

$$\text{Кдз} = \text{Дл}/\text{Зл} > 1, \quad (1.2.)$$

де Кдз — коефіцієнт співвідношення духовності і знань людини, Дл — духовність людини, Зл — знання людини.

Тільки у випадку $\text{Кдз} > 1$ збудуться інтуїтивні передбачення Лукреція (I ст. до н. е.) про те, що прогрес Природи і Людства забезпечать творчі сили Розуму, який все “доводить до блискучої довершеності” [31, с. 19]. В протилежному разі здатність людського інтелекту створювати такі “шедеври”, які представляють особливу небезпеку для людства Землі, буде зростати. Прикладів того як знання, потрапивши в негідні руки, приносять численні страждання людству в історії цивілізації — занадто багато.

Важливість домінування духовності над знаннями і необхідність дотримання співвідношення (1.2.) (хай ще в не зовсім явному вигляді) прослідковувалась в роботах автора теорії людського капіталу Г.-С. Беккера (H.-S. Becker), який наголошував, що “... економічну вигоду прагне отримати людина з будь-якою мораллю та інтелектуальним рівнем” [32]. Вітчизняні науковці, які досліджують проблеми управління соціально-економічними утвореннями, також наголошують на необхідності дотримання певних умов домінування духовності над інтелектом. Так В. Князев в роботі [33] виділяючи такі дві складові інтелектуальних ресурсів як “інтелектуальність” (розуміючи під останнім високий рівень розвитку інтелекту) та “інтелігентність” (рівень духовної культури людини), наголошував, що “Можна бути інтелектуалом і прекрасним фахівцем своєї справи, але при цьому бути циніком або аморальною людиною”. Пугачова Т. В. в роботі [34] наголошує на потребі “напруження духовності” як “домінанти розвитку” заради уникнення небезпеки самознищення людства. В багатьох працях С. Вовканича неодноразово ставиться акцент на необхідності дотримання формули “інтелект і творчість у злагоді з духовністю” [35], а в нещодавно опублікованій роботі Ю. Канигіна прямо вказується на те, що “... бездуховний, аморальний інтелект (розвиток науки у відриві від моральних принципів, релігії, етики) небезпечний для людства” [36, с. 393].

Таким чином, формалізовані умови (1.1.) і (1.2.) в комплексі дозволяють поставити задачу і визначити суть управління процесом інтелектокористування наступним чином:

1.1. Управління процесом інтелектокористування — *пріоритетне використання інтелектуальних ресурсів людства для планування, організації, мотивації і контролю за належним збереженням, використанням та примноженням знань людства, забезпечення високої духовності їх носіїв з метою максимізації “реальних продуктивних” сил за рахунок ліквідації причин їх переходу в категорії “фіктивних” і “деструктивних”.*

Отже, якщо “цивілізаційний поступ” або сталий розвиток Суспільства є можливими тільки при виконанні умов (1.1.) і (1.2.), то дослідження процесів управління належним використанням інтелектуальних ресурсів суспільства (іншими словами “раціонального інтелектокористування”) та наслідків цього управління, в т.ч. економічних, можна вважати одним із важливих напрямків сучасної науки соціального управління. Адже досягнення Людством епохи Ноосфери може ґрунтуватись тільки на найвищих проявах людського інтелекту (наукових, технічних, соціально-економічних ідеях і вченнях, відкриттях і винаходах, технологіях і методах). Тільки інтелект може забезпечити належні умови для цих проявів та їх належного використання з отриманням потрібних і корисних суспільству результатів.

Виходячи із зазначених вище умов забезпечення належного інтелектокористування та розуміння ролі основних суб’єктів цього процесу, слід (на основі узагальнення широко розповсюджених в сучасній науковій і паранауковій літературі трактувань) описати і пояснити послідовність процесів, які відбуваються при перетворенні інтелекту з віртуального поняття в реальну продуктивну силу з відповідним потенціалом створення певних результатів у вигляді інтелектуальних продуктів (своєрідних варіантів тонких полів), а також їх матеріального втілення (щільних полів) — спільної власності на результати діяльності людських спільнот.

Адже ці процеси будуть практично однаковим як для випадку функціонування “реальних продуктивних сил”, так і для випадку діяльності “деструктивних сил”, в змаганні співвідношення матеріалізованих результатів (щільних полів) яких буде створюватися загальна картина добробуту чи злиднів, розвитку чи депресії, прогресу чи деградації людського суспільства загалом, а також визначених соціальних спільнот або навіть окремих особистостей в них зокрема.

Головною метою при цьому виступатиме прагнення оптимізації використання інтелектуально-ресурсного потенціалу (як окремих особистостей, так і їх груп) на благо тієї спільноти людей, яка ним володіє.

Однак, для того, щоб розпочати таке дослідження, необхідно попередньо в'яснити природу інтелектуальних стосунків між носіями інтелекту, тобто їх суб'єктами, природу і джерела конкуренції в процесі інтелектуальної діяльності, для чого слід відповісти на наступні питання:

1. Чому і яким чином відбувається поділ людей за їх інтелектуальними здібностями, здатністю, спроможністю вирішувати ті чи інші завдання?

2. Як впливає на соціальні, економічні та політичні процеси в суспільстві диференціація людей за рівнем їх інтелекту?

3. Що примушує, спонукає, стимулює і мотивує окремих “носіїв інтелекту” ефективно його використовувати чи марнувати, проявляти творче, інноваційне мислення або ігнорувати прояви останнього, якщо не демонструвати прямий спротив та відкриту боротьбу з цим феноменом?

4. Яким чином рівень інтелектуалізації суспільства впливає на стан його адаптації до нових економічних відносин і які характеристики процесів, що протікають в суспільстві слід, вважати визначальними для його подальшого розвитку?

1.2 Інтелектуальна стратифікація та інтелектуальна мобільність людських спільнот

Для відповіді на сформульовані вище запитання, а також для пояснення необхідності і доцільності звернення до розгляду названої теми, дозволю собі використати наступний фрагмент біблійного тексту:

“Хай послухає мудрий —
і примножить науку,
а розумний здобуде хай
мудрих думок,
.....
нерозумні погорджують
мудрістю та напучуванням”.

У наведеному фрагменті тексту з “Книги приповістей Соломонових” [37, с. 633] відчувається певний поділ людей — слухачів приповістей — на “мудрих”, просто “розумних” і “нерозумних”, що є нічим іншим, як їх диференціацією за інтелектуальним потенціалом або ж за здатністю використовувати власний інтелектуальний потенціал. Адже, якщо одні “примножують” науку, а інші тільки “здобувають” мудрість, то ще інші — “погорджують” мудрістю. Цей текст підтверджує той факт, що з давніх часів між людьми було прийнято розрізняти членів спільнот за їх розумом. Причому згаданими визначеннями спроби поділу не обмежувались. В приповідях Соломона зустрічаються і такі визначення як “безумні” чи “безтямні”.

Розуміння того факту, що інтелект кожної конкретної особистості може відрізнятися і відрізняється від інших членів тієї чи іншої людської спільноти за своїми кількісними і якісними характеристиками, спонукає багатьох сучасних дослідників пріоритетно виділяти серед людського загалу тільки так звану інтелектуальну еліту, забуваючи про інших (скажімо пересічних) носіїв інтелекту з відповідним інтелектуальним потенціалом і можливостями його продуктивних проявів.

Виходячи із задекларованого наміру представити інтелект як узагальнену управлінсько-економічну категорію, пропоную вважати не

зовсім коректними дефініції на зразок того, що “...носіями інтелекту, які в сукупності складають інтелектуальний потенціал держави, нації, є, в переважній більшості (виділено мною, В. П.), люди розумової праці з вищою освітою” [38]. В даному випадку, словами “в переважній більшості” сам автор цього визначення цілком обґрунтовано залишає право бути носіями інтелекту навіть тим людям, які не мають вищої освіти і займаються іншими видами трудової діяльності.

Аналогічне смислове навантаження несуть ствердження авторів роботи [39] про “... створення та використання інтелектуального потенціалу України, носіями якого виступають висококваліфіковані кадрі, що працюють у сфері науки, освіти, культури, управління, інформатики та ін.”, а також [40] “... Інтелігенція основний суб’єкт інтелектуального потенціалу нації”.

Таку спрощену, однак досить поширену, диференціацію членів будь-якої людської спільноти за їх інтелектуальними характеристиками не можна вважати досконалою. Більш раціональним і виправданим, на мій погляд, виглядає підхід, згідно з яким “Не слід забувати про сумлінних чесних, порядних і працьовитих людей: вони як капіляри, як корінці великого дерева, необхідні для зростання і розвитку еліти” [41]. Цілком очевидно, що “сумлінні, чесні, порядні і працьовиті люди” будучи “елементарними носіями інтелекту” також вносять певний інтелектуальний вклад в загальні досягнення людських спільнот, до яких вони належать, і отримують відповідні оцінки свого вкладу з їх сторони. Тут слід вказати, що західні експерти уже ввели і використовують таке поняття як “когнітаріат” — означення нової соціальної групи, в яку “з розвитком економіки символів і знаків” трансформується традиційний робітничий клас [42, с. 55].

В зв’язку з такими змінами в соціальному просторі цілком доречно згадати про існування концепції і різноманітних теорій соціальної стратифікації, які згідно певних об’єктивних критеріїв намагаються структурувати суспільство шляхом його ієрархічної диференціації з метою отримання максимально адекватних моделей соціальних, економічних і політичних процесів адаптації соціуму до викликів оточуючого середовища.

Започатковані свого часу М. Вебером (M. Weber) підходи до вивчення соціальної стратифікації з врахуванням чинника «економічного інтересу» [43] були розвинуті роботами відомого американського соціолога П. Сорокіна [44], яким все різноманіття запропонованих до цього форм стратифікації було зведено до трьох основних — економічної, політичної та професійної.

Однак, знайшовши місце для врахування впливу інтелектуального чинника в політичній та професійній формах стратифікації, П. Сорокін, як не дивно, ніяк не пов'язував останній з економічним розшаруванням соціуму, хоча за його ж ствердженням професійна стратифікація відносить до вершини професійної піраміди серед всіх інших професій “крупних бізнесменів”, а до наступного рівня “дрібних бізнесменів”, які належать до різних економічних страт.

Якщо в приведеному прикладі приналежність людей до тієї чи іншої соціальної страти класифікована за принципом пониження рівня інтелекту, необхідного для виконання професійних обов'язків (особливо функцій управління!), то цілком очевидно, що “крупні” і “дрібні” бізнесмени, які належать до різних економічних страт, потрапили в ці страти завдячуючи, головним чином, досягнутому ними економічному результату. В свою чергу, отриманий ними економічний результат, напряду залежить від рівня інтелекту та професіоналізму їх “носіїв”.

Тому виглядає цілком доречним доповнити закони соціальної стратифікації П. Сорокіна ще однією її формою — інтелектуальною — феномену, який в якості постійної характеристики є, на мій погляд, притаманним будь-якій соціально організованій спільноті людей.

Отже,

1.2. Інтелектуальна стратифікація — це диференціація осіб та їх організованих груп за рівнем і результатами використання їх інтелекту.

При цьому “носіїв інтелекту” пропонується класифікувати за їх приналежністю до наступних страт, розташованих в ієрархічному порядку (Рис. 1.1.):

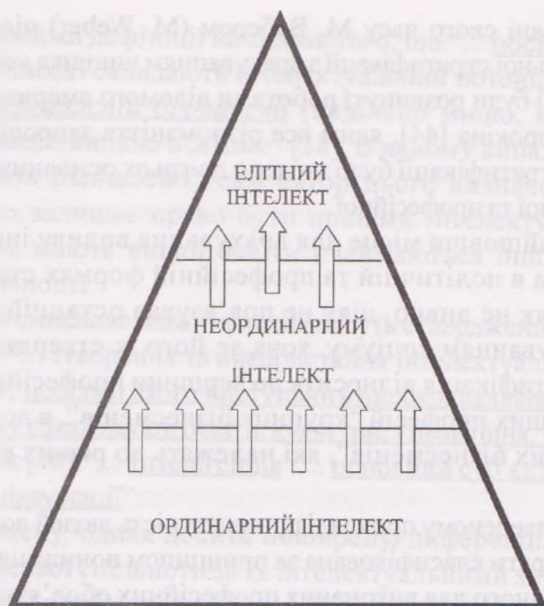


Рис. 1.1. Піраміда інтелектуальної стратифікації людської спільноти

♦ **носії ординарного інтелекту** — пересічні громадяни, інтелект яких використовується головним чином для вирішення проблем і задоволення потреб на основі засвоєних знань та досвіду, які не вимагають спеціальних знань і значних інтелектуальних зусиль;

♦ **носії неординарного інтелекту** — інтелігенція, інтелект якої, окрім вирішення проблем і задоволення потреб попереднього рівня, орієнтований також на вирішення проблем і задоволення потреб, які вимагають спеціальних знань, нового досвіду та значних інтелектуальних зусиль;

♦ **носії елітного інтелекту** — інтелектуальна еліта, інтелект якої, окрім вирішення проблем і потреб двох попередніх рівнів, концентрується на виявленні, формулюванні та розв'язку проблем, які вимагають не тільки спеціальних знань і досвіду, а і значних інтелектуальних зусиль з їх творчого вирішення.

Запропонований поділ ґрунтується на тій обставині, що навіть зростаючі можливості отримання необхідних знань та освіти не можуть в

сприятиме природній диференціації людей за їх здібностями, навиками, досвідом і т.п. забезпечити їх інтелектуальну “рівність”, а наявність і можливість ефективного використання унікальних знань і досвіду породжує у людей нові потреби, в процесі задоволення яких вони змінюють власну приналежність до тієї чи іншої страти в інтелектуальній ієрархії. Можливо саме це мав на увазі Пітер Друкер (P. F. Drucker), коли в [45, с. 22-23.] висловив думку, що “Працівники інтелектуальної сфери не змінюють місце економічну або соціальну позицію — вони змінюють місце роботи”, тобто поточний соціальний статус “елементарного носія інтелекту” визначається рівнем притаманного йому інтелекту і генерованих ним інтелектуальних продуктів, а значить в першу чергу приналежність до того чи іншого рівня ієрархії інтелектуальної стратифікації.

При цьому необхідно розуміти, що, запропоновану класифікацію пропонується вважати більш прийнятною для наукового моделювання, дослідження та аналізу процесів формування постіндустріального (інформаційного) суспільства, як таку, що виділяє страти не за приналежністю людей до класів і не за їх соціальними ролями чи статусними позиціями в суспільстві, а за їх інтелектуальними характеристиками, зміна яких може бути динамічною і різноспрямованою, служити причиною і забезпечувати можливість переходу особи із одної страти в іншу. Підтвердженням цього, до речі, можуть слугувати зафіксовані багатьма авторами характеристики “свободи поведінки” інтелектуалів в сучасному суспільстві, статус і повноваження яких “визначається у відповідності не стільки з їх ієрархічними повноваженнями, скільки з їх науковою компетентністю” [69, с. 65].

Цьому також сприяє масштабне укорінення у свідомості сучасних людей різноманітних потреб неекономічного характеру, цінностей і мотивів — бажання займатись творчою діяльністю, отримувати освіту, бути визнаним, оціненим і прийнятим в громаді тощо. Саме це призводить до того, що домінуючим класом сьогодні стають члени суспільства, які “володіють необхідними здібностями і знаннями”, а також ефективно і результативно використовують їх [47, с. 99].

Знання завжди сприяли збільшенню рівня свободи особистості, так як здобуття та вірне використання знань та інформації відкривають можливість зміни в першу чергу інтелектуальної страти, а потім, як наслідок, і всіх інших професійних, економічних чи політичних їх форм. Як підкреслювалось в [48, с. 33], зміна приналежності до того чи іншого класу може

бути досягнута шляхом “набуття рідких навиків, у яких відсутні легкодоступні субститути”. Тобто об’єктом власності, які дають їх суб’єктам владу і свободу вибору відповідного статусу сьогодні стають інформація та знання, а не багатотіпові традиційні цінності — земля чи капітал.

Слід звернути увагу на ще одну дуже важливу особливість взаємозалежності і взаємодетермінованості форм стратифікації. Якщо інтелектуальна форма стратифікації визначається виключно талантом, здібностями, прагненнями і зусиллями особистості, то приналежність останньої до тієї чи іншої професійної страти уже залежатиме як від інтелекту, так і від професійного оточення, визнання якого вона потребує. В свою чергу, тільки наявність відповідного комплексу інтелектуально-професійних характеристик може забезпечити адекватну їм форму економічної стратифікації, дія якої розповсюджується на сім’ю, близьких рідних, оточення — частину суспільства. Нарешті, політична форма стратифікації забезпечується тільки в результаті комплексної дії набору інтелектуально-професійно-економічних характеристик особистості з масштабуванням її впливу на широкі верстви громадськості.

Таким чином, позиція індивідуума в інтелектуальній стратифікації визначається головним чином і в першу чергу його особистісними характеристиками. Однак, тільки відповідний рівень інтелекту відкриває перед ним можливість зайняти вищі позиції у будь-якій іншій страті — професійній, економічній чи політичній.

Підтвердженням цього можуть служити відомі історичні приклади того, як саме знання, досвід та інформація піднімали людину до статусу, якого вона не могла б досягнути будь-якими іншими шляхами. В історії людської цивілізації можна знайти багато таких прикладів:

- ♦ в античні часи Мелесіген — син сироти Кретеїди, який народився в нужді і був змушений покинути рідне місто Смірну, тільки завдяки власному інтелекту став “вихователем Еллади” і “божественним Гомером”;

- ♦ в древньому Римі інтелект фракійця Спартака — римського раба-гладіатора, який став провідником одного із найпотужніших повстань, ледь не знищив Римську державу і на віки став символом прагнення особистості до свободи;

- ♦ інтелект біблійного Мойсея дозволив йому із становища “приходька у чужому краї” — пастуха піднятися до рівня духовного провідника єврейського народу;

- сільська дівчина Жанна Д'Арк — народна героїня Франції, завдячуючи інтелекту оволоділа умами французів і стала переможним полководцем в боротьбі з англійськими загарбниками, канонізована католицькою церквою;

- сільська дівчина Настя Лісовська — легендарна українка, інтелект якої впливав не тільки на Османську імперію, а на і справи світової ваги через замирення останньої з сусідніми державами.

Цей перелік можна продовжити прикладами з історії слов'янства, в якій подібними знаковими фігурами були Михайло Ломоносов — холмгородський селянин — академік Російської академії наук, радник імператора. Тарас Шевченко — кріпак в дитинстві — предтеча української вільної нації, літератури і мови, поет, письменник, художник.

Усі згадані вище особистості піднялися в ієрархії тогочасних суспільств і стали видатними представниками вищих страт тільки дякуючи своїм інтелектуальним здібностям та їх ефективному використанню.

Однак, якщо в історичному минулому доступ до знань був (часто навіть спеціальним чином) обмеженим, то сьогодні вони стають доступними значній частині населення земної кулі в зв'язку з тим, що розвиток сучасних інформаційних технологій радикально знищує будь-які перепони, звільняє людину від традиційних форм спілкування, перемагає стереотипні просторові і часові обмеження. При цьому монополія на знання ліквідується, в результаті чого вони стають доступними для всіх людей з відповідним рівнем освіти, кваліфікації та бажання їх використовувати.

Таким чином, якщо землі і капіталів не вистачає на багатьох людей, то знання та інформація доступні будь-якій їх кількості. Знову ж таки, якщо земля та капітал концентруються тільки в руках сильних і багатих, то знання доступні будь-кому — слабим і сильним, бідним і багатим, хворим і здоровим але обов'язково МУДРИМ і РОЗУМНИМ "носіям", у яких виникають потреби і мотиви змін свого статусу шляхом переходу до іншої інтелектуальної страти.

Сьогодні той, хто володіє комп'ютерними технологіями, знає економіку, правила гри на біржі і т. д., не виходячи з "Інтернет-кафе", може отримати значні прибутки, граючи на курсових різницях міжнародних фінансових бірж і суттєво змінити власну приналежність до тієї чи іншої економічної страти.

Більшість українських політиків сучасності розпочинали політичну кар'єру уже будучи відомими професіоналами в різних сферах людсь-

кої активності (в науці, управлінні виробництвом, у власному бізнесі тощо) — позиції, яка була зайнята виключно завдяки власному інтелекту та інтелектуальним продуктам (дисертаціям, винаходам, патентам, проектам, бізнес-ідеям тощо), а їх перехід в політику часто диктувався необхідністю захисту власного світогляду чи бізнесу.

Таким чином, інтелектуальна стратифікація може і, на мій погляд, заслуговує того, щоб зайняти пріоритетне місце серед уже відомих форм стратифікації, так як всі інші форми та приналежність особи до них (професійну, економічну, політичну) можна вважати наслідком використання інтелекту особи та генерованих нею інтелектуальних продуктів. При цьому ієрархію форм стратифікації соціуму доцільно представити в наступному вигляді (Рис. 1.2.).

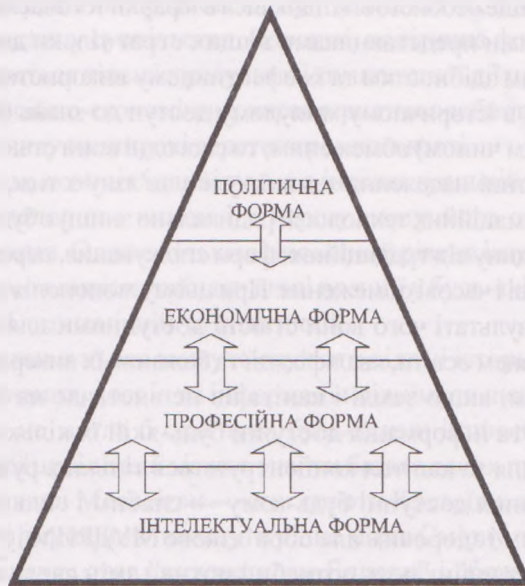


Рис. 1.2. Ієрархія форм стратифікації людських спільнот

Як правило, можливість *самостійно* зайняти високу позицію в тій чи іншій страті без відповідного інтелектуального підґрунтя неможливо. Адже цілком очевидно, що без відповідних інтелектуальних здібностей неможливо завоювати авторитет класного професіонала, без інтелекту і відповідного професійного хисту неможливо здобути економічну свободу і, в свою чергу, не володіючи всіма вищеназваними

створення успішним політиком. Тому пріоритетний вплив на результати позиціонування особи в соціумі відіграють її особиста мотивація до першочергового надбання, засвоєння, накопичення і використання знань, а також стимулювання (або дестимулювання) цих процесів суспільством через створення відповідних умов для формування певних внутрішніх мотивів і прагнень до зміни власного соціального статусу за рахунок їх використання.

Звичайно питання взаємозв'язків, взаємодії і взаємовпливів умов позиціонування особи чи груп осіб в різних формах соціальної стратифікації вимагають більш детального вивчення, аналізу та уточнення існуючих на сьогодні теорій. Однак сформулювати попередні висновки і рекомендації на основі уже запропонованих вище уточнень можна в наступному вигляді.

1. Соціальну стратифікацію як ієрархічну диференціацію суспільства постіндустріального етапу розвитку економіки можна зводиться до трьох форм: інтелектуальної, професійної, економічної і політичної, де основною і найбільш соціально значимою в постіндустріальному суспільстві слід вважати інтелектуальну.

2. Можливість переходу особи із нижчої страти у вищу в будь-якій іншій формі стратифікації в першу чергу обумовлюється позицією особи, досягнутою в інтелектуальній стратифікації.

3. Чинниками, які найбільше впливають на інтенсивність інтелектуальної стратифікації в сучасному суспільстві можна вважати:

- ♦ доступ до знань,
- ♦ особисті мотиви отримання знань та їх ефективного використання,
- ♦ суспільні стимули отримання знань та їх ефективного використання.

Так як першопричиною процесу стратифікації виступає особистий інтелект індивідуума, який генерує мотиви і знаходить стимули до переміщення особи між соціальними стратами, виникає питання, яке потребує окремого розгляду і роз'яснення — питання переміщення “елементарних носіїв інтелекту” із однієї суспільної страти в іншу, тобто їх соціальної мобільності. Адже наведені вище історичні приклади і ті процеси, які спостерігаються в сучасному суспільстві, демонструють з одного боку зростаючі можливості переміщення особи в існуючому соціальному просторі завдячуючи інтелекту, освіті, знанням і досвіду (для прикладу, сільський школяр — президент держави), а з другого — зростаючу ізольованість між стратами, соціальними групами і, навіть, державами.

Якщо П. Друкер відзначав, що “Все більша кількість людей із робітничого середовища навчаються достатньо довго, щоб стати працівниками розумової сфери” [45, с. 183], то ним же одночасно зафіксовано явище зверхнього відношення останніх до тих своїх колег, що не змогли цього зробити як до “невдах”, “меншовартісних”, “громадян другого сорту”, “нижчестоячих”, “недостойних”. Абсолютно ідентичні проблеми в сучасному українському суспільстві можна спостерігати в усіх формах його стратифікації. “Круті” бізнесмени, сьогодні з погордою відносяться до “бідних науковців”, високооплачувані працівники успішних приватних фірм зверхньо відносяться до необхідної суспільству праці державних службовців, молоді професіонали нехтують досвідом кваліфікованих ветеранів в будь-якій сфері людської активності, випускники багатьох вищих навчальних закладів нехтують пропозиціями залишитись на кафедрі для навчання в аспірантурі або роботи асистентом на користь економічним вигодам.

Джерелом такого відношення є усвідомлення сьогоденної меншовартості тих чи інших позицій в суспільстві, обумовлених перехідним періодом економічних і політичних трансформацій, які обов’язково відбиваються на всіх статусних характеристиках людей.

Аналогічну картину можна спостерігати і в позиціонуванні держав. Ще у 1990 році А. Тоффлер в роботі [49, с. 153] привів вражаючі уяву цифри — країни з населенням у 75% всього людства, володіли на той час тільки 3% світового наукового потенціалу і виробляли тільки 25-30% промислової продукції. Ці факти стали підставою для стратифікації всіх держав земної кулі на розвинуті, такі, що розвиваються і слабборозвинуті. Ця стратифікація цілком корелює, а значить є наслідком існуючої і діючої в них інтелектуальної стратифікації населення.

Масштабне розповсюдження знань з одночасним формуванням домінуючого класу працівників розумової сфери буде супроводжуватись подальшим перерозшаруванням суспільства з тією різницею, що принципи детермінації окремих страт якісно відрізнятимуться від тих, якими звикла оперувати традиційна соціологія.

При цьому основною рушійною силою процесу соціальної стратифікації, стане соціальна мобільність спричинена появою необмежених можливостей інтелектуальної мобільності як наслідку прагнення і наявних можливостей переходу із однієї інтелектуальної страти в іншу, а значить і відповідних змін в соціальній позиції індивіда. Прояви і пози-

Такі наслідки інтелектуальної мобільності мотивують “елементарних носіїв інтелекту” до його інтенсивного використання з метою генерування нових видів інтелектуальних продуктів і продукції, інтелектуальної власності, інтелектуального капіталу і т.п., за рахунок яких може відбутися адекватне соціальне переміщення.

Тому стає доцільним розглянути процеси соціальної мобільності в соціальному просторі, які відбуваються завдяки існуванню явища інтелектуальної мобільності людей, а також проаналізувати можливі наслідки його впливу на людські спільноти та соціальні інститути постіндустріального етапу розвитку людства.

Погодившись з тим, що поняття соціальної мобільності означає як наявність можливості переходу, так і існування самого явища переходу особи чи групи осіб з однієї соціальної позиції (страти) до іншої, а також з тим, що саме інтелектуальна мобільність є рушійною силою соціальної, спробуємо встановити певні закономірності їх взаємодії в процесі формування постіндустріального суспільства.

Відоме поняття соціальної мобільності є соціологічним поняттям, яким означають рухливість окремих осіб, індивідів, соціальних груп в структурі суспільства [50, с. 288]. Закони соціальної мобільності описують явище переміщення особистості та їх груп в певному соціальному просторі, який формується всім населенням земної кулі. За визначенням П. Сорокіна “соціальний простір це Всесвіт, який складається з народонаселення Землі” [44, с. 91]. При цьому він констатує, що *соціальному простору властива система соціальних координат з професійною, економічною та політичною координатними осями, яка дозволяє визначити соціальну позицію кожного індивіда відносно цих осей.*

Скориставшись відомою графічною інтерпретацією моделі соціальної мобільності за П. Сорокіним, спробуємо реінтерпретувати останню в світлі вищевикладених позицій автора щодо взаємозв’язку соціальної та інтелектуальної мобільності.

З цією метою слід в першу чергу сформулювати визначення поняття інтелектуальної мобільності. Якщо раніше ми визначили, що рівень інтелекту є першопричиною процесу стратифікації суспільства, то соціальну мобільність можна вважати наслідком інтелектуальної мобільності. Отже, враховуючи визначення 1.2., пропонується наступне визначення поняття інтелектуальної мобільності.

1.3. Інтелектуальна мобільність — будь-який перехід особи або групи осіб з однієї інтелектуальної страти в іншу за рахунок ефективного використання їх інтелекту та інтелектуальних продуктів, який може спричинити зміни їх позиції в соціальній стратифікації, а також в її професійній, економічній і політичній складових.

Якщо прийняти до уваги, що основні типи інтелектуальної мобільності є адекватними існуючим типам соціальної мобільності (*горизонтальній і вертикальній*), то взаємозв'язок між цими двома поняттями можна представити у вигляді моделі, показаній на Рис. 1.3.

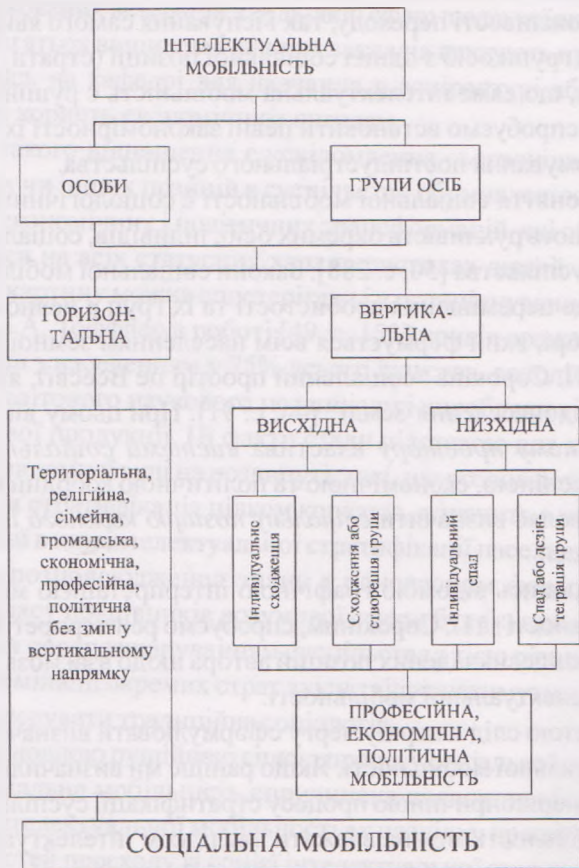


Рис. 1.3. Інтелектуальна мобільність, її форми та взаємозв'язок із соціальною мобільністю

Очевидно, що на підставі цієї моделі всі закони, принципи, механізми реалізації і методи вимірювання соціальної стратифікації та мобільності, запропоновані П. Сорокіним, доцільно залишити аналогічними і для інтелектуальної стратифікації та інтелектуальної мобільності. При цьому основні висновки П. Сорокіна щодо сутності дії його теорії [44, с. 532] ми модифікуємо з врахуванням запропонованих вище змін в наступному вигляді:

1. В будь-якому стабільному суспільстві соціальна циркуляція окремих осіб та груп, спричинена їх інтелектуальною мобільністю, є закономірною і контролюється та регулюється відповідними інституціями.

2. Ці інституції, в ролі яких виступають сім'я, середня і вища школи, релігійні, громадські, професійні і політичні організації, регулюють соціальну мобільність шляхом здійснення функцій соціального тестування інтелектуальних, моральних і соціальних характеристик осіб та груп, їх селекції і розподілу всередині суспільства.

3. Суспільство через інституції соціального тестування, селекції і розподілу є відповідальним за якісні (інтелектуальні, моральні та соціальні) характеристики людей, які потрапляють у верхні страти професійної, економічної і політичної форм соціальної стратифікації або залишаються в нижніх.

4. Це визначається якістю і природою діяльності "ліфтів" і "фільтрів", які встановлюються даними інституціями в процедурах тестування, селекції і розподілу. Якщо вони неадекватні вимогам часу і пропорційні, то соціальний розподіл буде невірним, а суспільство страждатиме від наслідків. Якщо вони адекватні вимогам часу і правомірні — соціальний розподіл забезпечить процвітання суспільства.

5. Кількісні характеристики діяльності інституційних "ліфтів" і "фільтрів" повинні орієнтуватись на уникнення недо- і перевиробництва носіїв елітного, неординарного і ординарного інтелекту для всіх форм соціальної стратифікації.

6. Суспільство, яке приступає до реформування повинно в першу чергу реорганізувати діяльність інституцій контролю та регулювання інтелектуальної та соціальної мобільності, запрограмувавши необхідні критерії виконання функцій тестування, селекції та розподілу у власному соціальному просторі.

Насамкінець необхідно зауважити, що прямим наслідком регулювання і контролю процесів інтелектуальної та соціальної мобільності

є так зване позиціонування особи чи групи в соціальному просторі, тобто визначення їх соціального статусу (згідно концепції П. Сорочіна).

Модель соціального простору і позиціонування в ньому конкретної особи, організованої групи або страти була запропонована В.Ф. Ануріним (Росія) на основі теоретичних посилок П. Сорочіна [51, с. 90]. Позиція (соціальний статус) особи в тривимірному просторі описується ним з допомогою трьох координат X , Y , Z , які відповідають позиції особи в стратах професійної, економічної та політичної форм стратифікації (Рис. 1.4.).

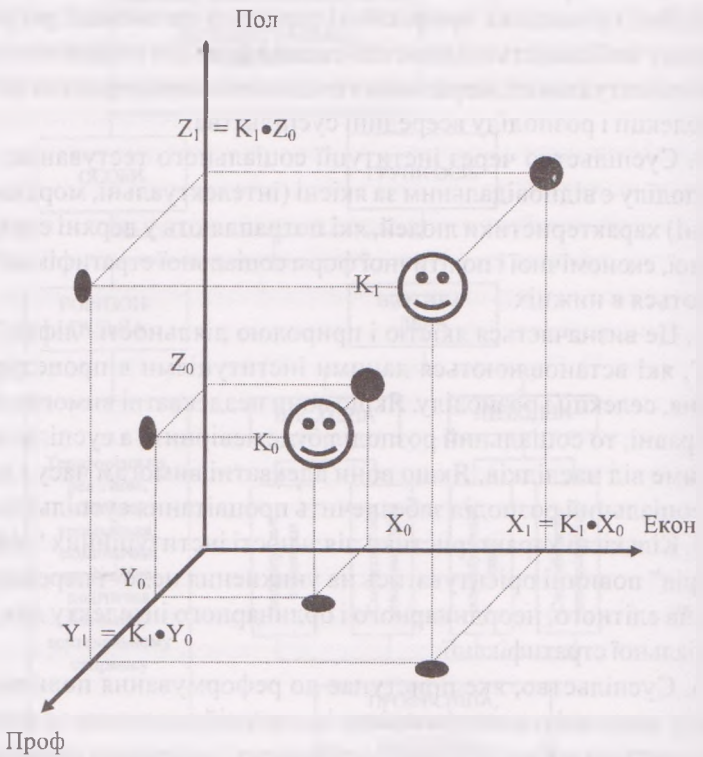


Рис. 1.4. Соціальний простір, утворений сукупністю соціальних статусів індивіда за політичною (Пол), професійною (Проф) та економічною (Екон) координатами і вплив на позицію в цьому просторі показника рівня інтелекту індивіда K ;

При цьому позиція особи в тій чи іншій страті залежить від її здібностей, нахилів, прагнень і т.д. які визначають співвідношення значень координат X, Y, Z . Якщо $X > Y = Z$, то особистість позиціонується переважно в сфері економічної діяльності. При $Z > X = Y$ — в сфері науки, а $Y > Z = X$ — в професійній. Можливі, звичайно і інші варіанти позиціонування особистості в соціальному просторі, які визначаються різноманітними комбінаціями співвідношення початкових координат. Чи має в даній моделі право на існування четверта форма соціальної стратифікації — інтелектуальна, а якщо має, то в якому вигляді вона проявляється і враховується?

Так як існування інтелектуальної стратифікації суспільства за рівнем і результатами використання інтелекту його членів (див. п. 1.2.) обумовлене явищем інтелектуальної мобільності, спричиненого ефективним використанням інтелекту та інтелектуальних продуктів (див. п. 1.3.), то саме показник рівня інтелекту визначає позицію особи в кожній із страт. Отже, якщо початкові координати певної особи в просторі були X_0, Y_0, Z_0 , і їм відповідав показник рівня інтелекту K_0 , то нові просторові координати X_1, Y_1, Z_1 можуть бути досягнуті тільки шляхом підвищення рівня інтелекту до нового значення $K_1 > K_0$. При цьому $K_1 - K_0 = \Delta K$ — абсолютне значення приросту рівня інтелекту, необхідного для забезпечення переходу в наступну страту.

Таким чином, будь-який показник рівня інтелекту K_i визначатиме значення координат X_i, Y_i, Z_i . При цьому, $X_i = K_i \cdot X_0, Y_i = K_i \cdot Y_0, Z_i = K_i \cdot Z_0$, де X_0, Y_0 і Z_0 — координати базової — початкової позиції особи в соціальному просторі, $K_i = K_0 + \Sigma \Delta K_i, i = 0 + N$, а N — число можливих кроків з нарощування інтелектуального потенціалу особи цієї групи. В цьому випадку, якщо старі координати X_0, Y_0, Z_0 перемножити на нове значення показника рівня інтелекту K_i (досягнуте за рахунок навчання, самоосвіти, отримання і накопичення корисного досвіду тощо), отримаємо нові значення координат точки в соціальному просторі, в яку особа або група можуть переміститися, завдячуючи інтелектуальній мобільності.

В якості показника рівня інтелекту можуть бути використані коефіцієнти інтелекту (індекси інтелекту), необхідні для задовільного виконання професійно-службових функцій, запропонованих П. Сорокінім [44] у вигляді “шкали професійного статусу” (Табл. 1.1.).

Коефіцієнт інтелекту, необхідного для задовільного заняття професією (за П. Сорокіним)

Індекс інтелекту	Професія
Від 0 до 4.29	Випадкова робота, мандрівні робітники, збирання відпадків, поденні заняття, проста селянська праця, робота в пральні, ремонтники і т.п.
Від 5.41 до 6.93	Водії, кур'єри, шевці, перукарі і т.п.
Від 7.05 до 10.83	Ремонтник широкого профілю, повар, фермер, поліцейський, будівельник, поштар, муляр, водопровідник, гончар, кравець, телеграфіст, лінотипіст і т.п.
Від 10.86 до 16.28	Детектив, службовець, стенографістка, виконроб, бібліотекар, медсестра, редактор, учитель середньої школи, фармацевт, викладач вищого навчального закладу, проповідник, лікар, інженер, актор, архітектор і т.п.
Від 16.58 до 17.50	Оптовий торговець, інженер-консультант, адміністратор системи освіти, журналіст, видавець і т.п.
Від 17.81 до 20.71	Професор університету, крупний бізнесмен, знаменитий музикант, загальнонаціональні офіційні особи, видатний письменник, відомий дослідник, талановитий інноватор і т.п.

Очевидно, що (згідно концепції Сорокіна-Ануріна) для переміщення особи в соціальному просторі з початкової позиції елементарних фізично-трудових операцій (з індексом інтелекту $K_0 = 0 \div 4.29$) до позиції професора університету ($K_3 = 17.81 \div 20.71$), необхідно збільшити індекс власного інтелекту в $4,15 \div 4,83$ рази, тобто $K_1 = K_0 + \Sigma \Delta K_i$ — індекс інтелекту в даній моделі відіграє роль коефіцієнта підсилення соціального статусу “елементарного носія інтелекту” або їх організованої групи.

Таким чином, запропоновані поняття інтелектуальної стратифікації та інтелектуальної мобільності соціуму загалом не суперечать існуючим концепціям соціальної стратифікації і мобільності, а тільки дозволяють продемонструвати зростаючу роль його інтелектуальних характеристик в умовах становлення інформаційного суспільства і нематеріальної економіки.

Оскільки процеси регулювання і контролю соціальної стратифікації та мобільності є дуже важливими навіть для стабільних періодів розвитку суспільства, то ще більшого значення вони набувають в періоди посилених соціальних, економічних і політичних трансформацій — ситуації, в якій уже тривалий час знаходиться українське суспільство. Як підкреслював в уже неодноразово згадуваній праці П. Сорокін “соціальна цир-

струкція” строго контролюється різноманітними інституціями “за виключенням періодів анархії і соціальних потрясінь”. В умовах же “анархії і соціальних потрясінь”, коли суспільні інституції перестають виконувати свої функції, або їх робота, оцінки і критерії деформуються, можна спостерігати абсолютно неадекватну картину змін позицій особи в соціальному просторі, коли інтелектуал може змінити статус тільки з причин економічного спаду, професійної невитребуваності, політичної незручності або комплексного впливу всіх трьох складових.

Ще про один важливий і, на мій погляд, абсолютно український чинник в роботі [52, с. 279] нагадає професор Ю. Канигін, який наголошує на тому, що “Недоліки нашого менталітету заважають “шляху нагору” найдостойнішим, талановитим людям. ... Зазвичай найталановитіші люди — беззахисні, через надмірну делікатність неспроможні протистояти нахрапистому, безсоромному “інтелектуалу””.

В зв'язку з цим набирає ваги і стає доречним питання теоретичного і фактологічного аналізу особливостей дії феномену інтелектуальної стратифікації і мобільності суспільства з відповідними соціальними наслідками в економіці перехідного періоду, в якому суспільство одночасно і паралельно повинно переналаштовуватись як на нові політичні реалії демократичного, багатопартійного, громадянського суспільства та на ринкові методи управління і господарювання, так і на умови постіндустріальної, інформаційної, глобалізованої та інтелектуалізованої економіки.

Особливу цікавість представляє відповідь на питання: які особливості пов'язані з цим проблеми управління інтелектуальними ресурсами є найбільш характерними для суспільств, що перебувають в процесі формування і реформування — процесі динамічних і цілеспрямованих змін?

1.3 Особливості впливу інтелектуальної і соціальної стратифікації та мобільності на використання інтелектуального потенціалу трансформаційних суспільств

Аналіз проблем інтелектуальної та соціальної стратифікації і мобільності є особливо важливим для суспільств, які знаходяться в стані реформування і структурних перетворень — стані, для якого характерні не просто нові політичні, економічні, соціальні і професійні умови, а всі названі умови разом, які в комплексі і протягом тривалого часу підлягають динамічним і досить часто важко прогнозованим за наслідками змінам.

Тому спроба теоретичного узагальнення і обґрунтування можливих наслідків дії інтелектуальної стратифікації і мобільності в умовах змін, а також підтвердження отриманих результатів певним фактологічним аналізом процесів, які відбуваються протягом останнього десятиліття в українському суспільстві, виглядає цілком доцільною і актуальною.

Будь-які зміни є позитивним явищем у тому випадку, коли їх здійснення відбувається за попередньо створеними планами, організовується, мотивується і контролюється, тобто при умові здійснення всіх необхідних функцій управління. При цьому, якість управлінських рішень та їх реалізація також мають важливе значення. Адже спонтанна, необдуманна, слабо обґрунтована, невиправдана, некваліфікована і т.п. поведінка особи чи організованої групи в таких ситуаціях породжує складні ситуації, конфлікти, соціальну напруженість тощо. Чому ж в перехідні періоди кількість некваліфікованих, випадкових, злочинно недбалих і нічим не обґрунтованих управлінських рішень і, як наслідок, негативних для суспільства результатів їх реалізації різко зростають?

Відповідь є однозначною. В суспільствах, які піддаються попередньо не підготовленим і погано керованим змінам критичною складовою процесів соціального реформування слід вважати втрату функцій регулювання і контролю процесів соціальної мобільності відповідними інституціями нашої держави через часткову втрату самих інституцій (ліквідація, зменшення повноважень, падіння авторитету і престижу і т.д.), непередуманого запровадження нових та збереження старих інституцій при формуванні нових умов і вимог оточення, яке динамічно змінюється.

В стабільному професійному, економічному і політичному соціальному просторі інтелектуальне начало вертикальної мобільності і формування відповідних страт суспільства при належному функціонуванні

регулюючих та контролюючих цей процес інституцій забезпечує ре-
сурсів селекції і розподілу “елементарних носіїв інтелекту” у вигляді
ієрархічної піраміди (Рис.1.1.). Однак в умовах погано керованих змін
виступає належного регулювання і контролю процесів переходу осіб
в страту в страту можуть привести до певних зрушень і виникнення
диспропорцій у процесах селекції і перерозподілу особистостей, інте-
лектуально адекватних відповідним стратам.

Головний інтерес викликають питання визначення напрямку цих зрушень
і можливих наслідків у світлі вище уточнених положень соціальної та інте-
лектуальної стратифікації, мобільності і управління цими процесами.

Для пошуку відповідей на поставлені питання достатньо скориста-
тися виразом (1.1.) коефіцієнта трансформації Суспільством (а в дан-
ному випадку його частиною) ресурсних фондів Природи в корисні
результати P , які формуються трьома основними складовими:

- $P_{реальн}$ — результати діяльності реальних продуктивних сил;
- $P_{фіктивн}$ — результати бездіяльності фіктивних сил;
- $P_{деструктивн}$ — результати діяльності деструктивних сил.

Апріорі вважаючи, що кількісно реальні продуктивні сили суспіль-
ства є переважаючими і вишиковуючи всі інші за критерієм суспільної
корисності, отримаємо представлену на Рис. 1.5 обернену ієрархічну
піраміду стратифікації суспільства, яка буде відповідати запропонова-
ним в [24] критеріям поділу, згідно з якими:

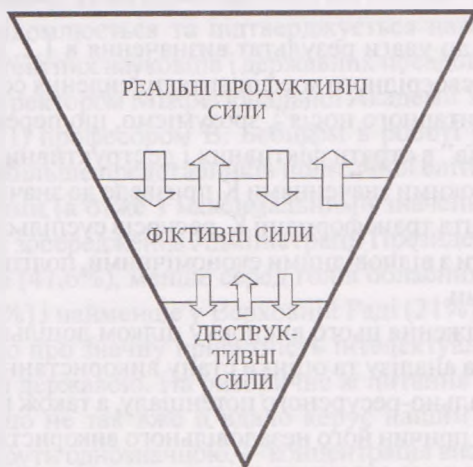


Рис. 1.5 Ієрархічна піраміда стратифікації продуктивних сил людських спільнот

$P_{\text{рпс}}$ — це “поєднання місць прикладання праці і людських ресурсів, в результаті чого здійснюється діяльність корисна суспільству, частині суспільства чи людині при умові, що ця діяльність не суперечить суспільним морально-етичним нормам і цінностям”;

$P_{\text{фпс}}$ — це “роз’єднані елементи” продуктивних сил — наявних місць прикладення праці і людей, які в силу різних обставин не функціонують;

$P_{\text{дс}}$ — продуктивні сили, які займаються видами діяльності, “які не відповідають суспільним морально-етичним нормам і цінностям — наркобізнес, сутенерство, система рекету, військова діяльність агресивного характеру та інші...” [24].

Однак, прийнявши до уваги, що всі члени суспільства є “елементарними носіями інтелекту”, неважко прийти до наступного висновку – розшарування суспільства за названими формами страт також буде результатом відповідної інтелектуальної мобільності, яка відбувається в нестабільних умовах змінного оточення в результаті незадовільно контрольованих і регульованих змін в орієнтованості членів суспільства на ті чи інші моральні, соціальні, етичні, культурні і т.д. цінності та норми поведінки. Слід також розуміти, що при цьому стратифікація людей за їх інтелектуальним потенціалом залишається незмінною, а значить перерозподіл елітного, неординарного і ординарного інтелекту також відбуватиметься між всіма стратами оберненої ієрархічної піраміди.

Прийнявши до уваги результат визначення в 1.2. дії індексу рівня інтелекту K , як своєрідного коефіцієнта підсилення соціального статусу його “елементарного носія”, зрозуміємо, що перерозподіл значної кількості “носіїв” в страти фіктивних і деструктивних сил і, тим більше, носіїв з високими значеннями K , призведе до значного падіння значення коефіцієнта трансформації K , ресурсів суспільства в корисні для нього результати з відповідними економічними, політичними і соціальними наслідками.

Для підтвердження цього висновку цілком доцільним виглядатиме будь-яка спроба аналізу та оцінки стану використання в Україні наявного інтелектуально-ресурсного потенціалу, а також виявлення основних тенденцій і причин його незадовільного використання.

Звичайно, що тема аналізу та оцінки стану використання інтелектуально-ресурсного потенціалу в Україні є дуже делікатною в зв’язку з

торкається інтересів і амбіцій багатьох, хто мав колись, має сьогодні і можливо збирається мати в майбутньому певне відношення до управління соціальними та господарсько-економічними процесами в українському суспільстві.

Адже результати управління країною, яка, на загальну думку, володіє і продовжує володіти одним із найсприятливішим для стабільного економічного розвитку природно-ресурсним, інтелектуальним, виробничим і культурним потенціалом, залишають не просто бажати країні кращого, а вимагають термінових, цільово-орієнтованих змін. Такі показники, як п'ятикратне скорочення ВВП і той факт, що "... в цілому за десятиріччя Україна опустилась з 45-ї на 80-ту позицію серед 173 країн із шкалою людського розвитку." [53, с. 26], які наближають нас до рівня відсталих країн, не залишають місця для сумнівів в неефективності функціонування системи управління державою в сьогоdnішньому вигляді.

Перераховувати обширний перелік різноманітних чинників і пояснювати їх впливу на ситуацію, в якій перебуває держава, недоцільно. Однак виділити і розглянути чинники критичного характеру, вплив яких є найбільш відчутним, не тільки доцільно і актуально, а й необхідно. Вважаючи, що одним із таких критично впливових чинників є незадовільне використання інтелектуальних ресурсів країни, дозволю собі згадати на ньому, як на першопричині негативних результатів і наслідків, що усвідомлюється та підтверджується наведеними нижче даними компетентних науковців і державних посадовців.

Опубліковані ректором Міжрегіональної Академії Управління Персоналом (МАУП) професором В. Бебиком в роботі [54] дані стверджують, що найбільше представників політичної еліти з вченими ступенями і званнями (а отже з максимальними значеннями К) станом на 2001 рік були зосереджені в Адміністрації Президента (54,5%), Кабінеті Міністрів (41,6%), менше серед голів обласних державних адміністрацій (25%) і найменше у Верховній Раді (21%). Це, на перший погляд, свідчило про значну присутність інтелектуальних сил в системі управління державою. На риторичне ж питання автора "Чому ж ця еліта поки що не так вже й вдало керує нашим суспільством?" відповідь може бути однозначною — концентрація висококваліфікованих представників політичної і наукової еліти на верхніх рівнях ієрархії системи управління зовсім не означає, що інтелектуальний потенціал

нашого суспільства ефективно залучається і належним чином використовується системою управління на її нижчих рівнях — в галузях господарського комплексу, в регіональних органах державного управління і місцевого самоврядування, в установах, організаціях і підприємствах.

Навпаки, члени Державної комісії з проведення в Україні адміністративної реформи народний депутат Верховної Ради України II-го скликання І. Коліушко і доктор юридичних наук, професор В. Авер'янов у вступному слові до “Концепції Адміністративної реформи в Україні” підкреслювали, що *“Більшість населення України відчуває на собі незадовільні наслідки некомпетентного (підкреслено мною, В. П.) менеджменту, неякісного та несвочасного надання державно-управлінських послуг, ...”* [55, с. 3].

Член цієї ж комісії, на той час заступник глави Адміністрації Президента України О. Яковенко, коментуючи свого часу в газетній статті (“Урядовий кур’єр, №195, 25.10.2000) звільнення ряду керівників обласних і районних адміністрацій наголошував, що *“Йдеться про ту частину керівників, чії ділові та моральні якості не відповідають вимогам сьогодення, які не розуміють сутності процесів, що відбуваються в державі, а в ряді випадків — просто некомпетентних (підкреслено мною, В. П.) людей”*.

Голова Івано-Франківської обласної державної адміністрації М. Вишиванюк незадовго після вступу на цю посаду в одному з інтерв’ю для газетярів (“Галичина” від 19.06.1998) висловився ще різкіше: *“Дивно і страшно, хто в нас керує людьми. Не сподівався на такий рівень професійної підготовки”*.

Референт Президента України, доктор економічних наук, професор А. Філіпенко (“Урядовий кур’єр, №211, 14.11.2000.), аналізуючи ресурси господарського поступу і наголошуючи на тезі *“Поступове, але неухильне запровадження раціонального начала (підкреслено мною, В. П.) в свідомість, у поведінку, в систему управління сприятиме зростанню продуктивності людського капіталу, ефективній зайнятості населення”*, ніби підкреслює дефіцит цього раціонального (читай розумного — інтелектуального) начала в свідомості і поведінці функціонерів діючої на той час системи управління.

Таким чином, дефіцит *“раціонального начала”* у свідомості і поведінці в першу чергу державних функціонерів, обумовлена цим дефіци-

... "компетентність" системи управління державою, включаючи всі ієрархії незалежно від сфер ділової активності і форм власності, а також значний негативізм отриманих результатів, сьогодні усвідомлюється та констатується і управлінцями, і науковцями, і політиками загальною мовою чітко. Ситуацію, що склалася загалом найкраще характеризує з відомої в Україні монографії "Державне управління: теорія і практика" [56] "... владні структури діють емпірично, вельми неспроможним засобом проб і помилок. Відірваність від життя багатьох програм і рішень, брак науково обґрунтованого прогностичного підходу, невизначеність функцій та повноважень державних структур, ... поставили країну на межу катастрофи".

Перелік подібних оцінок і думок можна було б продовжити, однак підкреслюючи цей перелік дуже показовою, як на мене, цитатою з виступу Президента України Л. Кучми 22 лютого 2000 року у Верховній Раді "Нам величють великі діла": "В чолівку суспільства на всіх рівнях його розвитку повинні прийти люди нової генерації, які прагнуть до саморозвитку; і мають для цього об'єктивні передумови, їхні амбітність, підприємливість і працездатність спроможні слугувати локомотивом у прискоренні економічного і соціального розвитку держави. Такі люди вже на підході. Завдання полягає в тому, щоб відкрити їм дорогу до політики і влади, до живої конкретної роботи".

Варіація однак питання, що може і повинно відкрити доступ тій чи іншій особистості "до живої конкретної роботи" в управлінській ієрархії можуть тільки амбітність, підприємливість і працездатність відігравати при цьому вирішальну роль?

Вважаю, що єдиною і вирішальною "об'єктивною передумовою" перебування особи в будь-якій управлінській ієрархії повинен слугувати інтелектуальний рівень та обумовлена ним компетентність і духовність. Хоча амбітність, підприємливість і працездатність, на яких зробив наголос Президент, є важливими характеристиками для керівників будь-якого рівня, інтелект і духовність в цьому переліку повинні відігравати домінуючу роль, так як без високоінтелектуального наповнення всі ці риси або втрачають сенс, або набувають викривлених форм певним підтвердженням чого і служать наведені вище думки і висловлювання.

Розглядаючи дану проблему дещо з іншого боку — наявності в українському суспільстві високоінтелектуальних, амбітних, підприємливих

і працездатних людей, слід підкреслити, що якість людського капіталу в Україні загалом та в її регіонах зокрема згідно оцінок як вітчизняних, так і багатьох закордонних фахівців є досить високою. Тобто носії інтелекту — кадри, які здатні реалізувати значні потенційні можливості економічного розвитку, в Україні є. Проблема полягає в тому, що для динамічного і стабільного розвитку суспільства умова наявності багатьох розумних людей є необхідною, але недостатньою.

Необхідною і достатньою умовою цього є перетворення їх розуму, їх інтелектуального потенціалу в продуктивну силу, тобто трансформації інтелектуального потенціалу в конкретні інтелектуальні продукти, а потім в економічні і соціальні результати.

Однак, як приклад незадовільного використання інтелектуального потенціалу в країні слід привести дані (“Урядовий кур’єр”, №110. 17.06.2000) директора інституту проблем реєстрації інформації НАН України (м. Харків), члена-кореспондента НАН України В. Петрова. згідно з якими в період з 1995 по 2000 рік публікації українських вчених у світових базах даних зменшились з 0,38% (що і так було мало для держави з такою кількістю населення) до 0,23%.

При цьому, особливо невтішна і дивна ситуація складається в сфері гуманітарних наук. Соціально орієнтовані дослідження українських вчених з питань економіки, бізнесу, суспільствознавства, філософії, історії і т.д. за невеликими виключеннями за кордоном відомі мало, хоча період суспільно-політичних і економічно-господарських трансформацій становить значний інтерес для світової наукової думки і повинен був знайти через нашу наукову еліту більш глибоке відображення в світових інформаційних базах.

Таке становище, однак, свідчить аж ніяк не про низький рівень української науки, а про те, що її інтелектуальний потенціал в триваючому перехідному періоді з вкрай “несприятливим для його розвитку і «функціонування» суспільно-політичному і соціально-психологічному тлі” [57] піддається “руйнуванню” [38, 58], “усуненню від активного політичного життя” [59], був і “залишається осторонь від процесів роздержавлення і приватизації”, що для нього характерна “невизначеність у використанні” [60], “бездарне використання” [61], в зв’язку з чим українське суспільство відчуває “втрату відповідної частини інтелектуального потенціалу” [57], тобто використовується нерационально, а отже неефективно і не результативно.

Таким чином, незалежні дослідження і висновки багатьох українських вчених також констатують незадовільний рівень “функціонування” і “використання” існуючою системою управління присутнього в ній людського інтелектуального потенціалу.

В зв'язку з цим виникає питання. Чому ж соціальна система «не реагує» на такі оцінки, на такі численні зауваження і рекомендації (до речі, як практикуючих державних функціонерів, так і багатьох політиків, залежних і незалежних науковців) розробкою та реалізацією відповідно орієнтованих заходів, програм, стратегій і т.п.?

Відсутність такої реакції однозначно говорить про те, що одним із основних недоліків існуючої системи управління життєдіяльністю українського суспільства слід вважати відсутність системного підходу, а також відсутність обґрунтовано встановлених завдань, знань і досвіду з формування, збереження та нарощування наявного інтелектуально-ресурсного потенціалу, його раціонального (результативного та ефективного) використання.

Якщо ж віднести поняття ІРП до визначеної спільноти (державної, національної, територіальної, організаційної та ін.), як це пропонується в [62], то це означатиме, що органом управління кожної з цих спільнот буде забезпечуватись в ній той чи інший рівень інтелектокористування (високий — низький, задовільний — незадовільний, хороший — поганий), якому будуть відповідати позитивні або негативні результати життєдіяльності.

Подібна теза є базовою у фундаментальній теорії С. А. Подолинського, який вперше вказав на здатність людини зберігати і нагромаджувати сонячну енергію “при відповідно організованій праці” [12]. Цю ідею, як цілком слушно наголошено в [13], використав і розвинув у зв'язки “людський розум і керована ним праця” у своїй ноосферній теорії В. І. Вернадський [25]. Цими видатними українцями вже давно була встановлена пріоритетність належного використання інтелекту в процесі раціонального природокористування на користь людської спільноти.

Таким чином, рівень інтелектокористування слід вважати важливою характеристикою будь-якої соціально-економічної системи, яка пріоритетно визначатиме рівень її благополуччя як результат максимально корисного трансформування її інтелектуального потенціалу в задоволення потреб всіх його носіїв — членів системної спільноти за

рахунок раціонального природокористування. Забезпечити такий рівень інтелектокористування в системі і є одним із головних завдань органу управління.

Якщо розуміти під інтелектуальним потенціалом (ІП) особи її здатність генерувати раціональні ідеї, результати реалізації яких будуть корисними для системної спільноти людей, то завдання управління належним використанням інтелекту даної особи полягатиме в максимізації результатів його трансформації в корисний для спільноти і самої особи результат Р. При цьому, в найбільш узагальненому вигляді носіями інтелектуального потенціалу в системній спільноті людей слід вважати всіх її членів, а не тільки “інтелігенцію”, “людей розумової праці з вищою освітою” чи “висококваліфіковані кадри”. Перелічені авторами згаданих робіт категорії “елементарних носіїв інтелекту” ми умовились вважати інтелектуальною елітою та інтелігенцією — категорій, внесок яких у результати діяльності системи є, як правило, набагато вагомішим і значимішим. Однак загальний інтелектуально-ресурсний потенціал системи, як “синтетичний показник” [63], повинен враховувати частки інтелектуального потенціалу всіх без виключення членів системної спільноти, як інтелектуальної еліти, здатної до творчого пошуку і генерування принципово нових рішень та ідей, так і носіїв “неординарного інтелекту” — інтелігенції, а також пересічних носіїв “ординарного” інтелекту, які уміло і ефективно використовують уже відомі рішення і досвід попередніх поколінь.

При цьому результат трансформації інтелектуального потенціалу будь-якої особи, групи осіб або всієї спільноти загалом залежатиме від коефіцієнта трансформації К, який в першому наближенні можна представити як

$$P = F(ІП \cdot K) = F(ІП \cdot K_m \cdot K_z \cdot K_r), \quad (1.3.)$$

де K_m — складова коефіцієнта трансформації, яка визначається внутрішніми характеристиками і мотивами поведінки особи чи групи (самотивація, самоактуалізація, самоствердження), а K_z — складова коефіцієнта трансформації, яка визначається зовнішніми мотиваторами і стимуляторами поведінки (матеріальне і психологічне стимулювання), K_r — складова коефіцієнта трансформації, яка визначається досягнутим попередниками рівнем технологій.

Аналізуючи залежність (1.3.) при умовах наявності "1" або відсутності "0" носія ІП, враховуючи, що досягнутий рівень технології для певного відтинку часу є величиною постійною ($K_t = \text{const}$), а найбільш важливі зміни K_m і K_c в межах від *min* до *max*, отримасмо наступні результати трансформації ІП в результат Р:

$$P \rightarrow 0 \text{ при } IP \rightarrow 0 \text{ і при будь-яких значеннях } K_m \text{ і } K_c. \quad (1.4.)$$

$$P \rightarrow \text{min} \text{ при } IP = 1 \text{ та } K_m \rightarrow \text{min} \text{ і } K_c \rightarrow \text{min}. \quad (1.5.)$$

$$\text{min} < P < \text{max} \text{ при } IP = 1 \text{ та } K_m \rightarrow \text{min} \text{ і } K_c \rightarrow \text{max}. \quad (1.6.)$$

$$\text{min} < P \leq \text{max} \text{ при } IP = 1 \text{ та } K_m \rightarrow \text{max} \text{ і } K_c \rightarrow \text{min}. \quad (1.7.)$$

$$P \rightarrow \text{max} \text{ при } IP = 1 \text{ та } K_m \rightarrow \text{max} \text{ і } K_c \rightarrow \text{max}. \quad (1.8.)$$

Оптимальним варіантом процесу інтелектокористування слід вважати останній варіант (1.8.), коли внутрішні мотиви будь-якої особи або групи, співпадаючи з зовнішніми мотиваторами і стимулами зі сторони органів управління їх діяльністю та оточення, приводять до отримання максимально корисних результатів використання їх потенціалу та творчого, інноваційного шляху розвитку суспільства.

Однак, для сьогоденних умов, коли суттєва частина носіїв ІП в країні залишена із своїми проблемами сам на сам, незатребуваний зовні інтелектуальний потенціал особи (1.7.) може трансформуватися в реальний результат тільки за рахунок максимальної внутрішньої мотивації особистості до творчості, досягнень та успіху, що найбільш яскраво спостерігається в підприємницьких кроках активних індивідуумів, в т.ч., як не прикро, і в тіньовому секторі, які таким шляхом адаптуються до нових вимог оточення, не досягаючи, однак, тих результатів інноваційного характеру, які могли б бути отримані при максимальному сприянні органів управління.

Якщо ж зовнішнє оточення і органи управління впливають на особу з допомогою чинників, які не співпадають з її внутрішньою мотивацією, не намагаючись активувати її потенціал на повну самоактуалізацію (1.6.), то робота з примусу, орієнтована головним чином тільки на задоволення первинних потреб особи, також не дозволяє повністю трансформувати інтелектуальний потенціал особи в максимально мотививний результат, гальмуючи інноваційність розвитку спільноти.

Значна ж частина людей, для поведінки яких характерна пасивність, вершущість, відсутність позитивної внутрішньої мотивації і яка з бага-

трьох причин (безробіття, утриманство, лінь та ін.) не піддається стимулюючим впливам будь-яких органів управління (1.5.), взагалі мінімізує рівень корисності дій особи чи групи як для себе, так і для спільноти, практично самовилучаючись із процесу інтелектокористування і можливості генерування інновацій.

Відсутність з різних причин носіїв інтелектуального потенціалу (зменшення кількості населення, міграційний відтік, скорочення чисельності активних працівників організації і т.п.) вестиме до прямого зменшення інтелектуально-ресурсного потенціалу системи (1.4.) і пропорційного зменшення результативності її функціонування.

Таким чином, з приведеного переліку можливих варіантів трансформації інтелектуального потенціалу, тільки один (1.8.) задовольняє вимоги належного інноваційного інтелектокористування, а соціальне середовище, в якому присутнє почуття єдності думок і цілей індивідуума та спільноти ($K_m \rightarrow \max$ і $K_e \rightarrow \max$), максимально використовує творчий потенціал будь-якого носія інтелекту.

Всі інші варіанти погіршують, нейтралізують, або руйнують процес інтелектокористування.

Для підтвердження цих висновків використаємо дуже цікаві дані, отримані соціологами Інституту регіональних досліджень НАН України та інтерпретовані авторами роботи [57], які дозволяють адекватно пояснити негативні результати використання інтелектуально-ресурсного потенціалу в Україні на прикладі інтелектуальної еліти та інтелігенції (як однієї із складових процесу інтелектуально-ресурсного потенціалу спільноти) з використанням залежності (1.3.).

Отже, згідно даних, приведених в цій роботі, найбільш впливовими негативними чинниками відчуття соціального дискомфорту респондентами (“елементарними носіями”) були названі “низька оплата праці” (84%), “матеріальні нестатки і економічна нестабільність” (74,5%), “наростання проявів бездуховності” (49%), “неможливість влаштуватись на роботу, відповідну особистим нахилам і здібностям” (41%), “деморалізації соціального оточення” (35%), тобто чинники, які, будучи зовнішніми демотиваторами і дестимуляторами і сформовані головним чином недоліками в системі управління, мінімізують значення $K_e \rightarrow \min$.

Одночасно з цим, найбільш відрадними є ті результати опитування, які були отримані при вивченні еміграційних установок інтелектуальної еліти та інтелігенції. Демонструючи “серйозну загрозу розвит-

складової інтелектуального потенціалу”, ці результати однозначно підтверджують наявність максимальних значень внутрішньої мотивації і готовності до активних дій з “бажанням повніше реалізувати свій талант і знання, зробити кар’єру” (72,5%), вважаючи за щастя “бути свідком і учасником державного відродження України” (66,8%), демонструючи глибокі громадянські мотиви відповісти “людина не повинна залишати свою Батьківщину ні за яких обставин” (64,7%) та ін. Ці результати переконливо демонструють наявність тенденції $K_m \rightarrow max$.

Таким чином, дякуючи оприлюдненню авторами роботи [57] результатів опитування представників інтелектуальної еліти, значення коефіцієнтів обґрунтовано приймаються як $K_m \rightarrow max$ і $K_c \rightarrow min$ і отримується висновок про незадовільний процес інтелектокористування, який як очікуваний при такому співвідношенні коефіцієнтів K_m і K_c результат ($min \leq P < max$) не можна вважати позитивним, що й пояснює наведені вище дані професора В. Петрова.

Звичайно, результати опитування представників інтелектуальної еліти, обмежених рамками одного регіону, тільки частково підтверджують гіпотетичні висновки автора про незадовільний рівень управління процесом інтелектокористування в Україні. Однак, в комплексі з наведеними вище оцінками багатьох видатних вітчизняних науковців і високих посадових осіб Української держави, отримані висновки мотивують до аналізу наслідків того, як незадовільне управління процесами інтелектокористування в державі і, в першу чергу, втрата можливостей контролю і належного регулювання інтелектуальної та соціальної мобільності, призводять до суттєвого перерозподілу “елементарних носіїв інтелекту” в стратифікації продуктивних сил суспільства.

Зменшення кількісного ресурсу реальних продуктивних сил P_{pnc} відбувається досить динамічно. За різними оцінками населення країни протягом останніх років зменшилось на 5-6 млн. людей тільки за рахунок трудової міграції — частка P_{pnc} , яка просто вибула з процесу трансформації природних ресурсів в економічні результати і влилась в склад реальних продуктивних сил інших країн. При цьому наводиться цифра від 6 до 7 тисяч чоловік емігрантів-науковців — важливої складової інтелектуальної еліти країни.

Навіть офіційний показник незайнятості на 01.09.2004 склав 4,9% населення, а це значить, що 1.5 млн. людей знаходяться в страті фіктивних

продуктивних сил, яка не приймає участі в процесі трансформації. До цієї страти слід віднести і прихованих безробітних, які офіційно вважаються на роботі, а їх вклад в результати, досягнуті суспільством, відсутній.

Найгіршим чинником слід, однак, вважати перетік значної частини населення України в страту деструктивних сил. В результаті цього традиційні “деструктивні дії” властиві відвертому криміналітету, доповнились цілою палітрою діянь, які, не будучи за своєю природою злочинними, абсолютно негативно і багатовекторно впливають на суспільство.

Мова йде про так звану тіншову економіку, а значить і про роль інтелекту в ній, що вимагає зупинись на цьому питанні дещо детальніше.

Під тіншовою (“паралельною”, “неформальною”, “неофіційною”, “сірою” та ін.) економікою розуміють таку економічну активність суб’єктів підприємницької діяльності, яка не відображається в бухгалтерському обліку і звітності, не обраховується і не контролюється офіційними державними органами, орієнтується на отримання непідконтрольних державі прибутків шляхом порушення існуючого законодавства, в зв’язку з чим остання не отримує відповідних податків.

Звичайно існують та мають право на життя і інші визначення тіншової економічної активності, яка є притаманною не тільки українському сьогоденню, а на переконання багатьох фахівців в тій чи іншій мірі присутня у всіх країнах світу.

Однак, в аналітичній доповіді Світового Банку про стан української економіки група відомих фахівців-експертів наголосила на тому, що в Україні обсяги і впливи тіншової економіки є “особливо значимими”, так як за різними оцінками досягали 50% офіційного легального сектора, на момент підготовки доповіді (1999 рік) перевищувала навіть і цей рівень [64]. При цьому, проникаючи у всі сфери економічної активності, тіншова економіка викликає у соціуму своєрідний ефект власної соціальної реабілітації, коли навіть провідні українські економісти і посадовці (співавтори доповіді) починають серйозно стверджувати, що цьому явищу властиві певні “позитивні” результати його існування. Основна “перевага” функціонування в країні тіншової економіки на їх думку полягає в тому, що соціальна напруга в такому суспільстві не наростає до критичних для держави значень. Таке трактування, як на мене, несе в собі реальну загрозу державності, так

окрім зміни психології людей-учасників в напрямку криміналізації, спричиняє підміну функцій державних структур у виконанні останніми важливих соціальних завдань, мотивує безвідповідальність останніх, а з тим провокує можливість втрати державою регуляторно-контрольного впливу на суспільство, в т.ч. і на уже згадані соціальну стратифікацію і мобільність.

В зв'язку з цим в цій же доповіді наголошувалось на тому, що в повності головного завдання на шляху подолання існуючих негативних тенденцій стрімкої мінізації української економіки слід вважати ідентифікацію глибинних причин цього явища з метою визначення основних напрямків його ослаблення та обмеження.

Якщо прийняти до уваги, що головними чинниками розвитку тіньового сектору в економіці України автори доповіді вважають: законодавчу владу, виконавчу владу, державних чиновників і підприємців, то, на мою думку, слід одночасно звернути увагу на ту обставину, що до числа вищезазначених чинників необхідно долучити також і ту частину громадян України, які є споживачами товарів і послуг, продуктованих як державними, так і бізнесовими структурами. До цієї частини населення України належать всі категорії споживачів, як ті, що є пасивними щодо схвалення, сприяння чи участі в "тіньових процесах", а тільки користуються їх результатами, так і ті, що в тіньовій економіці знайшли той чи інший засіб для "виживання" і є активними учасниками "тіньової економічної активності".

Таким чином, для аналізу причин масштабного розвитку тіньової економіки в Україні, всі генеруючі її чинники доцільно розділити на три категорії, до першої з яких природно віднести всіх представників державних структур (законодавців, урядовців і чиновницький апарат), до другої — частину населення, залученого до активної підприємницької діяльності (малий, середній і великий бізнес), а до третьої — все інше населення (споживачів товарів і послуг). Ці три категорії і визначають можливі напрямки аналізу та ідентифікації причин такого масштабного розвитку тіньової економіки в нашій країні.

Так як всі три вищевказані категорії в процесі взаємостосунків виступають одночасно як в якості надавачів, так і споживачів послуг чи товарів один одного, то цілком закономірним виглядає

застосування для опису їх врівноважених взаємовідносин відомого принципу Парето-ефективного розміщення ресурсів, згідно якого витрачання ресурсів всіма вищеназваними категоріями учасників повинно бути оптимізовано з врахуванням взаємних інтересів в процесі отримання кожним максимальних прибутків в ролі виробників товарів чи послуг і мінімальних витрат в ролі їх споживачів. При цьому, обмежені ресурси учасників використовуються в найбільш оптимальний спосіб, коли збільшення вигод одного із них є неможливим без погіршення добробуту іншого.

Відомий принцип ефективності за Парето диктує такі умови ідеальної рівноваги векторів зусиль представників держави, підприємців і споживачів з досягнення своїх цілей та забезпечення інтересів, які забезпечують їм максимальні вигоди, а будь-яке відхилення від точки рівноваги призводитиме до його порушення. При цьому, ступінь наближення економічної активності суспільства до ідеальної рівноваги вважають головним критерієм ефективності функціонування державного чинника, так як тільки ним формуються організаційні, юридичні та економічно-фінансові правила гри всіх інших учасників процесу.

Елементарний аналіз сьогоднішньої економічно-політичної ситуації переконливо доводить, що державний чинник виявившись з відомих причин набагато потужнішим і впливовішим від двох інших, демонструє управлінську поведінку, в результаті якої економіка держави віддаляється від оптимального розміщення ресурсів, що дозволяє частині її суб'єктів надмірно збільшувати свої вигоди за рахунок інших. При цьому багато вітчизняних і закордонних експертів [65, 66, 67, 68] звертають увагу на ту обставину, що отримання надприбутків певними суб'єктами господарювання стає можливим тільки дякуючи тому, що поведінці державних чинників у існуючому квазі-ринковому середовищі властиві наступні недоліки:

- ♦ нестабільне, нечітке, ускладнене, а значить корумпотивуюче законодавче і судове забезпечення процесів економічного розвитку;

- ♦ непрозорі і ускладнені підзаконними нормативно-правовими актами процедури взаємодії бізнесових структур та органів державного управління;

♦ високий рівень корупції в апараті органів державного управління

♦ неефективна економічна політика і низька якість державних економічних програм у всіх сферах і секторах економіки;

♦ загальна втрата публічної довіри до офіційних економічних програм подолання кризових явищ;

♦ несправедлива податкова система стосовно більшості населення при наявності невиправданих податкових пільг як для житково функціонуючих підприємств і цілих галузей, так і для окремих функціонуючих підприємств і галузей, які знаходяться під захистом "дахом", "захистом" чи "лоббі", в т.ч. періодичних списків податкових заборгованостей;

♦ "прикриття" неплатоспроможних суб'єктів господарювання які "в зв'язку з можливим соціальним напруженням" виводяться державою з-під відповідних процедур банкрутства, будучи потенційно здатними до прибуткового функціонування при умові реінжинірінгу;

♦ пануючий принцип колективної безвідповідальності за результати непрофесійного і некомпетентного управління як на макро-, так і на мезо- та мікроекономічному рівні.

Така поведінка держави в особі її функціонерів викликає адекватну реакцію зі сторони двох інших категорій — підприємців і споживачів.

Схильність підприємців і керованих ними підприємств до хоча б часткової роботи в "тіні" обумовлюється потребою вести бізнес з метою "виживання", не припиняючи його внаслідок неможливих (форс-мажорних і подібних їм) обставин, генерованих зусиллями законодавців, урядовців і правоохоронців.

В зв'язку з цим вважаю за необхідне зробити наголос на тому, що тіньова частина "народногосподарського комплексу" також потребує управління, тобто процеси в тіньовому секторі економіки також кимсь плануються, організуються, мотивуються і контролюються. Це вимагає наявності чисельного корпусу "елементарних носіїв інтелекту" — кваліфікованих і досвідчених фахівців і можливо навіть набагато більших обсягів інтелектуальної праці і зусиль для створення інтелектуальних продуктів (бізнес-ідей, бізнес-пропозицій, бізнес-інновацій тощо), чим управ-

ліття економікою легального сектору. Адже реалізація останніх в тіні передбачає виконання солідної аналітико-економічної і організаційно-юридичної підготовки тіньових чи напівтіньових схем і операцій, яким протистоять або, принаймні, повинні протистояти значні сили самих різноманітних контролюючих і регулюючих державних органів. Однак успіхи “невидимого фронту” свідчать про реальне залучення і ефективно використання потенціалу, який в результаті інтелектуальної мобільності дезорієнтованого незвичними обставинами і сфальшованими життєвими цінностями перейшов частково або повністю в страту “деструктивних сил”.

Стосовно ж категорії споживачів, то значна частина населення демонструє сьогодні досить толерантне ставлення до “тіньовиків” та їх бізнесу саме тому, що для нього участь в тіньовій економічній активності означає самозбереження і виживання шляхом отримання додаткових заробітків, “конвертованих” зарплат з уникненням оподаткування за “чесно” виконану роботу і затрачені при цьому фізичні та інтелектуальні ресурси.

Коли ж виявляється, що “виживати” таким чином як підприємцям так і споживачам можна дуже ефективно, особливо якщо уміло із знанням справи і недоліків існуючого законодавства уникати оподаткування, обходити заборони, використовувати різноманітні колізії у законодавстві і т.п., у згаданих категорій формується стійке бажання продовжувати цю практику, як протидію чиновницькому і податковому тиску.

Враховавши, що значна частина цих тіньових схем і операцій, неоподаткованих заробітків та ін. зовсім не належать до кримінальної сфери (зброя, наркотики, проституція, контрабанда, рекет), а навпаки, будучи законодавчою і потенційно прибутковою діяльністю, сама стає об’єктом посягань того ж таки рекету і вимагання (часто навіть двостороннього — державних корумпованих службовців і кримінальних вимагачів), стає зрозумілим чому значна кількість загалом лояльних українській державі і владі кваліфікованих, досвідчених і компетентних людей спокійно зараховуються цією державою до категорії злочинців.

Це відбувається тільки тому, що держава, як інструмент суспільного регулювання з усіма своїми інституціями, ще не забезпе-

зала ефективного і результативного інтелектокористування. Але в більшості випадків люди, використовуючи свій інтелект, борються не з державою, а з несприятливим бізнес-середовищем, створеним її функціонерами і, як не прикро це визнати, роблять свою справу досить успішно.

Звідси неминучий **перший висновок** — масштабність зафіксованої в Україні тіньової діяльності її населення в найбільшій мірі є результатом неспроможності влади протягом тривалого часу організувати раціональне використання такого визначального фактора соціального поступу як інтелектуально-ресурсний потенціал країни, в результаті чого незатребувані у сфері державного управління і легальної економіки “елементарні носії інтелекту” почали успішно залучатись і ефективно використовуватись “тіньовими” структурами.

Висновок другий — процес перетікання частки національного інтелекту в нетрадиційні для нього сфери діяльності з метою використання набутих за багато років знань і досвіду для адаптації до нових умов існування мотивується суттєвими недоліками в контролі і регулюванні державним апаратом процесів соціальної мобільності та стратифікації, а також неефективному використанні наданої йому для цього влади.

Висновок третій — з цим завданням сьогодні не повністю справляються і суспільні інституції (сім'я, середня і вища школи, релігійні, громадські, професійні і політичні організації).

Висновок четвертий — прагнення підприємців і споживачів вийти у “несприятливого” з багатьох точок зору бізнес-середовищі і досягнуті ними на цьому шляху “успіхи” обертаються колосальними втратами для легальної економіки та її соціальних зобов'язань.

Висновок п'ятий — якщо органи державного управління хочуть сьогодні і в майбутньому реально і ефективно впливати на економіку, їм необхідно залучити для роботи, консультативної допомоги і підтримки фахівців, які володіють спеціальними знаннями, практичними навиками і досвідом успішного функціонування в ринковій економіці, в т.ч. і в “тіньовому” секторі.

Тому скорочення масштабів тіньової економіки слід вважати пріоритетним завданням української держави, виконання якого може бути забезпечено тільки шляхом інтелектуалізації діяльності

владних структур на всіх рівнях системи управління з переорієнтацією її функціонерів на цінності лібералізованої економіки, демократії і динамічного розвитку українського суспільства, а у випадку відсутності такої можливості — радикальних кроків із зміни кадрового наповнення апарату державного управління.

Той факт, що робота інституцій, які відповідають за контроль і регулювання процесів соціальної та інтелектуальної стратифікації і мобільності в даний час є незадовільною, привертає нашу увагу до того моменту, що ці процеси, абсолютно вписуючись в нову парадигму науки XXI століття щодо продуктивного використання трудового потенціалу людства і пояснюючи нову ситуацію в трансформуванні суспільством його ресурсів (перша умова належного інтелектокористування), аж ніяк не пояснюють другу необхідну умову — обов'язкового перевищення духовності людини над її знаннями.

Глибинну суть цієї умови можна пояснити тільки з використанням відомого феномену інформаційної мобільності суспільства — необхідної умови забезпечення належного протікання процесу інтелектокористування.

Професор С. Вовканич (м. Львів) під інформаційною мобільністю нації розуміє “вільно пульсуючий соціальний рух інформації (знань, досвіду) як по вертикалі — від покоління до покоління, так і по горизонталі — на рівні одного покоління чи особи” [69, с. 7.].

Не можна не погодитися з його думкою, яка розвивається в багатьох роботах, що в стабільних суспільствах динамічний і неперервний розвиток відбувається тільки завдячуючи “... — органічності і безперервності споконвічних процесів передачі, освоєння та збільшення (збагачення) знань, соціального досвіду, що інтегрують дві основоположні інформаційні складові розвитку: соціальну спадкоємність (наступність) і новотворення (новації)” [69, с. 7.].

Якщо на підставі вищевикладеного сформулювати визначення поняття інформаційної мобільності, то, на мою думку, це визначення може мати наступний зміст:

1.4. Інформаційна мобільність — *неперервна і вільна передача кожним поколінням наступному інформації про знання і досвід, отримані від попередніх поколінь разом з інформацією про власні генеровані, використані і збережені інноваційні знання і досвід.*

Звідси цілком очевидно, що будь-які стихійні, ситуаційні або попередньо заплановані і здійснені порушення “органічності і безперервності” цих процесів як в часі (від покоління до покоління), так і в соціальному просторі (міжособові і міжгрупові горизонтальні та вертикальні зв’язки) призводитимуть або до загальної дестабілізації суспільства і соціальних процесів, або такої ж дестабілізації окремих його частин.

Розуміння наслідків цієї дестабілізації витікає із того, що знання є продуктом “суспільної матеріальної і духовної діяльності людей”, тобто “інтелектуальними продуктами” активного в даний час покоління людей, які мають і повинні бути збережені, передані і спадково розвинуті в якості стійкого фундаменту майбутньої активності наступних поколінь.

При цьому, як вертикальний, так і горизонтальний інформаційні потоки включають дві категорії “інтелектуальні продуктів”, які забезпечують створення матеріальних і духовних результатів.

До першої категорії інтелектуальних продуктів я б відніс так звані утилітарні або “прикладні” знання техніко-технологічного спрямування, які у виразі (1.3.) були представлені коефіцієнтом K_T — складовою коефіцієнта трансформації, визначеної досягнутим попередніми поколіннями рівнем техніки і технологій. Утилітарні знання несуть інформацію про те, що, як, коли і з чого можна і треба робити для забезпечення виживання суспільства.

Однак “виживання” є необхідною, але недостатньою умовою неперервного розвитку суспільства. Гарантувати цей розвиток може тільки друга категорія “інтелектуальних продуктів” — духовні знання, тобто ті знання, які формують історичну пам’ять (культуру, духовність, традиції), національну свідомість (громадську думку), гордість і менталітет народу (виховний ідеал, норми поведінки, ціннісні орієнтації), а також базовий рівень знань (національна освіта). У виразі 1.3. ці знання представлені коефіцієнтами K_M і K_C , відповідно (мотиваційна і стимулююча складові коефіцієнта трансформації).

Хочу звернути увагу читача на той факт, що автор уже згаданої вище філософської поеми “Природа речей” Тіт Лукрецій Кар подібним же чином диференціював результати роботи людського розуму на дві групи — утилітарну і духовну, що видно із наступного фрагменту поеми:

“Тож мореплавання, рільництво, закони, укріплення, вежі,
Зброя, одяг, дороги, та й інші подібні здобутки,

Як і все те, що дарує нам радість життя, насолоду:
Вірші, малюнки, пісні, та різцем одшліфовані твори —
Все почалось од потреби якоїсь, до всього багатий
Досвідом розум дійшов, уперед поступаючи мірно” [31, с. 149]

Різниця між наслідками порушення процесів інформаційної мобільності щодо утилітарної і духовної складових інформаційного потоку полягає в тому, що порушення процесів передачі інформації щодо духовних знань відбувались завжди, відбуваються і сьогодні у вигляді їх цільової селекції, деформування, адаптування до поточних потреб, повного замовчування чи відвертої фальсифікації. При цьому, утилітарна (техніко-технологічна) інформація переноситься практично без змін. Адже, якщо колесо затішилось колесом протягом всього часового континууму цивілізації, що його придумала, а всі інші аналогічні здобутки людського інтелекту “мореплавання, рільництво ...” і т.д., розвиваючись якісно і кількісно, стали надбанням всього людства, то духовна складова — “твори” (вірші, пісні і т.д.) з яких в часи Лукреція викладались філософські, наукові, ідеологічні, духовні і т. п. погляди) від покоління до покоління часто втрачались, знищувались, забувались, підлягали революційним змінам, підпадали під абсолютні заперечення, заборони і репресії.

Штурмовики Гітлера спалювали на площах книги світової класики і кидали в концтабори для “перевиховання” вчителів та священників, здійснювали геноцид цілих народів, однак в цей же час в секретних лабораторіях розроблялись надсучасні техніко-технологічні проекти на основі відкриттів і винаходів інтелектуальної еліти цих народів.

Сталінський режим, заперечуючи право на існування цілим народам з їх культурою, історією, мовою, вірою і землею, розстрілюючи інтелектуальну еліту, утримуючи в таборах священників, письменників, поетів, акторів, не гребував, однак, використанням інтелекту науковців та інженерів в спеціально створених за колючим дротом лабораторіях і конструкторських бюро.

Примусове насадження новітніх ідеологем при повному запереченні традиційної культури абсолютно яскраво було продемонстровано в Китаї під час “культурної революції” з її критикою Конфуція, прославленням Мао, “перевихованням” хунвейбінами представників старшого покоління та одночасних спроб за будь-яку ціну стати індустріальною і ядерною країною.

Український письменник і публіцист Ю. Липа ще у 1938 році звернувся на те, що “сталінські” і “совітські” доктрини “... спинили не тільки ~~людство~~ (підкреслено мною, В. П.), але й фізичний зріст кількадесяти ~~літ~~ під серпом і молотом. Не говоримо уже про знищення старшого покоління”, [70, с. 175]. Важко заперечити, що це ствердження можна в певній мірі віднести відразу до всіх трьох наведених прикладів з історії XX століття, які мали місце як під час, так і після його формулювання.

Подібні моменти в тривалій історії людства ще той же Лукрецій ~~описує~~ наступним чином: “Жадібно топчемо те, перед чим ми ~~раніше~~ тремтіли” [31, с. 143]. В результаті такого “топання” перенос інформації про духовні знання або взагалі припиняється, або здійснюється збірково, або гальмується в зв’язку з необхідністю використання неофіційних каналів розповсюдження, тобто духовна складова ~~відбувається~~ в першу чергу за рахунок втрати духовних надбань мільйонів поколінь — нехтування традиціями, зневажанням культури, нігілістичним життєвим цінностей, втратою ідеалів тощо.

Щодо горизонтальної інформаційної мобільності (на рівні покоління чи ~~між~~), то в даному випадку повинен наголосити на тому, що в межах ~~одного~~ покоління першочергову важливість мають процеси генерування ~~нових~~ інформації на основі раніше отриманої і засвоєної від попередників. ~~Однак~~ якщо інтелектуальні продукти попередніх поколінь стають з часом надбанням усіх людей, то інтелектуальна продукція генерована в ~~рамках~~ одного покоління залишається певний час в буквальному розумінні власністю конкретних осіб (окремих науковців, інженерів-винахідників, підприємців), чи їх груп (наукових організацій, наукових шкіл, інноваційних центрів, технопарків, корпорацій, компаній тощо), забезпечуючи їх конкурентоздатність. Отже навіть в цьому можна вбачати обмеження у “вільному пульсуванні” інформації в межах одного покоління.

Отже, якщо в часі утилітарні знання передаються майже без змін, то духовні знання можуть суттєво обмежуватись. Одночасно з цим в ~~своєму~~ просторі можуть підпадати і, як правило, підпадають під ~~обмеження~~ розповсюдження як утилітарних, так і духовних знань.

В Україні зокрема, як і у світі загалом, сьогодні можна спостерігати порушення інформаційної мобільності за обома напрямками, про що свідчать факти наведені багатьма дослідниками. З одного боку масштабне розповсюдження сучасних інформаційних технологій, знань і досвіду, а з іншого — відсутність у багатьох “елементарних носіїв”

$$\begin{aligned} UZ_{Pi} + DZ_{Pi} &= (UZ_{Pi(i-1)} + \Delta UZ_{Pi(i-1)}) + (DZ_{Pi(i-1)} + \Delta DZ_{Pi(i-1)}), \\ UZ_{Pi(i+1)} + DZ_{Pi(i+1)} &= (UZ_{Pi} + \Delta UZ_{Pi}) + (DZ_{Pi} + \Delta DZ_{Pi}), \end{aligned} \quad (1.9.)$$

де UZ_{Pi} — утилітарні знання i -го покоління, DZ_{Pi} — духовні знання i -го покоління, ΔUZ_{Pi} — додані i -тим поколінням інноваційні прикладні знання, ΔDZ_{Pi} — додані i -тим поколінням інноваційні духовні знання.

Інформаційна мобільність має місце при умові $\Delta UZ_{Pi} > 0$ і $\Delta DZ_{Pi} > 0$. Якщо з різних причин $\Delta UZ_{Pi} = 0$ і $\Delta DZ_{Pi} = 0$ - спостерігається процес стагнації суспільства як в прикладних, так і в гуманітарних сферах активності з відповідними економічними і соціальними наслідками. У випадку, коли $\Delta UZ_{Pi} > 0$, а $\Delta DZ_{Pi} \leq 0$, порушуватиметься умова належного інтелектокористування (1.2.), так як духовний стан соціального простору в часі буде відставати від зростання утилітарних знань його членів. Тому вираз коефіцієнту співвідношення духовності і знань людини (1.2.) може бути представлений у наступному вигляді:

$$Kdз = \Delta DZ_{Pi} / \Delta UZ_{Pi} > 1, \quad (1.10.)$$

тобто, процеси інформаційної мобільності в суспільстві повинні протікати таким чином, щоб забезпечувалось постійне перевищення духовної складової над утилітарною.

Отже, тільки перевищення духовної інформаційної мобільності над утилітарною забезпечить "... досягнення вершини знань, інтелектуального лідерства на шляху одвічного руху людства від незнань до пізнання світу, тобто до, за Вернадським В. І., ноосферного розвитку, рушійною силою якого стануть розум, мудрість тих, яких назвуть елітою" [69, с. 8.]. Коли ж суспільство втрачає контроль над цими процесами, відбувається якщо не деградація, то різке сповільнення його соціального і економічного розвитку.

Щодо ситуації, яка спостерігалась в Україні наприкінці ХХ століття, висловився як про "криміногенну економіку, функціонуючу в протиправному середовищі", спричинену тим, що "Кримінальні і корумповані елементи, які не завдяки таланту, знанням та умінням досягли успіху і увійшли у владні структури, а користуючись властивими їм методами, що, на жаль, справило і відповідний негативний вплив на життя самого суспільства, насаджують в ньому явища бездуховності, насильства, невігластва і підступності (підкреслено

мною, В. П.), тобто якості, аж ніяк не властиві сучасному цивілізованому суспільству. Вони є антиподом прогресивного розвитку людства” [71, с. 440].

Тому, на глибоке переконання професора С. Вовканича “Ніщо так дорого не обходиться нації, як дешеве фінансування освіти, науки, розвитку культури та інших сфер діяльності, які формують суспільний інтелект та виводять народ на магістральний шлях прогресу у світовому вимірі”. А для цього, продовжує він “Давно пора на державному рівні опрацювати комплексні програми стратегії розвитку інтелектуального потенціалу як засадничих елементів національної безпеки України, як основоположної складової наскрізного чинника розвитку УНІ (Української Національної Ідеї) в сучасних умовах нової Європи і динамічного світу” 72].

Таким чином, якщо належне управління процесами інтелектуальної стратифікації і мобільності у відповідному соціальному просторі дозволяє забезпечити необхідне Суспільству значення коефіцієнта трансформації ресурсних фондів Природи в корисні результати (1.1.) у вигляді високого рівня соціального і економічного добробуту, то належне управління інформаційною мобільністю, стабілізуючи суспільство, одночасно орієнтує всіх його членів ставати і залишатися такими людьми, які “... живуть духовними потребами народу і людства, творять нові знання і досвід, прислухаються до своєї совісті, свідомо працюють на соціально орієнтований розвиток і своїм інтелектом не шкодять іншим” [69, с. 8.].

Належне управління необхідним суспільству протіканням процесів інтелектуальної стратифікації, інтелектуальної мобільності, духовної та утилітарної інформаційної мобільності є неможливим без усвідомлення того, що всі вони є наслідком інтелектуальної активності як окремих індивідів, так і їх груп. В зв’язку з цим виникає ряд запитань, щодо можливої інтерпретації суті інтелектуальної активності людини у вигляді детермінованої послідовності трансформаційних етапів перетворення її потенційних інтелектуальних можливостей у проміжний інтелектуальний, а потім і в кінцевий матеріальний результат, відповідним чином оцінених з економічної, політичної і професійної точок зору.

Спробуємо виконати таку інтерпретацію з використанням результатів уже існуючих розвідок, напрацювань і рекомендацій вітчизняних науковців і зарубіжних експертів, а також власного бачення автором цієї проблеми.

1.4 Трансформація інтелекту особи чи групи осіб в економічні результати їх діяльності

Розпочати цей процес слід з того, що чисельні дослідники проблем ролі, місця і значення інтелектуальних ресурсів людства в його економічному і соціальному поступі ще й на сьогодні не мають однозначних відповідей та єдиної думки щодо визначення і пояснення змісту таких загально і широко вживаних понять як “спільний розум” і “спільна мудрість” [10], “колективний розум” [73, 74], “колективний інтелект” [75], “синтетичний інтелект” та “інтегральний інтелект” [76], “сукупний інтелект” [57], “суспільний інтелект” [72, 77], “інтелект нації” [58], “національний інтелект” [10], “інтелектуальний капітал” [78, 79, 80, 81, 82], “людський капітал” [40, 83, 84], “інтелектуальний потенціал” [39, 57, 61, 80, 85, 86, 87], “інтелектуальний ресурс” [33, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94], “інтелектуальна самостійність” [72], “інтелектуальна сила”, “інтелектуальний клас” та “інтелектуальна експлуатація” [95], “інтелектуальна енергія” [96], “інтелектуальний продукт” [72, 88, 90], “інтелектуальна власність” [74] тощо.

На користь цього ствердження свідчить хоча б той факт, що у одній з останніх потужних праць колективної української економічної і управлінської думки “Економічна енциклопедія” [97] цій темі присвячено тільки 4 статті “Інтелект нації”, “Інтелектуальна власність”, “Інтелектуальний продукт” та “Інтелектуальні інвестиції”, які аж ніяк не дають вичерпної відповіді на можливості використання традиційних економічних оцінок дієвості, ефективності і результативності використання суспільством того феномену, під яким можна розуміти і який об’єднує в собі всі згадані вище понятійні категорії.

Упорядкування понятійно-термінологічного апарату в даній сфері людського досвіду і знань на основі дослідження діючих в суспільстві інтелектуальних чинників і процесів, виглядає доцільним і необхідним. Тільки погоджене трактування основних понять, з допомогою яких можна описати процес інтелектокористування дозволить дослідити та описати їх логічні взаємозв’язки, взаємовпливи і взаємообумовлені та цілеспрямовані трансформації інтелекту в економічні результати.

Людина в економіці традиційно була і є однією із найважливіших проблем наукових досліджень не тільки економістів, але й філософів, істориків, психологів, соціологів тощо. Концепція *Homo economicus*

концепції *Homo socialis* (Людина соціальна) як діалектичного заперечення чисто економічної сутності людини.

На думку професора С. Мочерного Людину соціальну відрізняють свобода духу, висока соціальна і професійна мобільність, а також “потребу вільній і творчій праці, універсальному характері дій особи, у зв’язку її вдосконаленні, виявленні талантів; потреби у всебічному розвитку здібностей людини до сприйняття знань, максимально можливого подовженні активного життя” [98, с. 215].

В зв’язку з цим, відомий постулат традиційного аналізу “людина в економіці” в даному випадку виглядає цілком доцільним модифікувати на “інтелект в економіці”. Це обумовлено тим, що економічні результати інтелектуальної і традиційної праці сьогодні стають часто просто неспіврозмірними, причому, саме в користь інтелектуальної праці, що викликає інтерес до вивчення суті процесу трансформації інтелекту в економічні результати.

Цілком очевидно, що будь-який процес, який протікає в просторі і часі характеризується певними поетапними і цілеспрямованими трансформаціями з отриманням наперед передбачених, запланованих чи прогнозованих результатів.

Сучасні підходи до інжинірингу бізнес-процесів передбачають ретельну деталізацію будь-якого процесу з метою створення адекватної і достовірної моделі об’єкта управління та адекватної системи управління ним на основі інтерпретації процесу як “послідовності виконання функцій (робот, операцій), спрямованих на створення результату, що має цінність для споживача” [99]. Аналогічні підходи використовують і в процедурах реінжинірингу, коли діагностика бізнес-процесів відбувається на основі аналізу так званого “ланцюжка створення собівартості” [100, 101]. Використання аналогічного підходу для встановлення узагальненої послідовності перетворення “тонких полів” в “щільні”, тобто інтелекту — в економічно значимі матеріальні результати, є цікавим в зв’язку з необхідністю і доцільністю визначення тих ключових трансформацій, які можуть і повинні бути об’єктами цільового впливу — управління.

Процес перетворення інтелекту в економічні наслідки його самостійної активності або використання іншою стороною також може бути розкладений на окремі значимі трансформації. Спроба декомпозиції окремих етапів трансформацій була здійснена з метою усвідомлення логіки цього процесу в [102, 103] і ґрунтувалась на тому, що інтелекту-

альний потенціал окремишньої особи — елементарного носія інтелекту, або їх кількісно і територіально детермінованих спільнот перетворюється в економічно значимі результати у відповідності з послідовністю трансформацій, представлених на Рис. 1.6.

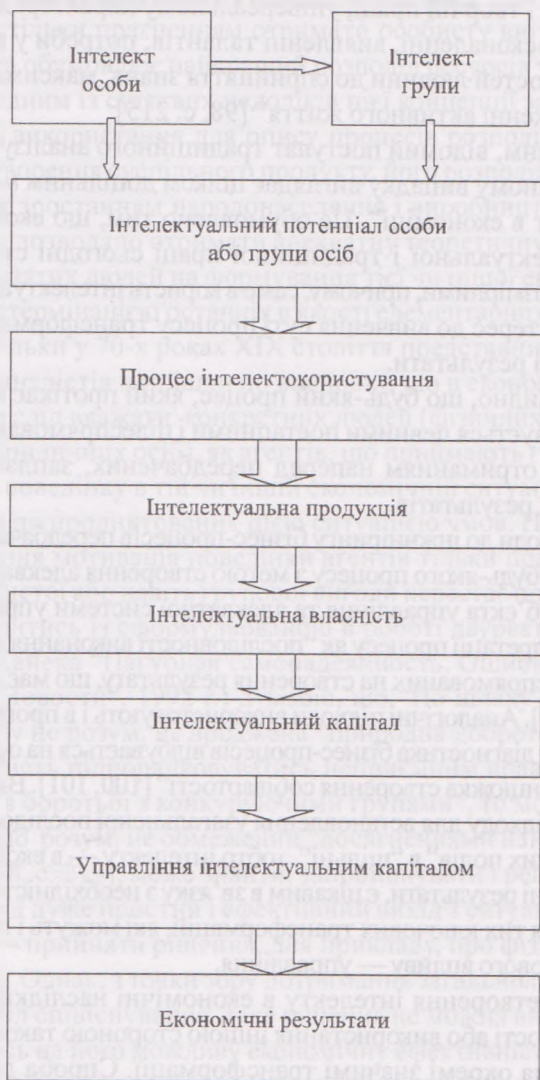


Рис. 1.6 Послідовність поетапних трансформацій інтелекту в економічні результати

Прийнявши запропонований ланцюжок трансформацій за основу, перейдемо до детального розгляду та існуючого розуміння суті кожного ланка цього ланцюжка з обґрунтуванням (при необхідності) власного бачення і визначення.

Інтелект (від лат. *intellectus*) в загальноприйнятому розумінні — це здатність людини мислити [104], здатність сприймати знання і застосовувати їх на практиці [105], здатність вирішувати “задачі” і розв’язувати проблеми [106], здатність самостійно розвивати, виправляти і коригувати отримані знання [107], здатність генерувати (створювати) нові знання [58], тобто все те, що дає їй можливість розпізнавати явища, які відбуваються в природному оточенні і в суспільстві, самостійно пізнавати і узагальнювати закономірності за якими ці явища процвітають, узагальнювати закони розвитку природних і суспільних процесів, створювати нові системи знань, технологій, культури, побуту, тощо. У відомій монографії [76, с. 23-26] професор Ю. Канигін, наголосивши на існуванні “... понад 60 визначень інтелекту, часто взаємовиключаючих одне одне”, запропонував власне визначення інтелекту як триаманних тільки людині когнітивних здібностей: “... уміння створювати семантичну інформацію (нові знання у вигляді повідомлень) і впливати її у рішеннях, вчинках, матеріальних предметах”, а також “... здатність оперувати семантичною інформацією (понятійними знаннями)”. Отже “уміння” і “здатність” — це “міркувальний елемент свідомості” суб’єкта — носія інтелекту.

Г. Гарднер (H. Gardner), Манфред Ке де Врі (Manfred Que de Uri), Д. Стайн (D. Stine), Т. Бюзен (T. Busan) — дослідники, які на основі комплексних досліджень в неврології, психобіології, еволюційної психології і, нарешті, психології управління представили інтелект особи у вигляді множинної моделі, що складається із кількох незалежних типів інтелекту (“міркувальних елементів свідомості” за Ю. Канигіним), кожний з яких володіє власною системою засвоєння інформації (навчання), її обробки (мислення/вирішення задач) та збереження (пам’ять). При цьому, хоча кожна із складових множинної моделі інтелекту є повністю автономною, всі вони час від часу можуть працювати спільно (особливо на рівні підсвідомості).

Для прикладу, до виділених Манфредом Ке де Врі семи типів інтелектуального мислення належать: просторове, тілесно-кінестетичне, музичне, лінгвістичне, логіко-математичне, міжособистісне і внутрі-

особистісне [108, с. 41]. В інтерпретації Д. Стайна перелік із шести типів інтелекту включає вербальне, візуальне, логічне, творче, фізичне, та емоційне мислення [109], а у відомому бестселері Тоні Бьюзена “Суперінтелект” уже названо аж 10 типів: творчий, особистісний, соціальний, духовний, фізичний, сенсорний, сексуальний, цифровий, просторовий і вербальний [110, с. 22-24].

Однак, як на мене, теорією множинного інтелекту абсолютно ігнорується така важлива характеристика мислення як “доцільність”. Адже пріоритетним завданням будь-якого інтелектуального процесу слід вважати певну цільову функцію, яка для особи — носія інтелекту полягає в тому, що ще засновником кібернетики Норбертом Вінером визначалось як поняття “доцільної поведінки системи”, спрямованої на досягнення певної цілі. Відомий математик Андрій Колмогоров в якості характерної ознаки такої “доцільної поведінки” визначив властивість самозбереження і виживання системи в умовах змінного зовнішнього оточення [111], що абсолютно відповідає вимогам існування і виживання окремих особистостей (фізичних осіб) та їх груп у вигляді економічно-господарських систем (юридичних осіб) в конкурентному ринковому середовищі. Ю. Канигін назвав цю складову інтелекту “інтелектом здорового глузду” або “розсудливістю” [76, с. 26], які в уже згаданій вище роботі Ф. Хаск називаються обов’язковою умовою “пристосування, щоб зберегти себе в боротьбі з конкуруючими групами”.

Доцільність поведінки згаданих суб’єктів ринкових стосунків визначається економічними критеріями, в зв’язку з чим можна стверджувати, що використання будь-якого типу інтелекту підпорядковується в першу чергу функції доцільності — отримання позитивного економічного результату за рахунок цільового комплексного використання інших складових множинного інтелекту. Адже просторовий (візуальний) тип інтелекту (який превалує у художників, скульпторів, дизайнерів, архітекторів тощо), лінгвістичний або вербальний (домінуючий у письменників, журналістів, проповідників, політиків тощо), логіко-математичний тип (аналітики, управлінці, економісти, фінансисти, науковці тощо) не заперечуючи участі в процесі мислення інших складових з існуючої множини інтелектів, притаманних тій чи іншій особистості, мають за кінцеву ціль позитивні економічні наслідки інтелектуальної активності в першу чергу для її джерела — елементарного носія інтелекту.

В зв'язку з цим економічність інтелектуального мислення — пошук найбільш економічно вигідних рішень в будь-якій сфері людської інтелектуальної активності виходить на перший план.

Тому, на мій погляд, визначення штучного інтелекту, запропоноване В. Дубинським в [106], можна вважати найбільш прийнятним для використання з можливістю наступної економічної оцінки його тонко- або широко-матеріальних проявів.

Абстраговане поняття інтелекту за цим автором — це “здатність економічно, ефективно (вірно, з можливо меншими затратами ресурсів) знаходити якісні (вірні, прості, з якомога меншими затратами ресурсів) рішення (в т.ч. нові, раніше невідомі) різноманітних складних задач, в т.ч. нових, раніше невідомих”.

Присутність в цьому визначенні можливості монетарної оцінки ресурсних затрат на отримання ефективних і якісних рішень робить його дуже зручним для подальшого встановлення зв'язку між інтелектом та економічними наслідками його проявів.

Слід також наголосити, що віднайдене інтелектом рішення повинно ліквідувати відповідну проблемну ситуацію повністю або частково, хоча б тимчасово. При цьому, рішення, яке повністю і назавжди ліквідує проблему слід вважати найбільш якісним, а частково і тимчасово — тільки одним із кроків, що наближує нас до бажаного результату і вимагає додаткових інтелектуальних зусиль та пов'язаних з цим затрат.

Враховуючи ці зауваження, здатність інтелекту знаходити “якісні рішення” проблемних ситуацій в управлінні соціально-економічними об'єктами є, на мій погляд, не такою цінною як його ж здатність до попередження або, в крайньому випадку, уникнення їх виникнення. Адже в першому випадку інтелект тільки реагує на подію, яка уже мала місце і орієнтований тільки на мінімізацію негативних наслідків, тоді як у другому — активно протидіє не тільки потенційним наслідкам, а й самим можливостям їх появи, тобто попереджує саму можливість виникнення проблемних ситуацій.

Отже, для можливості отримання подальших аналітико-економічних оцінок результатів інтелектуальної активності вважаю за необхідне і доцільне ввести до розгляду поняття “елементарний носій інтелекту” з наступним його визначенням:

1.7. Елементарний носій інтелекту — будь-яка окремішня розумна і дієздатна особа, з притаманною їй здатністю цілеспрямовано, результативно і ефективно проявляти свої інтелектуальні здібності.

Запровадження цього поняття дозволяє перейти до визначення і подальшого використання наступних:

1.8. Інтелект елементарного носія — здатність особи самостійно, ефективно (вірно, з можливо меншими затратами ресурсів) знаходити якісні (вірні, прості, з якомога меншими затратами ресурсів) рішення (в т.ч. нові, раніше невідомі) різноманітних складних задач, в т.ч. нових, раніше невідомих.

1.9. Інтелект групи елементарних носіїв — здатність детермінованої за певними критеріями групи осіб самостійно, ефективно (вірно, з можливо меншими затратами ресурсів) знаходити якісні (вірні, прості, з якомога меншими затратами ресурсів) рішення (в т.ч. нові, раніше невідомі) різноманітних складних задач (в т.ч. нових, раніше невідомих).

Критеріями детермінації груп елементарних носіїв інтелекту можуть виступати функціональні, територіальні, етнічні, державні мікро-, мезо- та макроекономічні ознаки, в зв'язку з чим можна говорити про інтелект: робочої групи, підрозділу організації, цілого підприємства, локальної громади, населення територіально-адміністративної одиниці, регіональної суспільної системи, держави, нації, міждержавних утворень. Людства накінець.

Вважаю, що запропоноване вище визначення інтелекту групи є цілком адекватними якщо не для всіх, то для більшості визначень можливих варіантів організованої спільної інтелектуальної роботи груп “елементарних носіїв інтелекту”. Для підтвердження цього проаналізуємо відоме визначення інтелекту нації, запропоноване С. Мочернич, на думку якого “Інтелект нації — це сукупність здібностей і творчих обдарувань людей, їх освітньо-кваліфікаційний рівень, на основі якого

формується здатність народу засвоювати нові знання та інформацію і використовувати їх для розвитку науки, культури, мистецтва, для створення і впровадження нової техніки, застосування прогресивних форм організації виробництва і праці, вироблення найоптимальніших рішень (суті і далі підкреслено мною, В. П.) у всіх сферах суспільного життя” [34].

Отже, інтелект нації — здатність народу (детермінована група людей) засвоювати нові знання та інформацію (вірно, з можливо меншими затратами ресурсів) і використовувати їх для вироблення найоптимальніших (вірних, простих, з якомога меншими затратами) рішень (в т.ч. нових, раніше невідомих) у всіх сферах суспільного життя (в т.ч. нових, раніше невідомих). Як бачимо, абстрагована формула інтелекту групи елементарних носіїв є адекватною загальновідомому і широко використовуваному у вітчизняній фаховій літературі визначенню.

Розуміння того, що інтелект різних людей в групі є різним за своїми характеристиками (динамізм, якість, кількість необхідних проміжних рішень) і того, що цей інтелект може бути оціненим у вигляді детермінованих затрат, необхідних для досягнення повного вирішення тієї чи іншої проблеми, робить в подальшому доцільним аналіз цих різниць (розподілу людей за інтелектом). Якщо кожна людина в певній спільноті принципово є здатною до вирішення тих чи інших завдань, то за цими різницями в їх здатності стоїть інша категорія — інтелектуальний потенціал — характеристика здатності.

Тому кожному елементарному носію інтелекту буде властивий свій особистий потенціал — свій рівень здатності чи спроможності.

Інтелектуальний потенціал. “Могутність та дієвість інтелектуального потенціалу нації є одним із найважливіших чинників її розвитку, створення духовних та матеріальних цінностей, державної суверенності, піднесення патріотизму народу та його політичної єдності” [112, с. 3].

Для того, щоб розкрити суть цього важливого поняття, звернемося до основної економічної характеристики людини або групи людей — їх трудового потенціалу. За М. Долішнім трудовий потенціал це “прогнозована інтегральна здатність групи, колективу, підприємства, працездатного населення (трудові ресурси) країни, регіону до продуктивної трудової професійної діяльності, результатом якої є новостворені ду-

ховні та матеріальні цінності. Основні структурні складові трудового потенціалу (його компоненти): інтелектуальний, професійний, морально-психологічний потенціали” [113].

Отже, інтелектуальний потенціал є “прогнозованою інтегральною здатністю”. Не можна не звернути увагу на те, що у всіх приведених вище визначеннях інтелекту також обов’язково присутнє слово “здатність”.

Професор С. Вовканич, говорячи про інтелектуальний потенціал людини, групи, нації, пропонує розглядати і деякі інші його виміри — інтелектуальний потенціал організаційної структури, регіону, держави, що цілком відповідає запропонованому вище визначенню інтелекту групи. При цьому він також говорить про потенціал як про “спроможність нагромаджувати, творити і використовувати нові знання, проекти, ідеї, моделі та іншу семантичну інформацію (науково-технічну, економічну, правову тощо), яка може стати інтелектуальною власністю України, сприяти її прогресові та міжнародній інтеграції як повноправного партнера” [72].

З подібних позицій розглядає інтелектуальний потенціал і С. Бандур в [62], визначаючи його як “здатність відповідних структур як до засвоєння знань світової цивілізації, так і їх використання в своїй практичній діяльності”, а також розшифровуючи в подальшому тексті під відповідними структурами — підприємства, галузі, територіальні утворення тощо.

В кількох роботах В. Прошака в результаті аналізу еволюції розвитку цього поняття [114] та дослідження його сьогоденного змісту [115], інтелектуальний потенціал суспільства визначається як “сукупність творчих здібностей індивідів та їх освітньо-кваліфікаційний рівень, які дають змогу, використовуючи уречевлені (зматеріалізовані) інтелектуальні засоби, засвоювати набуті та творити нові знання для ефективного соціально-економічного розвитку країни” [116].

Не заперечуючи суті будь-якого із вищенаведених визначень, вважаю, що поняття інтелектуального потенціалу доцільно формулювати на основі визначення академіка М. Долішного з врахуванням суттєвих позицій інших авторів в наступному вигляді:

1.10. Інтелектуальний потенціал — це прогнозована інтегральна здатність особи чи групи осіб (персоналу)

організації, підприємства, населення територіальної громади, регіону, країни, нації, людства) до створення нових духовних та матеріальних цінностей.

Таким чином, інтелектуальний потенціал — це здатність і спроможність до створення нових духовних і матеріальних цінностей, яка, однак, зовсім не є обов'язком або необхідністю. Володіння навіть дуже високим інтелектуальним потенціалом (“тонких полів”) не гарантує його трансформування у реальні результати (“щільні поля”) в зв'язку з тим, що цей процес вимагає забезпечення певних умов і обставин. Тут дуже доречно було б скористатись думкою автора роботи [116] “Елементарність не вичерпується здатністю мислити творчо, але обов'язково включає його у себе як необхідний компонент”.

Якщо елітний інтелект просто не може не мислити творчо, то інші менш активні типи “елементарних носіїв” за певних умов не завжди можуть знайти для цього необхідність чи потреби, а значить і відповідні мотиви або стимули, що, в свою чергу, потребуватиме забезпечення певних умов, за яких будь-який носій інтелекту мав би можливість і бажання проявити його з досягненням позитивного результату. Звідси, скоріше всього, виник і отримав широке розповсюдження в спеціальній літературі такий термін як інтелектуально-ресурсний потенціал — характеристика спільної здатності до проявів інтелекту детермінованою кількістю людей, як природного джерела, запаси і можливості (ресурси) якого можуть бути використаними, а можуть залишитись і невикористаними. В зв'язку з останнім вимагає певного уточнення і таке поняття як інтелектуальний ресурс, яке багатьма вітчизняними авторами використовується не зовсім за призначенням.

Інтелектуальний ресурс. Відоме визначення ресурсного забезпечення будь-якої економічної активності приведене в [97, с. 206] стверджує, що “Ресурси (від фр. ressource — допоміжний засіб) — основні елементи виробничого потенціалу, які має в розпорядженні система і які використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку”.

Слід звернути увагу, що стосовно всіх видів ресурсного забезпечення функціонування соціально-економічних систем будь-якого рівня в економічній енциклопедії присутні ще 21 стаття, серед яких, на жаль, визначення поняття “інтелектуальний ресурс” відсутнє.

Цілком очевидно, що поняття “інтелектуальний ресурс” слід вважати характеристикою, притаманною тільки кадровим ресурсам соціально-економічних систем, які, в свою чергу, належать до такої розповсюдженої в економіці категорії як “трудові ресурси”. Трудові ресурси — це “відносини розширеного відтворення фізичних і розумових здібностей, знань, навичок та інших якостей людей, необхідних їм для роботи в народному господарстві, всебічного розвитку працівників у процесі суспільного виробництва” [97, с. 696]. Тільки трудовим ресурсам притаманна властивість “розширеного відтворення фізичних і розумових здібностей, знань, навичок...” — форми соціальної поведінки, джерелом якої є “мотиваційна система особистості, або мотивація — межовий вияв структури особистості, яка діє або поводить ся певним чином на перетині суб’єктивних (внутрішніх) сил і об’єктивних (зовнішніх) факторів” [97, с. 696]. При цьому слід обов’язково врахувати, що використання трудових (кадрових) ресурсів тісно пов’язане з ресурсами часовими — “фонд часу, які має система для реалізації мети, задля якої вона існує” [97, с. 208].

В уже згаданій вище роботі [91] автор цілком обґрунтовано запропонував “найважливіший ресурс місцевого та регіонального розвитку” поділити на “інтелектуальний ресурс людини”, “інтелектуальний ресурс громади” та “інтелектуальний ресурс кадрів”. Якщо узагальнити цей поділ до категорій “інтелектуальний ресурс особи” (ІРО) та “інтелектуальний ресурс групи осіб” (ІРГ), то можна отримати якісне і кількісне визначення першого поняття з наступним узагальненням останнього для кількісно детермінованої групи.

Адже, якщо погодитись з тим, що “розумові здібності, знання і навички” [97, с. 696] є нічим іншим як характеристикою рівня інтелекту особи — (позначимо цей показник як L_{IP}), “інші якості людини, необхідні їй для роботи в народному господарстві” це “мотиваційна система особистості” [97, с. 696] — (позначимо цей показник як M_{IP}), а фонд часу, який особа має “для реалізації мети, задля якої вона існує” [97, с. 208] шляхом ефективного використання власного інтелекту — (позначимо даний показник як T_{IP}), то в першому наближенні можна стверджувати, що “інтелектуальний ресурс особи” (ІРО) можна і слід вважати функцією трьох вищеназваних чинників (для прикладу

$IPO = F(L_{IP}, M_{IP}, T_{IP})$ а комплексне врахування всіх трьох виділених вище чинників при визначенні IPO є обов'язковим, так як при відсутності хоча б однієї із них поняття “інтелектуальний ресурс особи” втрачає сенс.

Адже патологічно низький рівень інтелекту ($L_{IP} = 0$), абсолютно демотивована поведінка ($M_{IP} = 0$) чи відсутність часового ресурсу ($T_{IP} = 0$) як зокрема, так і всі разом заперечують можливість мотивованого, цільового і ефективного прояву інтелекту особою, тобто $IPO = 0$. Одночасне ж виконання умов $L_{IP} > 0$, $M_{IP} > 0$ і $T_{IP} > 0$ утворює певний особистісний інтелектуальний ресурс $IPO > 0$, який може бути корисним для відповідно детермінованої групи людей.

Цьом очевидно, що інтелектуальний ресурс групи осіб в найпростішому випадку визначатиметься сумою інтелектуальних ресурсів окремих людей

$$IPG = \sum_{i=1}^N IPP_i,$$

де N — кількість членів групи. При цьому в [117, 118] були продемонстровані можливості кількісної оцінки тих сукупних витрат, які були здійснені в формування розумових здібностей, знань і навиків, а також мотивації їх ефективного використання протягом всього часу економічно активного життя.

В зв'язку з цим, визначення поняття інтелектуально-ресурсного потенціалу окремої особи (IPO) та їх групи (IPG) пропонується викласти в такому формулюванні:

1.11. Інтелектуальний ресурс особи (групи осіб) —

комплекс набутих особою (групою осіб) розумових здібностей, знань і навиків, а також мотивів та часу для їх ефективного використання, який оцінюється сукупними витратами для їх набуття і розширеного відтворення.

В зв'язку з вище запропонованими визначеннями слід зазначити, що інтелектуально-ресурсний потенціал — це категорія, яка об'єднує в собі як якісний (здатність до творчості), так і кількісний (кількість витратних) показники. В зв'язку з цим:

1.12. Інтелектуально-ресурсний потенціал особи (групи осіб) — прогнозована інтегральна здатність особи (групи осіб) до створення нових матеріальних і духовних цінностей, оцінена через сукупні витрати, інвестовані в набуття комплексу розумових здібностей, знань і навиків, а також забезпечення мотивів та часу для їх ефективного використання.

Що ж може забезпечити гарантоване успішне використання інтелектуальних здібностей і створення умов для їх ефективного і результативного прояву особою чи групою осіб в реальні, економічно значимі результати?

Інтелектокористування. В сучасній літературі досить широке розповсюдження знайшов термін “управління знаннями” (knowledge management), під яким розуміють процес управління ефективним використанням знань організації [119, 120, 121]. Однак, в одній із останніх робіт К. Еванс (Chr. Evans) як приклад уточненого трактування цього терміну приведено визначення “управління заради знань” (management for knowledge). Під цим визначенням розуміється “... побудова динамічного середовища праці і науки, яке сприяє постійному генеруванню, накопиченню і використанню індивідуальних і колективних знань з метою відкриття для фірми нових цінностей” [122, с. 33]. Даний термін на думку цього ж автора є більш узагальненим і його вплив “... повинен проявлятися у всіх діях, з яких складається щоденне життя підприємства” [122, с. 16]. Слід підкреслити, що термін “знання” (knowledge) в загально прийнятому розумінні – це перевірений практикою результат пізнання людиною дійсності, продукт суспільної матеріальної і духовної діяльності [50, с. 150]. Отже знання це результат — продукт інтелектуальної діяльності людей та їх спільнот з притаманними останнім інтелектуально-ресурсним потенціалом, а уміле використання цього потенціалу повинно приводити до генерування нових знань. Тому, в даному випадку, більш доцільним і доречним терміном слід вважати термін “інтелектокористування”, під яким пропонується розуміти процес вироблення і прийняття комплексу необхідних, доцільних та ефективних управлінських рішень з питань формування, збереження, використання та нарощування інтелектуально-ресурсного потенціалу (ІРП) соціально-економічною системою. Вперше запропонований в [29], та розвинутий в [30, 123]

на мою думку, більш комплексним і узагальненим, так як перекладає охоплення управлінськими впливами всієї послідовності процесів трансформацій інтелекту в корисні результати — від окремого члена чи їх групи аж до отримання реального, економічно значимого результату. Тільки забезпечення через управлінські впливи належного процесу інтелектокористування в організованій групі людей може створити умови для проявів могутності людського інтелекту, результатом яких стануть нові ідеї, нові пропозиції, нові винаходи, нові технології, нові рішення.

Для незаперечної важливості всіх складових функцій управління процесом інтелектокористування, пріоритетним без сумніву слід вважати забезпечення таких умов, при яких інтелектуально-ресурсний потенціал буде успішно конвертуватися в позитивні інтелектуальні і матеріальні результати. Інструментами створення таких умов виступають стилі управління та управлінські технології. Тому приходимо до наступного визначення поняття інтелектокористування.

1.13. Інтелектокористування — доцільні та оптимальні управлінські рішення і дії з формування, збереження, вирощування та ефективного використання інтелектуально-ресурсного потенціалу особи чи групи осіб шляхом застосування відповідних стилів управління та управлінських технологій.

Питання про те, які стилі і технології управління слід використовувати для забезпечення належного процесу інтелектокористування в організованих групах ми розглянемо в деталях пізніше, а в даний момент доцільно звернутись до розгляду очікуваних наслідків від прояву інтелектуальних здібностей — інтелектуальної продукції, тобто всього того, що було ґенеровано особистісним чи груповим інтелектом.

Інтелектуальна продукція. Закінченням будь-якого процесу (виробничого, творчого) вважається кінцевий результат праці, який з економічної точки зору підлягає реалізації з отриманням відповідного доходу. Проаналізуємо існуючі численні визначення таких результатів з метою виділення складових – предмету нашого дослідження.

Продукт — результат праці людини в матеріально-речовій або нематеріальній формі [97, с. 113].

Продукція — продукт виробництва у матеріальній, духовній та інтелектуальній сферах [97, с. 122.].

Продукт економічний — результат людської праці, втілений у матеріальній сфері (матеріальний продукт), сфері духовного та інтелектуального виробництва (інтелектуальний продукт) або у формі виконаних робіт і наданих послуг [97, с. 113].

Інтелектуальний продукт за визначенням економічної енциклопедії це — результати інтелектуальної, розумової, духовної та творчої діяльності, втілені у відкриттях, винаходах, патентах, наукових звітах і доповідях, проєктах, раціоналізаторських пропозиціях, творах літератури, мистецтва, музики та ін. [97, с. 672.].

Продукт інтелектуальний — результат духовної та інтелектуальної діяльності людини, який стає об'єктом інтелектуальної власності (патенти винаходи, проєкти, наукові звіти, твори літератури і мистецтва тощо) [97, с. 113.].

Влучне визначення С. Мочерного на предмет того, що “Концентрованим виразом інтелекту нації є наявність патентів, ліцензій, інших об'єктів інтелектуальної власності у руках держави підприємств і організацій” [58, с. 37] підводить нас до того, що об'єкти інтелектуальної власності перед тим, як стати ними, спочатку були просто результатом (“концентрованим виразом”) роботи інтелекту — його кінцевою продукцією. При цьому, неважко помітити, що коли йдеться про продукт і продукцію, то вони існують і в матеріальній сфері і в духовній сфері, а інтелектуальні продукти і продукція — це нематеріальні результати. Економічний продукт суміщає і одну і другу складові, тобто економічні результати є наслідком використання і тих і інших продуктів, як матеріальних, так і нематеріальних.

Вважаю за необхідне звернути увагу на дещо невірне трактування інтелектуальних продуктів і продукції, результатами яких вважають тільки наслідки інтелектуальної, духовної, розумової та творчої діяльності. Навпаки, на мій погляд, частка інтелектуальної діяльності присутня в усіх без виключення матеріальних і матеріально-речових формах продуктів і продукції.

Враховуючи все вищенаведене, можна запропонувати наступну узагальнену інтерпретацію даного поняття.

1.14. Інтелектуальна продукція — *новостворені духовні і матеріальні цінності — результати інтелектуальної діяльності особи чи групи осіб, втілені у відкриттях, винаходах,*

випендах, наукових звітах і доповідях, рішеннях, проектах, планах, програмах, стратегіях, раціоналізаторських пропозиціях, творах літератури, мистецтва, музики тощо.

Відомо, однак, що результати праці завжди присвоювались в минулому, присвоюються сьогодні і будуть присвоюватись в майбутньому су-б'єктами, які з різних причин претендують на це. Момент присвоєння результатів інтелектуальної праці автоматично перетворює їх в інтелектуальну власність, що примушує звернутись до аналізу цього поняття.

Інтелектуальна власність. На загальну думку знайти таку сферу людської активності, в якій отримані інтелектуальні результати не потребували б захисту, практично неможливо. Мабуть саме в зв'язку з цим, на відміну від багатьох інших термінів, які використовуються щодо опису та аналізу людського інтелекту і є ще не досить усталеними, поняття інтелектуальної власності було запроваджено до вжитку в якості регуляторного терміну ще у 1967 році конвенцією про створення Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ).

При всіх існуючих сьогодні в Україні проблемах, недоліках, досягненнях та успіхах у сфері виявлення, захисту, охорони і використання інтелектуальної власності слід визнати, що саме вона є найбільш ретельно розробленою і забезпеченою як з теоретичної, так із практичної точки зору. В підтвердження цього приведу наступні факти. Ст. 41 Конституції України декларує право володіти, користуватися і розпоряджатися результатами власної інтелектуальної, творчої діяльності. В Цивільному кодексі України цьому питанню присвячена книга четверта “Право інтелектуальної власності”, а цілим рядом Законів України, як от “Про інноваційну діяльність”, “Про інвестиції”, “Про підприємництво” і т.д. деталізуються права і обов'язки фізичних і юридичних осіб в цій сфері.

Існуюче у вітчизняній практиці визначення цього поняття, приведе-не в наступному формулюванні: “Інтелектуальна власність — власність на результати інтелектуальної діяльності та продукти інтелектуальної творчої праці, які щодо юридичних відносин є сукупністю об'єктів авторського винахідницького права, а також прав, пов'язаних з різними видами промислової власності та захистом від недобросовісної конкуренції” [97, с. 671].

“Найважливішим структурним елементом інтелекту нації є інтелектуальна власність” наголошує С. Мочерний С. в [58, с.37.] і має ціл-

ковиту рацію. Ринкові умови господарювання, в яких, з точки зору суб'єктів авторського права, Україна гостро відчула проблему ефективного управління “процесами життєвого циклу об'єктів права інтелектуальної власності” [74, с. 6], сприяли формуванню на загальнодержавному рівні розуміння важливості набуття, комерціалізації та захисту прав на об'єкти інтелектуальної власності. Таким чином, ми приходимо до досить простого визначення даного поняття, що, однак, не говорить про таку ж простоту цього предмету в реальному житті.

1.15. Інтелектуальна власність — *юридично і фізично захищена власність на результати інтелектуальної діяльності та продукти інтелектуальної творчої праці, які щодо юридичних відносин є сукупністю об'єктів авторського права.*

Як відомо, право власності сприяє формуванню і нагромадженню капіталу. С. Мочерний в енциклопедичній статті “Капітал” [97, с. 719.] звернув увагу на визначення капіталу, дане американським економістом І. Фішером, як здатність багатства і власності приносити їх власнику постійний дохід. В зв'язку з цим визначення і трактування поняття інтелектуального капіталу викликає значний інтерес у дослідників.

Інтелектуальний капітал. Інтелектуальний капітал нації за визначенням академіка Б. Патона — це “складний, багаторівневий феномен”. “Спільними зусиллями ми повинні подбати про його збереження і розвиток, а головне, про ефективне використання, про широке впровадження інтелектуальних здобутків у практику економічного, суспільно-політичного, духовно-культурного життя” [88, с. 6.].

Звернення дослідників до поняття “інтелектуальний капітал” обумовлено необхідністю зв'язати “невидиму” і “невизначальну” природу знань та інформації, якими сьогодні володіють люди, а також певних засобів їх використання з традиційними чинниками формування добробуту і благополуччя суспільства.

Перші праці західних вчених Т. Стюарта (Stewart T. A.) [78, 124], В. Гудсона (Hudson W. J.) [125], Л. Едвінсона і М. Мелоуна (Edvinsson L., Malone M. S.) [126, 127], А. Брукінга (Brooking A.) [79] виконали своє головне завдання — продемонстрували, що інтелектуальний капітал — це “поняття, яким означають нематеріальні активи, без яких

не може сьогодні існувати”. Сьогодні — це початок ери неоматеріальної, інформаційної економіки, в якій інтелектуальний капітал є породженням знань, здібностей, досвіду, вмінь, навичок, культури тощо, притаманних кожній окремій особистості в певній організованій сукупності людей і представлений у вигляді патентів, ліцензій, торгових марок, комп’ютерних програм, електронних мереж, баз даних тощо, тобто є чимось на кшталт “колективного мозку” цієї сукупності.

При цьому ряд західних авторів визначають знання, здібності, досвід і т.д. як людську складову інтелектуального капіталу — людський капітал, а все те, чим користуються люди в процесі інтелектуальної діяльності як структурну складову — структурний капітал [124, 125, 126]. Деякі автори називають три складові інтелектуального капіталу — структурний, людський і споживчий [127], дехто виділяє чотири — інноваційний, структурний, капітал пов’язаний з ринком (капітал споживачів) і людський [80, с. 11; 81, с. 21]. В [128, 129] автором виділено аж 5 видів інтелектуального капіталу: персоніфікований, технологічний, інфраструктурний, клієнтський, марочний.

Більшість авторів погоджуючись з тим, що на сьогодні ще відсутня загально прийнята дефініція” [88, с. 11] поняття інтелектуального капіталу, пропонують власні визначення. Так Д. Добія в [80, с. 11] під інтелектуальним капіталом розуміє “джерело фінансування нематеріальних засобів фірми, які спричиняють генерування потоку майбутніх доходів, а значить в істотний спосіб впливають на процес формування вартості фірми”.

Визначення інтелектуального капіталу будь-якого суб’єкта господарювання, представлене Б. Леонтьєвим в [130] як “сукупність наведених у нього 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”, як на мене більше стосується “законних прав” на володіння інтелектуальною власністю, не визначаючи економічної суті поняття.

О. Бербено в [131] поняття інтелектуального капіталу представляє як “сукупність актуальних активів фірми (нації) заснованих на інтелектуальних здібностях її співробітників, що реалізуються в процесі творчої інноваційної діяльності і забезпечують досягнення цілей господарства як феномена культури”.

О. Кендюхов в результаті виконаного ним в [82] гносеологічного аналізу запропонував наступне визначення цього поняття: “Інтелектуальний капітал — це здатні створювати нову вартість інтелектуальні ресурси підприємства, представлені людським і машинним інтелектами, а також інтелектуальними продуктами, створеними самостійно або залученими як засоби створення нової вартості” [128].

Звернемо увагу на той факт, що дане визначення об’єднує всі складові інтелектуального капіталу єдиною категорією — “засоби створення нової вартості”, традиційно притаманні самому поняттю “капітал”. Тому, виходячи з того, що інтелектуальний капітал функціонує у сфері створення нової вартості, тобто є формою продуктивного капіталу, а його основні елементи це засоби виробництва і робоча сила, спробуємо уточнити деякі позиції вищенаведеного визначення.

При цьому вважаю за необхідне зауважити, що поділ інтелектуального капіталу на 3, на 4 і навіть на 5 складових не є виправданим, так як “інноваційна” складова, або за іншим автором “персоніфікована” є ні чим іншим, як продуктом роботи внутрішнього людського капіталу компанії, а “ринкова”, “споживча” або “клієнтська” — продуктом роботи (симпатія, емпатія, прихильність, надання переваги тощо) людського капіталу, який, будучи приналежним іншим організованим групам “елементарних носіїв інтелекту” (покупців, клієнтів, споживачів), працює як залучений капітал компанії-контрагента, що є сформованим тільки завдячуючи її власному інтелектуальному капіталу, тому класифікувати названі типи інтелектуального капіталу слід як людський капітал, а всі інші типи “інфраструктурний”, “марочний”, “техніко-технологічний” без сумніву належать до структурної складової.

Оскільки обидві згадані складові інтелектуального капіталу (структурна і людська) приймають участь у створенні нової вартості, а “Капітал — це вартість економічних засобів, капіталізованих в матеріальних і людських засобах” [80, с. 27], можна погодитись, що економічні засоби капіталізовані в матеріальні є нічим іншим як структурним капіталом — машинний інтелект і його програмне забезпечення, накопичена ним інформація, бази даних, форми і методи корпоративної культури, організації виробництва, управлінські рішення і процедури, об’єкти інтелектуальної власності (патенти, винаходи, торгові марки, логотипи, промислові зразки, наукові звіти, ліцензії тощо). Вартість елементів структурного капіталу — визначається ціною, заплаченою за їх придбання або створення.

Зробити ж капіталізовані в робочу силу — людський капітал (сукупність елементарних носіїв інтелекту як виконавців, так і менеджерів з їх знаннями, досвідом, навичками, вміннями тощо) також можуть бути підраховані, в зв'язку з чим, на перший погляд, економічною оцінкою інтелектуального капіталу повинна була б виступити сума вартості елементів структурного капіталу та вартості підготовки і утримання людського капіталу.

Однак, на думку багатьох західних авторів, для прикладу, того ж таки Г. Стюарта, виключною особливістю людської складової інтелектуального капіталу є та обставина, що люди — елементарні носії інтелекту — не можуть вважатись власністю суб'єкта господарювання, тобто “...люди можуть бути найняті, але не придбані у власність” [124, с. 101]. Тому відповідну їм частку інтелектуального капіталу пропонується вважати адекватними тимчасово залученим засобам (як виписні боргові зобов'язання, випущені акції тощо), які “врівноважуються шляхом доброю волею” (goodwill) — вірою в майбутній успіх компанії її акціонерів, її клієнтів, покупців, споживачів товарів і послуг — сформованою на основі віри в конкурентні переваги компанії з її високоінтелектуальним персоналом. [127, с. 43].

Однак, “добра воля” також не може бути абсолютно адекватно виміряна шляхом простої калькуляції об'єктивних показників. Тому розробники теорії інтелектуального капіталу пропонують оцінювати її за рядом побічних показників, які піддаються калькуляції. Найпоширенішими підходами, для прикладу, є:

- ♦ оцінка перевищення ринкової ціни компанії над балансовою вартістю її матеріальних активів,
- ♦ порівняння прибутків двох компаній з однаковими матеріальними активами але різними інтелектуальними,
- ♦ відношення ринкової вартості активу до його відновлювальної вартості (коефіцієнт Тобіна).

Слід все таки констатувати, що методів прямої оцінки інтелектуального капіталу підприємства і, особливо, його людської складової — людського капіталу на сьогоднішній день ще не запропоновано. Єдиною узагальненою оцінкою, яка не викликає і не може викликати заперечень у фахівців, є той факт, що наявність інтелектуального капіталу робить компанію більш конкурентноздатною, в зв'язку з чим пропонується наступне визначення поняття інтелектуального капіталу.

1.16. Інтелектуальний капітал — сукупність всіх інтелектуальних продуктів особи чи групи осіб, яка є її/їх власністю, використовується і забезпечує її/їх конкурентноздатність в ринковому оточенні.

Наявність у власника будь-якого капіталу, в т.ч. і інтелектуального, ще зовсім не означає, що цей капітал буде приносити йому постійний гарантований дохід. Поняття “мертвий капітал” отримало досить широко розповсюдження завдячуючи саме тому, що невірне, нерациональне, некомпетентне використання або просто невикористання будь-якого капіталу, не тільки не приноситиме доходу, а може генерувати негативні для його власника наслідки. Так як від рівня управління інтелектуальним капіталом залежатимуть наслідки його використання, зупинимось і на цьому етапі трансформації інтелекту.

Управління інтелектуальним капіталом покликане забезпечити максимально корисне його використання через забезпечення ефективної і результативної комерційної реалізації унікальних знань, патентів, винаходів, зразків, технологій, досвіду, баз даних, інтуїції, організаторських здібностей управлінського та виконавчого персоналу, тобто їх конвертації в дохід та забезпечення різного роду технологічних і організаційних переваг над конкурентами. В роботі уже неодноразово згадуваного автора В. Кендюхова [129] детально сформульовано головне завдання (“ефективне використання і розвиток”), а також призначення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом. Дозволю собі однак, дещо доповнити та реінтерпретувати бачення цього автора, звавши запропонований ним перелік до наступних двох складових:

— формування системи управління, розподіл обов’язків між її суб’єктами та створення нормативної бази управління інтелектуальним капіталом — організаційна складова;

— мотивація і стимулювання ефективного використання і відтворення інтелектуального капіталу — економічна складова.

Висловлена О. Кендюховим в цій же роботі дуже влучна думка про те, що “... процес управління інтелектуальним капіталом здійснюється за допомогою інтелектуальної праці” дозволяє сформулювати визначення поняття управління даним видом капіталу в наступному вигляді:

1.17. Управління інтелектуальним капіталом — вироблення і реалізація комплексу необхідних і доцільних управ-

... рішення і дій із забезпечення ефективної і результативної комерційної реалізації об'єктів інтелектуальної власності особи чи групи осіб.

... ефективної і результативної комерційної реалізації об'єктів інтелектуальної власності у всьому їх різноманітті будуть економічні результати їх використання. Саме в цьому випадку проявиться і використання інтелектуальних здібностей.

Економічні результати використання інтелектуального капіталу із забезпечення належного управління повинні бути позитивними за рівнем досягнення запланованих результатів, так і за ефективністю, тобто відповідати відомій двокритеріальній моделі П. Друкера в координатах “результативність-ефективність” (effectiveness — efficiency) [132, 133], графічна інтерпретація якої приведена на Рис. 1.7. Вернувшись до приведеного в п. 1.8. визначення інтелекту особи як елементарного носія, наголосимо на тому, що оптимальний для даної моделі результат (завдання виконано — ресурси зекономлені) може бути забезпечений тільки завдячуючи *здатності особи або групи осіб генерувати якісні (вірні, прості, з якомога меншими затратами ресурсів) рішення (в т.ч. раніше невідомі) може бути ефективно вирішено з можливо меншими затратами ресурсів) досягнутий результат (різноманітні складні задачі, в т.ч. раніше невідомі).*

Економічний,
політичний або
професійний
результат

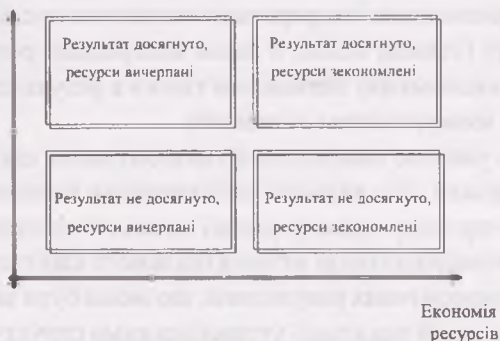


Рис. 1.7 Графічна інтерпретація двокритеріальної моделі оцінювання трансформації інтелекту в економічні, політичні або професійні результати

Якщо особиста або групова ціль досягнута при економії затрат на цей процес, отриманій за рахунок використання особою або їх групою інтелектуальних продуктів власного продукування, то ринкове оточення з необхідністю сформує ринкову вартість цього досягнення — ціну, яку покупці готові заплатити.

Перевищення ціни над вартістю всіх можливих матеріальних і фінансових витрат, понесених в процедурі досягнення цілі, залежатиме від якості прийнятих управлінських рішень про використання наявних ресурсів, в т.ч. інтелектуальних. При фіксованих матеріально-фінансових витратах це перевищення буде тим більше, чим більш якісні, вірні, прості з якомога меншими затратами ресурсів були прийняті і виконані рішення, тобто ефективно використаний інтелектуальний капітал. Тому будь-яке перевищення результатів комерційної реалізації результатів використання інтелектуального капіталу над затратами на його створення і використання, завжди говоритиме про його ефективне і результативне використання з отримання відповідного економічного ефекту. Таким чином,

1.18. Економічні результати використання інтелектуального капіталу — *перевищення ринкової капіталізації інтелектуальної власності особи чи групи осіб над вартістю належних їм основних фондів, матеріальних і фінансових засобів в результаті належного використання ними сукупності власних інтелектуальних продуктів в умовах ринкового ціноутворення.*

Отже, запропонована інтерпретація ланцюжка послідовних перетворень інтелекту (тонких полів) в певні матеріальні результати (щільні поля) стають економічно значимими тільки в результаті оцінки останніх ринковим конкурентним оточенням.

Ключовою умовою належного функціонування цього трансформаційного ланцюжка слід вважати забезпечення належного протікання послідовного процесу трансформації на всіх його етапах аж до моменту кінцевої комерціалізації інтелектуального капіталу з отриманням відповідних економічних результатів, що може бути забезпечено тільки завдяки належній реалізації управлінськими структурами будь-яких людських спільнот всіх необхідних функцій управління процесами інтелектокористування.

Одночасно з цим, запропонований трансформаційний ланцюг має стати основою для його детального дослідження і формування обґрунтованих рекомендацій з удосконалення процесу управління інтелектуальними ресурсами на різних етапах запропонованої послідовності трансформації.

Висновки

Таким чином, результати аналізу існуючих традиційних напрямків і сучасних тенденцій у вивченні взаємодії Суспільства і Природи дозволили прийти до висновку про доцільність і першочергову необхідність забезпечення належного рівня управління використанням інтелектуальних ресурсів цього суспільства.

Вперше запропоновано за основу стратифікації сучасного суспільства прийняти інтелектуальний рівень “елементарних носіїв інтелекту”, процес динамічного розвитку якого стає причиною їх інтелектуальної мобільності з відповідними соціальними, економічними і політичними наслідками.

Доказово продемонстровано, що запропоновані новаційні поняття інтелектуальної стратифікації та інтелектуальної мобільності соціуму не тільки не суперечать існуючим концепціям соціальної стратифікації і мобільності, а навпаки дозволяють пояснити зростаючу роль інтелектуальних характеристик людських спільнот в становленні і розвитку інформаційного суспільства та нематеріальної економіки.

Проаналізовані особливості впливу інтелектуального начала на соціальну мобільність і формування відповідних страт суспільства при належному функціонуванні регулюючих та контролюючих цей процес інституцій, а також причини і наслідки деформації процесів селекції розподілу “елементарних носіїв інтелекту” в перехідні періоди.

Продемонстрована важлива роль інформаційної мобільності суспільства та її утилітарної і духовної складових в створенні позитивно орієнтованого інтелектуального потенціалу, готового до постійної та інтенсивної роботи над засвоєнням, збереженням, належним використанням інтелектуального і матеріального спадку попередніх поколінь, а також над збільшенням своєї долі інтелектуального вкладу в соціальний і економічний розвиток наступних поколінь людства.

Запропоновані уточнення існуючого понятійного апарату, а також формулювання ряду нових понятійних категорій для опису процесу використання інтелектуальних ресурсів суспільства, дали можливість представити процедуру трансформування інтелекту в матеріальні і духовні результати у вигляді послідовності окремих етапів та визначення

ключові завдання і ключові чинники впливу на формування економічних, політичних та професійних оцінок цих результатів.

Звернувшись отриманих в першому розділі результатів і висновків слід найбільш сформулювати перелік актуальних завдань, які потребують свого вирішення з метою удосконалення управління використанням інтелектуальних ресурсів суспільства. До них на мою думку слід віднести:

1. Визначення можливостей і шляхів оптимізації співпраці всіх суб'єктів соціального простору в рамках формування нового суспільно-економічного ладу і пошуку соціального консенсусу щодо соціального і економічного стану сучасного суспільства.

2. Визначення особливостей і нових вимог до процедур управління соціально-економічними об'єктами в умовах інтелектуалізації постіндустріального суспільства та становлення ринкової економіки.

3. Аналіз існуючих управлінських технологій на предмет визначення найбільш ефективних для використання сучасними керівниками в умовах лібералізованої економіки та інтелектуалізованого суспільства.

4. Пошук та дослідження пріоритетних напрямків використання інтелектуального потенціалу керівників сучасних соціально-економічних систем і об'єктів.

Розділ II

Інтелект і управління інноваційними процесами розвитку

2.1 Інтелект як базова умова досягнення соціально-економічною системою позитивного господарського результату

Якщо в першому розділі наша увага була сконцентрована на розгляді питань “інтелект в соціумі” та “інтелект в економіці”, то зараз виглядає доцільним зупинитись на питанні “інтелект в управлінні”, так як належне виконання функції управління є критично важливим чинником для отримання бажаних результатів в обох попередніх випадках.

Важливість цієї теми обумовлена зрозумілою практично кожному аксіомою — досягнуті особою або групою осіб економічні, соціальні чи політичні результати спільної активності визначаються вірністю і простотою прийнятих та реалізованих управлінських рішень про ефективне і якісне використання наявних ресурсів з якомога меншими їх затратами.

Недаремно відома українська народна мудрість “Краще з мудрим загубити, як з дурним знайти!” демонструє можливість виникнення та існування таких ситуацій і рішень, в яких доцільно віддавати перевагу неочевидним, а можливо навіть і очевидно неефективним рішенням сьогодні, на користь отримання позитивних змін і тенденцій в далекосяжній перспективі. Відомий фахівець з дослідження управлінських операцій Ракофф, не знаючи українського фольклору, також прийшов до висновку, що “Мудрість це здатність передбачувати відповідні наслідки дії, готовність пожертвувати теперішньою хвилиною вигодою заради більших благ у майбутньому і уміння управляти тим, що піддається управлінню, не засмучуючись тим, що не піддається управлінню” [1, с. 81].

В зв'язку з цим, спробуємо знайти відповіді на кілька наступних запитань: за яких умов, яким чином і з допомогою яких прийомів чи технологій інтелект особи або організованої групи осіб буде здатним забезпечити такий розвиток подій, який принесе цій окремій особі, організованій групі чи суспільству загалом максимум корисних результатів, мінімізує можливі втрати, попередить шкідливі наслідки і не дозволить розвиватись негативним тенденціям і змінам.

В зв'язку з цим вважаю за необхідне загострити увагу на дуже важливій обставині, вперше зафіксованій в одній із робіт П. Друкера, яка має фундаментальне значення для наступних наших висновків. Цим класиком американського менеджменту було ідентифіковано один із найважливіших результатів використання інтелекту в традиційних (виробничих і обслуговуючих) галузях, який полягає в тому, що його

проникнення в останні у вигляді інтелектуальних продуктів технічного прогресу та інформатизації призвело не тільки до того, що багато країн почали активно нарощувати виробництво матеріальних благ, не збільшуючи при цьому споживання енергії та сировини (!), але також і до того, що цей ріст відбувається навіть без залучення додаткової робочої сили (!!) [2, с. 116.].

На цьому ж явищі неодноразово наголошувалось і автором даної роботи, розпочинаючи з запропонованого в роботах [3] і [4] так званого рівняння результату управління (РУ)

$$P_U = G = M \times N \times R \times F, \quad (2.1.)$$

де G — ціль або цілі управління, для досягнення яких управлінцям всіх рівнів, сфер діяльності і форм власності загальною кількістю M необхідно виробити N якісних і компетентних управлінських рішень (інтелектуальних продуктів) про використання наявних ресурсів R , які будуть реалізовані кваліфікованими і досвідченими виконавцями F .

Рівняння результату управління (2.1), отримавши розвиток в подальших роботах [5, 6, 7], було трансформоване у логіко-математичну модель досягнення соціально-економічною системою позитивного господарського результату у вигляді наступних логічного та алгебраїчного виразів:

$$G_i(t) = M(t) \& F(t) \& Ni(t) \& NatR(t) \& FisR(t) \& FinR(t) = 1, \quad (2.2.)$$

$$G_i(t) = M(t) \cdot F(t) \cdot Ni(t) \cdot NatR(t) \cdot FisR(t) \cdot FinR(t) = 1. \quad (2.3.)$$

Запропонована модель (Рис. 2.1.) визначає загальну потенційну можливість будь-якої особи або організованої групи осіб досягти економічного успіху $G_i(t) = 1$ через врахування наявності в їх розпорядженні



Рис. 2.1 Модель трансформації ресурсів соціально-економічної системи в досягнення економічного успіху

дженні сировинних [Nat R (t) = 1], фінансових [Fin R (t) = 1] і матеріальних [Fis R (t) = 1] ресурсів, здатності суб'єкта управління [M (t) = 1] приймати необхідну кількість якісних і компетентних управлінських рішень [Ni (t) = 1] про оптимальне використання всіх названих вище ресурсів та організувати реалізацію цих рішень кваліфікованим персоналом [F (t) = 1], здатним до оптимального перетворення ресурсів у готову продукцію чи послуги. Відсутність (0) у рівнянні 2.2. або незадовільний стан ($0 \leq + < 1$) у рівнянні 2.3. будь-якої із складових, обумовлюють результати, адекватні стану ресурсного забезпечення, коли $G_{D_i}(t) = 0$ або $G_{A_i}(t) \ll 1$.

Якщо рівняння 2.2. говорить про те, що для досягнення успіху обов'язкова наявність усіх без виключення ресурсних складових, то рівняння 2.3. демонструє, що, у випадку певного дефіциту якихось ресурсів [для прикладу, фінансових Fin R (t) або матеріальних ресурсів Fis R (t)], їх нестача може бути компенсована кваліфіковано виробленими і реалізованими управлінськими рішеннями із забезпечення досягнення необхідного результату в рамках наявних ресурсів або шляхів їх поповнення, а якщо ресурсне забезпечення є задовільним, то з цього ж рівняння стає очевидним, що інтелектуальні зусилля управлінців і виконавців та отримані в результаті цього інтелектуальні продукти можуть забезпечити більш раціональне використання цих ресурсів і т. д.

Отже, базовою умовою досягнення позитивного господарського результату слід вважати навіть не сам процес вироблення, прийняття і реалізації рішень про цільову поведінку особи чи будь-якої організованої групи осіб в соціальному просторі, а наявність в цій системі достатньої кількості "елементарних носіїв інтелекту", кількісні і якісні характеристики інтелектуально-ресурсного потенціалу яких дозволятимуть їм генерувати вірні, прості, з якомога меншими затратами ресурсів. в тому числі нові, раніше невідомі рішення про ефективне і результативне використання наявних в соціально-економічній системі ресурсів.

В такому випадку навіть певні відхилення в ресурсному забезпеченні соціально-економічної системи можуть бути компенсованими за рахунок раціонального використання притаманного останній інтелектуального капіталу, а якщо такий відсутній — за рахунок його формування, розвитку, накопичення і наступного ефективного використання, що в загальному визначено вище як *управління процесом інтелектокористування*.

Слід також звернути увагу на те, що процес генерування рішень про майбутнє поведінку в залежності від ситуаційних умов є властивим усім "соціально-старшим носіям інтелекту" та їх організованим групам у всіх без виключення сферах життєвої активності. При цьому, головною метою і головними результатами цих рішень для більшості із них є досягнення власного економічного, соціального і морально-духовного добробуту.

Цим очевидно, однак, що рівень добробуту кожного члена суспільства визначається не тільки його власним інтелектом та результатами його використання, а залежить і завжди залежатиме від інтелектуально генерованих ним результатів інших учасників процесів, що протікають в суспільстві. Це складне, багатогранне, важко модельоване і важко прогнозоване явище, вимагає свого дослідження з метою встановлення закономірностей і умов ефективної взаємодії всіх можливих учасників (як окремих осіб, так і їх організованих груп) в процесі трансформування наявних в соціально-економічній системі ресурсів в кошти для цієї системи і для кожного із її членів результати.

Тому видається цілком доцільним сформулювати завдання з визначення основних, найбільш узагальнених категорій учасників соціально-економічних стосунків в ринковому середовищі, рівень інтелектуальної діяльності якого динамічно зростає, а також визначення умов і основних шляхів управління їх раціональною взаємодією в процесі ефективного досягнення позитивних для всіх учасників цих стосунків результатів.

2.2 Визначення раціональних шляхів співпраці основних суб'єктів ринкових стосунків в соціальному просторі

Якщо прийняти за пріоритетний напрямок стабілізації та позитивного розвитку економічної, соціальної і політичної ситуації в державі та її регіонах умову помітного підвищення добробуту населення, то головною умовою досягнення цього слід вважати вироблення і впровадження в практику державного управління таких методів, технологій і процедур управління, які б сприяли динамічному розвитку економіки навіть при наявності суперечностей між економічними, а часто і політичними інтересами її основних суб'єктів.

Однак, існування у більшості українського керівного корпусу дефіциту необхідних знань і головне практичного досвіду доцільного і всебічного, обґрунтованого прийняття важливих рішень із формування сприятливого ринкового середовища, організації його системного функціонування та забезпечення ефективного існування в цьому середовищі економічних і соціальних суб'єктів всіх можливих категорій сьогодні є незаперечним. При цьому, даний дефіцит є притаманним керівникам, практикуючим у всіх без виключення сферах людської активності (від органів державного управління і місцевого самоврядування, державних установ та організацій, їх функціонерів і службовців до керівників і функціонерів приватних підприємств, а також керівників і функціонерів різноманітних політичних і громадських організацій). Цим, звичайно частково, пояснюється і незадовільна динаміка позитивних зрушень в економічному поступі і актуальність питань удосконалення функцій і технологій державного управління економічним і соціальним розвитком України на макро- мезо- та мікрорівнях.

Не вдаючись у детальний розгляд відомих функцій і завдань управлінських процесами, які забезпечують нормальне функціонування в рамках держави будь-яких соціально-економічних утворень, нагадаємо тільки, що деякі класичні принципи реалізації державного управління полягають в тому, що:

- ♦ люди, наділені владою над іншими людьми, повинні використовувати її виключно на благо суспільства в цілому, а не у власних інтересах;

- ♦ влада повинна використовуватися для забезпечення такого соціально-економічного ладу, при якому якомога більша кількість громадян могла б достойно існувати протягом всього терміну свого життя [8].

Звідси очевидно, що кількість громадян держави з достойним рівнем особистого існування протягом всього терміну життя прямим чином характеризує рівень добробуту, досягнутий об'єднаною в цій державі спільнотою людей.

Щодо сьогоденного добробуту українського народу, то останній на нашу думку є далеким навіть від задовільного стану. Тому виглядає логічним зупинитись на одній із причин, яку, на мій погляд, можна вважати ключовою для більшості країн з перехідною економікою.

Другий терше прийемо до уваги той факт, що навіть в країнах з економічно сформованою ринковою економікою і високим рівнем досягнутого добробуту теоретики державного управління цілком обґрунтовано вважають значну частину населення нездатною приймати достатньо адекватні і раціональні рішення щодо споживання деяких товарів та послуг, а також щодо державного забезпечення їх іншими необхідними товарами [9], відносячи цю нездатність до одного із видів неділів так званих “вад ринку”. На думку багатьох експертів ця обставина виправдовує необхідність і доцільність економічно орієнтованої діяльності урядів у вигляді розробки і реалізації певних державних програм, стратегій і т. п., покликаних виправити незадовільний стан в певній чи іншому напрямку, сфері, зоні відповідальності шляхом розробки і реалізації цільових втручань.

Застосування цього теоретичного положення до практичної ситуації в Україні є набагато більш виправданим і необхідним в зв'язку з тим, що населення України протягом тривалого часу цілеспрямовано виховувалося та привчалось до рівності, ідеологічно задекларованої і демонстративно підтримуваної більшістю того ж таки населення (хоча, як потім виявилось досить віртуальної). Самостійне прийняття рішень як окремими людьми, так і їх групами при цьому мінімувалось за рахунок максимізації втручання партійно-державного чинника. В зв'язку з цим, досвід раціональної поведінки в умовних умовах як у окремих людей, так і їх організованих груп в Україні був і в значній мірі продовжує залишатись відсутнім, що відомо у значній частині населення України свої критерії оцінки роботи уряду (розумій держави). Це, як правило, оцінка його “щедрої руки”, тобто скільки і яких благ держава безоплатно гарантує пересічному громадянину у вигляді державної повинності із забезпечення його добробуту. Порівнюючи це “скільки і яких” з попере-

дніми “радянськими” часами, коли всім і кожному були гарантовані місце роботи, майже недиференційована заробітна плата, мінімальні порції масла і ковбаси після тривалої черги, житло перед виходом на пенсію, мило, шкарпетки і т. п. за талонами, певні категорії населення цілком справедливо приходять до висновку, що держава сьогодні дбає про них набагато гірше. Цей соціальний вантаж економічної нерівності є і завжди буде повинністю будь-якого уряду, який в умовах сьогоденішнього стану економіки і бюджетного дефіциту може забезпечити хоч якимось соціальним захистом тільки непрацездатне населення. Що ж до працездатних членів суспільства, то останні, поволи втрачаючи надію на чергові економічні програми чергових українських урядів, почали переорієнтовувати свою діяльність на самозабезпечення власного добробуту з використанням всіх дозволених і недозволених шляхів, вишукуючи можливості і засоби хто для виживання, а хто і для процвітання шляхом участі в тінювих операціях і структурах, хабарництві, корупції, неофіційних приробітках, незареєстрованої підприємницької діяльності і т. п., зменшуючи тим самим ефективність функціонування легальної економіки і створюючи абсолютно сприятливу ситуацію для масштабного розвитку тінювої.

Рівень тінізації вітчизняної економіки за розрахунками вітчизняних і зарубіжних дослідників є найвищим із усіх країн СНД і за різними оцінками становив і становить 60-70% ВВП [10, 11, 12, 13, 14]. Цей чинник є величезним резервом поповнення державного бюджету, який є основою забезпечення загального добробуту суспільства і який необхідно трансформувати на користь цього ж таки суспільства.

Однак, пропоновані раніше українськими урядами заходи з амністії та легалізації тінювих і вивезених капіталів, різноманітні програми боротьби з корупцією та хабарництвом, масовим приховуванням населенням будь-яких доходів і т.п. відчутних результатів не дали і дати не могли в зв'язку з уже згаданою вище недовірою до урядових програм, відсутністю гарантій подальшого ефективного використання шкідливих капіталів в країні, а також з тим, що ці заходи орієнтувались на ліквідацію тінювого сектора, а не першопричин його створення і динамічного розвитку, які були розглянуті нами в 1.4.3.

Отже, для того, щоб трансформувати цей потужний резерв в інтересах держави і суспільства через розвиток економіки загалом і під-

...зокрема не в тіні, а в реальному секторі, необхідні ради-
...в ідеології і функціях державного управління.

Саме в зв'язку з цим, ефективне державне управління перехідною
...вимагає не тільки використання системного підходу до
...аналізу та оцінки інтересів, потреб, мотивів діяльності, мо-
...і дій як суб'єкта, так і об'єктів управління, який уже
...пропагується і практикується в Україні [15, 16, 17]. Система
...управління, як було дуже влучно підкреслено в [18], пови-
...сповідувати “нову ідеологію в функціонуванні державних
...влади” при управлінні громадянським, демократизованим та
...суспільством на основі організації рівноправних
...між всіма без виключення суб'єкт-об'єктивними скла-
...метою оптимізації використання наявних у кожній із цих скла-
...ресурсів. Адже “Сучасне українське суспільство складається
...рівноправних громадян, і цей факт мав би кардинально
...сутність, структуру, характер і механізми дії історично сфор-
...державного апарату” [19].

Завдяки метою суб'єкт-об'єктивні взаємостосунки у державному управ-
...представити у вигляді таких об'єктивних закономірностей,
...можливість обґрунтовано:

- виробляти, приймати і втілювати в життя суспільно-значимі (дер-
...на основі врахування потреб, інтересів, можливих дій і
...всіх без виключення учасників суспільно-економічних про-
- стимулювати мотивацію взаємного “тіньового” функціонування,
- гарантувати забезпечення потреб та інтересів максимальної кі-
...населення на рівні встановлених і добре усвідомлених суспіль-
...стандартів добробуту.

Відомі об'єктивні закономірності економіки добробуту [9, с. 94-96],
...двома фундаментальними теоремами “*Про парето-
...розподіл ресурсів в конкурентній економіці*” і “*Про
...розподілу ресурсів при бажаному розподілі*
...”, призначені для опису, аналізу і організації взаємодії в конку-
...середовищі тільки двох осіб (груп осіб), які функціонально є
...парі «виробник-споживач». Приймавши за основу пода-
...аналізу взаємодії в цьому середовищі всіх можливих категорій
...так звану “криву утилітарних можливостей” з “парето-оп-

тимальною точкою”, яка описує процес взаємовигідної співпраці двох ринкових контрагентів (Рис.2.2.), використаємо останню для створення

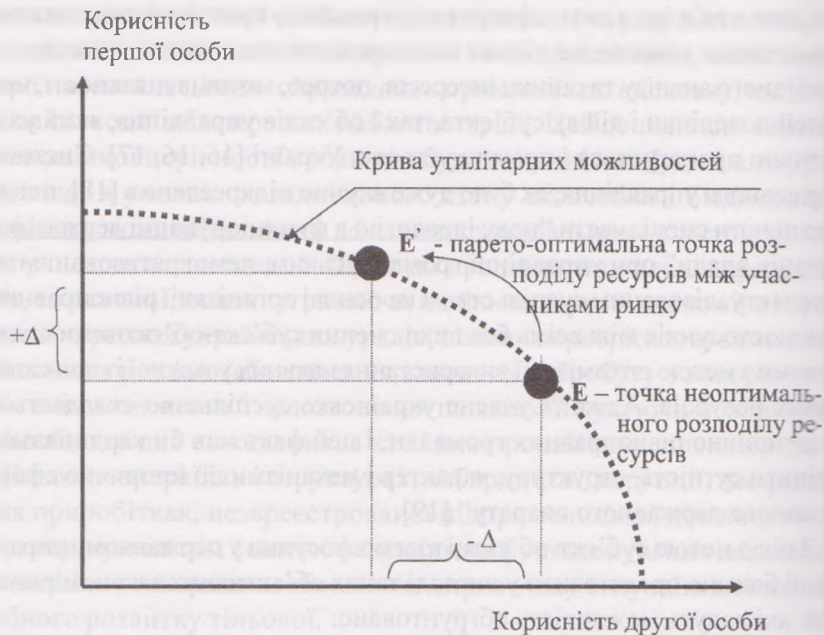


Рис. 2.2 Крива утилітарних можливостей Вільфредо Парето.

ня удосконаленої моделі та опису взаємодії учасників ринкових процесів виробництва, споживання і розподілу за відомою моделлю економічно ефективного ринку Вільфредо Парето [9, 94-95]. При цьому слід пам'ятати, що перша фундаментальна теорема економіки добробуту твердить — конкурентна економіка досягає точки на кривій утилітарних можливостей (E), а друга — кожна точка на кривій утилітарних можливостей (E') може досягатися передачею ресурсів однією особою іншій (після чого активізується ринковий механізм).

Аналізуючи і актуалізуючи дію цих закономірностей економіки добробуту в українських реаліях, автори монографії “Ефективність державного управління” [20] вперше стосовно ситуації у вітчизняній економіці продемонстрували існування проблеми “агрегації індивідуальних уподобань і інтересів у суспільний добробут”, а також розкрили особливості і механізми формування негативних економічних наслідків невірного трактування суспільством поняття справедливості

визначення “індивідуальних уподобань” усіх учасників створення “суспільного добробуту”. Цим самим авторами даного дослідження фактично було сформульовано завдання поглибленого аналізу індивідуальних уподобань, смаків та інтересів з наступним синтезом узагальненого суспільного уявлення про добробут.

В зв'язку з цим слід звернутись до того факту, що практика ринкових відносин “виробник-споживач” включає і інші варіанти попарного взаємодіючого впливу між різними категоріями учасників, які підлягають вивченню та аналізу.

В роботі [21] була, як на мене, зроблена досить вдала спроба інтерпретації раціональної фінансово-господарської взаємодії пари “державні підприємства”. Автор цієї роботи, розуміючи під терміном “підприємство” виробників товарів і послуг, фактично піддав попередньому аналізу процеси взаємодії пари “державна — виробник”, головним результатом якого (як і в попередньому випадку) знову ж таки стала рекомендація автора з необхідності “... кардинальних змін функцій держави в забезпеченні ефективності господарювання”.

Цілком логічним і доцільним продовженням аналізу взаємодії між парами “виробник — споживач” і “державна — виробник” повинен стати аналіз взаємодії пари “споживач — державна”, а потім і спроба інтерпретації комплексної взаємодії тріади “державна-виробники-споживачі”, в якій всі складові виступають відносно один одного як в ролі надавачів товарів, послуг чи грошей, так і в ролі споживачів цього ж переліку.

Адже «державна», без сумніву, є виробником і постачальником державних послуг як «виробникам», так і «споживачам» в обмін на сплату останніми податків, тобто виступає як третій партнер, який своїми організаційно-регулюючими впливами встановлює правильний (на думку її функціонерів), необхідний для належного функціонування ринкового середовища порядок взаємодії всіх учасників тристоронніх зв'язків.

При цьому гранична ціна державних послуг (рівень оподаткування) та їх якість (прозорі, стабільні і головне дотримувані закони, політики, правила і процедури) повинні відповідати їх корисності для «виробників» і «споживачів», що принципово дозволяє розповсюдити дію фундаментальних теорем добробуту про принцип і умови парето-ефективності і на ці відносини.

Тому, теоретичний, а потенційно і значний практичний інтерес становить можливість визначення і дослідження об'єктивних закономір-

ностей раціональних (з точки зору максимізації добробуту суспільства) і парето-ефективних взаємостосунків в системі координат “державна — виробник — споживач”.

Слід нагадати, що принцип парето-ефективності, запропонований як модель взаємовідносин двох партнерів в ринковому середовищі для умов еволюційно сформованої і розвинутої конкурентної ринкової економіки, є умовою, за якої ні один із учасників ринкових стосунків не може виграти інакше, як за рахунок втрат іншого (Рис. 2.2.). При цьому оптимальний стан ринку і добробуту всіх його учасників досягається за рахунок найкращого розміщення їх ресурсів — точки оптимуму на кривій максимального рівня корисності, до якої повинні прямувати учасники справедливих ринкових стосунків, уникаючи ринкових невдач, за відсутності яких вільний ринок був би парето-ефективним.

Що ж породжує ринкові невдачі? Неспроможності ринку і неспроможності влади, які виливаються в нераціональність поведінки учасників ринкових стосунків в тих чи інших ситуаціях через недосконалі прийняті рішення, спричинені некомпетентністю, недосвідченістю, поінформованістю, халатністю, байдужістю або навіть і злими намірами людей, а отже, напряду визначаються рівнем інтелекту учасників і напрямками його використання. Однак в цьому випадку виникає необхідність певного уточнення існуючих поглядів.

По-перше, класичне ствердження економістів, що люди не можуть здійснити раціональний вибір ні в індивідуальному порядку, ні в групі доцільно розповсюдити і на тих людей та їх організовані групи, що упразднюються іншими, тобто на урядові чинники, які також не є гарантованими від вироблення і реалізації нераціональних рішень, спровокованих або інтелектуальною неспроможністю, або мотивовані іншими умовами.

По-друге, ринкові невдачі можуть мати місце і у дуже компетентних, дуже досвідчених, поінформованих і ретельних людей та їх організованих груп в зв'язку з дією об'єктивних закономірностей конкурентного ринку.

По-третє, нераціональність поведінки людей та їх організованих груп в розвинутому суспільстві скоріше слід пояснювати не їх недосвідченістю і некомпетентністю, а вищою в даний момент часу і в даній ситуації досвідченістю, компетентністю і поінформованістю їх контрагентів, обумовленими вищим рівнем або кращим використанням ними власного інтелектуально-ресурсного потенціалу [22,23].

Таким чином, використавши фундаментальні теореми економіки добробуту для опису взаємостосунків тріади «держава — виробники — споживачі», які реалізуються особами, що завдяки феномену інтелектуальної мобільності зайняли відповідні “професійно-економічно-політичні” статусні позиції в соціальному просторі, і, врахувавши приведені вище уточнення щодо раціональності їх поведінки, ми отримуємо модель конкурентного економічного середовища, в якому рішення про виробництво та споживання приймаються суб’єктами господарювання (юридичними та фізичними особами) в організаційно-правових рамках, продиктованих державою (що дуже важливо) проінтерпретованими її функціонерами та громадянами, приналежними до тієї чи іншої категорії.

В цьому випадку особливу цікавість являють собою процес і умови позиціонування парето-оптимальної точки уже не на «кривій можливостей корисності» [9, 20], а на *поверхні можливостей корисності* (Рис.2.3.), заданій в просторі корисностей суспільства, представленого апаратом державного управління, який забезпечує корисність державі, (Д), виробникам (В), що добиваються корисності власного бізнесу, і споживачами (С). Кожен з яких переслідує власний індивідуальний інтерес і користь.

Взаємодія ідентифікованих нами трьох категорій учасників ринкових процесів відбувається за умов, коли кожна з них не може виграти інакше як за рахунок зменшення корисності для іншої або інших. При цьому перша фундаментальна теорема економіки добробуту видозмінюється наступним чином — “конкурентна економіка завжди досягатиме *визначеної точки на поверхні можливостей корисності, яка описує оптимальний рівень корисності, потенційно досягальний одним рішенням при відповідних рівнях корисності, досягнутих двома іншими*”, а друга, яка стверджує, що “кожна точка може досягатися *конкурентною економікою за умови здійснення правильного розподілу ресурсів*” [9] залишається чинною. Чинним же залишається і аналітичний інструментарій, з допомогою якого прогнозуються можливі наслідки змін на ринку одного з його учасників для двох інших.

Так як традиційно вважається, що з причин неефективності саморегулюючої дії конкурентного ринку уряд може і повинен втручатися з метою створення умов парето-ефективності, а регулюючі впливи влади (нормативні акти і відповідні державні послуги) є визначальним чинником процесу позиціонування парето-оптимальної точки, слід вміти прогнозувати наслідки таких впливів, що дозволить уникати волюнта-

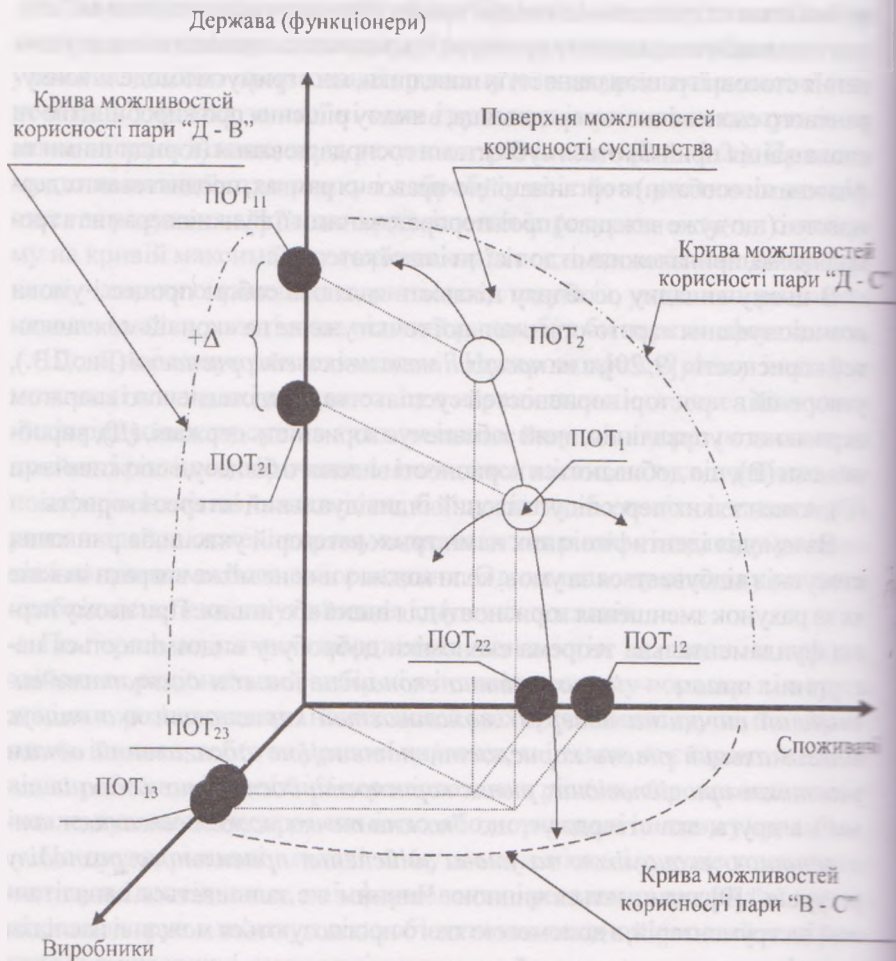


Рис. 2.2. Поверхня можливостей корисності суспільства і позиціонування парето-оптимальної точки, якій відповідає максимальний рівень добробуту суспільства

управлінських рішень з негативними наслідками для всіх учасників ринкових стосунків.

Враховуючи, що на *поверхні можливостей корисності* гіпотетично парето-оптимальна точка (ПОТ, Рис.2.3.), якій відповідають максимальна збалансованість інтересів всіх учасників ринку і максимальний рівень добробуту населення, якого можна досягнути за наявного ресурсного потенціалу, слід дослідити можливі причини і варіанти відхилень, які означатимуть втрату парето-оптимальності і порушення балансу корисності. При цьому слід розуміти, що, як і у випадку двомірної моделі *поверхні* ефективної економіки, точка збалансованості всіх інтересів у тривимірній моделі є в буквальному розумінні гіпотетичною і практично не досяжною. Однак прагнення максимально наблизитись до неї є необхідною умовою ефективної взаємодії всіх учасників ринку.

Просторова модель *поверхні можливостей корисності* наочно демонструє, що нарощування значення осьової координати корисності (виграш у ефективності) по одній з осей неминуче приводить до адекватного зменшення значень осьових координат по двох інших осях або зменшення другої осьової координати при збереженні стабільності третьої (і навпаки).

Для прикладу, переміщення ПОТ₁ (з проєкціями на осях ПОТ₁₁, ПОТ₁₂ і ПОТ₁₃) в нову позицію ПОТ₂ (з відповідними проєкціями ПОТ₂₁, ПОТ₂₂ і ПОТ₂₃) приведе до прирощень відповідних координат з наступними знаками: +ΔД, -ΔВ і -ΔС, яким відповідають виграш в корисності державного апарату управління при одночасних втратах корисності як виробниками, так і споживачами товарів чи послуг. В залежності від напрямку переміщення ПОТ можливі також і варіанти +ΔД, -ΔВ при С = const, +ΔД, В = const, -ΔС або одночасного збільшення двох координат (для прикладу, +ΔД і +ΔС) за рахунок адекватного зменшення третьої (-ΔВ). Всі ці варіанти демонструють, що будь-які спонтанні дії будь-якої із категорії учасників — складових тріади, спрямовані на забезпечення власного ринкового виграшу без врахування інтересів і можливої реакції інших учасників, неминуче обертаються в останніх втратами з відповідним перерозподілом доходів.

Тяжко організації стосунків між всіма суб'єктами ринкової економіки прерогативою держави, то будь яке управлінське рішення про регулювання втручання з її сторони, орієнтоване на забезпечення власного виграшу (±ΔД), викликатиме певні наслідки в корисності функціонуван-

ня для виробників ($\pm\Delta B$) і споживачів ($\pm\Delta C$), які, в свою чергу, формуватимуть мотиви і цілі їх ринкової поведінки. Намагання ж підприємців і споживачів аналогічним чином максимізувати в цих умовах власні рівні корисності ще більше дестабілізуватимуть стан ринку і порушуватимуть умови ефективного розподілу і використання ресурсів.

Отже непрофесійне, волюнтаристське або навіть зловмисне втручання, коли інтелект, який виробляє управлінські рішення про регуляторні втручання в організацію функціонування соціуму, користується не цілями та інтересами загального добробуту держави, не цілями та інтересами її громадян (виробників і споживачів), а цілями та інтересами реальної особи — чиновника (функціонера системи управління) чи будь-якої іншої впливової групи осіб, може генерувати негативні наслідки як для держави, так і для підприємців та споживачів. Саме в зв'язку з цим «Кризові соціально-економічні явища в суспільстві слід розглядати як конкретний прояв управлінської кризи в системі державного управління [19].

Приклади таких наслідків сьогодні спостерігаються в багатьох сферах економічної активності, а найбільш очевидно в сфері підприємництва, реальним підтвердженням чого служать слова экс-президента України на Всеукраїнській нараді підприємців 15 липня 2002 року про «пряме паразитування багатьох чиновників на малому та середньому підприємстві» [24].

Тому «нова ідеологія» принципів, методів і процедур державного управління повинна будуватися на комплексному використанні класичних принципів державного управління і фундаментальних теорем економіки добробуту, при яких будь-які управлінські рішення ґрунтуватимуться на досягнутих в процесі управління життєдіяльністю суспільства компромісах, які б враховували не тільки абстраговані і не у всьому зрозумілі пересічному громадянину загальнодержавні інтереси, але й можливості та інтереси всіх без виключення суб'єктів цієї держави. Така ідеологія покликана забезпечити всебічне і спільне аналітичне обґрунтування необхідності і доцільності регулюючих втручань з рівноправною участю в цьому процесі всіх учасників ринкових стосунків — складових тріади, з прогнозуванням і оцінкою всіх можливих наслідків. Рівноправна участь в цьому процесі зацікавлених сторін забезпечить розуміння позицій партнерів і формування у кожного з них позитивних мотивів до мінімізації взаємного «тіньового» функціонування.

Сторони державного управління «детінізуючи» власну діяльність через повсюдну інформованість громадян всіх категорій щодо планів та процесу цілого формування і ефективного витрачання бюджету, сформовані на основі зрозумілих і прийнятних для більшості громадян політичних мотивів ватимуть підприємців організацією комфортного, стабільного привабливого бізнес-середовища через доцільне витрачання на ці цілі частини державного бюджету, а громадян-споживачів — організацією добробуту через доцільне фінансування соціального і пенсійного забезпечення, оборони здоров'я, правопорядку, освіти, оборони тощо.

Позитивна мотивація суспільства неминуче відгукнеться відповідною «детінізацією» діяльності інших складових тріади і готовністю до швидкого та рівноправного пошуку нових значень парето-оптимальності взаємних стосунків в швидкозмінних ринкових умовах з метою досягнення відповідного цьому стану розподілу ресурсів рівня економічного, соціального і морально духовного добробуту суспільства.

Ініціативу вироблення і запровадження нової не тільки для України, а й багатьох держав пострадянського простору ідеології максимального залучення до процесу вироблення і прийняття суспільно значимих загальнодержавних рішень з організації та регулювання економічно-соціального життя суспільства представницьких органів та організацій від усіх категорій населення повинні брати на себе органи державного управління і місцевого самоврядування.

Таким чином, тільки певним чином інтегрований інтелект професіоналів від державного управління — урядовців і депутатів, представників великого, середнього та малого бізнесу — асоціацій, коаліцій і спільнот підприємців та роботодавців, а також представників споживачів, об'єднаних незалежними громадськими неурядовими і неприбутковими організаціями різного спрямування та сфер діяльності, здатний протиставити викликам сьогоднішньої внутрішньої економічної ситуації адекватну відповідь у вигляді загальнонаціональної стратегії досягнення добробуту українського суспільства та забезпечити необхідний для цього рівень державного управління.

Тільки та організаційна сила, яка зможе, використовуючи новітні (непримінені для української управлінської практики) управлінські технології, згуртувати в єдине русло інтелектуально-ресурсний потенціал усіх наведених категорій населення, зливши його з допомогою нової управлінської технології в єдиний громадський інтелект, інтерес та волю, вищі від простої

суми інтелектів, інтересів та волі окремих індивідуумів чи навіть їх організованих груп, забезпечить єднання держави і суспільства на шляху ефективного економічного і соціального розвитку з забезпеченням “агрегації індивідуальних уподобань і інтересів у суспільний добробут”.

Таким чином, повернувшись до формули коефіцієнту трансформації Суспільством ресурсних фондів Природи в корисні результати (Розділ 1.1.) слід визнати, що така “агрегація індивідуальних уподобань і інтересів” буде досягатись тільки у випадку, коли більшість інтелектуальних і трудових ресурсів людства будуть сконцентровані на генеруванні корисних для суспільства результатів (Ррпс) при одночасній мінімізації результатів Рфс і Рдс. Для цього необхідно і достатньо, щоб реальні продуктивні сили чисельно переважали у всіх трьох головних складових моделі конкурентного економічного середовища: державному апараті, бізнес-спільноті і споживчому середовищі. Тільки тоді результати трансформації ресурсів суспільством будуть максимально наближеними до гіпотетичної парето-оптимальної точки з відповідним рівнем добробуту більшості приналежних до цієї соціально-економічної спільноти людей.

Слід наголосити ще й на тій обставині, що, у випадку інтерпретації результатів роботи усіх продуктивних сил суспільства “тонкими полями” — інтелектуальними продуктами, картина буде цілком іншою. Адже позитивні для суспільства інтелектуальні продукти можуть і будуть генеруватись не тільки “реальними продуктивними силами, а і “фіктивними” і навіть частиною “деструктивних”. При цьому результати інтелектуальної праці людської спільноти будуть складатися із інтелектуальної продукції людей, що в даний момент належать до реальних продуктивних сил — ІРрпс, інтелектуальних результатів, генерованих фіктивними силами ІРфс і навіть частиною деструктивних сил ІРдс. У цьому випадку

$$ІП_{\Sigma} = ІРрпс + ІРфс + ІРдс \quad (2.4.)$$

В зв'язку з цим стає доцільним розглянути приклади таких управлінських технологій, які несуть в собі потенціал об'єднання інтелектуальних зусиль людей з метою максимального врахування їх інтенцій, бажань, намірів, сподівань і розумінь — технологій, здатних інтегрувати більшу частину якщо не всі інтелектуальні ресурси людських спільнот на виконання спільних завдань і досягнення спільних цілей власного розвитку.

2.3 Інтелектоінтегруючі управлінські технології як інструменти об'єднання інтелектуальних ресурсів людських спільнот

Проблеми ефективного використання спільного розуму, спільної мудрості, або іншими словами інтегрального інтелекту людських спільнот стали предметом ретельних досліджень багатьох науковців і наукових шкіл у країнах, які стали на шлях постіндустріального розвитку.

Особливо актуальною ця проблема постала для країн з кардинальними і динамічними змінами у всіх складових того соціального простору, який характеризується будь-яка спільнота — професійній, економічній і політичній. Адже простого розуміння того, що високоінтелектуалізоване суспільство та інформаційна економіка вимагають вироблення і використання нетрадиційних підходів до управління процесами, що відбуваються у всіх сферах людської активності недостатньо. Про це свідчить хоча б той факт, що Україна в процесі становлення державної, економічної, мовної та інтелектуальної самостійності не уникла проблеми дезінтеграції інтелектуальних ресурсів, а, навпаки, зустрілась із проблемами взаємного нерозуміння функцій і шляхів співпраці владних структур та інтелектуальних сил. Свідченням цього є оцінки багатьох вітчизняних учених, політиків і навіть керівників держави [24-37].

Так, Президент України Л. Кучма на Всеукраїнських зборах представників органів державної влади, місцевого самоврядування та громадськості 10.09.2002 року підкреслював, що використання традиційних методів управління “..... призводить до нерационального використання інтелектуальних і фінансових ресурсів”.

Голова Верховної Ради України VI-го скликання В. Литвин висловив думку, що “... оптимальна модель взаємовідносин по лінії “державно-інтелект” ще перебуває у процесі становлення відповідно до нових динамічних реалій, які дедалі вище підносять цінність та значущість інтелекту”, хоча “відносини за схемою влада — інтелект не набули ні ясності, ні системності, ні паритетного характеру” [25]. Депутати тринадцятого часу говорять про “незатребувані могутні інтелектуальні сили нашого суспільства” [26], про те, що інтелектуальна еліта України сьогодні знаходиться “на розпутьті” [27], а також констатують, що “... Україна не лише не інвестує у збагачення інтелектуального потенціалу своїх громадян — вона не в стані ані захистити їх від голоду та війни, ані запобігти надмірній еміграції та “втечі мозків” [28, с.15.]”.

Багатьма вітчизняними вченими однозначно констатуються факти, які свідчать про те, що інтелект є “усуненим від активного політичного життя” [29], що для нього характерна “невизначеність у використанні” [30], або навіть “бездарне використання” [31], що Україна відчуває “втрату відповідної частини інтелектуального потенціалу” [32].

З цієї точки зору слід віддати належне представникам інтелектуальної еліти України, яка активно розпочала пошук шляхів, методів, технологій та інструментів об’єднання інтелектуальної енергії та інтелектуального капіталу українського суспільства з метою спільної, ефективною і результативною роботи над розбудовою незалежної держави та її інтеграції в сучасну європейську та світову постіндустріальну спільноту. Яскравими прикладами цього слід вважати наступні факти.

Перший Президент незалежної України Л. Кравчук в започаткованому ним проєкті “Інтелект нації — наша сила й надія” наполягає на терміновій “інтеграції і мобілізації інтелекту та енергії нації на розв’язання найнагальніших завдань” [33].

Президент НАН України, академік Б. Патон наголошує на необхідності розвитку “... безпосередніх зв’язків інтелектуальних осередків — науково-технічних, культурно-освітніх — з владними структурами і громадсько-політичними організаціями” [34].

Діючий Президент України і лідер політичного блоку “Наша Україна” В. Ющенко в роботі “Тези про майбутнє” [35] наголошує на нагальній потребі “Накопичення інтелектуального капіталу в Україні, перетворення України в повноцінне інформаційне суспільство, ...” і створює об’єднання громадських організацій “Корпорація соціального проєктування”, метою якого є “консолідація інтелектуальних, організаційних та політичних ресурсів суспільства ...” [28, с.24].

Директор Інституту регіональних досліджень НАН України, академік М. Долішній організовує Міжнародну наукову конференцію “Національна еліта та інтелектуальний потенціал України” [36] і створює Фонд підтримки інтелектуальної еліти.

Фонд інтелектуальної співпраці “Україна XXI століття” на чолі з народним депутатом України, професором Б. Губським — створив у 2003 році Всеукраїнське об’єднання громадян “Інтелектуальний форум України” з завданням інтеграції інтелектуальних зусиль інтелігенції та підвищення її ролі “у розв’язанні нагальних проблем сучасного життя українського народу, подоланні кризових явищ, зміцненні

духовних і духовних основ Української держави, поліпшення добробуту людей” [26].

Практично цю ж мету переслідували створенням Всеукраїнського національного руху “Віче України” його організатори І. Богословська, І. Біласівський та ін., якими 17 грудня 2004 року було задекларовано відповідальність за “... відвагу мислити та сміливість бути вісником” [37].

У цьому циклі праць професор С. Вовканич наголошує також на необхідності інтелектуального забезпечення української національної ідеї, необхідності об’єднання навколо УНІ “інтегральної сили” інтелектуальних і духовних можливостей нації [38].

Більшість із згаданих праць і акцій мають поки-що тільки організаційний вимір, не приводячи до відповідних макроекономічних заходів, не охоплюють мезо- і мікрорівні управління інтелектуальними ресурсами нації, які продовжують залишатися роз’єднаними територіями і мовами, за партійною і релігійною приналежністю, за соціальними інтересами і конкурентними намірами, за науковими школами і світоглядом, за віковою і, навіть, статевою приналежністю.

В зв’язку з цим доцільним і вкрай необхідним є масштабне запровадження у практичну діяльність органів державного управління і місцевих самоврядування вискоєфективних інтелектоінтегруючих управлінських технологій, які за своїм процедурним наповненням здатні забезпечити до вирішення проблемних питань не тільки і не стільки інтелектуальний потенціал фахівців і службовців цих структур, скільки інтелектуальний потенціал представників найширших верств населення різних сфер діяльності, освітніх категорій і життєвого досвіду.

Термін “інтелектоінтегруючі управлінські технології” був вперше введений автором в роботі [39] на підставі попереднього аналізу в роботі [40, 41] ролі і значення інтеграції інтелектуальних зусиль людських організацій для спільного вирішення проблемних питань соціально-економічного характеру. Власне, поняття “об’єднання інтелектуальних зусиль” або “спільна інтелектуальна дія” були введені в науковий обіг професором Ю. Канигіним в роботі [33, с. 38] під назвою “сінтелектика” як визначення науки “... про функціонування об’єданого (колективного) інтелекту, який створює специфічний ефект акумуляції творчих (інтелектуальних) елементів складної системи, наділеної розумом (колективним рівнем)”.

Однак, і на думку автора цього визначення і на моє переконання, положення сінтелектики є фундаментальним теоретичним підґрунтям *“... вирішення завдань розвитку і кращого використання інтелекту народу”* шляхом організації *“руху знань у загальносуспільному масштабі”* [33, с. 39], тобто є властивою управлінню названими процесами на макрорівні. В той же час вирішення подібних завдань на мезо- та мікрорівнях управління суспільством (детермінованими групами людей) з досягненням відповідного сінтелектуального ефекту вимагає розробки теоретичних і практичних рекомендацій з реалізації положень сінтелектики в управлінні підсистемами нижчих рівнів ієрархічної системи.

Тому наукове обґрунтування теоретичних і практичних аспектів управління процесами інтелектокористування на рівні колективів і робочих груп, пов'язаних з *накопиченням, актуалізацією, переробкою, передачею і практичним використанням знань, а також визначення умов*, за яких інтелект управлінців приносить найбільш вагомі і корисні для їх підлеглих (а за великим рахунком і для суспільства) результати, виглядає необхідною складовою поглибленого розвитку основних положень сінтелектики з метою *матеріалізації сінтелектуального ефекту*. На мою думку, тільки масштабне впровадження в практику управління соціально-економічними системами нижчих рівнів концептуальних засад і технологій організації належного інтелектокористування дозволить отримати в майбутньому сінтелектуальний ефект на рівні макросистеми.

З необхідністю практичного використання інноваційної управлінської технології з елементами процедурної інтеграції інтелектуальних ресурсів соціальних груп з самими різноорієнтованими інтересами автор вперше зустрівся при консультуванні Івано-Франківської обласної робочої групи з розробки і запровадження нормативно-правових актів регулюючого і дерегулюючого характеру у сфері підприємницької діяльності. Дана група працювала в рамках міжнародного Проекту USAID BIZPRO “Регуляторна реформа в Україні” [42, 43].

Необхідність об'єднання в групі розробників регуляторних актів інтелектуальних зусиль представників органів державного управління, педагогів, фінансистів, бізнесменів, науковців, представників громадських організацій тощо, дозволило вперше запропонувати такі орієнтири, критерії, цінності і, головне, алгоритми спільної роботи членів групи.

...дали можливість створити нові інтелектуальні продукти (нормативно-правові акти) з абсолютно новою спрямованістю і якістю. Результати впровадження цієї інтелектуальної продукції виявляються набагато ефективнішими від альтернативних документів, і, крім того, є більш прийнятними, зрозумілими і повністю прозорими для всіх зацікавлених сторін, які брали участь в їх розробці [44, 45].

Оптимізацію роботи групи і отримані результати ми розглянемо детально далі. Тут зупинимось лише на порівняльному аналізі запропонованого порядку підготовки регуляторних актів з відомими моделями вироблення і прийняття управлінських рішень за класичною [46, с. 92] адміністративною концепцією [47, с. 57-63]. Виконання такого аналізу дозволило виділити притаманні даній технології елементи цільової інтеграції інтелектуальних ресурсів, які полягають в обов'язковому залученні сторонніх інтелектуальних ресурсів практично до всіх без винятку етапів їх розробки та ухвалення у повній відповідності з просторовою моделлю співпраці учасників ринкових стосунків (Рис. 2.3).

Отже, якщо відомі процедури самостійного або навіть групового вироблення і прийняття рішень ґрунтуються на використанні виключно інтелекту керівника I_k або сукупного інтелекту керівника і групи підлеглих йому людей

$$I_{\Sigma} = I_k + \sum I_{Pi}, \quad (2.5.)$$

де I_i — інтелект i -го підлеглого, $i = 0 \div n$, а n — кількість підлеглих (Рис. 2.4.), то в наведеному прикладі – на використанні інтелектуальних ресурсів всіх зацікавлених соціальних груп, процедурно інтегрованих з необхідністю досягнення єдиного, підтриманого більшістю з учасників результату (Рис.2.5.). В цьому випадку, для прикладу, сукупний інтелект буде визначатись уже наступним чином:

$$I_{\Sigma} = I_k + \sum I_{Pi} + \sum I_{Pii} + \sum I_{СПi}, \quad (2.6.)$$

де $\sum I_{Pii}$ — сукупний інтелект групи приватних підприємців-виробників, а $\sum I_{СПi}$ — сукупний інтелект групи споживачів товарів чи послуг, споживаних приватними підприємцями.

Керівник з групою підлеглих працівників ($I_k + \sum I_{Pi}$) в цій технології виступає як об'єднуючий, координуючий і мотивуючий елемент, зобо-

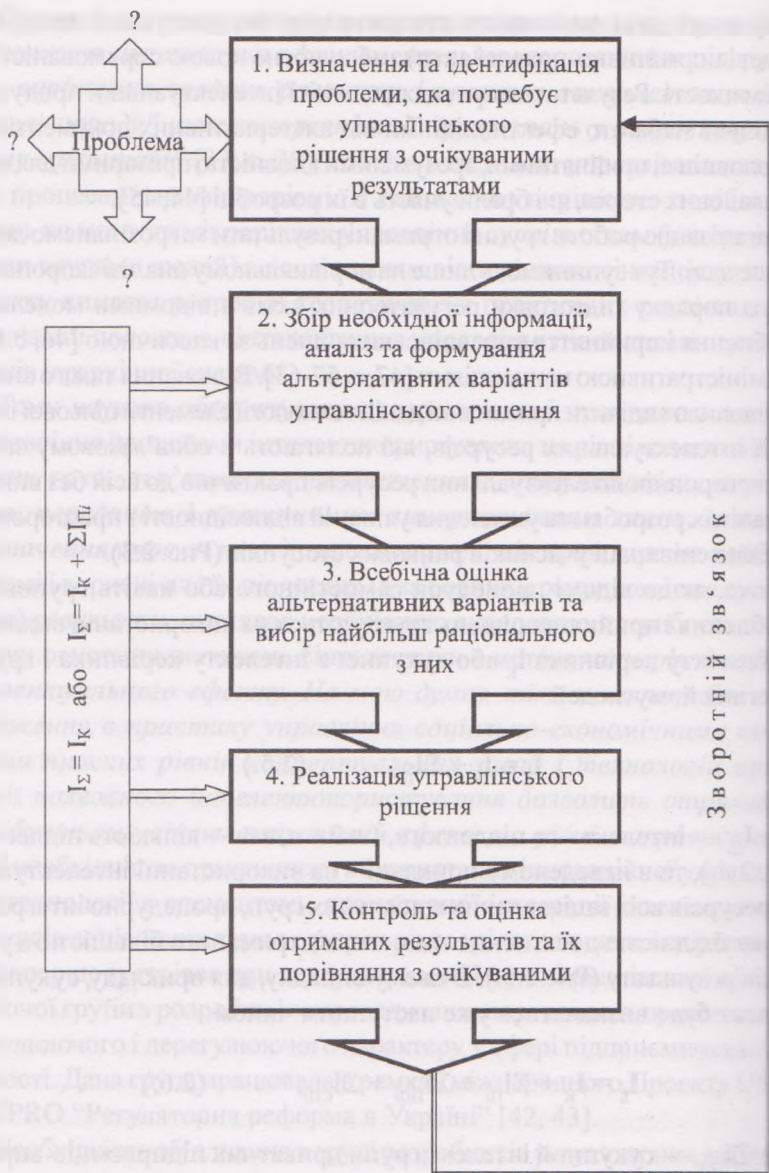


Рис. 2.4 Етапи класичної моделі самостійного ухвалення рішень керівником або керівником спільно з групою підлеглих

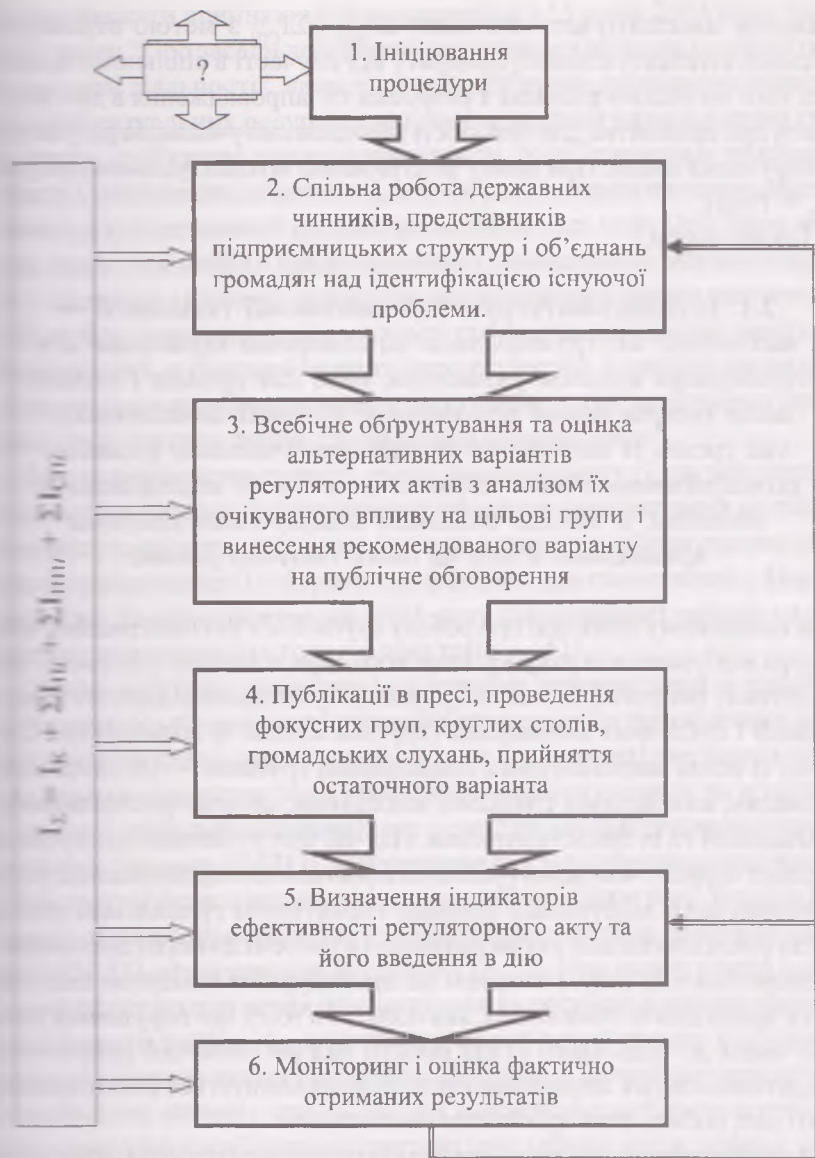


Рис.2.5 Етапи інтелектоінтегруючої процедури вироблення, ухвали, запровадження, моніторингу та оцінки ефективності регулюючих нормативно-правових актів групами громадян

в'язаний максимізувати значення $\Sigma I_{\text{пн}}$ і $\Sigma I_{\text{сп}}$ з метою отримання якісного інтелектуального продукту від їх участі в спільному прийнятті того чи іншого рішення з розробки та запровадження в дію документа про прийняття для більшості зацікавлених учасників регуляторне втручання влади. При цьому інтегральний інтелектуальний продукт $IP_{\Sigma} = f(I_S)$.

Таким чином,

2.1. Інтелектоінтегруючі управлінські технології — технології, які ґрунтуються на створенні керівником або відповідним органом управління умов для проявів і подальшого використання результатів групових інтелектуальних зусиль із залученням до цих груп учасників з самими різноорієнтованими інтересами, освітою, кваліфікацією, досвідом, а також спільного пошуку ними найбільш прийнятних в тій чи іншій ситуації рішень.

В наведеному прикладі про роботу групи BIZPRO інтеграційна процедура відбувалося за рахунок широкого оприлюднення інформації про підготовку регуляторних актів (рішень), проведення відкритих консультацій і публічних обговорень (круглих столів та громадських слухань) із всіма зацікавленими соціальними групами — об'єднаннями громадян, асоціаціями, спілками, коаліціями, науково-дослідними організаціями та їх представниками. Під час цих публічних дискусій на предмет оцінки очікуваної і реальної ефективності пропонованих регуляторних актів відбувалась фіксація і врахування громадської думки, тобто реалізовувалась умова наявності в системі дієвого і достовірного зворотного зв'язку. Головним же процедурним моментом слід вважати законодавче обмеження, яке полягає в тому, що порушення умов залучення до будь-якого етапу роботи над регулюючим документом представників тих соціальних груп, на яких планується розповсюдити його дію, робить його прийняття неможливим.

Аналіз практичного використання інтелектоінтегруючих технологій управління в існуючій практиці управління в Україні демонструє певні позитивні приклади.

Першим і найбільш на сьогодні відомим прикладом законодавчого запровадження варіанта інтелектоінтегруючої управлінської технології

важати прийняття і запровадження з 15 січня 2004 року Закону України “Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності”, яким також передбачена процедурна інтеграція інтелектуальних ресурсів суспільства шляхом надання права громадянам, суб’єктам господарювання та їх об’єднанням приймати участь у ініціюванні, підготовці, аналізі регуляторного впливу, відстеженні результативності регуляторних актів і т.д. і т.п. Цей Закон вперше надає можливість представникам громадськості використовувати в дискусіях з владою “рівноцінні за аналітичним рівнем аргументи” [48], тобто додаткові інтелектуальні продукти, які раніше навіть не згадувались, а сьогодні можуть народжуватись в процесі проведення індивідуального анкетування і опитування, організації роботи фокусних груп, круглих столів, громадських слухань тощо.

Про розуміння важливості цього законопроекту (і, на мій погляд, зазначених в ньому демократичних процедур використання не тільки інтелекту кадрового наповнення владних структур, а й залученого інтелекту громадськості) говорить той факт, що при голосуванні у Верховній Раді України 11 вересня 2003 року законопроект набрав на той час рекордну кількість голосів депутатів — 421.

Однак найбільш очевидне і масштабне використання в практиці інтегрованого управління технологій з процедурним наповненням інтелекту інтегруючого характеру відбулося в результаті звернення органів державного управління і місцевого самоврядування до розробки стратегій соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць (САО), запропонованих методичними вказівками Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України [49] рекомендаціями різноманітних міжнародних проектів технічної допомоги [50, 51], вітчизняними авторами [52, 53]. При цьому рівень і можливий ефект інтегрування інтелектуальних ресурсів в даному випадку слід вважати найбільш масштабним, так як даний процес відбувається на мезоекономічному регіональному рівні, в якому є зацікавленими і беруть активну участь усі без виключення суб’єкти стратегічного планування майбутнього свого регіону, району, міста, селища, села. До їх числа крім традиційно зацікавлених сторін (органи державної влади, представницькі і виконавчі органи місцевого самоврядування) відносяться і інші представники локальної громади, які раніше майже ніколи не залучались до подібних процедур — різноманітні професійні,

партійні, релігійні об'єднання громадян. Окрім того, до участі в процесі стратегічного планування масово залучаються члени територіальної громади різного віку і досвіду, переконань і уявлень, життєвих і духовних цінностей з наданням останнім можливості генерування самих різноманітних думок, пропозицій, ідей і позицій стосовно шляхів економічного і соціального розвитку з обов'язковим врахуванням останніх у кінцевому виробленні доленосних для громади рішень.

Слід наголосити на тому, що хоча практичні намагання інтегрувати інтелектуальні ресурси локальних спільнот в процесі стратегічного планування економічного розвитку локальних громад ще зустрічаються з певними труднощами самого різноманітного характеру (психологічна несумісність учасників, стереотипне, пасивне та інерційне мислення, відсутність мотивів і зацікавленості, недовіра громадян до ініціатив органів державного управління і місцевого самоврядування), однак, незважаючи на переваги і перспективи цього підходу починають розуміти більшість представників населення і місцевого керівництва уже в процесі спільної роботи над документами такого характеру. При цьому, довіра до спільно вироблених, неодноразового аналізованих, критикованих, виправлених і вистражданих документів та рішень є набагато вищою ніж до документів аналогічного характеру і призначення, однак підготовлених кулуарно, закрито і без врахування громадської думки.

Багатообіцяючим напрямком інтелектоінтегруючих управлінських технологій слід також вважати сприяння органів державного управління і місцевого самоврядування створенню і функціонуванню об'єднань громадян — фізичних осіб у вигляді неурядових громадських організацій (НГО), а також об'єднань організацій — юридичних осіб у вигляді неприбуткових асоціацій різноманітного спрямування, призначення і сфер діяльності.

Ефективним інструментом громадянського суспільства і запорукою демократії називає такі "громадські об'єднання та незалежні "мозкові центри" народний депутат України Ю. Єхануров [54, с.7]. При цьому слід наголосити, що на думку багатьох експертів, які займалися організацією практичної діяльності НГО, "... в рамках таких організацій можуть бути об'єднані і ефективно використані на користь громади інтелектуальні ресурси, необхідні для опосередкованого впливу на протікання процесів взаємодії державних службовців з підприємцями не на контрверсійних засадах, а на основі пошуку, встановлення і дослі-

спільних цілей” [44, 55]. Організаційні утворення подібного типу, виконуючи цілям статутної діяльності, інтелектуальному наповненню членами НГО може стати будь-яка зацікавлена особа — від державного службовця і бізнесмена до науковця і політика, студента і робітника) і процедурам роботи (круглі столи, громадські слухання, публікації, звернення тощо), можуть гарантувати незалежність і неупередженість, компетентність і кваліфікованість, інноваційність і творчість у проведенні досліджень, виробленні аргументованих оцінок, прийнятті обґрунтованих рекомендацій та рішень (громадських інтелектуальних продуктів) і активної роботи над їх впровадженням в життя членів відповідні державні структури.

Інші управлінські технології, які також можна віднести до категорії інтелектоінтегруючих, можуть бути отримані шляхом зміни процедури підготовки кінцевих рішень керівниками, які повинні освоїти прийом координізації та інтеграції наявних в їх розпорядженні інтелектуальних ресурсів з метою отримання якісних і кваліфікованих, компетентних і грамотних управлінських рішень на основі рекомендацій сформульованих автором в [56].

Комбіноване використання таких управлінських технологій в процесі реалізації стратегій економічного і соціального розвитку територіально-адміністративних одиниць, об’єднане стратегічно важливими цінностями і мотивами поведінки територіальної громади, одночасно з підвищенням рівня використання інтегрального інтелекту цієї громади, може дати набагато потужніший ефект синергічної природи, результати якого значно перевищать ефект від потенційно можливого впливу жодної із названих технологій зокрема.

Головною умовою належного використання наявних технологій з процедурною інтеграцією інтелектуальних ресурсів людських спільнот вислужив професіоналізм керівників — функціонерів, які, щонайперше, повинні розуміти доцільність, ефективність і результативність цих технологій, а також уміти використовувати останні. Адже навіть найкраща інтелектоінтегруюча, інтелектомотивуюча і демократично орієнтована технологія управління може бути без будь-яких зусиль трансформована керівником в автократичний інструмент диктату і повеління.

Тому, звернувшись до постаті керівника організованої людської спільноти (робочої групи, підрозділу, колективу, об’єднання колективів, локальної громади, територіально-адміністративної одиниці, регіону, на кі-

нець держави) спробуємо теоретично обґрунтувати доцільні і належні шляхи виконання ним управлінських функцій незалежно від того де ці функції виконуються — в державній установі, в комерційній організації, у приватній виробничій структурі, у громадській, політичній чи релігійній організації. Основним завданням цього дослідження слід вважати визначення таких умов і напрямків використання інтелектуально-ресурсного потенціалу керівника, за яких системою будуть максимально ефективно використовуватись притаманні їй інтелектуальні ресурси і, в результаті, відбуватись максимально успішне трансформування інших ресурсів в корисні для суспільства товари, продукти, послуги.

Для цього керівнику необхідно і достатньо забезпечити одну головну умову — інтелектуальні ресурси, починаючи від найменшої організованої спільноти людей, якими він керує, повинні використовуватись з розумінням нової ролі знань та інформації в сучасному суспільстві, а також того факту, що головним ресурсом будь-якої спільноти є творчі здібності людей. Саме це, на думку Кр. Еванс, вимагає нових підходів до формування сучасної культури управління, при якій "... люди з бажанням діляться своїми знаннями з іншими бо знають, що це сприяє не тільки їх особистому розвитку, а й розвитку фірми" [57, с.35]. Основні напрямки і особливості переходу до постіндустріального управління в Україні сформульовані С. Вовканичем і Л. Семів, які вважали доцільними "... заміщення праці знаннями, перехід від суто технічних навиків до інтелектуальних; випереджувальний розвиток живих знання порівняно із уречевленим; перехід від технократичної до антропоцентричної організації виробництва і праці; виконання знаннями статусу одного із основних ресурсів влади, формування нової мотивації до праці". [58, с.82]

Роль життєвих цінностей керівника і його головні інтелектуальні орієнтири в цьому випадку є, без сумніву, ключовими і потребують більш детального розгляду.

2.4 Пріоритетний напрямок ефективного використання інтелектуального потенціалу керівника

Той факт, що рівень інтелекту кожної особи в організованій групі будь-якого рівня і масштабу матиме відповідний вплив на результати функціонування в межах тієї або 0 ÷ 1 є очевидним і незаперечним. Одночасно, не викликає жодного сумніву і той факт, що інтелект керівника будь-якої організованої групи (установи, підприємства, організації тощо) буде відігравати особливу і більш значиму в порівнянні з усіма іншими її членами роль з відповідно значимішим впливом на досягнуті результати. Ця обставина робить доцільним дослідження згаданої залежності з метою виявлення тих умов, за яких інтелект керівника принесе найбільш вагомий і корисний для групи і всієї організації (а за великим рахунком і для суспільства) результати.

Якщо прийняти до уваги, що з управлінської точки зору будь-яка соціально-економічна система в першу чергу є “групою людей, які працюють разом з метою досягнення спільної цілі” (переклад мій, [46, с. 6] або “група людей, діяльність яких свідомо координується з метою досягнення загальної цілі або цілей” [59, с. 6]), то стає цілком зрозумілим чому досягнення мети з необхідністю передбачає “спільну працю” всіх членів цієї групи, включаючи інтелектуальні зусилля керівника — лідера та всіх інших функціонерів системи управління.

Присутивши, що ефективне використання інтелектуальних ресурсів персоналу $I_{\Sigma} = I_K + \Sigma I_{Pi} + \Sigma I_{Ppi} + \Sigma I_{Cpi}$ будь-якої соціально-економічної системи з отриманням від її функціонування позитивних економічних результатів і соціальних наслідків визначальним чином залежить від рівня інтелекту I_K , а також методів і стилю використання інтелектуального потенціалу її керівника — лідера, стає зрозумілим, що питання реальної здатності керівника соціально-економічної системи будь-якої форми власності і сфери активності (наукової, виробничої, підприємницької, мистецької, політичної тощо) виконувати функції лідера є досить важливим. Тому визначення умов, за яких ця здатність може бути декларована, а й продемонстрована з отриманням відповідних економічних та інших соціально-значимих результатів є, без сумніву, актуальним завданням.

Особливої важливості такі дослідження набирають в умовах радикальних політичних, соціально-економічних і культурно-управлінських

трансформацій, коли досить часто лідерами в політиці, господарському управлінні, підприємстві і т. п. стають не тільки люди з відповідними якостями та характеристиками, але й інші — ті які, не маючи останніх, але в силу тих чи інших обставин отримавши владу (або зберігши її), намагаються постійно “демонструвати” необхідні якості і характеристики лідерів, необхідні в нових і незвичних для них умовах. При цьому, досить часто ці люди самі починають вірити в наявність у них необхідних характеристик, а також намагаються переконати оточення (підлеглих, колег і зверхників), витрачаючи для цього весь свій творчий інтелектуальний потенціал, використання якого орієнтується таким чином не стільки на благо соціально-економічної системи і її членів, скільки на збереження і стабілізацію своєї позиції в ній.

Така позиція керівників багатьох українських підприємств і організацій, які під дією різноманітних ситуаційних чинників перетворились у формальних лідерів своїх колективів, призвела і продовжує призводити до втрати багатьма суб'єктами господарювання конкурентного потенціалу, поступового наростання кризових явищ і незворотніх руйнівних процесів, про що свідчить колосальна кількість підприємств-банкрутів, масштаби кредиторської і дебіторської заборгованості тисяч підприємств України, які можуть і повинні працювати прибутково, однак демонструють вкрай негативні результати господарювання перебуваючи на межі банкрутства з втратою будь-яких можливостей реалізації свого потенціалу або навіть банкрутуючи і підлягаючи ліквідаційним процедурам.

Підприємства банкрути і квазі-банкрути [60, 61] були і поки що залишаються критично гальмівним чинником загального поступу української економіки, потенціал якої на думку багатьох експертів був і продовжує залишатись дуже високим.

Для прикладу, експерт проекту USAID з питань корпоративного управління і реструктуризації в Україні Річард Лонгстафф в результаті досліджень багатьох українських підприємств прийшов до висновку, що “... звичайне українське підприємство, використовуючи наявні ресурси, (підкреслено мною, В. П.) завдяки своїй наполегливості, тяжкій праці може подвоїти, потроїти за рік свої прибутки, покращити свою діяльність” [62]. Однак “наявні ресурси” не можуть успішно трансформуватись в позитивні результати господарювання без належного управління, орієнтованого на першочергове і пріоритетне використання

в будь-якому організаційному утворенні інтелектуальних ресурсів його персоналу $I_x = I_K + \Sigma I_{П}$. В кризових ситуаціях цей ресурс повинен відігравати вирішальну роль [63], однак з вини формальних керівників сьогодні використовується далеко неналежним чином [64].

Основною причиною цього явища є той факт, що, як керівний, так і виконавчий персонал більшості українських підприємств є ще далеко від розуміння необхідності самостійного вирішення власних проблем і продовжує перебувати, як дуже влучно підкреслено в [65] професором Ф. Хмілем, під впливом патерналістських настроїв, очікуючи рішення і рішень від сторонніх сил. Керівники ж цих підприємств, хочуть тільки формальними, а не реальними лідерами, виявились неспроможними переламати історично набуті персоналом українських організаційних систем (Рис. 4) патерналізму, які поки-що продовжують обмежувати ініціативу і творчість індивідумів та їх груп, обумовлюють наявність у керівництва традиційного потягу до “вказівок” та відсутність навиків самостійного вирішення нелегких управлінських проблем з використанням власного інтелекту I_K та інтелекту своїх підлеглих $\Sigma I_{П}$. В зв’язку з цим значна частина керівників підприємств, які знаходяться в кризовому стані “не мають мужності для того, щоб ініціювати якісь зміни на підприємстві” [62].

Окрім цього надважливого обмежуючого чинника існують і інші, серед яких: невідповідність сьогоденішнього досвіду управлінського персоналу значного числа українських організаційних утворень вимогам ринкового оточення, обумовлена тим, що “... люди (маються на увазі керівники підприємств) не отримали необхідної освіти, не пройшли через тренінги і не уявляють собі, що таке ринкова економіка.”, а також відсутність системної мотивації “... їх не заохочують, щоб вони активно будували діяльність свого підприємства” [62, 64]. В цьому контексті цілком доцільно привести думку професора О. Нестеренка, який в [68] говорить, що “Без високої та гуманної організованості люди руйнують те, що вже було зроблено ними раніше, безгосподарністю, некомпетентністю, безвідповідальністю, егоїзмом і невмінням делегувати відповідальність”.

Отже, приведені вище факти і оцінки дають всі підстави наголосити на цьому важливому факті, що головні причини незадовільного функціонування українських підприємств, установ і організацій сьогодні лежать в площині соціального чинника, а тому неналежне використання

інтелектуального потенціалу персоналу українських підприємств як керівниками і коріння цього негативного управлінського феномену вимагають одночасно як пояснення, так і пошуку шляхів та рекомендацій з їх розв'язку.

Якщо погодитись з тим, що головна відмінність будь-якої соціально-економічної системи від традиційного розуміння і опису абіогенних (технічних) систем управління, які піддаються глибокій формалізації і аналітичному аналізу, полягає в тому, що в системах такого типу присутній впливовий чинник соціального характеру, то стає очевидною необхідність пошуку нових підходів до опису та аналізу процесів взаємодії таких невід'ємних складових системи як суб'єкт і об'єкт управління в сфері людських стосунків. Адже саме людський чинник, присутній в цих складових, обумовлює специфіку і дуже важливі особливості суб'єкт-об'єктних стосунків, які до цього часу не знайшли достатньо адекватної інтерпретації.

Традиційні підходи до опису процесів управління на основі відомих принципів управління за відхиленням або за збуренням, який дуже часто багатьма вітчизняними і зарубіжними авторами використовується для ілюстрації взаємодії управлінської і виконавчої складових організованих груп людей, ґрунтуються на використанні відомої з технічної кібернетики схеми впливу суб'єкта на об'єкт з обов'язковою наявністю від'ємного зворотного зв'язку про результат цього впливу. Однак широко використовувані моделі і описи процесів взаємодії таких функціонально необхідних складових соціально-економічних систем як "суб'єкт" і "об'єкт" управління в більшості випадків використовуються авторами тільки для ілюстрації власного бачення тих чи інших процесів в суспільстві і не більше, а будь-які спроби аналітичного дослідження того чи іншого алгоритму управління в умовах реально існуючого господарсько-економічного організаційного утворення без врахування специфічних особливостей людського чинника і його інтелектуальної складової, не можуть дати адекватного пояснення процесам, що генеруються і протікають в таких системах з отриманням відповідних економічних результатів. Про це свідчить наявність багатьох праць [69; 70; 71; 72; 73], в яких розглядаються різноманітні варіанти схематичної інтерпретації взаємодії суб'єктів і об'єктів управління соціально-технічних і соціально-економічних систем, в більшості з яких, однак, визнається, що "... опис динамічних характеристик крупних під-

прикмет є практично неможливим в зв'язку з трудностю демонстрації функціонального взаємозв'язку між станом і управлінням” [74].

Слід підкреслити, що в Україні, розпочинаючи з 80-х років минулого століття, на необхідності використання системних підходів до управління соціумом і його частками, а також визначальній ролі суспільного чинника у вигляді “інтегрального інтелекту” (підкреслено мною — В.Д.) наголошував професор М. Голубець, який, для прикладу, в [75] запропонував посилити інтелектуальну складову органів управління адміністративним регіоном за рахунок створення центрів наукового аналізу, моделювання, прогнозування і експертизи, які б забезпечували необхідній системі якісний зворотній зв'язок.

Значно пізніше специфіку людського чинника в управлінні було запропоновано враховувати Дж. Соросом в роботі [76] шляхом введення поняття рефлексивного зворотного зв'язку в економіці і суспільстві як механізму двостороннього зворотного зв'язку між мисленням та реальністю. Наявність в соціально-економічній системі суб'єкта і об'єкта, кожен з них мислять, обумовлює можливість появи помилок (як правило спричиняє невідповідності рівня інтелекту вирішуваним завданням), а значить вносить елемент невизначеності в очікувані результати. Професор Павловський М. А. в [77] розвинув цю важливу тезу і прямо вказав, що протидіяти таким негативним явищам як помилки і невизначеність повинен “інтелект людини через діяльність урядів шляхом цілеспрямованого втручання ..”.

В даному випадку уряд виступає суб'єктом управління, який, за його ж словами, “повинен бути розумним”.

Однак, навіть ті моделі, які декларують наявність в системі інтелектуально-ресурсного потенціалу як у суб'єкта, так і у об'єкта управління, не дають адекватної картини взаємостосунків цих двох складових. Основною причиною такої неадекватності слід вважати відсутність достатньо обґрунтованої моделі інтелектуальної взаємодії суб'єкта (керівника-лідера) та об'єкта управління (персоналу, групи підлеглих, організації) через систему прямих і зворотних зв'язків з поясненням можливих варіантів такої взаємодії і отриманням відповідно обумовлених цими варіантами економічних результатів.

З цієї точки зору фундаментальною особливістю процесу управління в соціально-економічних системах, на мій погляд, слід вважати той факт що, на відміну від жорстких алгоритмів взаємодії складових елементів лінійних систем, в яких відсутня можливість прямого впливу об'єкта

управління на суб'єкт, в соціальних групах феномен такого зворотного впливу існує, досить часто проявляється і може суттєвим чином впливати на результати, досягнуті в процесі функціонування системи.

Адже вплив однієї соціальної групи в організаційному утворенні (виконавчий персонал) на іншу (управлінський персонал) може бути як незначним, так і дуже впливовим. В свою чергу, сила впливу управлінського складу в т. ч. керівника організаційного утворення на підлеглий персонал також залежить від багатьох ситуаційних чинників соціального, психологічного, організаційного, технологічного і т.п. характеру, а питання співвідношення таких взаємовпливів і їх впливу на результат функціонування системи загалом залишається невивченим і недетермінованим.

Представляючи модифіковану схему взаємовпливів учасників процесу управління і функціонування економічно-господарської системи на основі запропонованої раніше в [78, 79] типової управлінської пари (ТУП) — двох взаємодіючих складових (Рис. 2.6.), можна отримати певні підстави для більш глибокого пояснення процесів, які відбуваються між суб'єктом і об'єктом управління з можливістю реінтерпретації відомих методів і стилів управління, класифікація яких виконувалась авторами, як правило, на основі емпіричних припущень і умовиводів.

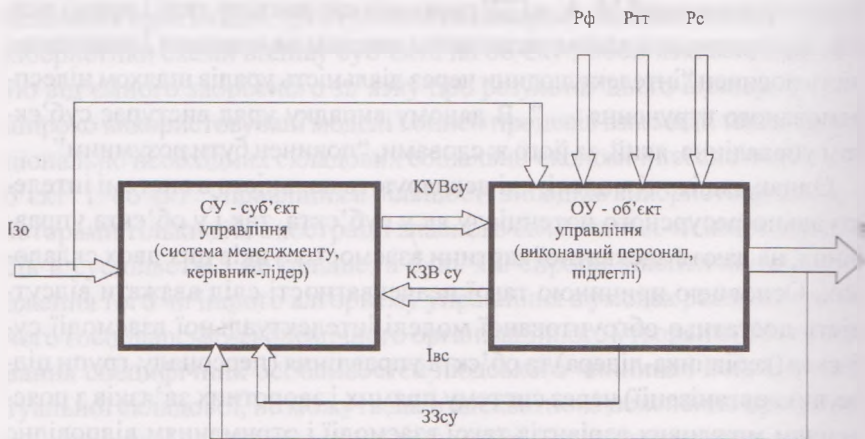


Рис. 2.6. Модифікована схема взаємодії складових типової управлінської пари з врахуванням можливості зворотнього впливу об'єкта управління на суб'єкт

На рисунку 2.6. прийняті наступні позначення: СУ — суб'єкт управління (система менеджменту організації, керівник — лідер), ОУ —

вплив управління (виконавчий персонал організації, група підлеглих), $K3Boy$ — комплексний управлінський вплив СУ на ОУ, $ЗЗсу$ — інформаційний зворотній зв'язок, отримуваний СУ у вигляді результативної реакції ОУ на управлінський вплив, $K3Boy$ — комплекс зворотних впливів ОУ на СУ, $I_{зо}$, $I_{вс}$ — вхідна інформація про зовнішнє оточення та внутрішнє середовище системи, яка враховується одночасно як СУ, так і персоналом ОУ при виробленні тих чи інших рішень в процесі використання управлінських впливів та їх реалізації, P_f , $P_{тт}$, і P_c — відповідно фінансові, техніко-технологічні і сировинні ресурси, які трансформуються персоналом в результат функціонування системи $PУ$ — результат управління, який визначається $KУВсу$, тобто $PУ = F (УВсу)$.

Аналіз можливих варіантів отримання тих чи інших результатів функціонування економічно-господарської системи P_i в залежності від використання або нехтування лідером впливових $K3Boy$ та інформаційних $ЗЗсу$ зв'язків, які можуть виникнути у випадку повної або часткової реалізації їх можливостей в ТУП, можна зробити на основі наступного узагальненого варіанту формування управлінського впливу на об'єкт

$$KУВсу = F (I_{зо}, I_{вс}, I_k, P, K3Boy), \quad (2.6.)$$

де до кожного вплив СУ на ОУ виконується керівником з використанням власного I_k на підставі інформації про оточення $I_{зо}$ і внутрішнє середовище $I_{вс}$ організації, а також інформації зворотного зв'язку про результати роботи системи P і дій персоналу — $K3Boy$.

Розуміючи той факт, що $K3Boy$ також формується на підставі інформації $I_{зо}$, $I_{вс}$ та P за рахунок інтегрального інтелекту $\Sigma I_{пн}$ персоналу, тобто

$$K3Boy = f (I_{зо}, I_{вс}, \Sigma I_{пн}, P), \quad (2.7.)$$

то (2.6) прийме наступний вигляд:

$$KУВсу = F \{I_{зо}, I_{вс}, I_k, P, f(I_{зо}, I_{вс}, \Sigma I_{пн}, P)\}. \quad (2.8.)$$

Якщо ж до цього врахувати, що використання як I_k , так і $\Sigma I_{пн}$ може змінюватися від *max* до *min* в залежності від робочої поведінки і сти-

лю управління лідера, то з (2.8.) стає очевидно, що управлінський вплив СУ на ОУ формується одночасно як за рахунок рівнів використання лідера, так і $\Sigma I_{\text{пл}}$ персоналу на підставі аналізу і трансформації в управлінські рішення одних і тих же інформаційних масивів, що дозволяє говорити про участь у формуванні управлінського рішення “інтегративного” інтелектуально-ресурсного потенціалу економічно-господарської системи $I_{\Sigma} = I_{\text{ж}} + \Sigma I_{\text{пл}}$.

Особливу увагу слід звернути на той факт, що інформація про зовнішнє оточення і внутрішнє середовище системи аналізується, оцінюється та інтерпретується двома складовими системи незалежно, а використовується спільно, що суттєвим чином може впливати на достовірність і якість управлінських рішень, а значить і результат функціонування системи, який для більшості суб’єктів господарювання характеризується значенням коефіцієнта трансформації ресурсів $K_{\text{тп}}$ в процесі їх діяльності [64, 80]:

$$K_{\text{тп}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i}{\sum_{j=1}^m C_j \cdot Q_{j,\text{рес}}} \quad (2.9.)$$

де Q_i — ринкова оцінка вартості i -го результату діяльності (виробленого і реалізованого товару, наданої послуги);

n — кількість товарів чи послуг, якими суб’єкт господарювання представлений на ринку;

C_j — ціна одиниці j -го ресурсу;

$Q_{j,\text{рес}}$ — кількість одиниць j -го ресурсу, затраченого в процесі діяльності;

m — загальна кількість видів ресурсів, необхідних виробничо-господарському комплексу для досягнення цілі.

При цьому ОУ трансформує комплекс наявних в системі ресурсів $R_{\text{ф}}$, $R_{\text{тг}}$ і $R_{\text{с}}$, покриваючи їх дефіцити із зовнішнього оточення та внутрішнього середовища, в кінцевий результат P (товари, послуги), а СУ генерує комплекс управлінських рішень КУВсу впливу на персонал через нього — на всі інші види виробничих ресурсів, згідно інформації про місію і мету діяльності та деталізовані завдання $I_{\text{зд}}$, про ситуацію в зовнішньому ринковому оточенні $I_{\text{зо}}$, поточний стан об’єкту $I_{\text{вс}}$ та про досягнуті результати його діяльності P_i .

У випадку успішної діяльності суб'єкта господарювання на основі виробленого і реалізованого КУВсу (інтелектуального продукту організації) $K_{mp} > 1$, а в протилежному випадку $K_{mp} \leq 1$. Слід зауважити, що дана оцінка результативності діяльності соціально-економічної системи в ринковому оточенні формується іншими учасниками ринкових процесів згідно закону попиту та пропозиції і є досить об'єктивною.

Отже, питання полягає тільки в тому, наскільки повно будуть залучені інтелектуальні ресурси персоналу його лідером, тобто рівнем його думки інших членів соціальної групи, об'єднаної рамками організації.

Прикладом подібного підходу до класифікації можливих стилів управління колективом в цьому випадку виступає відомий континіум Максабаума-Шмідта, якими пропонується аж 7 (від автократичного до ліберального) можливих варіантів управління в залежності від ступеня залучення персоналу (в даному випадку його інтелектуальних ресурсів) до процесу вироблення і прийняття управлінських рішень [81], що свідчить на користь певної адекватності запропонованої моделі взаємодії і взаємовпливів основних складових системи існуючому і описаному у фаховій літературі досвіду.

Але, якщо, для прикладу

$$\text{КУВсу} = F(I_{\text{зо}}, I_{\text{вс}}, I_{\text{к}}), \quad (2.10.)$$

тобто формування впливу СУ на ОУ відбувається тільки на підставі інформації про стан оточення і внутрішнього середовища організації на основі використання керівником виключно власного $I_{\text{к}}$ без врахування результатів попередньо прийнятих рішень (P_i) і думки підлеглих ($I_{\text{ЗВсу}}$), то такий режим управління є характерний для керівників авторитарно-волюнтаристського типу, які пояснюють ігнорування зовнішнього інтелектуального впливу персоналу (якщо він навіть і проявляється) з причин того, що персонал “не знає”, “не хоче”, “не розуміє ситуації”, “не володіє інформацією” і т. д.

Отже, наведення цих причин тільки маскує притаманний формальним лідерам автократизм і волюнтаризм. У дійсності керівниками такого типу просто ігноруються як намагання підлеглих вступити з ними в контакт, так і реальні результати власної діяльності. Такий режим функціонування соціально-економічних систем є характерним для

технічних систем управління прямої дії, а його використання в соціальній сфері було влучно охарактеризований автором роботи [82] як “особливість часів “військового комунізму” — риса, яка “відділяє цивільзоване суспільство від протилежного йому”, тобто тоталітарний, авторитарний стиль управління.

Якщо ж в процесі управління керівником враховується зворотна інформація, тобто

$$\text{КУВсу} = F(I_{\text{зо}}, I_{\text{вс}}, I_{\text{к}}, P_i), \quad (2.11.)$$

коли формування впливу СУ на ОУ знову ж таки виконується з рахунок використання лідером виключно власного $I_{\text{к}}$ на підставі інформації про оточення і внутрішнє середовище, з відслідковування використання інформації про результати функціонування P_i системи в процесі реалізації раніше прийнятих рішень, отримуємо режим управління, який, хоча і підвищує якість управління, залишається по суті авторитарним. При цьому інтегральний інтелект персоналу системи $\Sigma_{\text{п}}$ залишається невикористаним або використовується тільки частково, що не може бути компенсовано навіть повною реалізацією самого потужного індивідуального інтелекту керівника, а значить економічні результати функціонування системи будуть залишатися неадекватними можливостям її “інтегрального” ($I_{\Sigma} = I_{\text{к}} + \Sigma_{\text{п}}$) інтелектуально-ресурсного потенціалу в трансформуванні інших ресурсів.

Слід вказати і на можливість формування повністю протилежного варіанту управлінського впливу

$$\text{КУВсу} = F(I_{\text{зо}}, I_{\text{вс}}, \Sigma_{\text{п}}, P_i), \quad (2.12.)$$

в якому взагалі мінімізований інтелектуальний вплив лідера, а враховуються виключно досвід персоналу, що відповідає відомим рекомендаціям з управління “зрілим колективом” Херсі-Бланшара, або уявленого “ліберального стилю” за Танненбаумом-Шмідтом чи Ресісом Лайкертом.

Таким чином, тільки повне використання керівником можливостей рекомендацій із врахування інтелектуально-ресурсного потенціалу підпорядкованої спільноти людей, отриманих з допомогою модифікованої моделі ТУП із зворотнім впливом ОУ на СУ, може гарантувати повне

тими результатами управління. В цьому випадку керівник стає одночасно лідером колективу. Будь-які відхилення від запропонованого алгоритму формування управлінських впливів (2.8.), основною метою якого є максимальне використання інтегрального інтелекту $I_{\Sigma} = I_K + \Sigma I_{Pi}$ цього персоналу економічно-господарської системи (в т.ч. і лідерський), будуть погіршувати результати функціонування системи.

Запропонований підхід до опису процесів в соціально-економічній системі повністю пояснює відомі емпіричні моделі стилів управління керівниками Херсі-Бланшара, Блейка-Мутона, Танненбаума-Шмідта [71, 83] та ін. з врахуванням різноманітних варіантів залучення лідером персоналу організованих систем до участі в управлінні.

На цю особливість і доцільність використання достовірної зворотної інформації в процесах управління соціальними об'єктами ще в першій половині XIX століття звернув увагу в своїх працях М. М. Сперанський — видатний російський державний діяч і вчений-аналітик, який у своїх «Проекты и записки» наголошував на пріоритетній значимості інформації управління перед суб'єктом. «Сколько бедствий, сколько пролитая крови можно было бы упредить, если бы правители держав, наблюдая движение общественного духа, сообразовались ему в действиях политических систем и не народ приспособляли к правлению, но правление к состоянию народа» [84].

Отже, якщо визнати, що реалізація інтелектуального потенціалу керівника-лідера повинна бути спрямована головним чином на забезпечення належного використання «інтегрального» інтелекту $I_{\Sigma} = I_K + \Sigma I_{Pi}$ соціально-економічної системи, а не виключно свого власного I_K , то можна стверджувати, що керівник-лідер цим шляхом забезпечить належний рівень процесу інтелектокористування в системі, що є максимально властивим стилю управління командою.

Якщо ж управлінський вплив керівника формується тільки ним самостійно з використанням виключно власного інтелекту, або інтелектуальні ресурси персоналу використовується ним в «дозованому» режимі, то говорити про належне використання лідером організації її інтелектуальних ресурсів неможливо. Адже цим самим він пригнічує «інтегральний» інтелектуальний ресурс персоналу системи в особі кожного з окремих його «елементарних носіїв» — членів організації, залишаючись формальним лідером, який не виконує основної функції — забезпечення ефективного використання всіх без виключення організаційних ресурсів.

Тому створення керівником-лідером можливостей для самоактуалізації підлеглих співпрацівників через максимальну реалізацію останніми своїх інтелектуальних можливостей, здібностей, кваліфікаційного досвіду в процесі спільного вироблення і наступної реалізації раціональних управлінських рішень повинно стати вищою метою управлінських процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах.

Інструментом такого управління є цільове використання технологій формування ефективних робочих груп — команд [67, 83]. Оцінка належного відношення лідера до використання “інтегрального” інтелекту персоналу соціально-економічної системи стане позитивним економічним результатом використання всього притаманного їй ресурсного забезпечення (див. вираз 2.9.), виражений через відношення ринкової вартості виробленої економічно-господарською системою продукції до вартості всіх спожитих в процесі трансформації ресурсів [60] і отриманий за рахунок пошуку, вироблення, прийняття і реалізації “вирішуваних, з якомога меншими затратами ресурсів, в тому числі нових, раніше невідомих рішень”.

Таким чином, основним завданням справжнього лідера команди, групи, підрозділу, організації і т.п. слід вважати пріоритетне використання власного інтелекту I_K для забезпечення належного формування, накопичення, розвитку і використання інтегрального інтелекту $I_x = I_K + \Sigma I_{Pi}$ системи, тобто виконання всіх управлінських функцій щодо процесу інтелектокористування.

Іншими словами, одним із головних вмінь сучасного українського керівника повинно стати вміння ефективно використовувати інтелект людей із свого оточення, трансформування їх інтелектуального потенціалу в реальні інтелектуальні продукти і продукцію (тонкі поля) подальшим перетворенням останніх в реальні економічно значимі корисні результати (щільні поля).

В такому разі позиція особи керівника в соціальному просторі буде визначатись уже не тільки рівнем його власного інтелекту I_K , а і рівнем залученого ним в процесі управління стороннього інтелекту ΣI_{Pi} групи підлеглих йому людей. В зв'язку з цим очевидно, що залучений інтелект групи людей також буде впливати на статусні позицію керівника і визначатиметься кількісними і якісними характеристиками ступеня керівника-лідера, тобто показником рівня “інтегрального інтелекту” цього оточення K_{Pi} .

Таким чином, якщо до актуального показника рівня інтелекту керівника K_1 додати показник рівня залучення ним інтегрального інтелекту його оточення ΣK_{Π} , то нові значення координат їх спільної позиції в соціальному просторі будуть виглядати наступним чином:

$$X_2 = (K_1 + \Sigma K_{\Pi}) \cdot X_1, \quad Y_2 = (K_1 + \Sigma K_{\Pi}) \cdot Y_1, \quad Z_2 = (K_1 + \Sigma K_{\Pi}) \cdot Z_1. \quad (2.13.)$$

Очевидність позитивних наслідків ефективного використання інтелектуальних ресурсів організації демонструється рисунком 2.7, де доданок складова ΣK_{Π} загального індексу інтелекту K_1 обумовлює позитивне переміщення керівника разом з групою підлеглих в соціальному просторі.

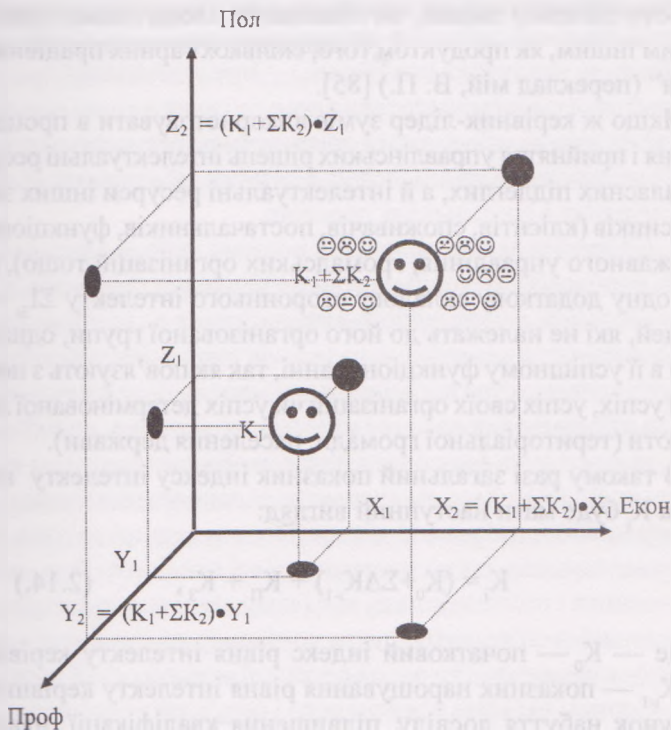


Рис. 2.7. Соціальний простір, утворений сукупністю соціальних статусів керівника за політичною (Пол), професійною (Проф) та економічною (Екон) координатами і вплив на позицію в ньому показника рівня інтелекту керівника - окремої особи та керівника, який успішно використовує інтелектуальний ресурс організованої групи людей

В підтримку цього висновку досить доречно, на мою думку, привести текст епітафії на могилі відомого американського менеджера - промисловця-мультимільярдера Ендрю Карнегі: “Тут лежить чоловік, який знав як залучати собі на службу кращих людей, ніж він сам” (переклад мій, В. П.) [46, с.270]. Тобто, інтелект Е. Карнегі в першу чергу був орієнтованим на використання власних розумових здібностей для пошуку і реалізації таких управлінських технологій і рішень, які забезпечували йому максимальне значення показника K_{Π} з відповідними економічними, політичними і соціальними наслідками.

Абсолютно ідентичну думку висловив уже в ХХІ столітті Джек Велч (Jack Welch) — “найуспішніший директор Америки”: “Залучаючи до роботи багатьох людей, ви пожинаєте плоди їхньої праці. Тому ви нічим іншим, як продуктом того, скількох гарних працівників ви знайшли” (переклад мій, В. П.) [85].

Якщо ж керівник-лідер зуміє використовувати в процедурі вироблення і прийняття управлінських рішень інтелектуальні ресурси не тільки власних підлеглих, а й інтелектуальні ресурси інших зацікавлених учасників (клієнтів, споживачів, постачальників, функціонерів органів державного управління, громадських організацій тощо), він отримає ще одну додаткову складову стороннього інтелекту ΣI_3 — інтелекту людей, які не належать до його організованої групи, однак зацікавлених в її успішному функціонуванні, так як пов’язують з нею свій власний успіх, успіх своїх організацій чи успіх детермінованої людської спільноти (територіальної громади, населення держави).

В такому разі загальний показник індексу інтелекту керівника-лідера K_1 буде мати наступний вигляд:

$$K_1 = (K_0 + \Sigma \Delta K_{1-1}) + K_{\Pi} + K_3, \quad (2.14.)$$

де — K_0 — початковий індекс рівня інтелекту керівника-лідера;
 $\Sigma \Delta K_{1-1}$ — показник нарощування рівня інтелекту керівника-лідера за рахунок набуття досвіду, підвищення кваліфікації, навчання тощо;
 K_{Π} — показник рівня залучення керівником інтелекту своїх підлеглих;
 K_3 — показник рівня залучення керівником інтелекту сторонніх людей чи організованих груп, зацікавлених в успішному функціонуванні керіваною ним організованою групи.

Вислідом, що трансформування соціально-економічною системою ресурсів в соціально та економічно значимі і корисні результати будуть залежати від значення K , а це робить доцільним розгляд "якісного" за своїм характером переліку питань:

- Які вимоги висуваються сучасним соціальним простором до керівника організованої групи людей?
- Якими характеристиками, досвідом, навичками і вміннями повинен володіти організована група людей?
- Якими характеристиками, знаннями, досвідом, навичками, вміннями тобто повинен володіти керівник організованої групи людей в сучасному соціальному просторі?
- Яким чином і з використанням яких технологій керівник-лідер має і повинен взаємодіяти з організованою групою людей з метою забезпечення максимального значення K_{mp} ?

Висновки

В результаті звернення до вивчення місця і ролі інтелекту в процесах управління життєдіяльністю організованих груп людей і їх спільнот, а також виконаних при цьому теоретичних досліджень можна сформулювати наступні узагальнені висновки:

1. Логіко-математична модель досягнення успіху організованою групою людей — соціально-економічною системою, в розпорядженні якої знаходяться певні ресурси, дозволила автору сформулювати базову умову досягнення ними економічного успіху, яка полягає в тому, що можливий дефіцит фінансових, матеріальних чи сировинних ресурсів в системі може бути компенсований ефективним використанням інтелектуальних ресурсів через генерування і реалізацію останніми необхідних управлінських рішень — інтелектуальної продукції. Таким чином чітко продемонстровано чому інтелектуальні ресурси організаційних утворень слід вважати пріоритетною ресурсною категорією будь-якої організованої групи людей, яка може забезпечити їй належні умови існування в соціальному просторі.

2. Сформульоване завдання з пошуку шляхів взаємовигідної взаємодії основних категорій учасників ринкових стосунків дозволило автору на основі комплексного використання класичних закономірностей державного управління та законів економіки добробуту Вілфреда Парето запропонувати оригінальну модель поведінки таких суб'єктів реалізації ринкових взаємостосунків як держава, виробники і споживачі, кожен з яких виробляє і надає своїм контрагентам відповідні товари і послуги в обмін на адекватне задоволення власних потреб. При цьому продемонстровано абсолютно очевидний зв'язок як між негативними наслідками волонтаристської поведінки будь-якого окремого учасника стосовно інших, так і позитивні результати їх взаємопов'язаних дій із спільного пошуку соціально-економічного оптимуму — парето-оптимальної точки на поверхні можливостей корисності.

3. Єдиним шляхом ефективного і результативного пошуку соціально-економічного оптимуму можна і слід вважати тільки спільне і збалансоване використання інтелектуальних ресурсів всіх категорій учасників ринкових стосунків для вироблення таких інтелектуальних продуктів з організації суспільного життя (законів, декретів, підзаконних

соціально-правових актів, інструкцій, рішень, розпоряджень, ідей, програм тощо), виконання яких спрямовувало б людську спільноту до точки досягнення оптимального розподілу і споживання як ресурсів, так і результатів діяльності.

Враховуючи управлінські технології на підставі виявлених автором особливостей залучення інтелектуальних ресурсів були виділені в категорію інтелектоінтегруючих як такі, що дозволяють максимально ефективно використовувати теоретичні положення синтелектики для інтеграції інтелекту індивідуальних учасників робочих груп з різноорієнтованими інтересами і цілями для спільного пошуку та досягнення соціально-економічного оптимуму.

З нових позицій розглянуто взаємодію суб'єкта і об'єкта управління соціально-економічної системи, якими в результаті цієї взаємодії створюються в системі ресурси трансформуються в корисні для суспільства результати. На підставі чого продемонстровано, що постать керівника-лідера в будь-якому випадку є визначальною в процесі досягнення результату його підлеглими і визначені умови, при виконанні яких спостерігається ефект управлінської інтеграції інтелектуальних ресурсів системи.

Таким чином, якщо роль органу управління або лідера-керівника є визначальною на рівні мікроекономічної системи, то цілком очевидно, що підвищенням рівня статусу організованої групи в суспільній ієрархії, підвищенням економічної, професійної чи політичної важливості прийняття рішень, а також можливих наслідків їх виконання, ця роль зростатиме.

Нові часи і обставини, нові масштаби і технології, потреба в оволодінні новими знаннями, досвідом та управлінськими технологіями звичайно формують і нові вимоги до сучасних управлінців. В зв'язку з цим особливий інтерес викликає сама постать керівника — лідера і ті умови, які можуть бути висунуті для нього зі сторони людей, ситуації, часу, існуючих в оточенні обмежень, загроз і т.п.

Спробуємо уявити суть цих нових вимог і основні їх відмінності від традиційного радянського досвіду управління, розглянувши з цієї метою як існуючий досвід світових шкіл менеджменту, так і уже набутий в процесі переходу до нових умов функціонування українського суспільства досвід українських вітчизняних науковців і практиків управління.

Розділ III

Управління і керівник в постіндустріальному інтелектуалізованому суспільстві

3.1 Інноваційні зміни в сфері управління людськими спільнотами — вимога часу і суспільства

Управління є самою важливою функцією будь-якої організованої соціально-економічної системи, яка покликана забезпечити збереження і розвиток цієї системи в процесі реалізації її цільової функції — стійкого економічного розвитку країни та зростання добробуту її спільноти.

Нове суспільство, яке за своєю суттю залишається (як і багатьох віків тому) детермінованою за певними ознаками спільнотою людей усіма їх успіхами і трагедіями, досягненнями і недосконаlostями, перевагами і недоліками, достоїнствами і гріхами, стає, однак, інакше завдячуючи тому, що протягом всього часу існування відомої нової цивілізації всі ці характеристики набувають нового змісту, спрямованості і сили дії. Адже, згідно вищезгаданої концепції вертикальної інформаційної мобільності все, що тільки сталося і зафіксувалося в пам'яті поколінь передається наступним, зберігається і втрачається, примножується і знищується, використовується і марнується. Одночасно з цими процесами відбуваються суттєві зміни в способі мислення, в життєвих цінностях і орієнтирах, в критеріях і оцінках, якими користуються люди. Нові умови існування і нові знання формують нову ситуацію, яка, в свою чергу, формує нову людину — “елементарного носія інтелекту”, що не тільки за рівнем інтелекту, знань, досвіду і т. д. переважає своїх предків і попередників, а й володіє абсолютно іншим набором життєвих цінностей, моральних установок, устремлень, прагнень і бажань.

Очевидно, що такі люди вимагають іншого управління, вироблення і використання нових підходів, методик, стилів, вмінь і навиків у цій сфері. Якщо ж при динамічних змінах свідомості і рівня інтелектуалізації суспільства методи управління його членами залишатимуться традиційними, це неминуче призведе до виникнення ситуації, коли загальноприйняті попередньою управлінською культурою впливи на людей не сприйматимуться, а їх результати будуть незадовільними. Ця особливість перехідної ситуації на цілком слушну думку авторів монографії С. Вовканича і Л. Семів вимагає “... зміщення акцентів з традиційних рішень, характерних для української індустріальної економіки на використання принципово нових більш прогресивних технологій наукомістких, інформаційних, енергозберігаючих, енергозахисних тощо”.

Пошук “принципово нових більш прогресивних технологій” в управлінні вимушено приведе до необхідності генерування і використання в управлінській практиці адаптованих до нової ситуації стилів, методів, підходів, правил і процедур, а тому неперервну і цілеспрямовану роботу з удосконалення процесів управління (організаційними заходами) у всіх сферах людської діяльності слід вважати одним із пріоритетних завдань органів управління (цими утвореннями), однією з необхідних складових процесу забезпечення їх постійної адаптації до змінних умов і вимог зі сторони конкурентно налаштованого середовища.

У зв'язку з цим слід вказати на ту незаперечну обставину, що будь-якому органу управління соціально-економічними об'єктами є внутрішньо кригаманним і, до речі, цілком виправданим (та зрозумілим) прагненням стабілізації умов власного існування з метою тривалого самозбереження. Розуміння ж того, що головною умовою самозбереження управлінської підсистеми (як частки генеральної системи) є забезпечення останньою неперервної послідовності кроків з адаптації і розвитку всієї системи в її цілісному вигляді, ще не стало усвідомленим і діючим мотивом діяльності органів управління в усіх сферах і на всіх ієрархічних рівнях діяльності українського суспільства.

Якщо здивлячись на те, що останнім часом ця ситуація постійно змінюється на краще, ми ще й сьогодні можемо спостерігати численні приклади тривалої, наполегливої і цілеспрямованої боротьби за виживання і самозбереження як загальнодержавних органів управління, так і органів управління цілих галузей, установ, організацій і підприємств у зв'язку з незадовільними результатами їх діяльності, якщо не цілковитим припиненням функціонування цих об'єктів управління в нових конкурентних умовах.

Слід наголосити на тому, що єдиним засобом забезпечення постійної адаптації будь-якої соціально-економічної системи до змінних умов як зовнішньому середовищі та зовнішньому оточенні є пріоритетна діяльність та постійна мотивація суб'єктом управління динамічного інноваційного процесу, який полягає в генеруванні і впровадженні інноваційних ідей в усіх підсистемах і в першу чергу в управлінні. Повна ж відсутність або пасивне протікання цього процесу в будь-якій соціально-економічній системі не тільки обумовлює невизначеність її подальшого існування і збільшує вплив практично не прогнозованих випадко-

вих чинників, нарощуючи таким чином ентропію системи (міру невизначеності ситуації), а й спричиняє певні деструктивні зміни і згубні наслідки, які з часом призводять до повної втрати доцільності її подальшого функціонування, банкрутства та ліквідації приналежних до неї підсистем.

Таким чином, не викликає сумніву, що, з метою виживання і самозбереження соціально-економічних систем в новому для персонального ринковому оточенні, органи управління повинні в пріоритетному порядку забезпечувати активні дії з нарощування в цих системах негативної ентропії (негентропії), як показника впорядкованості і прогнозованості розвитку. На відміну від систем абіогенної природи, в соціально-економічних системах вирішення даної проблеми є можливим тільки на шляху активного, цілеспрямованого і комплексного програмування (планування) їх органами управління поточної та перспективної діяльності з мотивацією дій всіх членів соціуму на виконання спільно розробленої програми інноваційних змін [2].

Враховуючи ту обставину, що саме органом управління будь-якої системи розробляється і встановлюється певний порядок організації та координації взаємодії її складових елементів — підсистем (через спеціально розроблені закони, принципи, норми, правила і процедури), неважко прийти до висновку, що тільки через внутрішню організацію вірне встановлення цілей, змісту і мотивів діяльності кожної із підсистем визначатимуться кінцеві результати її функціонування, а пріоритетне впровадження організаційно-управлінських інновацій приносить будь-якій системі, як правило, набагато значиміші і масштабніші ефекти, ніж інновації в інших сферах (техніці, технології, товарах, послугах і т.п.).

На користь цього ствердження говорить навіть усвідомлення факту, що будь-яке рішення про необхідність і доцільність реалізації в системі тих чи інших інновацій у будь-якій сфері діяльності є в першу чергу управлінською функцією, дією і управлінським результатом. Комплекс таких рішень переростає в усвідомлену програму діяльності — стратегію розвитку організаційного утворення. В свою чергу, активне програмування стратегії розвитку і робота над виконанням запрограмованої стратегії, через нарощування значення негентропії призводить до зменшення впливу випадкових чинників та відновлює повну доцільність існування організації.

Таким чином, пріоритетність значення управлінських інновацій для будь-якої соціально-економічної системи не викликає сумніву. В зв'язку з цим, однак, постає питання про вибір найбільш ефективних в умовах перехідної економіки підходів до генерування і впровадження організаційно-управлінських інновацій, виходячи з існування двох основних шляхів внесення змін в існуючі системи — модернізації (осучаснення) та модифікації (видозмінення).

Очевидність хоча і повільних, але поступових і незворотних змін в умовах функціонування, характеристиках і властивостях об'єктів адміністративного та господарсько-економічного управління в Україні як на макро-, так і на мезо- та мікроекономічному рівнях, вимагає адекватних змін в підходах до виконання управлінських функцій державними, муніципальними, галузевими органами управління відповідних рівнів, органами управління корпоративних структур і будь-яких інших форм господарсько-економічної та громадсько-політичної активності.

Реалії ж свідчать, що зміни в підходах до управління, в переорієнтації і перекваліфікації управлінського корпусу на всіх рівнях і у всіх сферах діяльності в Україні якщо і відбуваються, то дуже повільно і до останнього часу несуть головним чином характер модернізації, який спонукає пристосовувати стару систему управління та її функціонерів до нових умов шляхом реалізації певних осучаснюючих заходів.

Досвід останніх років демонструє, що реформи управління без змін в етнології, філософії, культурі, стилях і методах управління нічого не значать по суті, а збереження і продовження використання попереднього (хоча і модернізованого) управлінського досвіду, створило на сьогоднішній день певний, невластивий природі ринкових стосунків та лібералізованої економіки, гібрид новітніх господарських структур різноманітних форм власності і сфер діяльності із традиційним, впливовим, однак не завжди відповідальним втручанням державних, політичних і громадських чинників.

Тому зміни, які уже відбулись і продовжують відбуватися в Україні, зводяться на наш погляд не модернізації системи управління державною та її складовими макро-, мезо- і мікроекономічними об'єктами, а до системної модифікації з радикальною відмовою від адміністративно-командного та переходом, як уже було наголошено вище, до програмно-цільового управління всією множиною цих соціально-економічних об'єктів.

При цьому, зовсім не заперечуючи необхідності і можливості модернізації окремих частин існуючої системи загальнодержавного і галузевого управління, слід наголосити на тому, що пріоритетними слід вважати тільки масштабні управлінські інновації модифікаційного спрямування з генеруванням і використанням нових знань і нових технологій, які можуть і повинні принести швидкі і кардинальні зміни позитивного характеру в сьогоденні реалії української економіки.

Так як носіями інтелектуального потенціалу, здатного генерувати інноваційні ідеї виступають тільки люди — члени соціально-економічних спільнот різного ґатунку, то тривалу відсутність інноваційних продуктів і відповідних змін в будь-якій сфері активності людського суспільства, а надто в сфері управління, не можна пояснити нічим іншим як відсутністю у членів цих спільнот (і в першу чергу у більшості їх лідерів) мотивації для прояву притаманного кожному з них інтелектуального потенціалу, тобто належного використання системою наявного в ній одного з самих цінних видів ресурсних запасів — інтелектуального капіталу.

Враховуючи те, що всі без виключення члени будь-якої соціально-економічної системи є “елементарними носіями інтелекту”, то відповідним інтегральним показником цієї системи слід вважати її інтелектуально-ресурсний потенціал, можливість перетворення якого в новітні ідеї з їх результативною реалізацією визначатиметься позицією органів управління та здатності присутніх в них персоналій до належного використання всіх наявних видів ресурсів.

В першу чергу це стосується оптимізації цілей і функцій усіх без виключення складових ієрархічної системи державного управління, яка в більшості випадків, при будь-яких реформах, трансформаціях і модернізаціях традиційно намагається залишити за собою функції, які уже відмерли або відмирають, зберегти сфери і важелі впливу (навіть там, де вони фактично уже непотрібні), забуваючи про існування нових технологій управлінських впливів на соціально-економічні об’єкти в інтелектуалізованому суспільстві, ігноруючи та не сприймаючи останні або, навіть активно протидіючи їх впровадженню.

Консерватизм сьогоденішнього корпусу українських управлінців не зміниться від використання ними надсучасних комп’ютерних мереж, стільникового та супутникового зв’язку, новинок електронної оргтехніки з інтелектуальними функціями і т.п., а будь-які нові інноваційні управлінські технології ліберально-економічного спрямування та інструме-

реалізації не приживуться без цілеспрямованої позитивної мотивації мотивів поведінки керівників всіх рівнів управління і сфер діяльності.

Слід підкреслити, що в Україні уже існує позитивний досвід у підготовці професіоналів “інноваційних і технологічних проривів” [3], який, незважаючи на орієнтований головним чином тільки на “активізацію масової творчості-технічної творчості та інноватизації”, не торкаючись критично необхідної сьогодні нашому суспільству інноватизації сфери управління. При цьому самі ж автори цієї роботи наголошують на першочерговій необхідності формування “успішної ділової людини — висококваліфікованого фахівця — інноватора і/або бізнесмена” з “високим рівнем інтелекту”.

В зв'язку з цим вважаю, що не налаштований на інновації управління чи в бізнесі, чи в громадських, чи в державних організаціях і підприємствах може загальмувати, згасити, або навіть ліквідувати будь-які інноваційні пориви і прагнення підпорядкованих йому людей, а тому підприємства типу “Креатологія та інтелектуальні технології інноваційного розвитку” [4] сьогодні повинні стати настільними книгами всіх керівників, а претенденти на керівні посади повинні в першу чергу переконатись на рівень креативності та інноваційної орієнтованості.

Необхідність і доцільність формування таких характеристик у керівництві складу українського суспільства періоду переходу до “знаннєвої економіки” підтверджується тим, що процес переходу і налаштування управління ним “... щораз більше вимагатимуть (і вже вимагають) адекватного рівня розвитку людського капіталу нашої країни, її освітніх інституцій, які цей капітал творять, якіснішої креативної активності духовно-інтелектуальної еліти нації та людських ресурсів країни” [1, с. 4].

Підсумовуючи розглянуте вище, слід зробити наступні висновки:

- першочерговим зміни на шляху удосконалення функціонування українського суспільства слід вважати інноваційні зміни в сфері управління і зв'язку з тим, що тільки вони здатні інтенсифікувати інноваційні прояви у всіх інших сферах його активності;
- інноваційні зміни в сфері управління повинні нести модифікуючий, а не модернізуючий характер;
- реалізація та реалізація інноваційних змін модифікуючого характеру вимагає всебічного і масштабного залучення до участі в проце-

сах управління наявного в суспільстві інтелектуально-ресурсного потенціалу більшості його членів;

- ♦ головною умовою ефективного трансформування наявного інтелектуально-ресурсного потенціалу суспільства в інновації (інтелектуальну продукцію) з досягненням позитивних результатів від їх практичного використання слід вважати активну мотивацію всіх його носіїв до активних проявів особистісного і групового інтелекту на досягнення спільних для всього суспільства цілей;

- ♦ виконання цієї умови вимагає пошуку та використання нових моделей і стилів управління інтелектуалізованим суспільством та його окремими частками — людськими ресурсами різноманітних соціально-економічних об'єктів;

- ♦ нові моделі і стилі управління повинні ґрунтуватися на вимогах, які підлягають попередньому вивченню, аналізу та узагальненню існуючого світового досвіду, так і надбаного протягом останніх років вітчизняного.

В зв'язку з вищевикладеним спробуємо проаналізувати доцільність змін у вимогах до управління та управлінців, які повинні мати місце в процесі поступового переходу українського суспільства від традиційної радянської школи управління з монопартійною системою формування життєвих цінностей і цілей соціально-економічного розвитку до управління інтелектуалізованими людськими спільнотами суб'єктів лібералізованої економіки демократичного суспільства, а також сформулювати відповідні рекомендації щодо необхідного переліку вимог.

Проблемні питання дослідження особливостей управління соціально-економічними системами і належними до них складових підсистем (зокрема соціоекономічних об'єктів управління) в лібералізованій економіці транзитного періоду були коротко сформульовані автором у монографії [5] у вигляді наступної формули: ХТО, ЯК і з допомогою яких інструментів повинен управляти процесами соціально-політично-економічно-господарсько-економічної активності організованих людських спільнот з метою досягнення останніми відповідно високого рівня економічного добробуту?

Відповідаючи на ці запитання, слід спочатку нагадати, що, згідно з загальною теоретичними засадами кібернетики та її економічних розділів, фундаментальні закони, а разом з ними і принципи управління зводяться до універсальними для будь-яких типів організаційних утворень в складі соціально-економічної системи (політичних, виробничих, громадських, комерційних, військових, релігійних, спортивних і т.д.).

При цьому система державного управління через свої структури та управлінські механізми загальнодержавного законодавства повинна так впливати на діяльність людей з розподілу і використання ресурсів людського суспільства або їх детермінованих соціоекономічних часток (соціальних спільнот, колективів підприємств, установ та організацій), які народжуються, створюються, зберігаються і споживаються на території їх розташування, щоб створювати гарантовані умови виживання, розвитку, процвітання та подальшого його розвитку.

Внаслідок з пріоритетом державного впливу на соціум та його окремі частки, будь-які недосконалості в підсистемі управління будуть негайним чином відбиватися не тільки на економічних результатах і добробуті людей, а й на їх психологічному, моральному стані, політичній свідомості, яка спричинятиме соціальний дискомфорт і різноманітні міжгрупові конфлікти.

Слід також наголосити і на тому факті, що головним джерелом можливих недосконалостей в управлінні будь-якими соціосистемами як правило виступають люди — функціонери органів управління всіх рівнів і сфер діяльності, які досить часто в процесі впливу на інших людей і навіть утримання останніх в необхідних їм рамках, дозволяють собі

поводитись неадекватно до вимог існуючих ситуацій, а керуючись тільки власними амбіціями, потребами, прагненнями і мотивами.

В зв'язку з цим процеси формування та функціонування управлінських структур з їх кадровим наповненням у кожному із згаданих типів часток соціуму, вимагають від цього наповнення — управління — володіння комплексом необхідних знань, вмінь і навиків в сфері управління людьми, процесами і ресурсами, вміння мислити відповідними економічними категоріями мікро-, мезо- та макрорівня, а також досягати політичної згоди щодо шляхів та методів економічного, соціального та політичного розвитку на відповідних рівнях.

Важливість саме цієї позиції — позиції керівників в досягненні організованими групами підпорядкованих їм людей запланованого успіху — незаперечною. Свого часу відомий український письменник і публіцист Ю. Липа пояснював важливість керівної позиції в організованій групі людей використовуючи чудову чумацьку приказку “Отаманом армії кріпка”, підкреслюючи тим самим, що управління як “зміст провідництва” це “... завершення групи із власними традиціями праці. Також роль кожного провідника українців аж до нинішніх часів” [6, с. 215].

Однак, нинішній час є періодом соціального, політичного та економічного реформування суспільства з такими динамічними характеристиками, в процесі яких соціальним середовищем формуються і змінюються нові вимоги до “провідників українців” — керівників організованих груп (установ, підприємств, організацій, територіальних громад, різноманітних політичних, релігійних, громадських об'єднань громадян тощо).

При цьому, в процесі реформ з'являються певні відмінності і проявляються особливості управління в сферах, де домінують загальнодержавні інтереси (структури державного управління), інтереси місцевих громад (органи місцевого самоврядування), інтереси вільного підприємництва (приватні бізнесові структури), загальногромадські інтереси (об'єднання та асоціації громадян за інтересами), які вимагають від усіх без виключення управлінців нового розуміння ситуації та відповідної цій ситуації кваліфікованої, компетентної вираженої і поведінки з інтересами суспільства поведінки.

Виходячи з цього, функціонери структур державного управління місцевого самоврядування, а також будь-яких інших ділових чи громадських структур повинні розуміти, що в умовах формування ринкової

урядовці повинні менше втручатися в справи, які досить добре регулюються чи можуть регулюватися ринком та властивими йому механізмами, а орієнтувати свою активність головним чином на ті галузі, де не можна покладатися тільки на ринок (освіта, охорона здоров'я, збереження довкілля, соціальний захист, демографія, загальнодержавна інфраструктура, макроекономічні питання тощо).

Управління в підприємницьких структурах — безпосередніх учасників ринкових процесів — вимагає від їх управлінського персоналу певних орієнтирів і критеріїв діяльності, які повинні забезпечувати функціонування всіх складових ринкового механізму на мезо- та макроекономічному рівні, власного успішного функціонування в системі цих складових, а також в рамках загальнодержавних процесів.

Громадські організації — асоціації, об'єднання, агентства, центри тощо — мають свої місії, а тому їх керівні органи і особи також матимуть певні орієнтири і цілі діяльності.

Отже, управління в різних сферах, залишаючись функціонально одностороннім, буде характеризуватися певними особливостями, продиктованими різними цілями і умовами функціонування в ринковому середовищі.

Щодо здобуття незалежності і трансформації суспільно-політичного устрою в Україні всі функції управління і критерії їх успішного виконання диктувались єдиною для всього суспільства метою, ідеологією, політикою, цілями і завданнями, то в даний час у триади учасників ринкових стосунків, а значить і перед всіма можливими типами організаційних утворень, їх керівними органами і керівниками конкурентним сточенням встановлюється зовсім інший перелік цілей, які повинні визначатись і переслідуватись ними в процесі функціонування, навіть, які були традиційними для кількох попередніх поколінь керівників радянського періоду (Рис.3.1.).

Цілком очевидно, що зміна цілей вимагає переорієнтації керівників організаційних утворень у використанні сформованого протягом розвитку нашої цивілізації інструментарію управління людським соціумом, де завжди належать три принципово різні, однак дуже взаємопов'язані інструменти:

- **ЮРАРХІЯ** — жорстко встановлені і дотримувані стосунки типу **ВЛАДА-ПІДПОРЯДКУВАННЯ**, які регулюються шляхом примусу, тиску, контролю, покарання і т.п.;

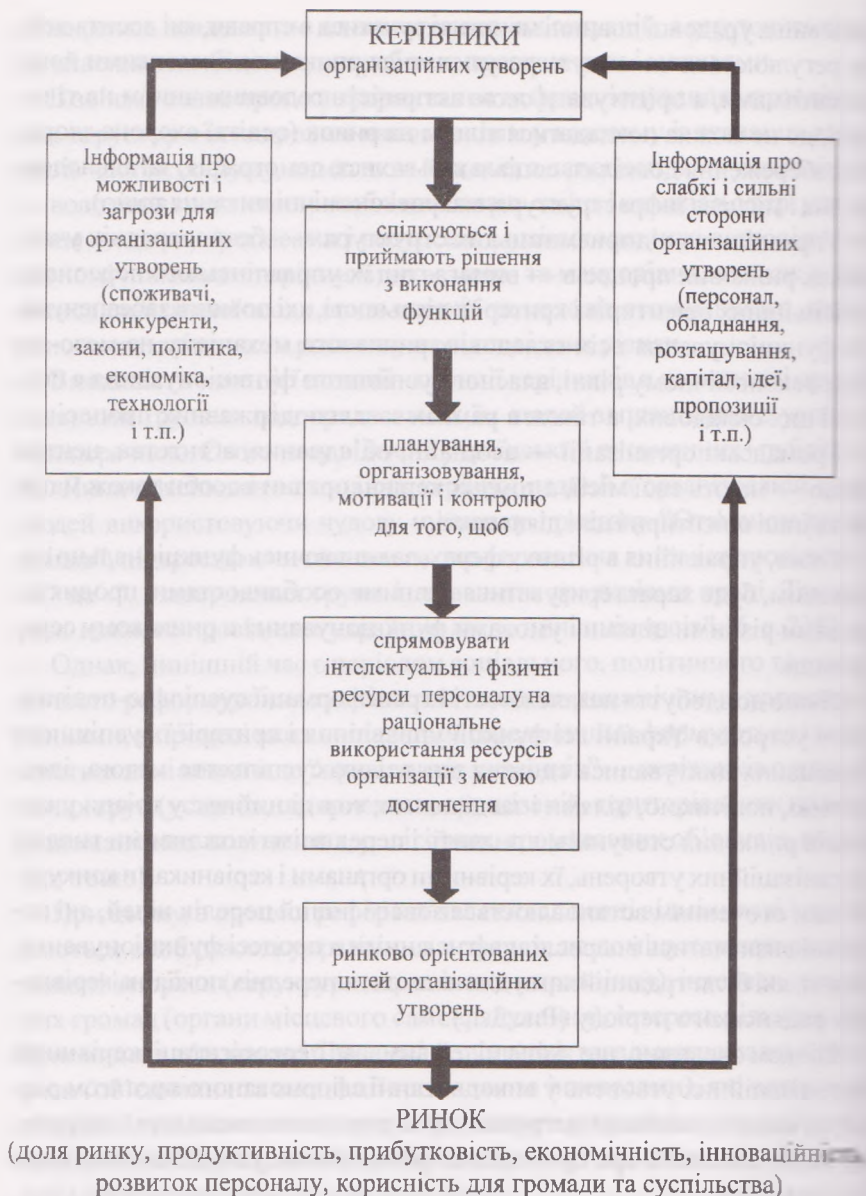


Рис. 3.1 Процедура управління організаційними утвореннями за цілями характерними для ринкового середовища

— **КУЛЬТУРА** — вироблені і визнані суспільством, або його частиною, системою цінностей, соціальних норм, установок, шаблонів та стереотипів поведінки, традицій, ритуалів і т.п., які примушують особу (як фізичну, так і юридичну) поводити себе в соціальному оточенні так, а не інакше.

— **РЕВНОК** — сформована мережа рівноправних горизонтальних зв'язків між фізичними і юридичними особами, які ґрунтуються на вільній пропозиції, купівлі та продажу продукції і послуг, вільній конкуренції, на рівновазі взаємних інтересів суб'єктів ринкових стосунків — тих, які пропонують і тих, які споживають.

Звичайно, в чистому вигляді ні один з цих інструментів управління не використовується, а їх дія проявляється, як правило, в комбінації з виділеною певною пріоритетною для того чи іншого суспільства орієнтацією на певну складову, яка і визначає економічну суть організації суспільства.

За часом системи управління радянського суспільства “розвинуто-командною” в першу чергу була **ІЄРАРХІЯ** (адміністративно-командна система), з паралельним використанням своєрідної **КУЛЬТУРИ** і практичною відсутністю навіть елементів **РИНКОВОЇ** свободи (або що за виключенням тіньової економіки).

Тим цьому будь-який суб'єкт управління обов'язково входив в певну ієрархічну лінію — вертикаль підпорядкування — з вищестоящою інстанцією, повноваження якої стосовно нижчестоящої були практично не обмеженими.

Своєрідна “жорстка” культура, властива вищезгаданій ієрархії, була важливим і дієвим засобом впливу на її кадрове наповнення (ідеологія, дисципліна, освіта, своєрідні традиції та звички, засоби масової інформації тощо) через різноманітні “дозволено” і “заборонено”.

Але ж складова всіма засобами пригнічувалась і офіційно використовувалась майже виключно в сфері торгівлі.

Протилежність адміністративно-командної, система управління **РИНКОМ** є продуктом правової держави, в якому головним інструментом управління (а скоріше навіть самоуправління) повинна бути реальність і виступає господарська реальність та економічна доцільність існування суб'єктів ринку, які діють в рамках гарантованих державою ринкових свобод і обмежень.

Тим цьому, **ІЄРАРХІЯ** (зберігаючи свою необхідність і важливість) відходить на другий план і, як правило, на більш нижчі рівні управління

конкретними бізнесовими організаціями, які самостійно формують необхідні їм ієрархічні структури.

Одночасно ринкові підходи до управління вимагають кардинальних змін в **КУЛЬТУРІ** нашої економічної та управлінської думки, в психології управлінців всіх рівнів. Приклади необхідної і доцільної переорієнтації керівників з досвідом командно-адміністративного управління в керівників ринкового спрямування можна продемонструвати за допомогою схеми рекомендованих орієнтирів, представленої на Рис.3.2.



Рис.3.2 Напрямки рекомендованої переорієнтації керівників-лідерів при зміні суспільно-економічного ладу в напрямку соціально орієнтованої інтелектуалізованої економіки

Однак, мабуть ні в кого не викличе заперечення ствердження, що не всі управлінці перехідного періоду хочуть або здатні засвоїти нові ціннісні орієнтири і критерії поведінки, які відповідають умовам ринкового оточення організаційних утворень — конкурентного середовища, що вимагає самостійного, постійного і напруженого використання як власного інтелекту, так і інтелекту своїх підлеглих.

Якщо ж керівники сьогоднішніх організаційних утворень не прагнуть переорієнтації культури управління і не працюють наполегливо над її формуванням, ніякі ринкові реформи і, тим більше, динамічний розвиток суспільства не відбуватиметься навіть при самих радикальних змінах в законодавстві. Адже ніякі зміни не можуть бути реалізовані тільки деклараціями та благими намірами їх авторів.

Тут і виникає питання про аналіз і дослідження тих вимог, відповідність яким могла б забезпечити будь-якому управлінцю гарантію його успішного функціонування в нових координатах нового соціально-економічного устрою.

Адже якщо ствердження, що будь-якому керівнику для успішного здійснення функцій управління сьогодні необхідно бути здатним **мислити і діяти концептуально**, **уміти формувати належні людські стосунки**, володіти діловими (адміністративними) знаннями, **уміннями, навичками**, а також сукупністю необхідних **фахових знань** [5, с. 155] є одночасно справедливим як для командно-адміністративної, так і ринково-орієнтованих методів управління, то виникає питання: чим відрізняються нові вимоги до керівників від старих, традиційних для радянського періоду?

Спробуємо стверджувати, що нічим!

Протягом тривалої лекторської практики (для уже певний час функціонуючих в квазі-ринковому середовищі керівників різних рівнів і ступеня діяльності) автору неодноразово доводилось пропонувати слухачам виконати простий тест, яким кожному з учасників ставилось завдання письмово зафіксувати перелік бажаних характеристик або вимог, яким на їх думку повинен відповідати узагальнений тип керівника. В результаті слухачами, як правило, генерувались довгі переліки самих різноманітних характеристик, які (в залежності від наданого для тесту часу) налічували від 10 до 20 і навіть більше позицій. Більша без виключення респондентами підкреслюється, що керівник повинен бути добрим, порядним, надійним, чесним, привабливим, енергійним, ініціативним, грамотним, організованим, компетентним, кваліфікованим, авторитетним, активним, досвідченим тощо, абсолютно не замислюючись над тим фактом, що встановлення такої кількості характеристик для однієї особи і, тим більше, вимога їх одночасного задоволення є неможливою до виконання. Така, з дозволу сказати, “мультивекторність” вимог є дуже розповсюдженою

помилкою серед практикуючих сьогодні управлінців та підпорядкованих їм людей.

При цьому в складених списках майже ніколи не зустрічаються такі необхідні, на мій погляд, характеристики як амбітність, честолюбство, бажання успіху, зацікавленість в роботі, власний інтерес тощо.

Слід вказати, що в теорії та практиці менеджменту відомі численні спроби формування та використання для підбору управлінців певних переліків вимог щодо навиків і здібностей, які повинні були б заохочувати кандидати на ту чи іншу посаду в тій чи іншій сфері управління з єдиною метою успішного виконання свого призначення — забезпечення досягнення організованою робочою групою мети і цілей її існування та існування.

Для прикладу, професор В. І. Терещенко з великим досвідом виконавчої та управлінської роботи в умовах розвинутої ринкової економіки США виділив 10 характеристик, необхідних успішному керівництву [7, с. 12] (див. Таблицю 3.1).

Таблиця 3.1

Риси, необхідні будь-якому управлінцю для ефективної реалізації його функцій згідно В. Терещенка

№	Зміст характеристики
1	- Здатність бути управлінцем, а не “погоничем”
2	- Упевненість в собі
3	- Вимогливість та суворість
4	- Конструктивність критики
5	- Вміння заохочувати
6	- Вміння цінувати свій час та час підлеглих
7	- Ввічливе та доброзичливе ставлення до підлеглих
8	- Вміння переконливо висловлюватись та вислуховувати підлеглих
9	- Наявність почуття гумору
10	- Щире зацікавлення підлеглими

Майк Вудкок (Mike Woodcock) та Дейв Френсіс (Dave Francis) на основі багаторічних досліджень та зібраного досвіду сформулювали 11 характерних рис, навиків та вмінь, необхідних, на їхню думку, будь-якому ефективному управлінцю [8, с. 21]. Названий ними перелік вимог приведений в Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Рис. необхідні будь-якому управлінцю для ефективної реалізації його функцій згідно М. Вудкока та Д. Френсіса

№	Зміст характеристики
1	- Здатність управляти собою
2	- Високі особисті цінності
3	- Чіткі особисті цілі
4	- Прагнення постійного особистого зростання
5	- Швидкий вирішення проблем
6	- Відповідальність і здатність до інновацій
7	- Висока здатність впливати на оточуючих
8	- Знання сучасних управлінських підходів
9	- Здатність до керівництва
10	- Здатність навчати і розвивати підлеглих
11	- Здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи

З роботи [9, с. 75] приведений перелік з 13 рис, без яких, на думку автора, людина не може стати ефективним управлінцем. Зміст названих характеристик представлений в Таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Рис. необхідні будь-якому управлінцю для ефективної реалізації його функцій згідно М. Щокіна

№	Зміст характеристики
1	- Уміння і бажання створювати результати
2	- Бажання і здатність нести відповідальність та приймати ризиковані рішення
3	- Готовність розпочинати процеси перемін, керувати ними та виконувати їх в інтересах організації
4	- Готовність до співпраці
5	- Уміє швидко приймати рішення
6	- Здатність передбачати майбутнє
7	- Широкий кругозір
8	- Відсутність ситуації
9	- Здатність побачити і виділити головне
10	- Відповідальність
11	- Уміння управляти своєю думкою
12	- Допомога до інших
13	- Відсутнє честолюбство

Автори роботи [10] автори приводять ще більш деталізований перелік уже з 18 необхідних керівнику навиків та вмінь, а в широкорозрекламованій методиці компанії DDI (Development Dimensions International, США) з виявлення і підготовки майбутніх керівників-лідерів перелік навиків та вмінь керівного працівника нараховує уже 28 позицій [11, с. 146-149].

Прикладом такого лавиноподібного наростання кількості характеристик, необхідних для виконання керівних функцій, може служити вітчизняна “Узагальнена модель сучасного керівника”, запропонована в роботі [12], в якій перелік необхідних керівнику характеристик нарізано автором уже до кількох десятків.

Що привертає до себе увагу це те, що, автор підкреслює — найсуттєвішими загальними передумовами для керівництва є мотивація особи, яка “прагне до управлінської діяльності та її розумові здібності” (підкреслено мною, В. П.), а “різноманітні вимоги до керівника” розбиває на дві групи: ділові якості (компетентність, організаторські здібності) та особистісні риси (вольові якості, морально-психологічні якості, здоров’я та спосіб життя). Однак навіть перелік окремих характеристик за цими групами примусив автора назвати тільки понад 11 показників розуму керівника (допитливість, глибина, гнучкість, логічність, доказовість, критичність, креативність, інтуїція, системність тощо).

Дешифрування автором таких характеристик-вимог як ділові якості, знання, вміння чи навички, в найбільш узагальненому вигляді також примусило автора запропонувати 11 показників, а деталізація переліку необхідних керівнику “фундаментальних та загальнотеоретичних знань” взагалі зайняла понад 24 позиції.

Головну ж тезу цього автора, «Щоб керівник міг ефективно керувати, він повинен відповідати сучасній моделі», слід вважати в корні не-правильною. На мій погляд, основні, з дозволу сказати, “фундаментальні” характеристики керівника повинні залишатись незмінними, а їх адаптація до сучасних йому умов функціонування повинна відбуватись за іншими показниками — цілями і цінностями суспільства, продуктом якого повинен бути і сам керівник.

Підтвердженням цього може служити аналогічне “узагальнення” правда не “сучасної”, а своєїрідної “ідеальної моделі” керівника, яке було виконано ще у 1949 році Чарльзом Бердом (Charles

Берда [13, с. 429-430]. Ним було проаналізовано понад 20 уже широ-
 відомих на той час списків, переліків, вимог, критеріїв і т.п. всіх
 рис і характеристик керівників, приведених в різних літературних
 джерелах. У результаті він дійшов висновку, що ні одна із рис не
 була присутньою одночасно у всіх без виключення списках. Це, на
 думку Ч. Берда, говорило про певну “розмитість” або “невизначе-
 ність” більшості із відомих на той час вимог і критеріїв, зумовлену
 надмірною деталізацією різних варіантів визначення одних і тих
 самих рис, а також привнесених до цих переліків вимог, які дикту-
 ються вичерпним соціальним устроєм, політикою, релігією, націона-
 льними традиціями і культурою тощо — тобто цілями і цінностями
 суспільства.

Подібна ж чисельність та деталізація властива і відомим спискам,
 метою дослідження гіпотетично можливого національного заба-
 ронення характеристик і рис особистості українського управлінця були
 зроблені аналізу автором, а саме: “12 прикмет характеру українського
 націоналіста” (автор Осип Машак) та “44 правила життя українського
 націоналіста” (автор Зенон Коссак) [14, с. 177-180].

В зв'язку з цим, вважаю за цілком доцільне привести тут приклад
 більш чітко і стисло сформульованих вимог до характеристик керів-
 ника (“провідника”) в уже згадуваній вище роботі Ю. Липи, який на
 основі власних досліджень та оцінок прийшов до висновку, що “...
 найкращий, найвеличніший провідник для українців — це той, що найпо-
 вище висловлює собою моральну справедливість. На другім місці
 повинен треба згадати про те, що має він бути особисто талановитим,
 продовжувати давні традиції, і бути зичливим для людей української
 країни...” [6, с. 164]. Інтерпретація цього переліку в табличному ви-
 ставі приведена в Таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

**Ряса, необхідні будь-якому управлінцю для ефективної
 реалізації його функцій згідно Ю. Липи**

№	Зміст характеристики
1	- Моральна справедливість
2	- Талант
3	- Продовження традицій
4	- Зичливість до людей

Не можу не звернути увагу читача на ту обставину, що в більшості із наведених вище переліків вимог навіть не обумовлюється необхідність наявності у будь-якого керівника відповідного посади інтелектуального потенціалу, так як більшість авторів априорі вважає цю вимогу задоволеною.

Тому дозволю собі звести в Таблицю 3.5. можливі ознаки сучасного “Інтелектуального Керівника”, наведені авторами роботи [15, с. 8-9], які доповнюють всі вказані вище переліки вимог додатковими вимогами, сформованими сучасним інтелектуалізованим суспільством.

Таблиця 3.5.

Ознаки Інтелектуального Керівника

№	Зміст характеристики
1	- ініціює зміни і нововведення в своїй організації
2	- стає каталізатором продуктивних змін в організації
3	- розуміє, що головний капітал будь-якої організації – це її співробітники
4	- сприяє проявам творчого потенціалу підлеглих
5	- допомагає членам трудових колективів відкривати в собі природні творчі здібності
6	- надихає людей на вільне вираження творчих ідей і необмежений розвиток здатності до творчості
7	- дає можливість людям відчувати їх значимість
8	- дає можливість людям відчутти себе членами згуртованої команди
9	- заохочує і мотивує підлеглих

Нарешті, для того, щоб показати реальну можливість узагальнення значної кількості “розмитих” вимог і продемонструвати, що всі нові вимоги до управлінців це “добре забуті старі”, дозволю собі використати в якості прикладу найстаріший перелік характеристик потенціального керівника, зафіксований в Книзі всіх книг — Біблії (Книга “Вихід”, 18, 21).

Основною причиною для формулювання цієї характеристики стали (користуючись сучасними термінами) недоліки у виконанні функцій управління єврейським народом в час його тривалого і виснажливого виходу із Єгипту. Мойсей — чільний провідник народу, під час постою табором не встигав вислухати всіх прохачів, розсудити всіх скаржників, покарати злочинців, надати поради і т. п. з причини значної кількості. Помітивши і негативно оцінивши цю ситуацію, Якоб

Ітро запропонував Мойсею розбити єврейський народ на тисячі, сотні, півсотні і десятки та поставити над кожною з цих груп "тисяцькими, соцькими, півсоцькими та десяцькими" людей, які б керували суд в межах своєї компетенції, а до вищих рівнів управління звертались тільки у дуже складних випадках. Для виконання ж функцій керівників групами з тисяч, сотень, півсотень і десятків людей Ітро порадив вибрати "...з-між усього народу людей здатних, богобоязливих, людей надійних, некористолюбних..." і призначити їх тисяцькими, соцькими, півсоцькими і десяцькими (цитуються за виданням [16, с. 75]). Говорячи сучасною мовою, Ітро запропонував Мойсею запровадити придуману ним управлінську інновацію — нову ієрархію в'єттиступеневу схему структуризації народу, організації управління ним, а також критерії підбору керівників для різних рівнів і ланок управління. Таким чином, пропозиція Ітро була своєрідним інтегративним продуктом, цільовим чином спрямованим на модифікацію системи управління з метою покращання її функціонування та отримання позитивних наслідків для всієї керованої спільноти людей — єврейського народу.

Спробуємо проаналізувати запропонований тестем Мойсея Ітро перелік характеристик потенційного керівника, який був ефективно використаний керівником єврейського народу для добору управлінців різних рівнів в історично вперше описаній ієрархічній системі управління, в порівнянні з деякими, наведеними вище, варіантами сучасних моделей (див. Таблиці 3.1., 3.2. і 3.3.). При цьому слід виходити із наступних міркувань:

- **ЗДАТНІСТЬ** — це характеристика можливості виконання тією особою особистістю поставленого перед нею завдання, забезпечення досягнення запланованих показників, попередньо чітко окресленого результату і обумовлюється наявністю у цієї особи певних вмінь, навичок, досвіду і т.п. В зв'язку з цим такі, для прикладу, характеристики як "Знання вирішення проблем" і "Знання сучасних управлінських підходів" (Таблиця 3.1.) або "Уміння і бажання створювати результати" (Таблиця 3.2.) чи, нарешті "Талант" (Таблиця 3.3.) без сумніву можуть бути узагальненими саме цим визначенням.

- **НАДІЙНІСТЬ** — характеристика відношення особистості до інших людей з далекого (члени місцевої громади, співвітчизники, земляки тощо) і близького оточення (рідних, друзів, підлеглих, колег, звер-

ників тощо). Тому всі характеристики типу “Здатність навчати і розвивати підлеглих” (Таблиця 3.1.), “Готовність до співпраці” і “Повага до інших” (Таблиця 3.2.), “Зичливість до людей” (Таблиця 3.3.) можуть бути узагальнені під таким визначенням.

♦ **БОГОБОЯЗНІСТЬ** — характеризує ступінь духовності особистості, дотримання останньою божих і людських законів (для прикладу, “Продовження традицій” в Таблиці 3.3.). Як не дивно, в більшості сучасних списків бажаних для суспільства характеристик керівника такі показники практично відсутні, хоча в непрямому вигляді вони є присутніми в інших трьох вимогах до керівників з біблійного переліку.

♦ **НЕКОРИСТОЛЮБНІСТЬ** — дуже важлива характеристика керівної особи, яка демонструє її налаштованість на забезпечення власних інтересів тільки в результаті досягнення запланованих результатів разом з своїми партнерами, а не за рахунок зловживань з використанням посадових можливостей. “Розумні особисті цінності” (Таблиця 3.1.), “Здорове честолюбство” (Таблиця 3.2.), “Моральна справедливість” (Таблиця 3.3.) є тими складовими особистості, які підпадають під дане узагальнене визначення.

Таблична інтерпретація порівняльного аналізу наведених переліків вимог до характеристик керівників (див. Таблиця 3.6.) демонструє (навіть при наявності певного суб’єктивізму автора в їх відносному розташуванні) очевидні особливості розподілу.

Таблиця 3.6.

Порівняння відомих переліків вимог до керівників організованих груп

№	Джерело рекомендацій				
	Біблія	Ю. Липа	В. Терещенко	М.Вудкок, Д.Френсіс	Г. Шюпін
1	2	3	4	5	6
1	Здатність	- Талант	- Упевненість в собі	- Здатність управляти собою - Чіткі особисті цілі - Прагнення постійного особистого зростання	- Уміння управляти своєю думкою - Здатність передбачати майбутнє - Готовність розпочинати процес перемін, керувати ними та використовувати їх в інтересах організації
				- Навики вирішення проблем	- Мистецтво приймати рішення

Продовження таблиці 3.6

2	3	4	5	6
		- Вміння цінувати свій час та час підлеглих	- Винахідливість і здатність до інновацій	- Здатність побачити і виділити головне
		- Вміння переконливо висловлюватись та вислуховувати підлеглих	- Висока здатність впливати на оточення	- Відчуття ситуації
		- Вміння заохочувати		- Широкий кругозір
		- Конструктивність критики		
		- Наявність почуття гумору		
			- Знання сучасних управлінських підходів	- Бажання і здатність нести відповідальність та приймати ризиковані рішення
		- Вимогливість та суворість	- Здатність до керівництва	- Наполегливість
		- Здатність бути управлінцем, а не "погоничем"		- Уміння і бажання створювати результати
2 - <i>впливність</i>	- Зичливість до людей	- Ввічливе та доброзичливе ставлення до підлеглих	- Здатність навчати і розвивати підлеглих	- Повага до інших
		- Шире зацікавлення підлеглими	- Здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи	- Готовність до співпраці
3 - <i>загобова-ність</i>	- Продовження традицій			
4 - <i>некористо-любство</i>	- Моральна справедливість		- Розумні особисті цінності	- Здорове честолюбство

В першу чергу звертає на себе увагу абсолютна близькість до бізнесних вимог тих рекомендацій, які були сформульовані як характерні вимоги українських керівників Ю. Липою, що говорить про давнє і цілком обґрунтоване усвідомлення загальнолюдських управлінських критеріїв і цінностей представниками української інтелектуальної еліти.

Наступна особливість полягає в переповненні переліків сучасних автентичних максимальною кількістю вимог з володіння керівниками різноманітними управлінськими технологіями, вміннями та знаннями і мінімальністю, якщо не практичною відсутністю, прямих вимог за такими узагальненими характеристиками як богобоязність і некористолубство.

З вищевказаного витікає нарешті і третя характерна особливість — незадовільний стан в забезпеченні високої духовності управлінців, про яку (якими більшість сучасної спеціальної професійної літератури (в тому числі вітчизняної), розкриваючи секрети всіх необхідних професійному

керівнику знань, вмій та навиків, не ставить аналогічного переліку вимог із забезпечення його духовності та моральності, що прямо протирічить попередньо отриманій в Р.1.1. умові перевищення “рівня духовності” над “рівнем знань” (вираз 1.2.).

Спробуємо уявити керівника з “Високою здатністю впливати на оточення”, “Прагненням особистого постійного зростання” і “Бажанням приймати ризиковані рішення” поряд з абсолютною відсутністю “Поваги до інших” та “Нездоровим честолюбством” і отримаємо управлінського монстра, який навіть при наявності необхідних знань і вмій не зможе ефективно використовувати на благо спільноти підпорядкованих людей.

Адже, для прикладу, “моральна несправедливість” і “нехтування традиціями” можуть звести нанівець будь-які старання і намагання позитивного керівника забезпечити досягнення запланованих результатів з колективом, який його не поважає, не любить, не довіряє, зневажає тощо.

Тому вивченню і дослідженню ролі духовності слід приділити чільне місце в розробці концептуальних основ управління інтелектуалізованим суспільством та його окремими частками — соціально-економічними об’єктами.

В зв’язку з цим слід зауважити, що вчені-біхевіористи вважають, що отримання тим чи іншим керівником позитивних і ефективних результатів обумовлюється не тільки і не стільки наявністю у нього самого певного переліку характеристик, вмій і навиків, а скоріше тим, що керівник володіє певним переліком духовних характеристик, які формують манеру його управлінської поведінки.

Така манера є результатом тривалого пошуку і формування керівником властивих тільки йому способів, прийомів, процедур, важливих механізмів впливу на підлеглих. Іншими словами ця сформована сукупність способів, прийомів та механізмів називається стилем керівництва або, якщо хочете, стилем “провідництва”. При цьому, саме останню біблійну характеристику-вимогу до керівника “богобоязність” можна вважати визначальною в процесі формування стилю керівництва, а це дає всі підстави перейти до розгляду дуже цікавої і важливої теми — впливу стилю керівництва на результати використання інтелектуальних ресурсів організованих груп людей з метою пошуку нових підходів до вибору і формування таких стилів керівництва, які б забезпечували належний рівень інтелектокористування в соціально-економічних системах, а значить і ефективності їх функціонування.

1.3 Дослідження генезису стилів управління як теоритичної аналізу і синтезу нових підходів до управління процесом інтелектокористування

Зважаючи на те, що світ і Україна перетнули межу III-го тисячоліття, в останній, за відвертим визнанням найвищих урядових чиновників, все ще "... не вдалося сформувати дієздатну систему державного управління ринковими перетвореннями, докорінно змінити стиль, методи та традиції (підкреслено мною, В. П.), успадковані від адміністративної системи. В результаті утворилась глибока суперечність між (значною мірою ринковими) відносинами і діючою системою управління. Зазначена суперечність виступає чи не найсерйознішим перешкодою соціально-економічного прогресу" [17].

В цій сфері досить відвертою констатацією важко не погодитись. В значній мірі саме "стиль, методи та традиції" управління, які використані більшістю корпусу практикуючих сьогодні управлінців (на всіх рівнях ієрархії органів державного управління, місцевого самоврядування, галузей і підприємств будь-яких форм власності, сфер діяльності, величини та підпорядкування) визначають результативність і ефективність функціонування всіх без виключення складових нашої держави, що ставить питання інноваційних змін в цій сфері на одне з перших місць в переліку нагальних проблем соціально-економічного розвитку держави [18, 19].

Діяльність керівника в організаційному оточенні є предметом традиційної уваги багатьох поколінь теоретиків і практиків управління організаційними групами людей. Важливість цієї теми пояснюється очевидною (хоча і не зовсім чітко детермінованою) залежністю результативності функціонування таких утворень від стилів керівництва, практикованих їх керівниками. Без сумніву, особистий успіх будь-якого керівника визначають і позитивні результати діяльності організованої групи підпорядкованих йому людей в значній мірі визначається вірним вибором стилю керівництва — манери поведінки керівника в процесі виконання своїх функцій стосовно підлеглих з метою досягнення останніх до ефективного виконання його наказів, розпоряджень і вказівок та проявів належної робочої поведінки. Результатом використання ефективного стилю керівництва слід вважати досягнення організованою групою людей заздалегідь встановлених цілей.

Пошук відповідних вимогам інтелектуалізованого суспільства стилів управління є актуальним і цікавим завданням в зв'язку з тим, що просте і зрозуміле визначення стилю управління типу "Поведінка керівника в стосунках з підлеглими в процесі досягнення поставлених цілей" [20, с. 695] містить в собі досить широкі можливості трактування змісту цієї поведінки, яка може і повинна інтерпретуватись як "правильна", "вірна", "належна", "професійна", "грамотна", "компетентна", "гнучка", "ефективна", "результативна" і т.п.. При цьому слід врахувати, що поняття стилю управління протягом віків утвердилось в якості досить складної і неоднозначної управлінської категорії, до правильного розуміння і аналітичного опису якої теоретики менеджменту добирають ключі уже тривалий час. Однак часи і ситуації змінюються — глобалізація, потужні комунікативні технології, інформатизація, комп'ютерні системи вироблення і підтримки рішень, управління знаннями, життєві цінності та орієнтири нових людей відрізненим чином змінюють вимоги до практикуючих сьогодні управлінців.

Тому, не виключаючи необхідності використання всього багатого арсеналу накопиченого в минулому досвіду впливу на підлеглих іншими поколіннями керівників, які працювали в інших часах і ситуаціях, при інших віруваннях і вірах, ідеологіях та ідеях, режимах і підлеглих їх різноманітними характеристиками, життєвими цінностями, нахилами і здібностями, мотивами поведінки і цілями, сьогодні слід шукати інших підходів для задоволення тих викликів, які ставляться новою епохою, новими технологіями, новими людьми і новими ситуаціями, характерними для інтелектуалізованого суспільства.

На сьогодні в спеціальній літературі можна знайти значну кількість різноманітних геометричних, аналітичних і текстових описів стилів керівництва, запропонованих протягом тривалого часу авторами північноамериканської, західноєвропейської та південноазійської школи менеджменту. Слід віддати належне і вітчизняним науковцям, які, вирішуючи важке завдання пошуку стилів керівництва, властивих сучасним українським реаліям і майбутнім потребам, також звертаються до цієї теми.

Для прикладу, завдяки дослідженням професора Хміля Ф. І. вивчені і зафіксовані характерні особливості ментальності трудових стосунків в Україні перехідного періоду, які полягають в зниженні рівня

розвитку активної частини населення, що демонструється
розвинутою безвідповідальністю, неповагою до діяльності
людей, законеслухняністю, намаганні переслідувати власні
цілі та ігнорувати чужі і т.п. В зв'язку з цим від керівника при
стилю управління вимагається демонструвати "... гнучку по-
ведінку щодо співробітників, яка змінюється в часі від ситуації і
здійснюється в способах виконання управлінських робіт" [21, с. 175;

В роботі [23] автори наголошували на розповсюдженні серед укра-
їнських політичних лідерів "нейтрально-популістського стилю", для
якого характерні зволікання з ухваленням рішень, нерішучість, уни-
тарні непопулярних рішень.

За думку ж професора Кузьміна О. Є "... в Україні простежується
зміщення європейського стилю керівництва з американським, ..." [24,
с. 21], а автор роботи [25] вважає, що «Кожен лідер, який прагне
максимальної ефективності своєї роботи й бажає отримати від підле-
глих найбільшу віддачу, повинен навчитися користуватися всіма сти-
лями і методами впливу на них».

В зв'язку з останнім хочу вказати, що існуюче в спеціальній літера-
турі розноманіття стилів керівництва, рекомендованих різними автора-
ми і школами, суттєво обмежує таку можливість. Тому стає доціль-
ним формулювання узагальненого бачення тенденцій розвитку і появи
нових стилів управління з можливістю постійного врахування динамі-
чних змін в людському суспільстві, абстрагуючись від конкретних
умов та описів.

Дослідження процесу появи і розвитку аналітичних описів можли-
вих стилів лідерства, які розвивалися разом з нашими уявленнями про
процеси управління людьми на різних стадіях розвитку людського су-
спільства та в різноманітних варіантах і ситуаціях, демонструє добре
відому тенденцію до постійного поглиблення та удосконалення як
теоретичних знань, так і практичного досвіду стосовно предмету до-
слідження. В зв'язку з цим аналіз генезису побутуючих у фаховій літе-
ратурі моделей і описів стилів управління, дозволить отримати підгру-
нтя для їх подальшої деталізації і розвитку, а значить окреслити мож-
ливі шляхи розробки нових варіантів, напрямків і умов удосконалення
управлінських впливів на підлеглих з метою підвищення ефективності
їх роботи.

Автором така спроба була зроблена раніше в роботі [26], основні положення якої розвиваються і обґрунтовуються нижче.

Широко відома і використовувана багатьма експертами класифікація стилів керівництва за особистісними, поведінковими і ситуаційними критеріями [20], хоча і надає можливості аналітичного опису, в той же час не демонструє якоїсь єдиної закономірності в їх розвитку. Зроблена ж в роботі [25] спроба класифікувати стилі керівництва за геометричними ознаками (одновимірні, двовимірні і тривимірні), будучи цілком доцільною і перспективною, потребує певного уточнення і деталізації в зв'язку з тим, що автор не зовсім вірно інтерпретувала деякі відомі моделі лідерства. Це, в свою чергу, порушувало запропоновану нею ж закономірність розвитку геометричних моделей, а значить і аналітичних описів.

Якщо ж погодитись, що архетипом стилю управління слід вважати використання лідером в процесі управління таких категорій впливу на підлеглих як “страх покарання” і “обіцяна винагорода”, що відповідає опису абсолютно авторитарного стилю лідерства, характерного практично як для всіх ранніх етапів розвитку нашої цивілізації так і широко практикованого сьогодні, то геометричну інтерпретацію цього стилю слід представити нічим іншим, як точкою (Рис. 3.За) в якій фокусується “ego” керівника-автократа. Ця модель, залишившись в історичній свідомості людства під образом “батога і пряника”, якими “винагороджувались” дії підлеглих в залежності від отриманого результату, знаходить широке застосування в практиці управління ще і сьогодні.

Однак, з розвитком суспільства відносини між керівником — носієм влади і підпорядкованими йому людьми змінювались з поступовим заміщенням авторитарних методів управління зверненням до свідомості підлеглих через переконання, мотиваційний вплив, контроль та інші подібні підходи, в зв'язку з чим виникла необхідність уточнення стосунків в рамках типової управлінської пари “лідер-лідірування” і була мотивована поява нових теоретичних моделей стилів керівництва-лідерства.

Протягом 40-60-х років подальший розвиток моделей і текстових аналітичних описів стилів керівництва пройшов через ранні моделі континуумів Курта Левіна (K. Lewin), Ренсіса Лайкерта (R. Likert), Танненбаума-Шмідта (A. Tannenbaum — W. H. Schmidt), які в [20, 27, 28]

Автократ

Орієнтованість на завдання

а) точкова модель стилю управління (актократичний)



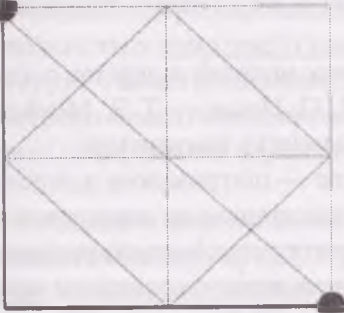
Орієнтованість на завдання

Орієнтованість на людей

б) лінійна модель стилів управління (автократично-ліберальний континуум)

Орієнтованість на завдання

Автократ

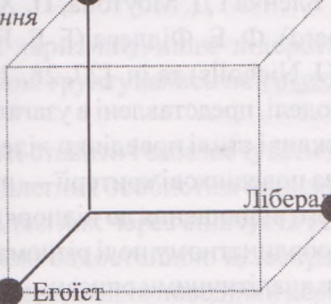


Ліберал
Орієнтованість на людей

в) двомірна модель стилів управління

Орієнтованість на завдання

Автократ



Ліберал
Орієнтованість на людей

Орієнтованість на себе

г) тривимірна модель стилів управління

3.3. Класифікація стилів керівництва за геометричними ознаками

було інтерпретовано як лінійні або одномірні моделі стилів управління із єдиною змінною координатою — можливих варіантів поведінки лідера стосовно персоналу.

В найбільш узагальненому вигляді їх можна представити як авторитарно-ліберальний (теоретично можливо навіть авторитарно-анархічний) континуум стилів лідерства (Рис. 3.3б.), а як варіанти аналітичних описів різних авторів це наступні континууми:

- ✦ “авторитаризм — демократизм — лібералізм — анархізм”,
- ✦ “експлуаторсько-авторитарний — доброзичливо-авторитарний — консультативно-демократичний — учасницький” [27; 30, с. 269].

в яких архетип авторитарного стилю є тільки одним із можливих варіантів.

До цієї ж групи лінійних моделей лідерства слід віднести також і моделі Хауса-Мітчела (R. G. House — T. R. Mitchel) та Хауса-Десслера (R. G. House — G. Dessler) в континуумі:

- ✦ “директивне лідерство — підтримуюче лідерство — учасницьке лідерство — лідерство з орієнтацією на досягнення» [28].

Суттєвим кроком в розвитку описів стилів керівництва з більш глибокою деталізацією можливих варіантів поведінки керівника-лідера слід вважати створення протягом 70-80-х років ХХ століття площинних моделей у двох координатах, які в різних варіантах були запропоновані Р. Танненбаумом і У. Шмідтом, вченими Бюро бізнес-досліджень університету в Огайо та Інституту соціальних досліджень університету в Мічігані, моделями Р. Блейка і Д. Моутона, П. Херсі (P. Hersey), К. Бланшара (K. H. Blanchard), Ф. Е. Фідлера (F. E. Fiedler), Дж. Едера (J. Eader), Дж. Ніколса (J. Nicholls) та ін. [27, 28, 29, 30].

Як правило, площинні моделі, представлені в узагальненому вигляді на Рис. 3.3в, описували можливі стилі поведінки лідерів на підставі їх орієнтованості тільки на два поведінкові критерії — націленість керівника-лідера на завдання і його відношення до підпорядкованого персоналу з отриманням в двохкоординатному полі різноманітних варіантів їх поведінки з відповідними аналітичними описами.

Слід звернути увагу, що автори ряду відомих двовимірних моделей, а саме Херсі-Бланшар, Ф. Фідлер, Дж. Едер, Дж. Ніколс та ін., мабуть інтуїтивно відчуваючи потребу в поглибленні і деталізації текстових описів стилів керівництва, намагалися використати в описах їх поведінки деякі додаткові чинники.

Наприклад, у відомій двовірній моделі Херсі-Бланшара ними було запропоновано враховувати в якості додаткового такий чинник, як “зрілість колективу”.

В моделі Дж. Ніколса в якості додаткового чинника був запропонований характер управлінської ситуації.

О. Феллер у своєму двохкоординатному континуумі запропонував враховувати уже три додаткових чинники: тип відносин між лідером і колективом, характер завдання, посадові повноваження — об’єктивні властивості лідера.

Дуже близько до створення просторової моделі підійшов також Дж. Егер у власній моделі лідерства, сконцентованого на дії, також запропонувавши до розгляду комплекс із трьох потреб: потреби особистості, потреби групи і вимоги завдання, залишивши, однак, географічну інтерпретацію моделі площинною, що суттєво обмежило можливість кількісної диференціації варіантів поведінки керівника [27, 28].

Е. Теннебаум і У. Шмідт у аналітичному описі запропонованого ними двохкоординатного континууму [27, 31] також вважали, що існують три основні фактори, які визначально впливають на вибір типу лідерства – сила менеджера (кваліфікація, досвід, впливовість, характер і т.д.), сила підлеглих (толерантність і амбітність, готовність до відданості, незалежність, розуміння та ідентифікація цілей і т.д.), влада ситуації (тип організації, тиск часу, тип проблем, характер гру-

пи тощо). Відома теорія харизматичного лідерства [32], яка з’явилась на початку 90-х, також ґрунтувалась на трьох складових харизми лідера:

- його здатності ставити і забезпечувати досягнення високих цілей;
- мотивація підлеглих особистим прикладом і впевненістю;
- підтримка підлеглих через співчуття і співпереживання.

В зв’язку з такою однотайною цілеспрямованістю на комплекс із трьох критеріїв чи орієнтирів поведінки керівника, поява просторових графічних і текстових описів була неминучою.

В середині 90-х років такі моделі були теоретично обґрунтовані і запропоновані автором в [33, 34] з виділенням 9-ти можливих варіантів аналітичних описів поведінки лідера в просторі, утвореному трьома основними орієнтирами лідера:

- ✦ забезпечення виконання завдання (автократ);
- ✦ підтримання добрих стосунків з підпорядкованими людьми (ліберал);
- ✦ забезпечення власних інтересів (егоїст) (Рис. 3.3г), що за диференціацією варіантів перевищувало усі відомі на той час моделі.

Майже аналогічна за ідейним змістом просторова модель потенціалу успіху керівника була запропонована К. Перехудою (Kazimierz Perchuda) в роботі [35], автором якої в якості критеріїв досягнення успіху були висунуті наступні параметри:

- ✦ генетичний код менеджера (на думку її автора це є інтегральною характеристикою типу особистості управлінця, включно із його знаннями, кваліфікацією, досвідом і т. п.);
- ✦ схильність до роботи в команді;
- ✦ рівень індивідуалізму.

Однак автор не звернув увагу на необхідність і доцільність розгляду та диференціації різноманітних варіантів можливої поведінки керівника та їх класифікації згідно уже існуючих моделей.

Відомий вислів про те, що “ідеї літають в повітрі” ще раз підтверджується тим, що в роботі [36], виконаній під керівництвом професора О. Кузьміна (Національний університет “Львівська політехніка”) еволюційним шляхом на основі площинної моделі Блейка-Моутона (зрешті, удосконаленій ними в напрямку розширення можливостей трактування поведінки керівника до 8 варіантів) авторами також була запропонована просторова модель “тривимірного трактування стилів керівництва” з наступним переліком із трьох критеріїв, за якими слід оцінювати стиль роботи керівника:

1. турбота керівника про ефективність виконуваних робіт працівниками фірми;
2. турбота про працівників фірми;
3. турбота керівника про задоволення особистих потреб.

Не можна не звернути увагу на той факт, що всі три вищевказані тривимірні моделі стилів поведінки використовують майже аналогічні за змістом критерії. При цьому, всі ці моделі без виключення є дуже близькими до описаних в попередньому підрозділі вимог до керівників, які ми процитували за Біблією, що підтверджується порівняльною таблицею 3.7.

**Порівняльна таблиця критеріїв просторових
моделей стилів керівництва**

Критерій	Джерело рекомендацій		
	Біблія	В. Петренко 1995-1997 р. р.	К. Перехуда 2000 р.
Забезпеченість	Забезпечення виконання завдання	Генетичний код менеджера	Турбота керівника про ефективність виконуваних робіт працівниками фірми
Підтриманість	Підтримання добрих стосунків з підпорядкованими людьми	Схильність до роботи в команді	Турбота про працівників фірми
Забезпеченість	?	?	?
Використовуваність	Забезпечення власних інтересів	Рівень індивідуалізму	Турбота про задоволення особистих потреб

Звертає на себе увагу, що в усіх трьох сучасних просторових моделях стилів керівництва відсутня третя складова із біблійного переліку — богобоязливості. Як уже було наголошено мною в попередньому розділі саме ця складова призначена для формування стилів управління, які б відповідали духовним потребам підпорядкованих керівнику людей, в зв'язку з чим місце і роль цієї складової потребує уточненню.

Самго часу в роботі [5, с. 133] автором ще на інтуїтивному рівні було зроблено припущення, що критерій богобоязливості, який хоча і не ввійшов до запропоновану концепцію просторової моделі, слід розглядати як духовне підґрунтя поведінки керівника, духовні рамки, які не повинні бути обмежена його поведінка у внутрішньому та зовнішньому середовищі при наявності відповідних рис і характеристик, тобто моделі особистості”.

Отже, вимоги відомого переліку “законів божих”, як генеральної характеристики для усіх “елементарних носіїв інтелекту”, повинні додержуватись і виконувати усі без виключення люди незалежно від того чи вони є пересічними громадянами чи займають керівні позиції. Така ж генеральною характеристикою, властивою знову ж таки всім без виключення “елементарним носіям інтелекту” вище був названим рівня інтелекту особи K_i — або коефіцієнт інтелекту. Як було

продемонстровано в Розділі 1.3. значення цього коефіцієнту визначає позицію особи в конкретному соціальному просторі. Отже, якщо прийняти характеристику “богобоязності” за показник духовності та моральності керівника, то, за аналогією з процесом позиціонування особи в соціальному просторі, слід припустити, що ця характеристика є нічим іншим, як коефіцієнтом духовності особи — K_d .

Повернувшись до виразу (2.1.) $K_{дз} = Dл/Зл > 1$ — коефіцієнту відношення духовності і знань людини неважко помітити, що між $Dл$ — духовності людини і $Зл$ — знань людини (в даному випадку керівника) без втрати змісту виразу можуть зайняти коефіцієнти духовності K_d та інтелекту K_i , а вираз 2.1. прийме вигляд

$$K_{дз} = K_d / K_i > 1. \quad (3.1.)$$

Практично, коефіцієнт духовності в даному випадку виступає в якості додаткового чинника просторової моделі, як це спостерігалось і у випадку поглибленої деталізації площинних моделей через використання додаткових показників. При цьому згаданий чинник виступає в якості інтегральної характеристики особистісних якостей керівника.

На думку автора відомого російського посібника “Бизнес. Посібник для Гениев” І. Мороза така характеристика особи керівника як “пріоритетність” визначається трьома складовими: фізичним здоров’ям, інтелектом і духовністю людини. При цьому він наголошує, що “... важливіше тіла дуже малий, дещо більше значення має інтелект і головне — духовність” (підкреслено мною, В. П.) [37]. Тобто, і в цьому випадку автор наголошує на пріоритетності виконання умови $K_d > K_i$.

Отже, чільне місце в процесі усвідомленого вибору стилів управління, адекватних потребам новітнього суспільства, повинна зайняти умова забезпечення перевищення показника духовності керівника над показником їх інтелектуальності при безумовній значимості останнього.

В зв’язку з цим, наступним кроком в створенні нових моделей аналітичних текстових описів стилів поведінки керівників-лідерів повинно стати комбінування просторових моделей стилів керівників з додатковими чинниками особистісного, поведінкового або ситуативного характеру, як це спостерігалось раніше у випадку з двокоординатними моделями.

Можливість такого комбінювання відкриває шлях до створення нових варіантів моделей лідерства уже в n -мірному просторі з отриманням перспективи мультिवаріантних особистісно-поведінково-ситуаційних моделей стилів керівництва з можливістю врахування будь-якого зворотного числа впливових чинників. Це, в свою чергу, дозволить цілком чинном формулювати і рекомендувати до використання різноманітні стилі лідирування, орієнтовані на отримання в поведінці підпорядкованих керівництву людей попередньо запрограмованих ефектів активної проявів інтелектуального потенціалу в різних його формах, ефективної інтелектуальних ресурсів, гамування стресо- чи конфліктогенних ситуацій, забезпечення ціннісно-орієнтаційної єдності в команді (і т.п.).

Таким чином, встановлення геометричної закономірності розвитку моделей лідерства у вигляді ланцюжка послідовних трансформацій “точка — лінія — площина — простір — n -мірний простір” визначає напрямок подальшого поглиблення теоретичних засад аналізу процесів керівництва-лідирування, а й появу нових практичних можливостей попереднього аналізу і синтезу необхідних організованих моделей людей варіантів поведінки її керівника-лідера з врахуванням зазначеної багатьох додаткових чинників, які можуть бути притаманні конкретним управлінським ситуаціям, сферам соціальної, економічної чи професійної активності.

Серед того, просторові моделі стилів керівництва, розширюючи можливості аналітичної оцінки і опису набагато більшої кількості варіантів стилів керівництва, можуть дозволити аналітично описати такі нові стилі, які раніше не можливо було інтерпретувати у вигляді геометричних моделей і до яких належать, для прикладу, “менеджмент виключення” (МВО) і “менеджмент за виключеннями” (МВЕ) [28], “менеджмент за очікуваннями” (ЕМ) [27], “менеджмент за інформацією виключення” (МВВА) [38] та ін.

Отже, вибір типу стилю управління керівником для його практичного використання не є самоціллю, а повинен переслідувати конкретну мету, яка, у випадку нашого дослідження, є попередньо сформульованою — покращення процесу використання інтелектуального потенціалу персоналу соціально-економічної системи. Виходячи з цього, необхідно проаналізувати нові можливості, які виникають з появою просторових моделей стилів керівництва.

3.4 Розробка комплексної просторової моделі стилів управління

Створення нової моделі стилів керівництва і детермінація з допомогою останньої тих стилів управління, які б сприяли реалізації концепції належного інтелектокористування та могли бути рекомендовані з цієї метою до практичного вжитку, є основною метою даного дослідження.

Спираючись на рекомендації попереднього розділу щодо відомого типу моделей управлінської поведінки керівників, слід наголосити на тому, що запропоновані професором О. Кузьмінім в [24, 36] просторова модель і опис стилю керівництва на засадах “компромісу інтересів” підтверджують право на існування і використання запропонованого раніше автором такого критерію поведінки керівника, як “особистий інтерес” чи “особисті потреби”.

Однак, абсолютно не заперечуючи наявності в реальному житті “негативних” і навіть “руйнівних” варіантів поведінки керівників, хотіли наголосити на тому, що цей підхід не є доцільно використовувати в моделюванні потрібній суспільству поведінки керівників в зв'язку з тим, що будь-яка негативна або руйнівна діяльність керівника-лідера (можливі варіанти: злочинна, недбала, зловмисна і т.п.) не може розглядатися як варіант можливого стилю управління навіть теоретично, а повинна спричиняти миттєву дискваліфікацію останнього.

Українському суспільству сьогодні потрібна така модель, яка б, за висловом професора С. Вовканича, вирішувала проблему “Приведення сутнісних показників елітарності у відповідність посадовими” [39, с. 5], тобто виключала непорядну (“негативну”, “руйнівну”) поведінку посадових осіб за рахунок забезпечення їх інтелектуальної і духовної елітарності.

В той же час, згаданий тип моделі представляє значний теоретичний і практичний інтерес стосовно моделювання і аналізу робочої поведінки персоналу організаційних утворень з присутністю серед останнього як потрібних цим утворенням “реальних продуктивних сил”, так і небажаних “фіктивних” та “деструктивних”, що було продемонстровано в [40] з метою ліквідації причин існування двох останніх.

Таким чином, створення просторової моделі стилів управління слід обмежити часткою простору з позитивними значеннями координат оціночних критеріїв, в якості яких в найбільш узагальненому вигляді доцільно запропонувати:

1. “Орієнтованість керівника на завдання” (“ОНЗ”) — критерій, який в загальних рисах демонструє здатність і спрямованість керівника на забезпечення досягнення його робочою групою основної функціональної цілі — виконання запланованого завдання. Критерій “ОНЗ” може бути використаний в якості оціночного критерію, оскільки охоплює комплекс таких характерних рис особистості керівника, які сприяють досягненню мети робочою групою під його керівництвом.

2. “Орієнтованість керівника на партнерів” (“ОНП”) — критерій який демонструє вимоги до стосунків між керівником та його підлеглими. Орієнтованість керівника на дотримання “людських стосунків” слід поширити не тільки на його підлеглих, а і на його ставлення до колег (горизонтальна комунікація), зверхників (вертикальна комунікація), клієнтів, споживачів, постачальників (зовнішні комунікації) і т.п. Назвавши цей оціночний критерій “ОНП”, будемо розуміти його як комплекс тих рис особистості керівника, які сприяють формуванню і дотриманню належних людських стосунків як в організованій групі, так і в її оточенні.

3. “Орієнтованість керівника на себе” (“ОНС”) — критерій, який описує здатність керівника розумно забезпечувати власні інтереси, які є впливовою складовою формування його поведінки в організаційному оточенні. Основний зміст оціночного критерію “ОНС” слід розуміти як готовність керівника забезпечувати свої індивідуальні потреби тільки в результаті забезпечення останніх в рамках організованої групи.

Таким чином, початковий варіант просторової моделі стилів управління за критеріями, які узагальнюють рекомендації порівняльної таблиці 3.6. буде мати вигляд, представлений на Рис. 3.4.

Щеком очевидно, що за своєю суттю отримана модель є просторовою сумою трьох площинних моделей в координатах “ОНЗ”-“ОНП”, “ОНС”-“ОНП” та “ОНЗ”-“ОНП”. При цьому слід зауважити, що в теорії і практиці менеджменту певні моделі поведінки керівників в згаданих координатах уже існують.

Так, якщо розглянути площину з координатами “ОНЗ” — “ОНП”, то, без сумніву, найбільш детальний варіант опису стилів поведінки керівника в цих координатах був запропонований в уже згаданій рані-

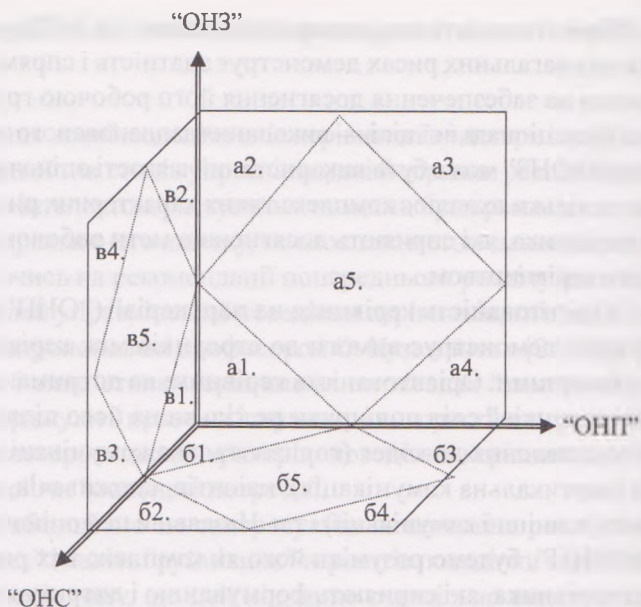


Рис. 3.4 Початковий варіант комплексної моделі стилів управління як просторової суми трьох площинних моделей в координатах: “Орієнтація керівника на завдання” – “Орієнтація керівника на партнерів” – “Орієнтація керівника на себе”

ше моделі Блейка-Моутона, графічною інтерпретацією якої (приведеною на Рис. 3.5а.) визначено 5 можливих стилів управління:

1. Недолугий — мінімальна орієнтованість як на завдання, так і на партнерів
2. Авторитарний — максимальна орієнтованість на забезпечення виконання завдання при мінімальній орієнтованості на інтереси і запити партнерів.
3. Командний — максимальне врахування необхідності виконання завдання з одночасним врахуванням по максимуму інтересів всіх партнерів.
4. Угодовський — мінімальна орієнтованість на виконання завдання при намаганні максимально врахувати інтереси партнерів по роботі.
5. Збалансований — приблизно врівноважені інтереси досягнення цілі та збереження нормальних стосунків з партнерами).

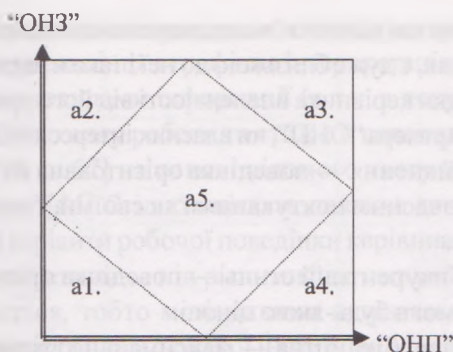


Рис. 3.54 Модель стилів поведінки керівника в координатах “ОНЗ” – “ОНП”:
 1. - Недолугий. 2. – Авторитарний. 3. Командний.
 4. – Угодівський. 5. Збалансований.

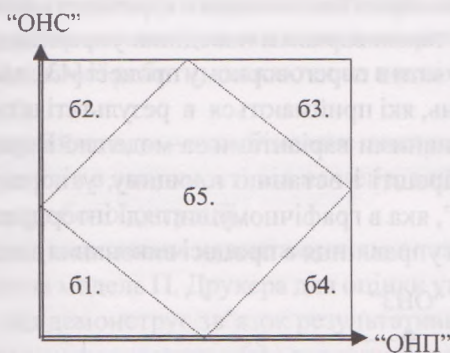


Рис. 3.55 Модель стилів поведінки керівника в координатах “ОНС” – “ОНП”:
 1. - Узникнення. 2. – Гостроконкурентний. 3. – Співробітництва. 4. –
 Пристосування. 5. – Компромісний.

Дуже близький зміст до цієї моделі мають також і уже згадувані вище модель університету в Огайо (США) та модель Херсі-Бланшара.

Якщо проаналізувати другу площинну складову просторової моделі — пов'язану з координатами “ОНС” — “ОНП”, то неважко прийти до висновку, що з відомих поведінкових моделей до цих координат найкраще підходить модель Томаса-Кілмена, яка описує можливі варіанти поведінки керівника в конфліктних ситуаціях [41, 42], графічна інтеграція якої показана на Рис. 3.56.

Не маючи нічого спільного з “менеджерською сіткою” Блейка-Муртіна, ця модель, однак, є дуже близькою до неї і також нараховує 5 варіантів можливої поведінки керівника в залежності від його орієнтації на дотримання інтересів партнера “ОНП”, чи власних інтересів “ОНС”, серед яких:

1. Стиль уникнення — поведінка орієнтована на уникнення конфлікту з одночасним нехтуванням як своїми, так і партнерськими інтересами.
2. Гостроконкурентний стиль — поведінка орієнтована на досягнення перемоги будь-якою ціною.
3. Стиль співробітництва — максимальне врахування в процесі конфлікту обопільних інтересів обох його учасників.
4. Стиль пристосування — пріоритетна орієнтація на забезпечення інтересів партнера.
5. Стиль компромісів — досягнення сторонами погодженої позиції за рахунок збалансованих взаємних компромісів.

Представленим варіантам поведінки керівника в цій площині повністю відповідають також варіанти поведінки управлінця, які рекомендовано використовувати в переговорному процесі [43], або при виробленні і прийнятті рішень, які приймаються в результаті штучного конфлікту між їх альтернативними варіантами за моделлю Врума-Йеттона [20].

Розглянемо нарешті і останню площину, утворену в координатах “ОНЗ” — “ОНС”, яка в графічному вигляді інтерпретує варіанти особистої поведінки управлінця в процесі виконання завдання (Рис. 3.5в).

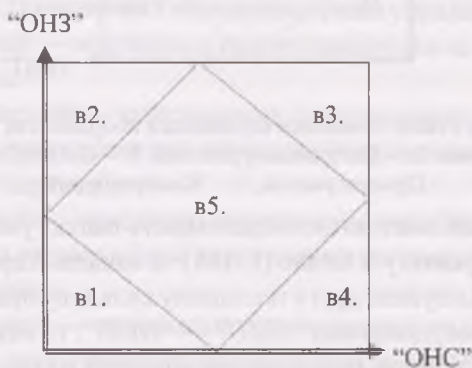


Рис. 3.5в Модель стилів поведінки керівника в координатах “ОНЗ” – “ОНС”

1. - Бездіяльний. 2. - Роботоголік. 3. - Виконавчий.
4. - Самозбереження. 5. - Комбінований.

Ближчою до запропонованого комплексу координат моделлю поведінки управлінця є графічна інтерпретація роботи керівника будь-якими різновидами інформації (в т.ч. з документами), його повноваженням до цього виду роботи та стилю її виконання, запропоновану автором в [43, с. 67] на основі відомого тесту “Стиль роботи з власними паперами” [44]. Згідно з цією моделлю в даних координатах можливі наступні варіанти робочої поведінки керівника:

1. Бездіяльний стиль — під різними “вагомими” приводами робота відкладається, тобто мінімальним затратам часу відповідає мінімальна кількість опрацьованої інформації. В авторському варіанті цей стиль носить назву “Антибюрократ”.

2. Стиль роботоголіка — виконання максимальних обсягів роботи при нехтуванні власними інтересами і ресурсами, який отримав назву “Надвиконавець”.

3. Виконавчий стиль — виконання максимально необхідних обсягів роботи з врахуванням власних інтересів та можливостей. “Футболіст”.

4. Стиль самозбереження — намагання не перевантажитись виконанням надлишкової роботи, зважаючи на певні особисті інтереси. “Тягнигума”.

5. Збалансований стиль — комбіноване використання всіх 4-х вищезгаданих стилів в залежності від нахилів, здібностей та націленості особи та робочої ситуації.

Дуже близькою за смисловим навантаженням є також приведена в [27] відома площинна модель П. Друкера для оцінки управлінської роботи менеджера, яка демонструє зв’язок результативності та ефективності його роботи з використанням всіх доступних видів ресурсів організації.

Таким чином, маючи три площинних моделі варіантів поведінок управлінця неважко утворити просторову модель шляхом суміщення відповідних координатних осей: “ОНЗ” — “ОНП” — “ОНС”. Отриманий шляхом утворення просторових сум відповідних часток площинних складових (Рис. 3.5а, Рис. 3.5б і Рис. 3.5в) графічна інтерпретація просторової моделі стилів управління представлена на Рис. 3.6 з наступним переліком можливих варіантів поведінки керівника:

1. Стиль недолуго-бездіяльно-уникаючий — а1. б1. в1.;
2. Стиль авторитарно-гостроконкурентного роботоголіка — а2. б2. в2.;

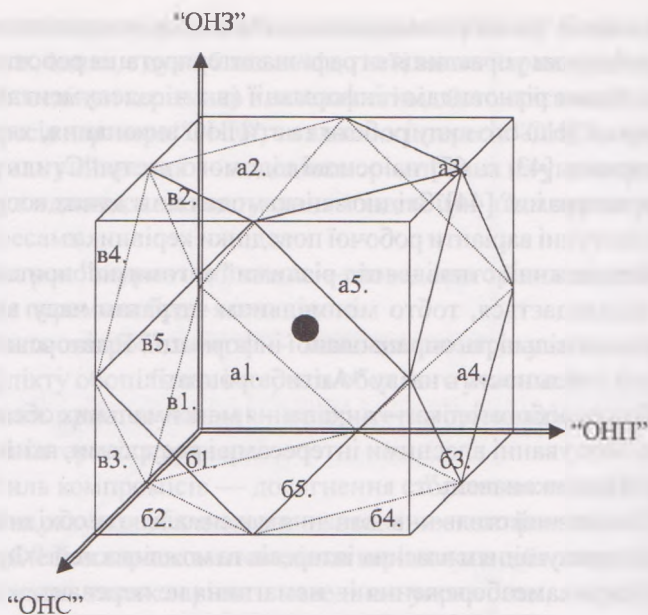


Рис. 3.6 Комплексна просторова модель стилів управління в координатах: “Орієнтація керівника на завдання” – “Орієнтація керівника на партнерів” – “Орієнтація керівника на себе”

3. Стиль угодівсько-приспосувального самозбереження — а3. б3. в3.;
4. Стиль командного співробітництва і виконання — а4. б4. в4.;
5. Стиль збалансовано-компромiсно-комбiнований — а5. б5. в5.;
6. Стиль недолуго-гостроконкурентно-самозберiгаючий — а1. б2. в3.;
7. Стиль авторитарно-унiкаючого роботоголика — а2. б1. в2.;
8. Стиль командо-приспосувального роботоголика — а4. б3. в2.;
9. Стиль угодiвсько-самозберiгаючого співробiтництва — а3. б4. в1.

З метою отримання можливості виконання певних аналітичних оцінок різноманітних стилів управління комплексна модель була реінтерпретована автором в роботі [45] на основі використання в графічній інтерпретації наступної системи позначень:

♦ наявність в стилі управління керівника здатності або реальних зусиль в інтересах виробництва “ОНЗ”, інтересах партнерів “ОНП” та у особистих інтересах “ОНЗ” позначається логічною одиницею “1”;

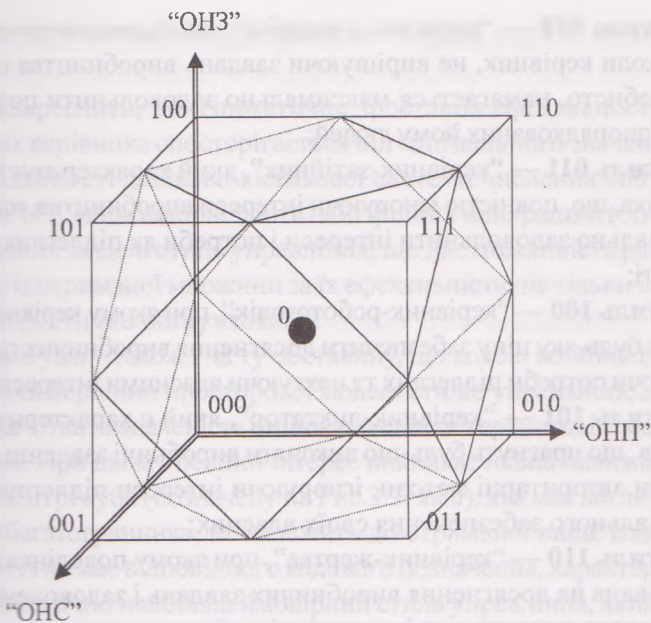


Рис. 3.7 Графічно-цифрова інтерпретація комплексної просторової моделі стилів управління керівника в координатах: “ОНЗ” – “ОНП” – “ОНС”

• відсутність в стилі управління керівника здатності і реальних дій в інтересах виробництва “ОНЗ”, інтересах партнерів “ОНП” та у особистих інтересах “ОНС” позначається логічним нулем “0”.

Такий підхід дав можливість отримати графічно-цифрову інтерпретацію моделі, яка представлена на Рис. 3.7. з наступними текстовими описами окремих стилів:

1. Стыль 000 — “керівник-лінивець”, який загалом не можна назвати управлінням, так як для цього стилю характерне намагання уникнути будь-яких ускладнень і дій, пов’язаних з необхідністю активного управління підлеглими з метою досягнення будь-яких результатів;

2. Стыль 001 — “керівник-егоїст”, для якого характерне ігнорування керівником як інтересів виробництва, так і інтересів своїх підлеглих при одночасному прагненні турбуватись вирішенням виключно особистих питань;

3. Стиль 010 — “керівник-альтруїст”, який демонструється у випадку коли керівник, не вирішуючи завдань виробництва і на шкоду собі особисто, намагається максимально задовольнити потреби і впити підпорядкованих йому людей;

4. Стиль 011 — “керівник-затійник”, який характеризує поведінку керівника, що, повністю ігноруючи інтереси виробництва, намагається максимально задовольнити інтереси і потреби як підлеглих, так і своєї особистості;

5. Стиль 100 — “керівник-роботоголік”, при якому керівник намагається за будь-яку ціну забезпечити досягнення виробничих показників, ігноруючи потреби підлеглих та нехтуючи власними інтересами;

6. Стиль 101 — “керівник-диктатор”, який є характерним для керівників, що прагнуть будь-що виконати виробничі завдання, використовуючи авторитарні методи, ігноруючи інтереси підлеглих з метою максимального забезпечення своїх власних;

7. Стиль 110 — “керівник-жертва”, при якому поведінка керівника орієнтована на досягнення виробничих завдань і задоволення інтересів підлеглих при повному ігноруванні своїх власних;

8. Стиль 111 — “керівник-партнер”, який слід назвати оптимальним стилем управління, при якому керівник демонструє гармонізовану систему переслідування інтересів виробництва, партнерів по команді своїх особистих.

Таким чином, нами отримана певна система відповідностей між елементами оцінки потенційної або реальної поведінки керівника та її графічно-цифровою інтерпретацією. При цьому слід звернути увагу на той факт, що отримана послідовність позначень вершин куба:

$$000, 001, 010, 011, 100, 101, 110, 111, \quad (3.2.)$$

як відповідно можливих варіантів стилів управління, запропонованими просторовою моделлю, є нічим іншим як послідовністю кодових комбінацій рівномірного двійкового ($m = 2$) позиційного коду з числом розрядів $n = 3$, рівним числу критеріїв оцінки стилю поведінки керівника. Кількість можливих кодових комбінацій P^m відповідає кількості можливих стилів управління, яка визначається числом перестановок P з 2 по 3 з повторенням елементів [45], тобто

$$P^m = n^2 = 3^2 = 8 \quad (3.3.)$$

Слід підкреслити, що гіпотетичне зростання ефективності стилю управління керівника спостерігається від мінімального значення цифри з послідовності двійково-вісімкової системи числення 000 до максимальної 111, яким відповідають найгірший і найкращий (оптимальний) для даної моделі стиль управління, що дає можливість рангувати ці стилі із отриманої множини за їх ефективністю не тільки інтуїтивно, а й математично обґрунтовано.

Звернемо увагу також і на ту обставину, що кодові комбінації позначають тільки вершини просторової моделі стилів управління, для яких характерна чітка визначеність оцінок поведінки керівника і її можливих результатів. При цьому певний інтерес викликає певна невизначеність області в центрі куба (позначену на Рис.3.7. як 0), яка має вигляд неправильного багатогранника, не належить до отриманої вище кодової послідовності і не має відповідного кодового позначення, характеризуючи однак статистично найбільш ймовірний стиль управління, який зустрічається в практиці — так званий збалансований, усереднений або пересереджений стиль, характерний для статистичної більшості практикуючих управлінців. Таким чином, 9-й варіант можливої поведінки управлінця введемо стилем “керівник-центрист”, а загальна кількість можливих стилів управління C за цією моделлю визначатиметься як

$$C = P^m + 1. \quad (3.4.)$$

У цьому випадку послідовність (3.2.) повинна прийняти наступний вигляд

$$000, 001, 010, 011, 0, 100, 101, 110, 111, \quad (3.5.)$$

де 0 — код мінімально ефективного стилю управління, до якого в послідовності стилів переважали варіанти не орієнтовані на досягнення завдання (000, 001, 010, 011), а після якого в кодових комбінаціях укладається складова “ОНЗ” (100, 101, 110, 111).

Значайно, першочерговий інтерес з усієї послідовності 9 детермінованих з допомогою просторової моделі стилів управління викликають ті, використання яких керівниками дозволить максимізувати результати функціонування їх колективів при максимальному збере-

женні інтересів всіх учасників цього процесу, а іншими словами — стилів, які сприятимуть процесу збільшення в організованій робочій групі “реальних продуктивних сил” за рахунок адекватного зменшення “неактивних” і “деструктивних”.

В зв’язку з останнім стають доцільними дослідження і розробка рекомендацій з основних напрямків практичного використання можливостей комплексної просторової моделі стилів управління, а також виконання порівняльного аналізу всіх стилів управління, які пропонуються цією моделлю на предмет їх ефективності.

3.5 Аналіз потенціалу практичного використання комплексної просторової моделі стилів управління

Висновок створенням комплексної просторової моделі можливих стилів управління керівників соціально-економічних систем ми переслідували мету створення певного управлінського інструментарію для реалізації концепції належного інтелектокористування, то цілком очевидно і доречним виглядає питання про визначення основних напрямків рекомендацій з практичного використання отриманої в результаті цього моделі.

Орієнтуючись на існуючому у фаховій літературі досвіді практичного використання різноманітних моделей стилів управління, можна запропонувати наступні напрямки використання комплексної просторової моделі:

1. Розробка рекомендацій з основ вибору і практичного використання стилів управління з ефективним рівнем інтелектокористування в адекватних поточній управлінській ситуації.
2. Визначення схильності особи потенційного або практикуючого керівника до використання того чи іншого стилю управління з детермінованою просторовою моделлю переліку з метою відбору майбутніх керівників, а також формулювання рекомендацій з корекції стилів управління практикуючих керівників.
3. Визначення поведінкових орієнтирів рядових членів людських систем, адекватних критеріям комплексної просторової моделі, з метою підбору членів цільовим чином організованих груп людей — соціально-економічних систем.

Слід зауважити, що визначення тих стилів управління, потенціал яких щодо забезпечення ефективної і результативної діяльності соціально-економічних систем шляхом належного управління процесами інтелектокористування є пріоритетним завданням наступної розвідки. В той же час аналіз можливостей використання просторової моделі для підбору керівних кадрів, їх цілеспрямованого навчання і розвитку управлінських навиків також має дуже важливе значення для забезпечення ефективного функціонування будь-якої системи.

Хоча у вітчизняній спеціальній літературі термін “мозкові центри” займає місце поки-що тільки щодо визначення інтелектоінтегруючих функцій різноманітних громадських інституцій та недержавних аналі-

тичних центрів, які об'єднують навколо себе інтелектуальні ресурси українського суспільства [46, с. 7], вважаю за необхідне наголосити на тому, що цей термін повинен був-би стати звичним для будь-яких організаційних утворень, керівники яких прагнуть забезпечити належний рівень інтелектокористування.

Адже досягнення такого рівня найкраще забезпечується тоді, коли будь-яка цільовим чином організована група людей (установа, підрозділ, відділ, компанія, фірма, підприємство, цех, бригада, ланка і т.д.) в результаті використання керівником відповідних стилів і технологій управління трансформується у своєрідний "мозковий центр". Головною ж умовою забезпечення такого режиму роботи будь-якої організованої групи є здатність і щире прагнення керівника (або керівного органу) використовувати у власній управлінській практиці відповідні стилі технології управління.

Загальною особливістю відомих на сьогоднішній день управлінських технологій інтеграції групових інтелектуальних зусиль, до яких слід віднести традиційні проведення нарад з вирішення проблемних питань, методи прямих і зворотних мозкових штурмів, колективного блокноту, конференції ідей, номінальних робочих груп, фокусних груп, круглих столів і громадських слухань тощо, є той факт, що для них є характерним тільки тимчасове об'єднання інтелектуальних ресурсів учасників для досягнення якогось спільного результату, як наслідку вирішення проблемного питання, в якому зацікавлені всі учасники. При цьому учасники, об'єднуючись для спільного досягнення якогось окремого рішення з тієї чи іншої проблеми, як правило залишаються роз'єднаними щодо інших. Тобто, в усіх цих випадках інтеграція інтелектуальних ресурсів є по-перше тільки частковою, а по-друге — тимчасовою.

Цього недоліку позбавлена одна з найбільш розповсюджених в теорії і практиці управління технологій інтеграції інтелектуальних зусиль членів організованих груп — створення колективів-команд, які постійно працюють в так званому патисипативному (учасницькому) режимі.

Різносторонні аспекти створення ефективних і успішних колективів-команд в будь-яких сферах життєвої активності людей цікавлять багатьох науковців і експертів-практиків на протязі багатьох десятиліть динамічного розвитку науки управління. Фахова література достатньо всесторонньо і різнобічно аналізує досвід, накопичений в другій половині ХХ століття в процесі формування і розвитку такого пе-

створення “команда”, а також піддає аналізу і пропонує різноманітні методи, рекомендації і підходи до створення (“team-building”) таких команд.

Відомі моделі створення команд на основі використання технологій “людських стосунків” або “людських ресурсів” Р. Майлза (R.E. Miles) [47, с. 148-163], типологічного підходу до підбору членів команди та управління ними О. Крегера (O. Kroeger) і Дж. М. Тюсон (J.M. Tjosens) на основі ідей К. Юнга [48, с. 270-306], 4-х ступеневої технології формування і розвитку команди Н. Йосефович (N. Josefowitz) [49, с. 332-350] програм формування і розвитку команди М. Вудкока (M. Woodcock) і Д. Френсіса (D. Francis) [8, с. 243-261], рекомендації Л. Іасосса (L. Iacocca) [50, с. 194-210], а також роботи багатьох інших авторів експертів спрямовані головним чином на орієнтування членів команди до спільної участі в роботі над досягненням спільної ж для команди. Будучи ні чим іншим, як різними технологіями створення команд, ці моделі і підходи ґрунтуються на отриманні певного обсягу інформації про членів групи та їх наступного використання при виконанні дій в модифікації робочої поведінки членів в бажаному для керівника напрямку.

Однак більшість з відомих технологій не завжди однозначно і детерміновано визначають цілі, які повинні переслідуватися в процесі модифікації робочої поведінки членів команди. Як правило, за основну мету роботи команди приймається досягнення нею заздалегідь встановлених конкретних результатів — показників діяльності організаційно-управлінського утворення. Різноманітні варіанти таких оцінок в координатах “результативність” і “ефективність” пропагується більшістю західних авторів і в тому числі уже згаданою моделлю П. Друкера [51].

Важко погодитись з тим, що основним дієвим чинником формування команди певного організаційного утворення успішної команди виступають заплановані впливи на її членів керівника-лідера, то важко зрозуміти чому всі раніше відомі моделі, які враховують значну кількість різноманітних чинників (від “структурованості завдань” і “ситуаційної ситуації” аж до “зрілості колективу”), одночасно не враховують важливості як у керівника-лідера, так і у членів його команди здатності і бажання добиватися режиму командної роботи. Адже будь-який результат досягається тільки кооперацією зусиль типової управлінської пари “керівник — підлеглий” або “керівник — група підлег-

лих”, а значить в оптимальному результаті спільних дій завжди будуть присутніми не тільки інтереси і настрої членів команди, а (без найменшого сумніву) інтереси та стиль управління її керівника, що не знайшло відповідного відображення ні у одній із раніше відомих моделей.

Звичайно, вибір керівником того чи іншого стилю управління диктується, як правило, жорсткими ситуаційними вимогами і залежить від його індивідуальних психологічних характеристик, життєвого досвіду і цінностей, компетентної оцінки соціально-економічного стану спільноти людей загалом і кожного індивідуума в ній зокрема тощо. Однак, який би стиль із приведеного в даній роботі переліку не обирався, пріоритет при цьому повинен віддаватися категорії стилів, найбільш адекватних вимогам ефективного впливу на людей III-го тисячоліття — людей інтелектуалізованого суспільства.

В зв'язку з цим слід підкреслити, що багато теоретиків і практичних експертів з управління персоналом неодноразово звертали увагу на ту обставину, що стиль управління, який практикується тим чи іншим керівником щодо своїх підлеглих, має стосовно останніх досить сильний мотиваційний вплив [27, с. 259-279; 30, с. 520-530]. При цьому, результатом даного мотиваційного впливу прослідковується в тому, що з плином часу і позитивно орієнтованих мотиваційних впливів керівника підлеглі починають сприймати ті орієнтири і оціночні критерії, якими користується їх керівник, як свої власні, а у випадку демотиваційних впливів і негативних результатів — протиставляють себе і свої поведінкові орієнтири тим, які демонструються керівником [45].

Якщо представити узагальнену модель робочої групи у вигляді означеного числа її членів N , для кожного з яких властиві особисті (задом абсолютно протилежно орієнтовані) цілі діяльності і використати для класифікації можливої робочої поведінки кожного члена аналогічну просторову модель з тими ж трьома цільовими критеріями (ОНЗ, ОНП, ОНС) і кількістю можливих варіантів робочої поведінки рівною $C = 2^N + 1$ (“лінивець”, “егоїст”, “альтруїст”, “затійник”, “центрист”, “роботоголік”, “диктатор”, “жертва”, “партнер”), то стає очевидним, що робочій поведінці кожного члена групи також можна поставити у відповідність одну із кодових комбінацій послідовності (3.5), а сукупність членів формальної групи зобразити у вигляді просторової сукупності N індивідуальних поведінкових підпросторів, які відповідають реальним типам індивідуальної поведінки працівників (Рис. 3.8.). При цьому, поведінковий

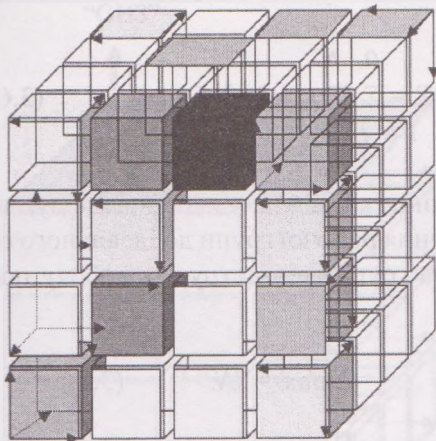


Рис. 3.8 Просторова модель робочої групи у вигляді суми N індивідуальних підпросторів її членів, які мають різноманітно орієнтовані інтереси і не піддаються мотивуючому впливу стилю управління керівника-лідера

Інтереси членів групи можуть співпадати з орієнтирами, рекомендованими комплексною просторовою моделлю поведінки їх керівника, а можуть і протидіяти (повністю або частково) останнім.

Якщо поведінка членів організованої групи є різноорієнтованою, то неможливо знайти і адекватна різноманітність N кодових комбінацій, з яких у вісімковій системі числення відповідатиме цифра з нульовою корисністю" працівника-лінивця (000) = 0 до "максимальної корисності" працівника-партнера (111) = 7, де 0, ..., 7 — це вагові коефіцієнти ефективності кожного працівника в групі, а 000 — станом його індивідуального підпростору.

Сказавши, що П. Друкер в [51, с. 18] назвав управління особливим видом діяльності, який "перетворює неорганізований натовп в цілеспрямовану і продуктивну групу", неважко прийти до висновку, що таким своєрідним прикладом "неорганізованого натовпу" можна і слід вважати формальну робочу групу під управлінням "лінивця" (000), для членів якої будуть характерні різноорієнтовані варіанти робочої поведінки всіх N її членів з хаотичною орієнтацією індивідуальних підпросторів (Рис. 3.8.).

При цьому, значення суми N можливих кодових комбінацій

$$\Sigma = \sum_{i=1}^0 \sum_{j=n-1}^N (a_j m^j) \rightarrow \Sigma_{\max}, \quad (3.6.)$$

де a_j — довжина коду, а m^j — основа коду, характеризуватиме ступінь наближення робочої групи до ідеального поняття команди, в якій всі N членів групи демонструють робочу поведінку типу III, коли

$$\Sigma_{\max} = 7N. \quad (3.7.)$$

Якщо повернутися до виразу (1.1.) коефіцієнта трансформації ресурсів членами людських спільнот в необхідні суспільству результати, то стає очевидним, що згадана хаотичність певним чином пояснюється розподілом всіх членів спільнот на тих, яких можна віднести до “реальних продуктивних сил”, “фіктивних продуктивних сил” і “деструктивних продуктивних сил”. В даному випадку під реальними продуктивними силами слід розуміти людей (працівників), в кодових комбінаціях яких присутня хоча б одна “1”, що свідчить про хоча і часткову, однак корисну для групи робочу поведінку.

Фіктивні продуктивні сили складатимуть всі працівники-ліниві, поведінка яких описується кодовою комбінацією “000” і які, самі не створюючи корисних результатів, споживають частину результатів, генерованих реальними продуктивними силами.

До деструктивних продуктивних сил слід віднести всіх членів групи, зусилля яких орієнтовані на досягнення завдань, абсолютно протилежних тим, які були задекларованими комплексною просторовою моделлю, тобто членів, поведінка яких в моделі Кузьміна-Гладуцького була названа “негативною” і “руйнівною”. Генеровані цими членами групи результати прямим чином протидіють досягненню групових запланованих цілей і вирішенню поставлених завдань.

Цілком очевидно, що для успішної командної роботи необхідно достатньо, щоб поведінка всіх членів групи була такою, яка б дозволяла зробити висновок про їх приналежність до групи “реальних продуктивних сил”.

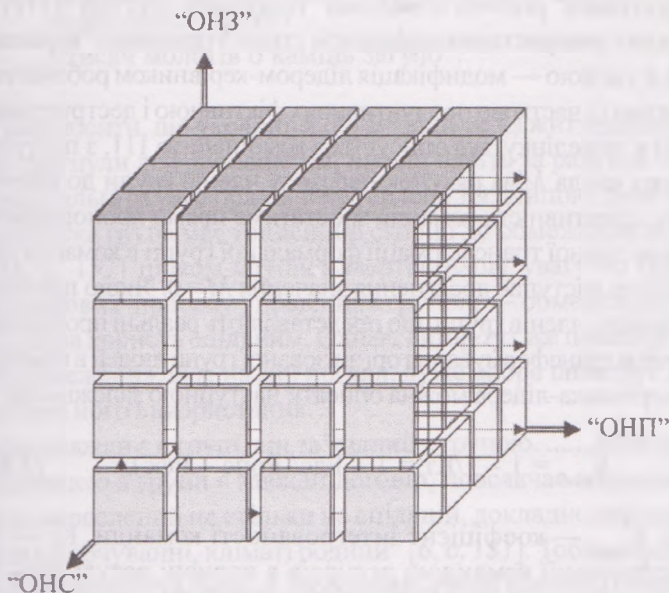


Рис. 3.9 Просторова модель організованої групи, члени якої в результаті модифікуючих мотиваційних впливів "керівника-партнера" демонструють ефективну робочу поведінку "працівника-партнера", трансформуючись в ефективну команду.

Зрозуміло, що досягнення абсолютної "коорієнтованості" стилів поведінки окремих працівників з генеральним стилем управління керівника можлигим тільки у випадку тривалого впливу на членів організації модифікуючих мотиваційних впливів лідера-керівника при використанні останнім стилю "керівник-партнер" (111). При використанні члени групи мотивовані стилем управління керівника-лідера, а взаємовпливами між самими членами групи, прийдуть в кінцевому результаті до досягнення ефекту, подібного кінцевому результату гри "кубик-Рубіка", коли всі грані просторової моделі робочої команди членів робочої групи-команди або загалом будь-якого організованого утворення будуть орієнтовані повністю однаково (Рис.3.9.).

Отже гарантією досягнення максимального значення суми кодових значень Σ max, які відповідають коду "ефективної, цілеспрямованої і

продуктивної” робочої поведінки “працівник-партнер” (111) всіх членів команди є використання керівником стилю управління “керівник-партнер” (111), а умовою — модифікація лідером-керівником робочої поведінки M підлеглих (з частково продуктивною, фіктивною і деструктивною поведінкою) в поведінку, яка описується комбінацією 111, з поступовим зменшенням числа M за рахунок переходу членів групи до категорії N . Протягом цього процесу ефективність команди зростатиме прямо пропорційно числу N , а умовою повної трансформації формальної групи в команду працівників-партнерів виступає досягнення значення $M=0$. Якщо припустити, що N — це кількість членів групи, що представляють реальні продуктивні сили, то алгоритм трансформування організованої групи людей в команду під впливом керівника-лідера можна описати наступною залежністю

$$K_{\text{team}} = 1 - 1/K_T = 1 - R_{dc}/(R_{rpc} - R_{fc}), \quad (3.8.)$$

де K_{team} — коефіцієнт інтегрованості команди, K_T — коефіцієнт трансформації командою ресурсів в корисні результати, R_{dc} , R_{rpc} і R_{fc} — результати, генеровані діями відповідно деструктивних, реальних продуктивних і фіктивних сил. Ця залежність цілком відповідає сформульованому в 1.1. визначенню процедури управління процесом інтелектокористування, оскільки стиль управління керівника-партнера спрямований на мінімізацію R_{dc} і R_{fc} з обов’язковим переходом останніх до реальних продуктивних сил. Адже при незалежному управлінні групою і зростанні в результаті цього дієвості деструктивних сил та бездіяльності фіктивних сил (за рахунок зменшення результатів реальних продуктивних) теоретично може бути досягнуто значення, коли

$$R_{dc}/(R_{rpc} - R_{fc}) = 1, \text{ а } K_{\text{team}} = 0. \quad (3.9.)$$

Тобто, коефіцієнт інтегрованості команди рівний нулю і говорити про її існування уже недоречно.

Управління за стилем “керівник-партнер”, сприяючи виконанню належного інтелектокористування, забезпечуватиме досягнення коефіцієнтом інтегрованості команди свого максимально можливого значення $K_{\text{team}} = 1$, коли команда працює “як один”, що примушує згаданому віршовану формулу командної роботи І. Франка:

“І всі ми, як один (підкреслено мною, В. П.)
підняли вгору руки
І тисяч молотів о камінь загуло”.

Тут слід наголосити, що українці в організації своєї життєдіяльності традиційно прагнули до групових дій, інколи навіть за рахунок обмеження індивідуальних уподобань. Висловлена Ю. Липою думка про те, що “Українська група має тенденцію скоріш до обмеження індивідуалізму” [6, с. 152] цілком слушно звертає нашу увагу на одну із складових процесу управління групою — обмеження індивідуальних дій на користь спільним. Однак, автор тут же пояснює природу такого обмеження, яка, на мій погляд, дуже добре ілюструє доцільність і мотиви його використання.

“Українець завжди є в групі, він зв’язаний з групою. Між провідником і одиницею з групи є завжди договір, повсякчас справджуваний. Договір, окреслений не стільки на спільній, докладно окресленій землі, скільки на почуванні, кліматі родини” [6, с. 151]. Тобто, поступачись певними індивідуальними свободами, група повинна отримати від керівника почуття спільності (“клімат родини”) з дуже сильним активізаційним ефектом, спрямованим на формування у членів групи бажання активно генерувати і надавати свої інтелектуальні продукти керівнику (суб’єкту управління) для їх використання на благо і користь системи (суб’єкт + об’єкт).

Адже вище нами були продемонстровані можливості існування і інших позицій персоналу, крайніми з яких слід вважати – повну нездатність до самостійного генерування нових знань, пасивність і очікування позитивних результатів тільки від використання інтелекту керівника (патерналізм фіктивних сил), а також генерування і реалізацію ідей, спрямованих на шкоду системі (антагонізм деструктивних сил).

Такі неадекватні вимогам групової роботи прояви, визначаються рівнем мотивації персоналу і в першу чергу залежать від мотивації його інтелектуальної активності. А тому, сучасні керівники-лідери повинні бути зв’язані освоювати і використовувати в практиці управління тільки такі стилі, які б здійснювали “інтелектомотивуючий” вплив на персонал групи, тобто заохочували останній до надбання нових знань, до саморозвитку, самоактуалізації і досягнення успіху шляхом створення нових знань і досвіду, до їх широкого розповсюдження і використання

на користь команди. Тільки в цьому випадку керівник сформує високо інтегровану та мотивовану команду працівників, в якій інтелект кожного “елементарного носія” буде використаний належним чином.

Отже, визначення поняття інтелектомотивуючого стилю управління на мою думку слід сформулювати наступним чином:

3.1. Інтелектомотивуючий стиль управління — манера поведінки керівника в стосунках з підлеглими, яка мотивує останніх до пріоритетного та інтенсивного розвитку власного інтелекту і ефективного використання останнього на користь загальної справи — досягнення запланованого результату діяльності.

Виходячи з цього визначення, інтелектомотивуючий стиль управління керівника-лідера повинен сприяти інноваційним проявам інтелекту усіх без виключення членів команди за всіма можливими цільовими напрямками функціонування соціально-економічної системи (наприклад: доля ринку, прибутковість, продуктивність праці, економія ресурсів, інноваційність тощо).

Якщо проаналізувати 9 наведених в розділі 3.4 текстових описів стилів управління “керівник-лінивець”, “керівник-егоїст”, “керівник-альтруїст”, “керівник-затійник”, “керівник-центрист”, “керівник-диктатор”, “керівник-роботоголік”, “керівник-жертва” і “керівник партнер”, то до категорії інтелектомотивуючих слід віднести тільки 4 наступні стилі: “керівник-диктатор”, “керівник-роботоголік”, “керівник-жертва” і “керівник партнер”. Інтелектомотивуюча поведінка в певних ситуаціях може демонструватися і “керівником-центристом”.

Доцільність такого висновку ґрунтується на тому, що тільки названі стилі включають в якості обов’язкової складової прагнення і здатність керівника-лідера до забезпечення позитивного результату функціонування групи, який повинен відповідати критеріям ефективності групових інтелектуальних рішень згідно визначення 1.9., а отже “*вірніше і можливо меншими затратами ресурсів, в т.ч. нових, раніше невідомих різноманітних складних задач*”.

За гіпотетично очікуваною інтенсивністю мотиваційного впливу вищелених стилів управління керівника на прагнення підлеглих інтенсивно використовувати власні інтелектуальні ресурси для користі групи. Їх ви-

можливо класифікувати від мінімально впливового “керівник-центрист” (0) через зростання впливовості стилю “керівник-роботоголік” (100) і посилення впливами стилів “керівник-жертва” (110) і “керівник-диктатор” (111) до максимально впливового стилю “керівник-партнер” (111).

Підтвердження цих оцінок вимагає, звичайно, додаткових досліджень. Хоча певні опосередковані свідчення достовірності такого інтелектуалізуючого впливу стилю управління на підлеглих прослідковується в відомих моделях Блейка-Моутона (мотивація до участі у прийнятті рішень), Херсі-Бланшара (мотивація до самостійної діяльності), Мітчелл-Хауса (мотивація з орієнтацією на здобуття успіху), Врума-Детмана (мотивація самостійністю у виробленні і прийнятті управлінських рішень) тощо [27, с. 259-279].

Спрямовану вимогу однотипності орієнтирів робочої поведінки членів команди відповідно із стилем управління їх керівника зовсім не слід розуміти як повну відсутність в рамках групи плюралізму думок і інтересів. Адже ця вимога розповсюджується виключно на ті особисті і групові інтереси персоналу групи, які пов’язані із спільним досягненням цільових виробничих показників, залишаючи осторонь будь-які інші позакомандні інтереси кожної особистості.

Для підтвердження того, що “підвищення інтелектуального потенціалу організації або корпоративного коефіцієнта інтелекту” напряму визначається взаємодією пари “керівник-підлеглий” або “керівник-група підлеглих” приведу думку автора всесвітньо відомого бестселера “Швидше із швидкістю думки” Б. Гейтса (Bill Gates), який умовою того, щоб група працівників організації могла спільно виробляти ідеї і втілювати їх в життя настільки ж ефективно і цілеспрямовано, як це може зробити одна людина, яка спрямувала всі свої сили на вирішення проблеми” вважає здатність лідерів “продемонструвати працівникам, що вони самі не збираються замикатися у вежі із слонової кістки, а сповні до робочого спілкування зі всіма і з кожним” [52, с. 249]. Такі ж управлінські принципи закладає в основу досягнення успіху Джек Велч (Jack Welch), який відповідаючи на запитання журналіста “Як би Ви описали свій стиль керівництва?” відповів: “... такий, що визнає цінність оточення себе розумними людьми, людьми, розумнішими ніж ти сам” [53].

Тобто, створення атмосфери творчої, ефективної і цілеспрямованої роботи групи людей в першу чергу залежить від її лідера - керівника.

Таким чином, сформульовані вище рекомендації і умови використання керівником просторової моделі стилів управління для створення ефективної команди шляхом цільового підбору або цільової модифікації робочої поведінки кожного із її членів підтверджують висновки групи авторів однієї із відомих технологій створення і розвитку успішних команд (Platt S., Piepe R., Smythe J.) про те, що “Ні один із нас не є досконалим, але група людей, сили і таланти яких доповнюють один одного, може стати досконалою” [54].

Висновки

Вимоги, які висуваються сучасним суспільством до керівників інтелектуалізованих людських спільнот, диктують необхідність ретельного дослідження змін, які відбулися в суспільстві та виявлення адекватних їм змін шляхів удосконалення як процесів управління, так і стилів управління.

На підставі аналізу відомих переліків самих різноманітних вимог до керівників, які беруть на себе сміливість виконувати функції управління людських спільнотами, продемонстровано, що фундаментальні вимоги до цього роду діяльності залишаються незмінними, чого, однак, не можна сказати про цілі і цінності суспільства, що динамічно розвивається. Постіндустріальне, інформаційне, глобалізоване і високоінтелектуалізоване суспільство формує у суспільства і його членів незалежне від того чи вони є керівниками, чи підлеглими, нові цілі існування і ціннісні цінності, що прямим чином диктує необхідність пріоритетного і наполегливого запровадження в сфері управління інновацій модернізуючого, а не модернізуючого характеру. Це, в свою чергу, вимагає від сучасних керівників першочергової орієнтації на особисту інноваційну і креативну поведінку з пошуку нових, нетрадиційних стилів управління персоналом сучасних соціально-економічних об'єктів різного рівня складності і сфер діяльності.

Ретроспективне дослідження генезису існуючих моделей і описів різноманітних стилів управління дало можливість встановити геометрично-стереометричну закономірність розвитку моделей лідерства у вигляді ланцюжка послідовних трансформацій “точка — лінія — площина — простір — n-мірний простір” і визначити головний напрямок подальшого поглиблення теоретичних засад аналізу процесів управління. Аналіз відомих варіантів просторових моделей лідерства з використанням вищевказаної закономірності дозволив автору запропонувати удосконалену комплексну просторову модель стилів керівництва. Оригінальна графічно-цифрова інтерпретація якої дала можливість визначити і описати 9 варіантів стилів, певна частина з яких може бути реалізацією концепції належного інтелектокористування. В свою чергу, аналіз потенційних можливостей практичного використання комплексної просторової моделі привів до створення оригінальної графіч-

но-цифрової моделі і технології формування групи-команди з досягненням інтелектоінтегруючого ефекту при умові використання керівником інтелектомотивуючих стилів управління. При цьому, сформульовані умови практичного створення керівником групи-команди через мінімізацію в її складі “фіктивних” і деструктивних” сил шляхом трансформації останніх в “реальні продуктивні сили” та обов’язкового перевищення “коефіцієнта духовності” над “коефіцієнтом інтелекту” кожного члена команди, включаючи її керівника, є нічим іншим як умовами забезпечення належного інтелектокористування, сформульованими в Розділі 1.1.

Таким чином, всі рекомендації з практичного використання комплексної просторової моделі і детермінованих нею стилів управління є спрямованими на реалізацію концепції інтелектокористування через можливість попереднього відбору як керівників, так і членів груп-команд виявлення необхідності корекції їх робочої поведінки, навчання, самонавчання чи перепідготовки, формування здатності постійно і динамічно адаптуватися до нових вимог зі сторони оточення. При цьому, однак, виникає цілий ряд наступних запитань.

Як підібрати керівника, здатного і, головне, схильного для створення ефективної групи-команди та практичного використання інтелектомотивуючих стилів управління?

Яким чином такому керівнику визначити і відібрати людей з відповідними і потрібними для результативної і ефективної роботи групи-команди “силами” і “талантами”?

Який дослідницький інструментарій є для цього необхідним і може бути запропонованим для “діагностування” схильності особи до роботи в команді з забезпеченням належного рівня інтелектокористування як в якості потенційних керівників, так і рядових членів?

Спробі відповісти на ці питання присвячується наступний розділ.

4.1 Методи та інструменти діагностування стилю управління в комплексною просторовою моделлю

Політичні, соціальні та економічні зміни в суспільстві перехідного періоду, в якому одночасно відбувається масштабна ревізія, реформування становлення та усвідомлення нових інтелектуальних цінностей, вимагають адекватних заходів із розробки і практичного впровадження таких методів, технологій і стилів управління суспільством, окреслених його частинами та індивідуумами, які б максимально відповідали цим змінам.

Це, в свою чергу, вимагає вирішення нелегкого комплексного завдання з пошуку, виявлення і відбору людей, здатних задовольнити всі вимоги з формування нового покоління керівників на основі освоєння і успішної реалізації концептуальних засад інтелектокористування.

Очевидно, що попереднє визначення здатності до практичної реалізації цих засад тією чи іншою особою (діючого або потенційного керівника) вимагає ідентифікації у останньої якщо не здібностей, то принаймні схильності чи задатків для задоволення переліку фундаментальних вимог, детермінованих з допомогою запропонованої комплексної просторової моделі стилів управління.

Окрім того, умови створення кожним із керівників успішної і ефективною команди співробітників передбачають або необхідність підбору відповідних членів з відповідними вимогам командної роботи особистісними характеристиками або цільової модифікації характеристик уже присутніх в команді людей. Адже для будь-якого керівника з достатнім досвідом роботи з людьми не може бути секретом можливість виникнення такої ситуації, коли підпорядкована йому особа з добрими організаційськими здібностями одночасно є абсолютно безвідповідальним ініціатором конфліктів, працівник здатний до швидкої адаптації в складних умовах — лінивим і ненадійним, а особа здатна до управління і дуже комунікабельна — інтриганом і потенційним злочинцем і т.п.

У всіх цих випадках необхідною є наявність методів і певного набору відповідних інструментів, які б забезпечили можливість виявлення та оцінки схильності тієї чи іншої особистості до задоволення переліку вимог до керівника з точки зору концепції інтелектокористування.

Тому попереднє визначення здатності і оцінка рівня задоволення тією чи іншою особистістю комплексу критеріїв просторової моделі стилів

управління має дуже важливе значення. Адже саме цей перелік вимог можна назвати тією соціально-психологічною нормою керівника (СПНК), яку щораз більше інтелектуалізоване суспільство висуває щодо будь-якого із керівників його окремих чарунок — організованих робочих груп.

За своєю суттю соціально-психологічна норма може вважатися ідеальною моделлю вимог соціальної спільноти того чи іншого рівня соціально-економічного розвитку, демократичності і духовності до особистих характеристик навиків та вмінь керівника, який зможе успішно виконувати функції управління щодо цієї спільноти. В уже згадуваній вище методиці виявлення і підготовки лідерів компанії DDI така модель у вигляді списку "... навиків, вмінь, знань, поведінкових ліній і шаблонів, а також мотивів людей, що працюють на всіх організаційних рівнях" [1, с. 146] була прирівняна за своїм значенням до ДНК людини виходячи з того, що сформувавши або виявивши у особи відповідний "генетичний код менеджера" [2] у вигляді переліку необхідних "генів" із згаданого списку, цю особу можна призначати керівником.

Таким чином, визначення відповідності характеристик будь-якої особистості запропонованим комплексною просторовою моделлю критеріям стає важливим завданням в процесі прийняття рішень про можливість призначення керівника організованої групи. Адже результати виявлення і оцінки рівня відповідності нададуть значний обсяг корисної інформації для визначення сильних і слабких сторін майбутнього або практикуючого керівника, потреб у його додатковому навчанні та засвоєнні необхідних навиків і вмінь, ліквідації негативних чинників, які можуть стати на заваді його успішному функціонуванню.

Отже, інформація, отримана в результаті порівняння запропонованої моделі з фактичним станом справ може і повинна бути використана для прийняття наступних рішень:

- ♦ відбір осіб з високим потенціалом задоволення критеріїв СПНК згідно комплексної просторової моделі для подальшого їх використання на керівних посадах;
- ♦ навчання майбутніх керівників позитивним зразком СПНК шляхом засвоєння рекомендованих стилів управління інтелектуалізованими робочими групами;
- ♦ прийняття рішень про надання кандидату керівної посади чи відмову останньому в цьому з причини абсолютної його невідповідності СПНК інтелектуалізованих робочих груп;

- вивчення шляхів корекції притаманних практикуючим керівникам чи стилів управління в напрямку покращання СПНК та забезпечення належного інтелектокористування;

- формування керівником робочих груп — команд шляхом відбору членів команди на основі оцінки їх відповідності критеріям СПНК.

Інструменти, які можуть використовуватись для виявлення у людей необхідних керівникам здібностей, навиків та вмінь добре відомі. Як для прикладу, комплексний анкетно-тестово-аналітичний інструментарій компанії DDI для вимірювання та оцінки різноманітних аспектів лідерського потенціалу особи, який об'єднує наступний перелік різних інструментів:

- імітація робочих ситуацій;
- опитування з використанням множинних критеріїв;
- інтерв'ю з використанням множинних критеріїв;
- аналіз особистісних характеристик;
- тестування пізнавальних здібностей;
- інтерв'ю, оснований на поведінкових лініях;
- медико-психологічне обслідування [1, с. 157].

Слід також вказати, що цей інструментарій є досить складним і дорогим. Тривалість оцінювання одного кандидата займає 2 робочі дні, а вартість — від 5 до 10 тис. доларів [1, с. 178].

Широко відомі також приклади практичного використання різноманітних методик і відповідних тестових інструментів з метою виявлення і відбору людей з необхідними професійними і психологічними характеристиками, рисами характеру і темпераменту, фізіологічними і фізичними здібностями, вміннями і навиками набуло широкого розповсюдження в світовій практиці управління персоналом [3, 4, 5, 6]. Знаючи про це, число методик і тестів було розроблено і для визначення стилів управління. Для прикладу, приведені в [7, с. 298-318] опитувальники, які дозволяють визначити стилі управління згідно лінійних моделей за трьома варіантами: директивний, колегіальний і ліберальний (за А. Л. Давидовим); авторитарно-одноособовий, демократично-одноособовий і пасивно-потураючий (за Подоляком Я. В.); авторитарний, демократичний і розділений (автор не вказаний). Подібні ж набори тестів пропонується багатьма спеціалізованими посібниками і довідниками, рекомендованими для використання практикуючими психологами [8, 9, 10, 11, 12, 13].

Огляд існуючого на даний час тестового інструментарію продемонстрував, що найбільша кількість різноманітних тестів розроблялась і використовувалась для тестування керівників в координатах відомої площинних моделей “орієнтація на завдання — орієнтація на людей”. Це, для прикладу, такі тести як Task-People для оцінки стилю управління лідера [3, с. 281-282] з виявленням і бальною оцінкою диференційованої орієнтованості останнього на інтереси завдання чи інтереси людей, тест з визначення провідного стилю управління за площинною моделлю Блейка-Моутона [14], Томаса-Кілмена [8, 15], Люфта-Інгхемма [16], Керні-Бедлі [17], Лірі [18], та їм подібні.

Однак використання традиційних тестів дослідження рис і характеристик особистості для підбору керівних кадрів і членів команд, або навіть комплексне використання багатьох таких тестів не дозволяє формувати позитивні і однозначні рекомендації щодо відповідності кандидатів тому переліку вимог, які висуваються комплексною просторовою моделлю.

В зв'язку з цим тестування кандидатів для роботи на посадах керівників організованих груп на предмет виявлення здатності до управлінської роботи в сучасних умовах доцільно здійснювати згідно комплексу генералізованих критеріїв, запропонованих просторовою моделлю стилів управління.

Вперше практичні аспекти можливостей використання просторової поведінкової моделі лідера для селекції і підбору керівних кадрів “для структур управління соціально-економічним розвитком регіону” були запропоновані і продемонстровані автором в роботі [19]. На цих же можливостях використання даної моделі було наголошено в роботі [20], автори якої розглядали запропоновану в [19] тривимірну просторову модель стилів управління як “один із можливих шляхів успішного добору кандидатів на відповідальні посади системи керування здоров'я”.

Однак, на той час в розпорядженні автора була тільки уже згадана можливість використання окремих тестів, які можна було використовувати для оцінки кандидатів окремо за кожною із площинних структур просторової моделі з наступною їх комплексною інтерпретацією:

1. Тест Блейка-Моутона з визначення провідного стилю управління в площині координат “ОНЗ”-“ОНП” [13, 14].

2. Тест Томаса-Кілмена з визначення можливого типу поведінки суб'єкта діяльності в площині координат “ОНП”-“ОНС” [13, с. 194-202, 15].

3. Модифікований тест Ліпсіца з визначення стилю управлінської поведінки в площині координат “ОНЗ”-“ОНС” [21, с. 64-71; 22].

Розроблена автором на основі названих тестів методика дослідження діагностики стилю управління керівника полягала у виконанні послідовного тестування особи за цими тестами, а також обробці та інтерпретації результатів згідно алгоритму, представленого в Додатку 1. Позначування особи в поведінковому просторі комплексної просторової моделі (Рис. 3.6) за результатами комплексного тестування, обробки та інтерпретації результатів була досить складною і незручною процедурою з точки зору отримання кінцевого результату дослідження.

В зв'язку з цим виникла цілком виправдана необхідність пошуку таких тестів, ідеологія яких максимально відповідала б вимогам запропонованої просторової моделі і дозволяла б оперативно отримувати необхідну інформацію про особу — кандидата на керівну посаду або на будь-яку іншу вакантну посаду в колективі, з якого керівник прагне сформувати команду.

З метою спрощення процесу отримання необхідної інформації про особу і підвищення оперативності її використання автором у [19] було запропоновано використати для визначення і оцінки стилю управління тест за методикою А. А. Єршова [7, с. 343-351, 23], який дозволяє визначити особистісну орієнтацію як керівників так і кандидатів на керівні посади у їх взаєминах з іншими людьми.

Тест визначає такі соціально-психологічні фактори, як позиція особи керівника в колективі і ступінь відповідності його інтересів інтересам членів колективу шляхом визначення чотирьох типів позицій, схильностей та орієнтацій:

- 1) орієнтація на інтереси справи,
- 2) орієнтація на психологічний клімат і взаємостосунки в колективі,
- 3) орієнтація на самого себе,
- 4) орієнтація на офіційну субординацію.

Для цього піддослідній особі пропонується 20 управлінських ситуацій з чотирма можливими варіантами їх вирішення (А, Б, В, Г), кожен з яких відповідає тільки одному із її ціннісних орієнтирів. Кількість відповідей, отриманих по кожному із чотирьох варіантів, і характеризує

пріоритети особи щодо використання того чи іншого стилю із наступного переліку:

1. Орієнтація на справу — характеризує рівень компетенції особи, здібності до самостійного прийняття рішень, її продуктивність.

2. Орієнтація на відносини з людьми — характеризує виховну гуманну спрямованість, вміння делегувати повноваження, залучати членів колективу в процес прийняття рішень.

3. Орієнтація на себе — характеризує прагнення особи реалізувати себе в роботі керівника, досягти особистих цілей, прагнення до самостійності та незалежності.

4. Орієнтація на офіційну субординацію — характеризує прагнення особи дотримуватись зовнішніх проявів діяльності керівника, здаватися керівником, дотримуватись дистанції з підлеглими, зберігати авторитет будь-якими засобами.

Порівняння чотирьох ціннісних орієнтирів, використаних А. А. Єршовим для збору інформації про схильності особи, з орієнтирами комплексної просторової моделі дозволяє зафіксувати очевидні співпадіння:

- ♦ орієнтація на справу — “ОНЗ”;
- ♦ орієнтація на відносини з людьми — “ОНП”;
- ♦ орієнтація на себе — “ОНС”.

Слід підкреслити, що четвертий тип орієнтації з тесту А. А. Єршова прямими чином заперечує можливості особи якісно виконувати вимоги просторової моделі, а так як тест покликаний дати інформацію про її відповідність саме цим вимогам, а не іншим, цей тип орієнтації є доцільно вилучити з розгляду, залишивши тільки варіанти відповіді за трьома запропонованими просторовою моделлю орієнтирами.

Окрім цього, в методиці формування результатів тестування відсутня можливість не погодитись із всіма запропонованими варіантами вирішення управлінської ситуації через наявність умови обов'язковості вибору одного із задекларованих варіантів, що вносить певну невизначеність у кінцевий результат, спричинену вимушеним характером прийняття рішення. Для усунення цього недоліку слід надати можливість особі, яка піддається тестуванню, у випадку відсутності варіанта, який би її задовольняв, не обирати ні однієї із запропонованих тестом відповідей.

В результаті вилучення варіанта відповідей не пов'язаних з ідеологією комплексної просторової моделі і доповнення умовою волі вибору, був отриманий модифікований тест А. А. Єршова для визначення

справу управління, до якого найбільше схильна в практичній діяльності та чи інша особа в рамках комплексної просторової моделі. Модифікований тест Єршова пропонує піддослідному 20 управлінських ситуацій з трьома варіантами можливих відповідей (А, Б, В) та можливість вибору однієї з них.

Модифікований тест А. А. Єршова, послідовність кроків з його виконання та інтерпретації результатів представлені в Додатку 2.

Безсумнівною перевагою модифікованого тесту Єршова слід вважати простоту, оперативність отримання та інтерпретації інформації.

Однак, за наближенням до ідеології комплексної просторової моделі стилів поведінки керівника тест, розроблений В. Смейклом і М. Бучером і приведений в [7, 188-190; 8, 563-589; 13, с. 112-119] є абсолютно унікальним і, на мій погляд, майже не потребує ніякої модифікації. Адже для визначення основних видів спрямованостей особистості їй пропонується для аналізу 27 стверджень з трьома можливими варіантами відповідей (А, Б, В) і пропозицією обрати і оцінити відповідь, яка найточніше відображає реальний стан речей і відповідь, яка є найбільш неадекватною ствердженню (0 балів). Якщо порівняти визначення типів спрямованості керівника на три оціночні критерії за цими критеріями, то з необхідністю прийдемо до наступного висновку:

1. Ділова спрямованість особи керівника полягає в наданні переваги досягненню встановлених цілей, прагненню брати керівництво на себе, засвоюванню нових знань, навичок, умінь, забезпеченню високої продуктивності групи підпорядкованих людей тощо. Цілком очевидно, що ця спрямованість за змістом є адекватною критерію **“Орієнтація На Завдання”** просторової моделі.

2. Спрямованість на взаємодію визначає потребу особи керівника у підтриманні добрих стосунків з членами підпорядкованої групи людей, прагненню до спільної діяльності не стільки з погляду досягнення необхідного результату, скільки з прагнення соціального схвалення їх позиції, в зв'язку з чим намагаються уникати прийняття непопулярних управлінських рішень. Наведений зміст абсолютно відповідає критерію **“Орієнтація На Партнерів”** просторової моделі.

3. Особистісна спрямованість говорить про надання особою керівника переваги власному добробуту, престижу, бажання особистих психологічних задоволення своїх почуттів, переживань і прагнень незалежно від інтересів підпорядкованих людей, колег. Аналіз змісту стверджень, які

виносяться авторами тесту для вибору в якості характеристики спрямованості цього типу, дозволяє прийти до висновку, що всі наведені в ствердженнях характеристики відповідають задоволенню власних інтересів особи керівника, однак без прямої шкоди чи ущемленню інтересів інших людей. Тобто, можна вважати, що даний тип спрямованості відповідає критерію просторової моделі **“Орієнтація На Себе”**.

Однак і цей тест потребує певної адаптації до вимог нашої просторової моделі. Як і у методиці А. Єршова, в методиці В. Смейкла — М. Кучера існує певна обмеженість волі вибору, спричинена необхідністю обов'язкового вибору двох варіантів взаємовиключних відповідей. В зв'язку з цим реальна картина схильностей особи спотворюється відсутністю можливістю відмови від запропонованих варіантів. Для забезпечення цієї можливості в методику тестування введена додаткова умова, яка полягає в забезпеченні можливості не обирати варіант відповіді взагалі в тому випадку, коли особа не вважає цей вибір за доцільний.

Опитувальник і модифікована автором методика отримання і обробки результатів з використанням тесту В. Смейкла — М. Кучера приведені в Додатку 3.

Очевидно слід очікувати, що достовірність інформації про стиль управління, отриманої за допомогою цього тесту може бути вищою в відношенню до модифікованого тесту Єршова в зв'язку з більшою кількістю запитань-відповідей і вищою диференційованістю позицій в балах. Однак, складність процедури тестування, проведення розрахунків та інтерпретації робить даний тест дещо громіздким і незручним у практичному використанні.

Таким чином, наявність трьох тестових інструментів і відповідних методик дослідження та інтерпретації отриманої інформації, яка дає можливість визначити стиль управління за критеріями комплексної просторової моделі, притаманний тому чи іншому керівнику, кандидату в керівники або кандидату в робочу групу — команду, без сумніву вимагає виконання певного обсягу порівняльних досліджень з метою визначення найбільш зручної і достовірної методики.

Для цього автором було виконано порівняльне дослідження комплексного тесту Блейка — Моутона — Томаса — Кілмена — Ліпмана модифікованого тесту А. Єршова та модифікованого тесту В. Смейкла — Р. Кучера, результат якого приводиться в наступному підрозділі.

4.2 Порівняльні дослідження можливостей тестових методик та інструментів діагностування стилю управління за комплексною просторовою моделлю

Запропоновані вище тестові методики призначені не тільки для того, щоб дати зацікавленій особі чи органу управління інформацію про схильність досліджуваної особистості до вживання в практиці управління певного чи іншого стилю поведінки стосовно оціночних критеріїв комплексної просторової моделі. Окрім цього, дана інформація повинна оперативно використовуватись в процесі поточного вироблення і прийняття рішень стосовно об'єктів дослідження — потенційних чи практичних керівників, а значить повинна отримуватись оперативно з бажаною достовірністю і надійністю.

Якщо СПНК на основі комплексної просторової моделі є нічим іншим як ідеальною моделлю вимог соціальної спільноти до особистості керівника, то оцінка результатів тестування повинна виконуватись за ступенем наближення особистості до цього, з дозволу сказати біблійного “ідеалу”, а рівень відхилення служитиме для визначення активного впливу на об'єкт шляхом навчання, корекцією через перепідготовку і тренінги, прийняття рішень при управлінні посадовими призначеннями персоналу і т.п.

Виходячи з цього, метою порівняльного дослідження тестових методик можна вважати виявлення кращої з них на основі отримання наступних порівняльних оцінок:

1. Кількість питань чи ситуацій, які вимагають від респондента осмислення і оцінки.
2. Кількість можливих варіантів відповідей чи вирішення ситуацій, з яких може бути dokonano вибір.
3. Затрати часу, необхідні для виконання тестових завдань.
4. Затрати часу, необхідні для обробки результатів та інтерпретації отриманої інформації.
5. Точність позиціонування в кількісних показниках.
6. Кількість стилів управління, які можуть бути ідентифіковані за допомогою моделі.

Якщо оцінка перших чотирьох показників не викликає зауваг і може бути виконана шляхом простих підрахунків і фіксації реального часу, необхідного для виконання тестового дослідження однієї особи, то по-

казник здатності того чи іншого тесту якомога точніше позиціонувати особу в просторі моделі вимагає певного роз'яснення в зв'язку з тим, що термін “розрішуюча здатність” є більш властивим сфері інформаційно-вимірювальних технологій і систем, в яких під ним розуміють здатність способу вимірювання, чи пристрою, який його реалізує зафіксувати мінімально можливе значення зміни того показника, який вимірюється. У випадку визначення типу стилю управління згідно концепції комплексної просторової ми прагнемо визначити стиль управління за ознакою попадання результату, генерованого особою під час опитування, в один із 9-ти можливих і чітко детермінованих підпросторів моделі. Саме такий результат отримується при використанні комплексу тестів “Блейка-Моутона-Томаса-Кілмена-Ліпсіца”.

Особливість двох інших тестів полягає в тому, що результати досліджень, проведених з їх допомогою отримується у вигляді певної кількості балів за кожною із трьох складових координат просторової моделі. Тобто, позиція будь-якої особи в цій моделі описується просторовими координатами “ОНЗ” — Z , “ОНП” — Y і “ОНХ” — X .

Аналіз графічної інтерпретації просторової моделі за результатами модифікованого тесту А. Єршова (Рис. Д.1.) вочевидь демонструє, що за кожною із координат в процесі тестування може бути отримано одне із 7 потенційних значень. В цьому разі загальна кількість можливих позицій у обмеженому цими значеннями просторі досягає 343, кожна з яких знаходиться в точці перетину відповідних координат $P(X, Y, Z)$. Слід також звернути увагу на ту обставину, що, якщо частина точок перетину знаходиться в межах виділених стильових підпросторів, то інша частина знаходиться на площинах, які поділяють загальний простір моделі на окремі підпростори — детерміновані стилі управління. В зв'язку з цим, отримання особою результату, позиція якого прийдеться на площину між двома стилями управління, може говорити про те, що даній особі характерний якийсь комбінований стиль, в процесі реалізації якого не проявляються характеристики, притаманні відразу двом детермінованим комплексною просторовою моделлю стилям. Для прикладу, отриманий особою результат “ОНП” ($Y = 4$), “ОНХ” ($X = 1$) і “ОНЗ” ($Z = 5$) описується точкою, розташованою на площині поділу стилів “керівник-центрист” і “керівник-партнер”, а результат “ОНП” ($Y = 2$), “ОНХ” ($X = 2$) і “ОНЗ” ($Z = 1$) дасть комбінацію стилів управління “керівник-центрист” і “керівник-ліновець”.

Очевидно, що результат тестування може бути отриманий і у випадку такої комбінації координат, яка розмістить особу в точці поділу трьох детермінованих просторовою моделлю стилів управління, що дозволяє ідентифікувати її стиль управління як потрійну комбінацію. Прикладом може служити позиція, яка описується наступними координатами “ОНП” ($Y = 0$), “ОНС” ($X = 3$) і “ОНЗ” ($Z = 6$). В цьому випадку стиль управління може бути описаний комбінацією із трьох стилів – керівник-центрист”, “керівник-роботоголік” і “керівник-диктатор”.

За допомогою даної моделі можуть бути визначені також і можливі тенденції в основному стилі управління особи, коли остання чітко позиціонується в одному із підпросторів, однак з суттєво вираженим наближенням до якогось іншого або інших. Для прикладу, позиція з координатами “ОНП” ($Y = 4$), “ОНС” ($X = 4$) і “ОНЗ” ($Z = 4$) говорить про те, що у притаманного особі основного стилю “керівник-центрист” виражена тенденція наближення до стилю “керівник-партнер” і т.д.

Таким чином, використання модифікованого тесту А. Єршова в комплексі з просторовою моделлю стилів управління дає можливість визначити не тільки 9 передбачених цією моделлю стилів управління, а і 4 додаткових подвійних та 12 додаткових потрійних комбінацій основних стилів. Загальна кількість можливих для ідентифікації стилів управління складає 29 варіантів, що свідчить про суттєве підвищення точності визначення стилю управління, притаманного тому чи іншому тенденційному або уже практикуючому керівнику.

Все це дозволяє говорити про суттєву перевагу використання модифікованого тесту А. Єршова перед комплексним тестом Блейка-Мустона-Томаса-Кілмена-Ліпсіца в точності визначення стилю управління.

Слід зазначити, що всі вищевказані особливості інтерпретації результатів тестування за модифікованим тестом А. Єршова є притаманними і модифікованій тестовій методиці Смейкла-Кучера. При цьому кількість можливих позицій, які можуть бути отримані в процесі інтерпретації результатів досягає 19 683. Звичайно, така точність позиціонування є явно надлишковою. Адже кількість можливих для ідентифікації стилів управління та їх комбінацій залишається постійною.

Таким чином, у всіх випадках отримання інформації про притаманну тій чи іншій особі схильність до демонстрування того чи іншого стилю поведінки з підлеглими з допомогою відомих, однак стильовим чином модифікованих тестів і запропонованої концепції просторової моделі відбувається більш чітка і зрозуміла диференціація стилів управління в порівнянні з всіма існуючими моделями і методиками.

Якщо базовий тест А. Єршова дозволяв визначити тільки 4 домінуючі поведінкові орієнтири в можливому стилі управління керівника, то модифікований тест в комплексі з просторовою моделлю дає можливість позиціонувати особу керівника, або кандидата на керівну посаду за стилем управління в 9 базових стильових позиціях з відповідним текстовим описом, а також в 8 подвійних та 12 потрійних комбінаціях базових стилів. Окрім того, як уже зазначалось вище, існує можливість виявлення прихованої схильності або прагнення особи до другого за значенням для неї стилю управління.

У випадку ж комплексного використання просторової моделі і модифікованої тестової методики Смейкла-Кучера три домінуючі складові поведінки керівника, якими обмежувались можливості останньої, замінюються знову ж таки 9 базовими та 20 комбінованими стилями управління.

Порівняння оціночних показників трьох тестових методик, представлених в Таблиці 4.1 дозволяє прийти до висновку, що за більшістю показників найбільш оперативним і точним можна вважати модифікований тест А. Єршова. При найменшій кількості оцінюваних ситуацій і варіантів відповідей для вибору, використання цього тесту дає про особу таку інформацію, яка є набагато точнішою від результатів тестування за комплексним тестом Блейка-Моутона-Томаса-Кілмена-Ліпсіца і отримується набагато оперативніше в порівнянні із тестом Смейкла-Кучера в зв'язку з присутністю в процедурі останнього значної кількості додаткових розрахунків.

Однак, остаточний висновок про доцільність використання тієї чи іншої тестової методики з визначення стилю управління може бути отриманий тільки на підставі порівняння результатів практичного використання цих методик. Метою цього дослідження є перевірка дієвості вибраних і модифікованих тестів, достовірності отриманих з їх допомогою результатів і можливостей використання в практиці відбо-

підготовки і оцінки потенційних можливостей майбутніх чи практичних управлінців.

Практично-експериментальне дослідження можливостей двох модифікованих тестових методик для визначення стилю управління поведінкового або практикуючого керівника було заплановане і виконане експериментом на базі навчальних груп різних категорій в процесі викладання дисциплін “Управління персоналом”, “Тактика особистої роботи керівника”, “Самоменеджмент”, “Практична етика і психологія менеджменту”, “Персональний менеджмент” серед студентів Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (2003-2005 р.р.) і слухачів обласних курсів підвищення кваліфікації при Центрі підвищення кваліфікації державних службовців і керівників державних підприємств, установ й організацій” Івано-Франківської обласної державної адміністрації (2001-2004 р.р.).

Таблиця 4.1.

Порівняльні характеристики тестових методик діагностування стилю управління

Оцінюваний показник	Одиниці вимірювання	Оцінювана тестова методика		
		Блейка-Моутона-Томаса-Кілмена-Ліпсіца	Модифікований тест А.Ершова	Модифікований тест В.Смейкла – М.Кучера
Кількість питань чи запитань	шт.	47	20	27
Кількість варіантів відповідей	шт.	133	80	108
Час тестування	год.	≈ 0,90	≈ 0,50	≈ 0,80
Час обробки та інтерпретації	год.	≈ 1,50	≈ 0,30	≈ 1,20
Кількість позицій	шт.	9	343	19 683
Кількість стилів	шт.	9	29	29

Окрім цього, аналогічні дослідження автором груп проведені серед членів робочих груп з реалізації у Івано-Франківській області проекту міжнародної технічної допомоги “Регуляторна реформа в Україні” (USAID) (2002-2003 р.р.) та “Економічно розвинуті українські міста” (USAID) (2005 р.), а також серед членів робочої групи з розробки Стратегії економічного і соціального розвитку Івано-Франківської області на період 2004-2015 р.р. та аналогічних груп на рівні окремих

районів і міст обласного підпорядкування (2003-2004 р.р.), в складі яких автор працював в ролі консультанта, експерта або учасника. До складу названих робочих груп залученими досвідчені керівники різного статусу і самих різноманітних сфер діяльності.

Обґрунтування вибору, опис груп і категорій їх учасників, умов організація і проведення експериментально-практичних досліджень та демонстрація узагальнених результатів приведені в наступному підрозділі.

4.3 Апробація тестів в групах керівників різних категорій і сфер діяльності

Оцінка рівня надійності і достовірності отриманої з допомогою тестів інформації про особу є важливою умовою практичного використання цих тестів в майбутньому.

Якщо під надійністю розуміють відносну постійність, стійкість, повторюваність результатів тестування при первинному і повторному використанні тесту на одних і тих же піддослідних, то достовірність — поняття яке демонструє, що вимірює тест і наскільки добре він це робить [8, с. 5-6].

Слід зауважити, що оцінка рівня надійності та достовірності окремих тестових методик переважно здійснюється на основі порівняння реально отриманих оцінок одних і тих же груп людей в ідентичних умовах проведення досліджень. Це вимагає обґрунтованого вибору категорій осіб, які піддаються тестуванню, а також визначення гіпотетично очікуваних результатів тестування в залежності від характеристик цих груп.

При формуванні програми досліджень і вибору категорій осіб для випробування тестів автор виходив з тих міркувань, що перевірка надійності і достовірності вимагає організації і проведення досліджень в таких групах, члени яких різнилися б за рівнем спеціальних управлінських знань, наявного досвіду і поточного статусу в ієрархії управління. У зв'язку з цим групи формувались на підставі наступних критеріїв:

- а) члени групи не є керівниками і не володіють спеціальними знаннями;
- б) члени групи є потенційними керівниками, що навчаються;
- в) члени групи є практикуючими керівниками нижчої і середньої ланки управління;
- г) члени групи є практикуючими керівниками вищих ланок управління.

Гіпотетично очікуваними результатами у випадку таких груп вважались:

- високий рівень співпадіння результатів, отриманих з допомогою диференційованих автором тестових методик, як узагальнений показник надійності і достовірності;

♦ розподіл тестованих осіб за стилями управління мав би залежати від володіння останніми теоретичними знаннями з управління, практичним досвідом та статусом в управлінській ієрархії;

♦ очікування того, що кращі за класифікацією варіанти стилів управління будуть виявлені у осіб з наявним запасом теоретичних знань, практичного досвіду і поточного керівного статусу;

♦ очікування того, що відсутність хоча б однієї із вищеназваних складових призводитиме до погіршення практикованого або декларованого особою стилями;

♦ очікування того, що характер зростання “коефіцієнта інтелекту” пріоритетно визначатиметься набутими знаннями, а не досвідом та статусом особи.

Формування груп осіб для проведення порівняльних досліджень тестових методик А. Єршова і Смейкла-Кучера, їх організація і проведення відбувалось протягом 2002-2005 років на підставі використання наступних можливостей:

1. Група 1 “Не керівники”. Особи, які не є керівниками і не володіють ні теоретичними знаннями, ні практичним досвідом управлінської роботи — студенти 3-го року навчання (група ПФ-2003) спеціальності “Переклад” Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, які ще не вивчали дисципліни “Основи менеджменту”.

2. Група 2 “Потенційні керівники”: Особи, які вивчають дисципліни управлінського циклу:

2.1. Особи, які не мали теоретичної управлінської підготовки і отримали тільки мінімальні знання з принципів управління власним бізнесом — слухачі курсів підвищення кваліфікації “Основи малого підприємництва” при Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу.

2.2. Особи, які володіють початковими теоретичними знаннями з управління але не мають досвіду з їх практичного використання — студенти 3-го року навчання (групи МО-2003) спеціальності “Менеджмент організацій” Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

2.3. Особи, які вивчили всі теоретичні дисципліни управлінського циклу, однак не мають досвіду з їх практичного використання — студенти 5-го року навчання (групи МО-2000) спеціальності “Менеджмент

Розділ IV

Методика відбору підготовки і оцінки керівників з використанням комплексної просторової моделі стилів управління

організацій” Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

3. Група 3 “Практикуючі керівники нижчої і середньої ланок управління”:

3.1. Особи, які не вивчали комплексу управлінських дисциплін, але отримали певний досвід практичної роботи в органах державного управління і місцевого самоврядування – слухачі магістратури за спеціальністю “Державна служба” Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

3.2. Особи, які не вивчали дисциплін управлінського циклу, але на час тестування працюють в органах місцевого самоврядування — члени сільських рад, які навчалися на курсах підвищення кваліфікації при “Центрі підвищення кваліфікації державних службовців і керівників державних підприємств, установ й організацій” при Івано-Франківській обласній державній адміністрації.

4. Група 4 “Практикуючі керівники вищих ланок управління” (працівники обласних і районних державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, бізнесових кіл, науково-освітніх і громадських організацій):

4.1. Члени обласної робочої групи Проекту “Регуляторна реформа в Україні” (USAID).

4.2. Члени обласної робочої групи з розробки Стратегії економічного і соціального розвитку Івано-Франківської області на період 2004-2005 р.р.

4.3. Члени Комітету стратегічного планування м. Івано-Франківська за проектом “Економічно розвинуті українські міста” (USAID).

Тестування проводилось на умовах добровільності та анонімності. Особам, які приймали участь в тестуванні не повідомлялась кінцева мета, єдина картка опитувальника містила 47 ситуацій (суміш 20 ситуацій з модифікованого тесту А. Єршова і 27 з модифікованого тесту Смейкла-Кучера) з трьома варіантами можливих відповідей на кожну. Розподіл ситуацій і відповідей за відповідними тестовими методиками відбувався тільки в процесі попередньої обробки результатів.

Результати тестування по кожній із визначених вище 4-х груп і 8-ми категорій з використанням модифікованого тесту А. Єршова приведені в Таблиці 4.2.

Таблиця 4.2.

Результати визначення схильності особи до використання різних стилів управління за модифікованим тестом А. Єршова (572 особи)

Категорії груп осіб	Число осіб	Коди стилів управління за просторовою моделлю									
		000	001	010	011	100	101	110	111	0	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Не керівники											
1. Студенти спеціальності "Переклад", група 3-го курсу ПФ-2003, ІФНТУНГ	17	-	-	1	3	4	2	-	-	7	
Всього по категорії:	17	0	0	1	3	4	2	0	0	7	
%	100	0	0	5,9	17,6	23,5	11,7	0	0	41,2	
Потенційні керівники											
2. Студенти спеціальності "Менеджмент організацій", групи 3-го курсу МО-2003, ІФНТУНГ	89	-	1	2	3	11	14	9	4	45	
			1,12	2,25	3,37	12,4	15,7	10,1	4,49	50,6	
3. Студенти спеціальності "Менеджмент організацій", групи 5-го курсу МО-2000, ІФНТУНГ	78	-	1	2	2	10	8	1	7	47	
			1,28	2,56	2,56	12,8	10,3	1,28	8,97	60,2	
4. Слухачі курсів підвищення кваліфікації для безробітних "Основи підприємництва" при ІФНТУНГ	113	1	1	3	12	22	24	8	7	35	
		0,88	0,88	2,65	10,6	19,4	22,2	7,08	6,19	30,9	
Всього по категорії:	280	1	3	7	17	43	46	18	18	127	
%	100	0,36	1,1	2,5	6,1	15,3	16,4	6,4	6,4	45,3	
Практикуючі керівники нижчої і середньої ланок управління											
5. Магістри спеціальності "Державна служба" заочної і стаціонарної форм навчання, ІФНТУНГ	85	-	4	3	5	6	10	3	2	52	
			4,71	3,53	5,88	7,06	11,8	3,53	2,35	61,2	
6. Групи перепідготовки голів сільських рад при Центрі підвищення кваліфікації Івано-Франківської ОДА	93	1	2	3	7	9	14	4	2	51	
		1,07	2,15	3,22	7,52	9,68	15,0	4,30	2,15	54,8	
Всього по категорії:	178	1	6	6	12	15	24	7	4	103	
%	100	0,5	3,4	3,4	6,7	8,4	13,5	3,9	5,1	57,8	
Практикуючі керівники вищих ланок управління											
7. Обласна робоча група проекту USAID "Регуляторна реформа в Україні"	25	-	-	-	2	2	4	-	7	10	
					8,00	8,00	16,0	-	28,0	40,0	

продовження таблиці 4.2

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
4 Слухачі курсів підвищення кваліфікації для безробітних "Основи підприємництва" при ФОНТУНГ	113	2	2	4	24	24	12	6	6	33
		1,77	1,77	3,54	21,2	21,2	10,6	5,31	5,31	29,2
Всього по категорії:	280	2	2	9	32	47	32	20	18	118
%	100	0,7	0,7	3,2	11,4	16,8	11,4	7,1	6,4	42,1
Практикуючі керівники нижчої і середньої ланок управління										
5 Магістри спеціальності "Державна служба"очної і стаціонарної форми навчання, ФОНТУНГ	85	-	2	2	6	10	7	3	4	51
			2,35	2,35	7,06	11,7	8,23	3,53	4,70	60,0
6 Групи передіготування керівників сільських рад при Центрі підвищення кваліфікації Івано-Франківської ОДА	93	2	1	3	10	9	8	6	3	51
		2,15	1,07	3,22	10,7	9,68	8,60	6,45	3,22	54,8
Всього по категорії:	178	2	3	5	16	19	15	9	7	102
%	100	1,1	1,7	2,8	9,0	10,8	8,4	5,0	3,9	57,3
Практикуючі керівники вищих ланок управління										
7 Обласна робоча група проекту USAID "Територіальна реформа в Україні"	25	-	-	-	2	2	1	2	7	11
					8,00	8,00	4,00	8,00	28,0	44,0
8 Обласна робоча група з розробки Стратегії економічного і соціального розвитку області на період 2004-2015 р. р.	33	-	-	3	4	3	1	1	8	13
				9,09	12,1	9,09	3,03	3,03	24,2	39,4
9 Комітет стратегічного планування м. Івано-Франківська, проект USAID "Еко-номічно життєздатні українські міста"	39	-	-	-	6	5	3	3	10	12
					15,4	12,8	7,69	7,69	25,6	30,7
Всього по категорії:	97	0	0	3	12	10	5	6	25	36
%	100	0	0	3,1	12,4	10,3	5,1	6,2	25,7	37,1
Всього:	572	4	6	18	63	79	54	36	50	262
%	100	0,7	1,05	3,14	11,0	13,8	9,4	6,3	8,7	45,8

Абсолютно аналогічний обсяг досліджень проводився паралельно в тих же групах з використанням модифікованого тесту В. Смейкла-М. Кучера. Результати тестування приведені в Таблиці 4.3.

Результати визначення схильності особи до використання різних стилів управління за модифікованим тестом В. Смейкла-М. Кучера (572 особи)

Категорії груп осіб	Число осіб	Коди стилів управління за просторовою моделлю								
		000	001	010	011	100	101	110	111	0
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Не керівники										
1. Студенти спеціальності "Переклад", група 3-го курсу ПФ-2003, ІФНТУНГ	17	-	-	1	3	4	2	-	-	7
Всього по категорії:	17	0	0	1	3	4	2	0	0	7
%	100	0	0	5,9	17,6	23,5	11,7	0	0	41,2
Потенційні керівники										
2. Студенти спеціальності "Менеджмент організацій", групи 3-го курсу МО-2003, ІФНТУНГ	89	-	1	2	3	11	14	9	4	45
			1,12	2,25	3,37	12,4	15,7	10,1	4,49	50,6
3. Студенти спеціальності "Менеджмент організацій", групи 5-го курсу МО-2000, ІФНТУНГ	78	-	1	2	2	10	8	1	7	47
			1,28	2,56	2,56	12,8	10,3	1,28	8,97	60,2
4. Слухачі курсів підвищення кваліфікації для безробітних "Основи підприємництва" при ІФНТУНГ	113	1	1	3	12	22	24	8	7	35
		0,88	0,88	2,65	10,6	19,4	22,2	7,08	6,19	30,9
Всього по категорії:	280	1	3	7	17	43	46	18	18	127
%	100	0,36	1,1	2,5	6,1	15,3	16,4	6,4	6,4	45,3
Практикуючі керівники нижчої і середньої ланок управління										
5. Магістри спеціальності "Державна служба" заочної і стаціонарної форм навчання, ІФНТУНГ	85	-	4	3	5	6	10	3	2	52
			4,71	3,53	5,88	7,06	11,8	3,53	2,35	61,2
6. Групи перепідготовки голів сільських рад при Центрі підвищення кваліфікації Івано-Франківської ОДА	93	1	2	3	7	9	14	4	2	51
		1,07	2,15	3,22	7,52	9,68	15,0	4,30	2,15	54,8
Всього по категорії:	178	1	6	6	12	15	24	7	4	103
%	100	0,5	3,4	3,4	6,7	8,4	13,5	3,9	5,1	57,8
Практикуючі керівники вищих ланок управління										
7. Обласна робоча група проекту USAID "Регуляторна реформа в Україні"	25	-	-	-	2	2	4	-	7	10
					8,00	8,00	16,0	-	28,0	40,0

продовження таблиці 4.3

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Обласна робоча група з розробки Стратегії економічного і соціального розвитку області на період 2004-2015 р. р.	33	-	-	2	2	2	7	1	7	12
				6,06	6,06	6,06	21,2	3,03	21,2	36,3
2. Хімлет стратегічного планування м. Івано-Франківська, проєкт USAID "Економічно розвинуті українські міста"	39	-	-	3	4	2	5	3	9	13
				7,69	10,2	5,13	12,8	7,69	23,1	33,3
Всього по категорії:	97	0	0	5	8	6	16	4	23	35
%	100	0	0	5,6	8,2	6,2	16,5	4,1	23,7	36,1
Всього:	572	2	9	19	40	68	88	29	45	272
%	100	0,35	1,5	3,3	7,0	11,9	15,4	5,1	7,9	47,6

Аналіз та інтерпретація результатів визначення типу стилів управління, притаманних всім 572 особам, проводився відносно послідовності розташування стилів, описаних рядом кодових комбінацій (3.5.). При цьому, врахування основних положень концепції комплексної просторової моделі дозволило зробити наступні висновки:

1. Продемонстровані на графіках 4.1 (модифікований тест А. Єршова) і 4.2 (модифікований тест В. Смейкла-М. Кучера) сімейства кривих, які графічно інтерпретують залежності часток розподілу кількості тестованих осіб за детермінованими просторовою моделлю стилями управління, свідчать про те, що отримані за допомогою різних тестів результати з незначними відхиленнями практично співпадають, а максимальні значення флуктуацій, які спостерігаються в зоні статистично найбільш чисельного збалансованого стилю "керівник-центрист" не перевищують 6,8% для категорії "не керівників" та 1% для категорії "досвідчених керівників". Так як загально визнаною є думка, що достовірність результатів психологічного тестування як правило не перевищує 85%, то флуктуації в межах 1-10% в даному випадку не виходять за межі можливих похибок. Це дозволяє прийти до висновку про належну надійність і достовірність модифікованих тестових методик.

2. Графічну інтерпретацію розподілу ефективних стилів управління від стилю "керівник-центрист" до стилю "керівник-партнер" за

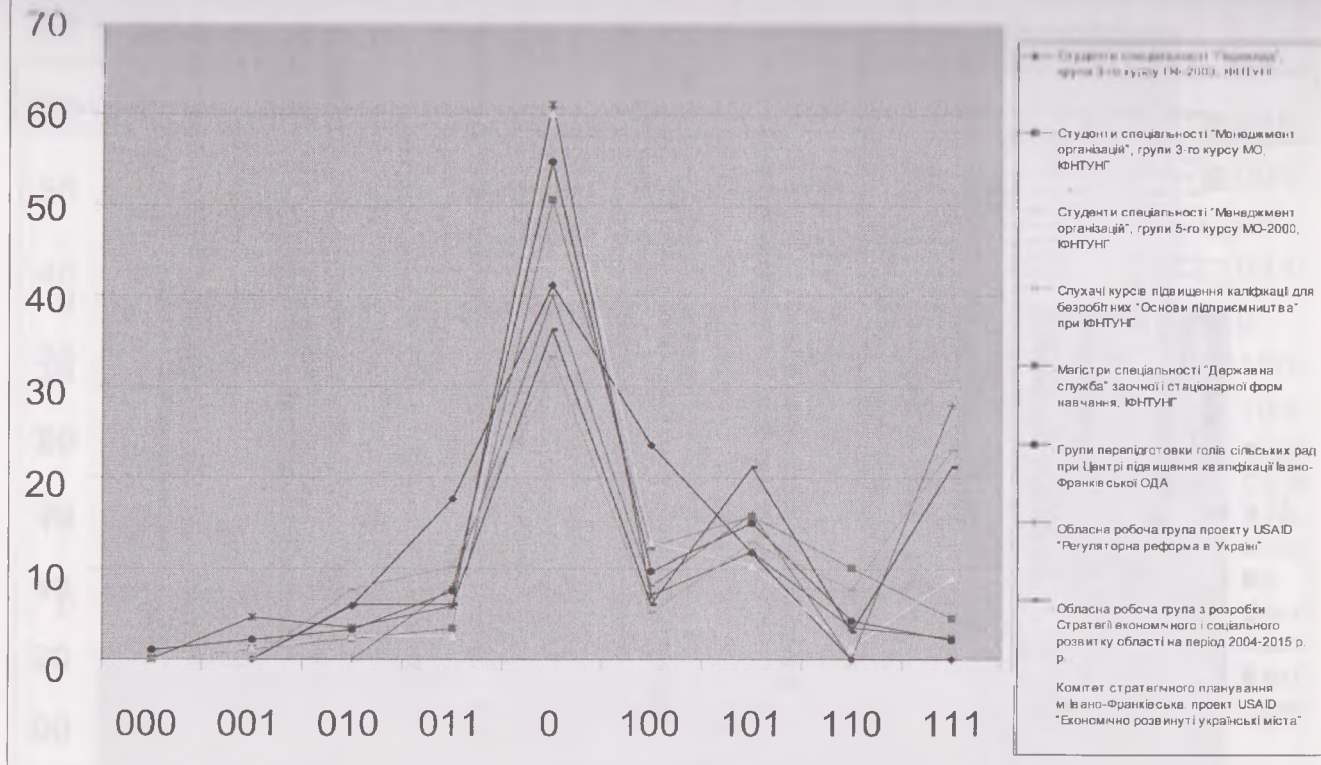


Рис. 4.2 Графічна інтерпретація розподілу кількості тестованих осіб за детермінованими просторовою мостями управління, отриманих з допомогою модифікованого тесту В.С.Мейкла - М.Кучера

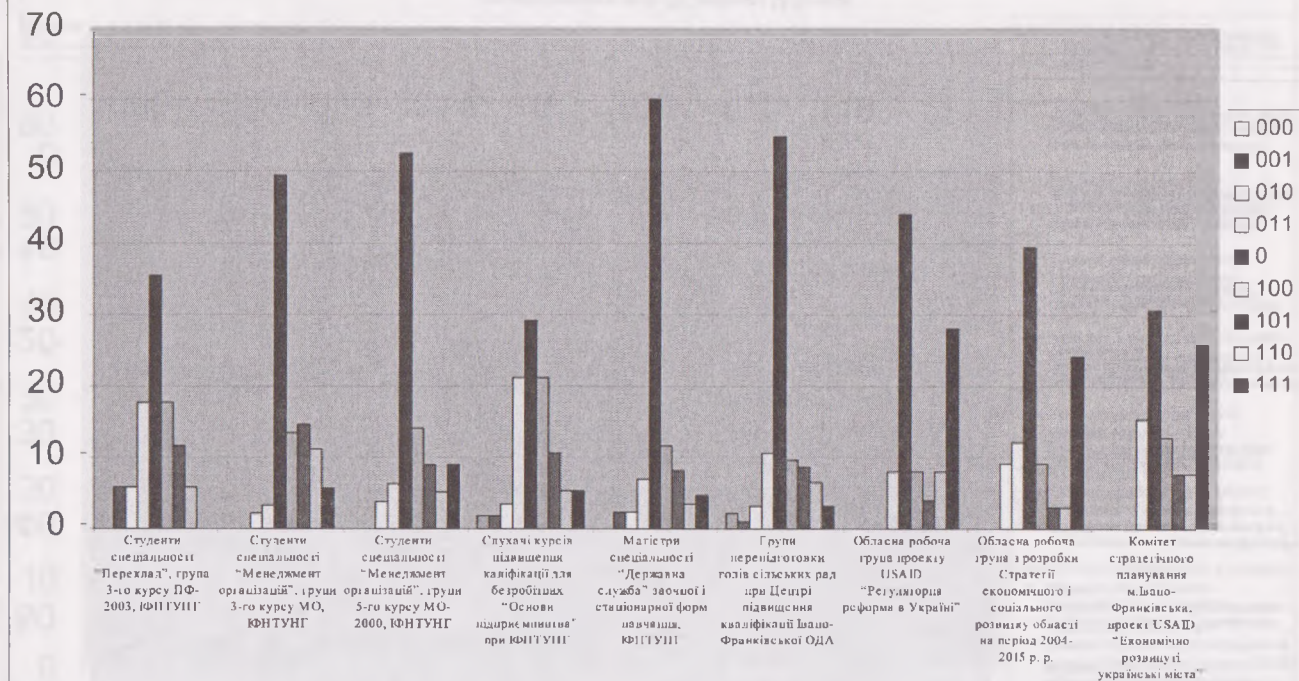


Рис. 4.3 Графічна інтерпретація розподілу стилів управління між категоріями тестованих осіб за результатами, отриманими з допомогою модифікованого тесту А.

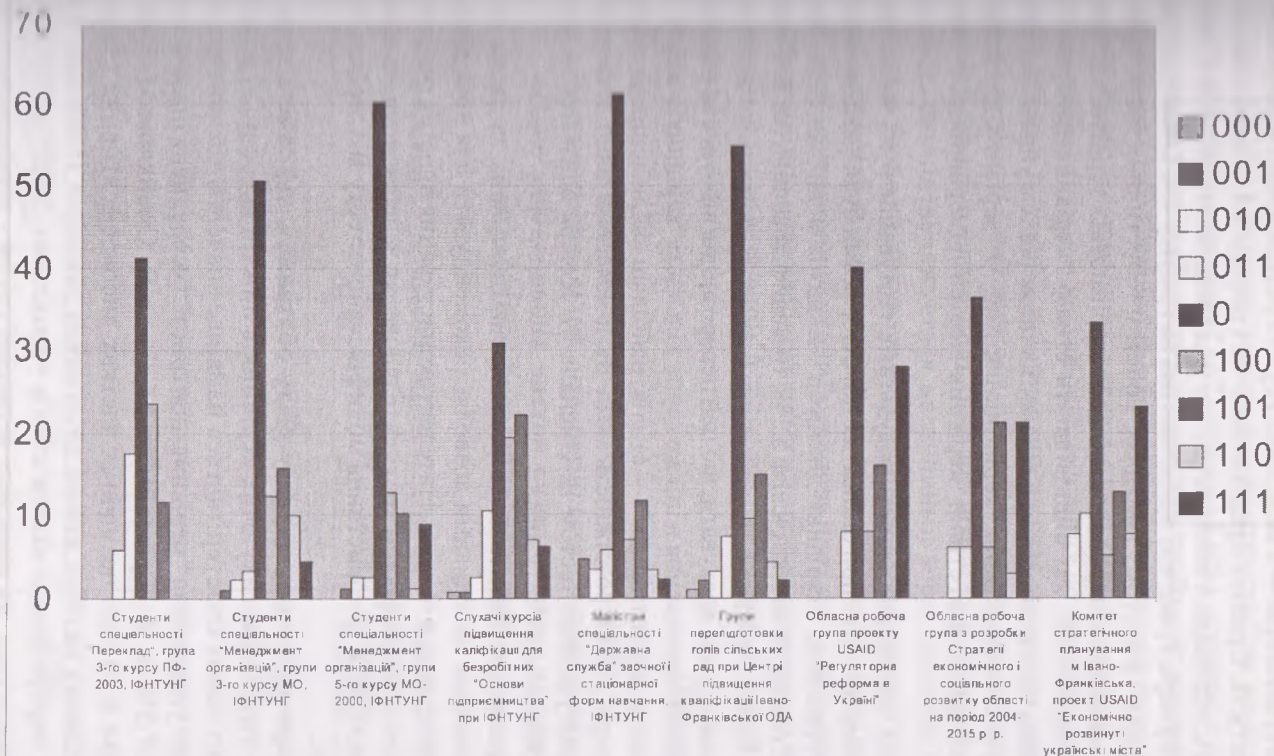


Рис. 4.6 Графічна інтерпретація розподілу стилів управління між категоріями тестованих осіб за результатами, отриманих з допомогою модифікованого тесту
В.Смєйкла - М.Кучера

кожною із категорій 4-х виділених груп та результатами модифікованого тесту А. Єршова представлено на графіку 4.3. Аналогічна залежність, отримана з використанням модифікованого тесту В. Смейкла-М. Кучера, графічно представлена на графіку 4.4. Очевидно, що і в першому, і в другому випадках з ростом теоретичних знань, практичних навиків і статусної позиції спостерігаються тенденції до зростання числа осіб, які відповідають стилю “керівник-центрист” з наступним перерозподілом у групах з вищим рівнем управлінського статусу в користь стилів “керівник-партнер” і “керівник-диктатор” при явній мінімізації стилів “керівник-жертва” і “керівник-роботоголік”.

Єдина значна розбіжність результатів тестування була зафіксована в четвертій групі при оцінці частки осіб, якими були задекларовані стиль управління “керівник-диктатор”. Якщо за модифікованим тестом А. Єршова ця частка склала 5,1%, то модифікований тест В. Смейкла-М. Кучера виявив в цих же групах аж 16,5% відсотків “диктаторів”. Однак, якщо врахувати, що цей перерозподіл відбувся за рахунок одночасного зменшення в цій же групі кількості “керівників-жертв” і “керівників-роботоголік” — стилів, найбільш наближених до стилю “диктатора”, то ця розбіжність може бути пояснена дещо досконалішим трактуванням тестом В. Смейкла-М. Кучера близьких за змістом управлінських ситуацій.

3. Практична ідентичність результатів, отриманих за двома модифікованими методиками дозволяє рекомендувати для практичного використання в практиці інтелектокористування простої, оперативної і точної модифікації тесту А. Єршова, не заперечуючи, одночасно можливості використання модифікованого тесту В. Смейкла-М. Кучера.

4. Доречно звернути увагу на ту обставину, що саме в третій групі – групі практикуючих керівників нижчої і середньої управлінських ланок спостерігається найвище значення збалансованого стилю управління “керівник-центрист” (усереднені значення по групі 57,3% за А. Єршовим та 58,3% за В. Смейклом-М. Кучером) при відносно незначних частках високоефективних стилів, орієнтованих на обов’язкове досягнення завдання. Найбільш значимий перерозподіл часток стилів управління серед опитуваних спостерігається на прикладі четвертої групи - керівників вищого

зменшення частки (-20,2% і -21,7%) кількості “керівників-центристів” на користь частки “керівників-партнерів” (+21,8% і +18,6%), а також в користь менш ефективних стилів дозволяє прийти до висновку, що планування стилю “керівник-партнер” першочергово залежить від сфери набутих теоретичних знань і практичного досвіду. Це дозволяє припустити, що частка осіб, схильних до використання стилю “керівник-партнер”, пріоритетно зростає головним чином завдяки спеціально набутих знанням. При цьому практичний досвід відіграє другорядну роль, а вплив поточного статусу мінімізується, що підтверджується наступними міркуваннями і допущеннями. Якщо вишикувати категорії груп учасників експериментального тестування згідно з виявленою в кожній групі часткою осіб, яким притаманний стиль “керівник-партнер” від мінімального до максимального зафіксованого значення, отримуємо наступну послідовність за тестом А. Єршова і за тестом В. Смейкла-М. Кучера (Таблиця 4.4.).

Таблиця 4.4

Перепозиціонування груп і категорій експериментальної апробації тестових методик згідно зафіксованих часток оптимального стилю управління “керівник-партнер”

Визначення статусу групи	Початковий № групи	Частка за тестом А.Єршова	Новий № групи	Частка за тестом В.Смейкла-М.Кучера	Новий № групи
1	2	3	4	5	6
“Не керівники”	1	0%	1	0%	1
“Практикуючі керівники нижчої і середньої ланок управління” – голови сільських рад	6	3,22%	2	2,15%	2
“Практикуючі керівники нижчої і середньої ланок управління” – магістри спеціальності “Державна служба”	5	4,70%	3	2,35%	3
“Інтенційні керівники” – слухачі курсів “Основи підприємництва”	4	5,31%	4	6,19%	5

продовження таблиці 4.4

1	2	3	4	5	6
“Потенційні керівники” – студенти 3-го курсу спеціальності “Менеджмент організацій”	2	5,62%	5	4,49%	4
“Потенційні керівники” – студенти 5-го курсу спеціальності “Менеджмент організацій”	3	8,97%	6	8,97%	6
“Практикуючі керівники вищих і середніх ланок управління” – члени обласної робочої групи з розробки Стратегії економічного і соціального розвитку	8	24,2%	7	21,2%	7
“Практикуючі керівники вищих і середніх ланок управління” – члени Комітету стратегічного планування м. Івано-Франківська	9	25,6%	8	23,1%	8
“Практикуючі керівники вищих і середніх ланок управління” – обласна робоча група проекту “Регуляторна реформа в Україні”	7	28,0%	9	28,0%	9

З таблиці 4.4 видно, що рейтинг відповідних підгруп з категорії практикуючих керівників нижчої і середніх ланок управління знизився з 5 до 2 і з 5 до 3, а рейтинг потенційних керівників — студентів третьокурсників підвищився відповідно з 2 до 4 (за А. Єршовим) і до 5 (за В. Смейклом-М. Кучером) та студентів п'ятикурсників з 3 до 6. Це переміщення можна пояснити тільки однією очевидною обставиною — більшість із практикуючих сьогодні управлінців в державних і сільськогосподарських органах влади ще не отримали спеціальних знань з управлінських дисциплін, а практика сьогоднішнього управління на відповідних ієрархічних рівнях (а відповідно і життєві цінності та орієнтири) є дуже далекими від сучасних вимог. На відміну ж від практикуючих управлінців нижчої і середньої ланок управлінської ієрархії в області, студенти спеціальності “Менеджмент організацій” при відсутності негативного досвіду практичного досвіду уже ознайомлені із засадами ефективного

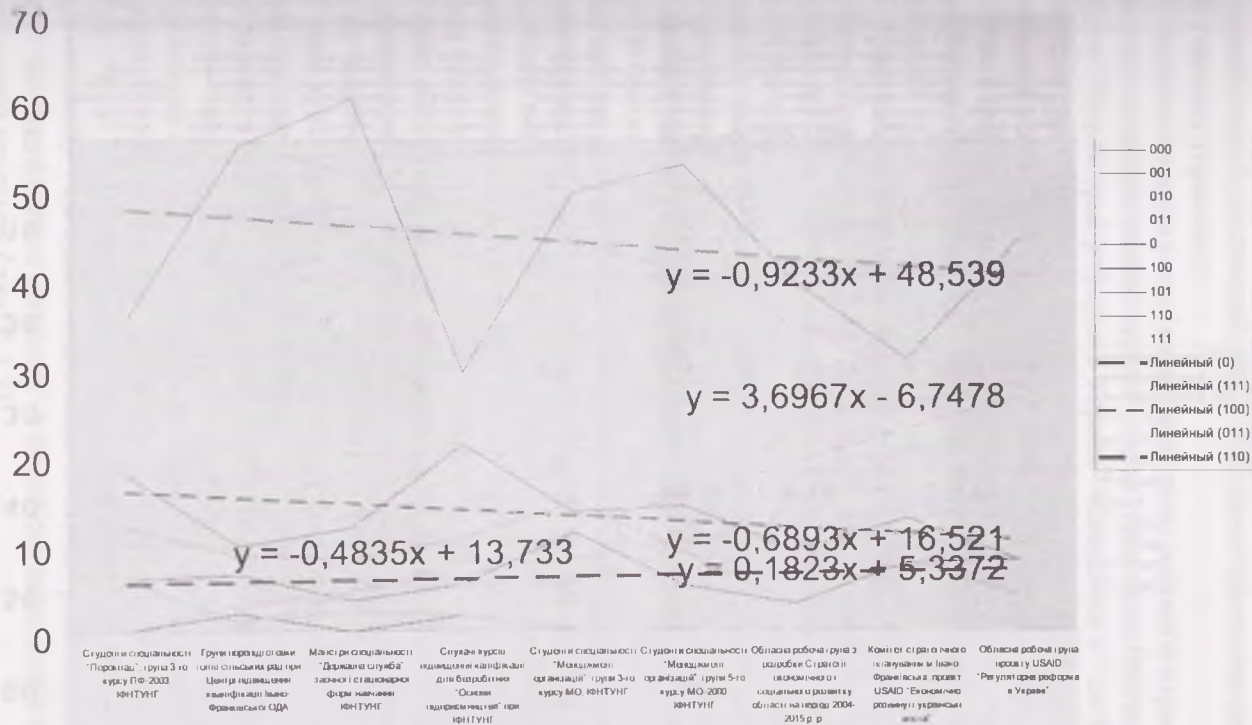


Рис. 4.5 Графічна інтерпретація розподілу часток осіб, здатних до реалізації стилю управління "керівник-партнер" за всіма категоріями досліджуваних (результати тесту А.Єршова)

них методів сучасного менеджменту. Таким чином, саме знання, а не професійний статус і практичний досвід є основним джерелом удосконалення процесу управління.

Слід також звернути увагу і на часткову зміну рейтингів в групі практичних керівників вищих і середніх ланок управління. Рейтинг групи проекту “Регуляторна реформа в Україні” збільшився з 7 до 9, а рейтинг груп стратегічного планування м. Івано-Франківська і області зменшився відповідно з 9 до 8 та з 8 до 7. Однак, при цьому загальні показники за окремими стилями управління в підгрупах залишаються дуже близькими, що говорить про певну однорідність категорій осіб в кожній групі.

5. Графічна інтерпретація розподілу частки осіб, здатних до реалізації стилю управління “керівник-партнер” представлена відповідна на рисунках 4.5 (дані за тестом А. Єршова) і 4.6 (дані за тестом В. Смейста-М. Кучера). Апроксимація множини отриманих точок в обох випадках дає зростаючу пряму з позитивним значенням коефіцієнта (+К), яка однозначно підтверджує попереднє припущення про домінуючий вплив спеціальних управлінських знань на формування високоефективного стилю управління “керівник-партнер”.

На цих же рисунках представлені результати апроксимації перерозподілу часток інших ефективних стилів управління в цих же групах, згідно яких прослідковується чітка тенденція зменшення часток більш ефективних стилів управління з негативним значенням коефіцієнта (-К) при оволодінні спеціальними знаннями та підкріпленні останніх позитивним практичним досвідом. Цікаво, що, якщо стиль “керівник-диктатор” практично не залежить від цих чинників, то для стилів “керівник-центрист”, “керівник-роботоголік” і “керівник-жерваз” при зростанні знань і досвіду спостерігається однозначне падіння кількості схильних до них осіб.

В зв’язку з цим, з необхідністю приходимо до дуже цікавого висновку — ідеальний розподіл стилів управління за сумою набутих теоретичних знань і практичного досвіду мав би виглядати як пряма лінія, кут нахилу якої є нічим іншим як “коефіцієнтом підсилення” $K_1 = K_0 + \sum \Delta K_{i,1}$ соціального статусу особи — “елементарного носія інтелекту”, що цілком відповідає поняттю і ролі “індексу інтелекту” або “коефіцієнта інтелекту” в позиціонуванні особи в моделі соціального простору (див. Р. 1.2).

6. Грунтуючись на цьому, слід підкреслити, що запропонований тестовий інструментарій і отримані з його допомогою результати експериментального дослідження різних за освітою, досвідом і статусом груп людей є цілком адекватними моделі інтелектуальних підстав зміни соціального статусу (страти) за рахунок нарощування показника рівня інтелекту $K_i = K_0 + \sum \Delta K_i$, де $i=0 \div n$, а n — число можливих кроків з нарощування інтелектуального потенціалу особи керівника через отримання спеціальних знань і позитивного практичного досвіду. Це слід вважати доказом раніше задекларованих в Розділі 1.2:

- ♦ наявності в суспільстві та його детермінованих групах феномену інтелектуальної стратифікації та мобільності, які пояснюють суть соціальної стратифікації та мобільності;

- ♦ первинності інтелектуальної мобільності перед соціальною та заслідків стратифікації сучасного інформатизованого та інтелектуального суспільства;

- ♦ необхідності забезпечення в соціально-економічній системі будь-якого рівня управління процесом інтелектокористування шляхом здійснення функцій планування, організації, мотивації і контролю ширшої “елементарних носіїв інтелекту” між соціальними стратами “реальних”, “фіктивних” і “деструктивних” продуктивних сил системи.

Висновки

В результаті пошуку серед множини існуючих тестових методик такі, які могли б забезпечити визначення стилю управління керівника з запропонованою автором просторовою моделлю та детермінованим нею переліку стилів, в якості таких методик були визначені методика комплексного використання тестів Блейка-Моутона, Томаса-Кілмена і Ліпсіца, а також запропоновано варіанти модифікації відомих тестів А. Єршова і В. Смейкла — М. Кучера з метою їх використання для відбору управлінських кадрів, аналізу їх відповідності певним умовам управлінської діяльності та потребам сучасного інтелектуалізованого суспільства.

Виконання порівняльних досліджень запропонованої автором та модифікованих ним же відомих тестових методик дало можливість рекомендувати до практичного використання модифіковані тести з високою оперативністю отримання інформації, точністю ідентифікації позиції особи в просторі моделі та прогнозування її стильової поведінки.

Результати експериментальної апробації модифікованих тестових методик А. Єршова і В. Смейкла-М. Кучера в попередньо детермінованих і диференційованих за рівнем освіти, досвіду і статусу групах людей підтвердили можливість їх використання в практиці управління людськими спільнотами для реалізації концепції інтелектокористування з отриманням відповідних даних про стилі управління керівників і можливі наслідки їх діяльності.

При цьому, результати дослідження стилів управління з допомогою зазначених методик, графічна інтерпретація розподілу часток стилів серед груп людей в залежності від рівня освіти, досвіду і статусу та аналіз отриманих залежностей, дозволили підтвердити слушність допущення автором раніше відомих теорій соціальної стратифікації та мобільності такими поняттями як інтелектуальна стратифікація і мобільність, наслідком яких є розшарування суспільства на “реальні”, “фактивні” і “деструктивні” продуктивні сили, а також пріоритетну залежність протікання процесів розшарування від рівня інтелекту і духовності його учасників та від якості управління ними зі сторони суспільства.

Присутність в програмі експерименту осіб, які не є керівниками але демонструють основні поведінкові орієнтири комплексної просторової моделі, дозволяє говорити також про можливість використання даних тестів для відбору та ідентифікації поведінки не тільки керівників, а рядових працівників — членів команд, які повинні в процесі реалізації концепції інтелектокористування створюватись керівниками. Це свідчить про певну універсальність просторової моделі, яка в комплексі із запропонованим тестовим інструментарієм дає практикуючим управлінцям можливість для її використання в процесі формування успішних і ефективних команд “під керівника”, для якого ці тести можуть служити надійним “інструментом” з відбору членів команди.

Звичайно, в майбутньому фахівцями-психологами можуть бути розроблені і запропоновані спеціалізовані тести, орієнтовані на ідентифікацію запропонованих авторською просторовою моделлю стилів управління, які дадуть можливість більш адекватного відображення психологічного і стильового портрету потенційного керівника чи рядового члена організованої групи людей. Однак, навіть представлені вище модифіковані тести дозволяють формулювати певні рекомендації і пропозиції з удосконалення процесів інтелектокористування в соціально-економічних системах.

Отримавши певні теоретичні докази та експериментальні підтвердження раніше сформульованих положень про зв'язок рівня інтелектокористування в детермінованих людських спільнотах з їх економічною і соціальною ефективністю, слід продемонструвати і практичну дієвість цих положень в частині забезпечення належного інтелектокористування через використання інтелектоінтегруючих управлінських технологій та інтелектомотивуючих стилів управління.

З цією метою в наступному розділі будуть розглянуті приклади використання концепції інтелектокористування для практичного вирішення управлінських задач різного рівня складності і в різних сферах діяльності з можливою оцінкою їх економічної і соціальної цінності та ефективності.

Розділ V

Результати практичної апробації технологій управління процесами інтелектокористування

5.1 Управління інтелектокористуванням в науково-технічних творчих групах

Викладені в попередніх розділах теоретичні положення концепції інтелектокористування та практичні рекомендації з їх реалізації в суспільстві загалом та в його окремих частинах — соціально-економічних суб'єктах ринкових стосунків (об'єктах управління), повинні були б знайти підтвердження їх практичної корисності через демонстрацію того, як змінюються результати функціонування тих об'єктів в різних сферах ділової активності при використанні управлінських технологій інтелектоінтегруючого характеру та інтелектомотивуючих стилів управління. При цьому, ефективність обґрунтованих з її допомогою практичних рекомендації методичного і технологічного характеру повинні знайти підтвердження у випадку позитивних соціальних, а за великим рахунком економічних, професійних чи політичних наслідків в діяльності соціально-економічних об'єктів в самих різноманітних сферах діяльності, призначенні і форм власності.

Практична апробація запропонованих автором даного дослідження основних понять концепції інтелектокористування, моделей, методів, стилів та інструментів управління організованими групами людей з максимальним використанням їх інтелектуального потенціалу для забезпечення ефективного досягнення запланованих результатів була здійснена автором в організованих групах, які функціонували в наступних сферах діяльності:

- НАУКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ — управління науково-технічними творчими групами із створення винаходів;
- ВИРОБНИЦТВО — управління групами кризового управління промисловими підприємствами;
- ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ — управління групою розробки регуляторних актів;
- УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ — управління групами стратегічного планування економічної і соціального розвитку громад.

Перші (загалом ще на інтуїтивному рівні) спроби пошуку і використання інтелектоінтегруючих та інтелектомотивуючих підходів до управління організованими групами людей були започатковані автором ще в

період роботи директором науково-дослідного інституту нафтогазових технологій (НДІНГТ) при Івано-Франківському інституті нафти та газу (1987-1994 р.р.).

Мотивацією пошуку нових підходів було прагнення удосконалити роботу НДІ шляхом виявлення, порівняння і використання в процесі управління творчими колективами прикладів як позитивного, так і негативного впливу наукових керівників на результати роботи їх творчих груп. В роботі підрозділів і лабораторій НДІНГТ на кафедрах інституту таких прикладів було достатньо. Для ілюстрації скористаємось двома абсолютно протилежними ситуаціями.

Ситуація 1. Керівник творчого колективу старший науковий співробітник N., будучи сам талановитим винахідником і автором значної кількості винаходів певного класу технічних пристроїв, яких дуже потребувала технологія зварювання труб при будівництві магістральних трубогонів, був забезпеченим абсолютно достатніми ресурсними можливостями для успішного виконання і впровадження відповідної дослідно-конструкторської роботи (сформована потреба в галузі і підписана угода на виконання роботи, відкрите фінансування, група досвідчених інженерів-конструкторів, експериментально-дослідне виробництво, пріоритетне сприяння керівництва НДІНГТ і т.п.).

Однак успішному завершенню цієї дуже необхідної і важливої для нафтогазової галузі розробки постійно заважали нічим невиправдані плинність працівників, скарги керівника на їх дисципліну, зустрічні скарги працівників на керівника і т.п. Кульмінацією конфлікту стало масове звернення працівників цього підрозділу з заявами про звільнення і проханнями про переведення до інших колективів. Основними серед вказаних ними причин виступали авторитарність, грубість, непослухливність і невміння працювати з людьми їх керівника — пана N. Результат — абсолютний провал роботи, зрив виконання договірних зобов'язань, скарги самого винахідника на керівництво НДІНГТ, робота виконана внутрішніх і зовнішніх комісій, затяжний конфлікт, стреси, непродуктивні втрати робочого часу і т.п. Колектив довелось розформувати, а цікавий напрямок науково-технічних досліджень не отримав необхідного і, як на мою думку, цілком заслуженого розвитку ні в науковому, ні у кадровому, ні у суспільно-корисному плані.

Чисельні приклади невмілої роботи з підлеглими зустрічалися в інших керівників лабораторій, підрозділів і творчих груп, що стало пр

чиною аналізу роботи НДІНГТ та його підрозділів в інститутському друкованому органі. В статті “Голосуємо за дисципліну” (“Студент Прикарпаття” від 04.12.1987 року) керівникам творчих колективів автором було рекомендовано створювати творчі групи “... однодумців, для яких робота над проблемою перетворюється в творчий захоплюючий процес, що не вимагає примусу”, а в індивідуальній роботі з кожним керівником наполегливо проводилась основна теза цієї ж статті: “... окриками і грубістю такого осередку не створиш, а будь-яку творчу обстановку можна перетворити у важку повинність”.

Ситуація 2. З особистої ініціативи і позитивного досвіду автора в організації роботи студентського науково-технічного гуртка при кафедрі автоматизації виробничих процесів, учасники якого протягом 4-х років стали співавторами 17 захищених авторськими свідоцтвами винаходів [1], в науково-дослідному інституті для керівників науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт були організовані і проведені семінари з методів і технологій створення колективів-команд, мотивації і стимулювання працівників до генерування неординарних технічних рішень та використання командних методів роботи над цими рішеннями.

Ці кроки сприяли створенню десятків колективів-команд під керівництвом багатьох провідних науковців навчального закладу, які через багато років розвинулись і оформились в потужні та результативні наукові школи. В першу чергу до рекомендацій керівництва НДІНГТ прислухались і відгукнулись відповідними діями провідні науковці-винахідники, професори Векерик В. І., Вольченко О. І., Абдул-Заде Р. А., Кисіль І. С., Перун Й. В., Чернов Б. О., Яремійчук Р. С., доценти Северинчик М. О., Тарабарінов П. І., Рошак Й. І. та інші. Гуртуючи навколо себе зацікавлених (і позитивно мотивованих їх науковим і людським авторитетом) працівників та студентську молодь, ці керівники забезпечили значний приріст творчої активності в НДІНГТ. Отримані позитивні зміни в формуванні і управлінні роботою творчих груп і, як результат, генерування в творчих колективах нової інтелектуальної продукції продемонстровані в Таблиці 5.1.

На фоні статистичних даних про винахідництво в колективі інституту протягом 10 років наглядно прослідковується майже стрибкоподібна зміна динаміки зростання кількості винаходів і авторських свідоцтва на інтелектуальну власність вищого навчального закладу, які були отри-

мані після впровадження в НДІНГТ нової політики щодо мотивації винахідництва, інтеграційних процедур і правил стимулювання отриманих результатів [2].

Таблиця 5.1.

Отримання авторських свідоцтв на винаходи Івано-Франківським інститутом нафти і газу (НДІ нафтогазових технологій)

Звітний рік	Кількість отриманих авторських свідоцтв на винаходи	Зауваги
1	2	3
1980	80	Традиційні методи управління
1981	85	
1982	93	
1983	90	
1984	97	
1985	131	
1986	181	Впровадження командних методів роботи, мотивації та стимулювання винахідницької діяльності
1987	190	
1988	201	
1989	209	
1990	196	

В колективній монографії “Нафтовий комплекс Прикарпаття” [3] була дана досить висока оцінка вкладу науковців Івано-Франківського державного технічного університету нафти і газу в науково-технічний розвиток як газонафтопромислового комплексу України, так і її Прикарпатського регіону.

Хоча позитивний ефект від (хай навіть часткового) впровадження нових методів управління частиною інтелектуальних ресурсів вищого навчального закладу і був зафіксованим, аналіз отриманих результатів з точки зору сьогодишніх теоретичних і практичних позицій авторів дозволяє прийти до наступного висновку.

В умовах неринкової економіки генерування такої кількості нових інтелектуальних продуктів, які в результаті отримання захисних документів трансформувались в інтелектуальну власність вищого навчального закладу, не дало і не могло дати цьому закладу в тодішніх умовах ні відповідного економічного ефекту, ні нарощування інтелектуального капіталу, ні підвищення конкурентноздатності, тобто всіх можливих переваг, притаманних власникам інтелектуального капіталу в ринковому середовищі. Адже з позицій просторової моделі кориснос-

тей суспільства (Рис. 2.3.), коли держава одноосібно за рахунок жорсткої політичної, правової, економічної та організаційної централізації одночасно представляла інтереси всіх інших сторін, визначаючи і диктуючи останнім загальнодержавні “цілі” та “інтереси”, це приводило до того, що “цілі” залишались задекларованими, а “інтереси” інших учасників мінімізувались з абсолютною демотивацією їх активної інтелектуальної діяльності.

Таке одновекторне використання інтелектуальних ресурсів виключно на користь держави, яка ставала одночасно і власником і розпорядником будь-якої інтелектуальної продукції, де б вона не з'явилась і чим би не була створена, не дозволяла використати ці результати з максимально можливим ефектом з причин відсутності будь-якої мотивації до їх ефективного використання на користь справжнього власника. При цьому втрачалась корисність цього інтелектуального продукту і для всього суспільства. Впровадження новітніх технологій і технічних засобів не було вигідним ні виробникам, ні споживачам, так як був відсутній мотор розвитку — приватний інтерес всіх зацікавлених сторін. В ринковому середовищі будь-який інтелектуальний продукт трансформований в інтелектуальну власність, а потім в інтелектуальний капітал стає тим ресурсом, який може принести користь суспільству, а, значить, стає одним із багатьох чинників формування поверхні можливостей корисності цього суспільства і позиціонування на ній парето-оптимальної точки економічного добробуту. Пошук і наближення до цієї точки відбувається уже за участю всіх складових триади “влада — виробник інтелектуального продукту — споживач”. При цьому виробник інтелектуального продукту, який стає його власником, може отримати відповідну користь від його пропозиції суспільству тільки в тому випадку, коли цей продукт є потенційно корисним для інших учасників ринкових стосунків, тобто ефект капіталізації інтелекту може проявлятися виключно в ринковому оточенні.

Якщо ж проаналізувати результати спроб управлінських впливів автора на удосконалення організації і мотивації творчого процесу в НДНГТ з точки зору запропонованої набагато пізніше концепції інтелектокористування, то слід прийти до висновку, що навчання частини керівників методам створення колективів-команд і мотивації їх учасників до ефективних проявів інтелектуальних можливостей звичайно дає позитивний ефект. Незаперечним залишається той факт, що і в

умовах панування радянської школи управління ефект від використання інтелектоінтегруючої технології та інтелектомотивуючих стилів управління проявлявся також. При цьому, керівники творчих груп не оцінювались на відповідність тим чи іншим вимогам чи критеріям здатності до управління творчими колективами, не навчалися сучасним стилям управління з інтелектомотивуючим впливом на персонал.

Вже пізніше, в роботах [4, 5] за участю автора були проаналізовані особливості роботи колективів вищих навчальних закладів в ринкових умовах і продемонстровано, що в останніх слід використовувати методи управління, спрямовані на покращення якості використання уже сконцентрованого і частково інтегрованого інтелектуально-ресурсного потенціалу через інтенсивне використання мотиваційних технологій [6] для організації належного використання наявного інтелектуально-ресурсного потенціалу та нагромадження його результативних проявів [7, 8].

Таким чином, зафіксовану статистично інтенсифікацію результативності інтелектуальних проявів організованих груп внаслідок комплексного використання спеціальної управлінської технології інтеграції інтелектуальних ресурсів членів груп та інтелектомотивуючих стилів управління їх керівниками можна вважати першим підтвердженням дієвості концепції інтелектокористування в творчих групах подібного характеру у повній відповідності з виразом (1.1.), коли саме за рахунок використання відповідних управлінських впливів ліквідується деструктивна складова в групі, зменшується фіктивна і нарощується реальна продуктивна складова людських ресурсів організованої групи.

5.2 Організація належного інтелектокористування в групах кризового управління підприємствами

Можливість дослідження і оцінки впливу рівня використання інтелектуальних ресурсів на результати діяльності виробничого колективу уже в умовах ринкової економіки була отримана автором в період роботи членом Спостережної ради відкритого акціонерного товариства (ВАТ) "Галичцукор" (1999-2001 р. р.) після обрання загальними зборами акціонерів у травні 1998 року. На момент обрання автора на цю громадську посаду ВАТ "Галичцукор" перебувало в процедурі банкрутства, що на думку власників акцій, які володіли вагомими пакетами, вимагало розробки та реалізації неординарних заходів з метою уникнення банкрутства та виведення підприємства з глибокого кризового стану.

Зацікавленість зв'язком між концепцією інтелектокористування та процесами кризового управління підприємствами виникла у автора не випадково. Адже аналіз зарубіжного і, хай ще незначного але власного вітчизняного досвіду, наочно демонструвала і демонструє пряму залежність між причинами виникнення і розвитку кризових явищ серед суб'єктів ринкових стосунків та рівнем управління останніми. Професор В. Черняк ще у 1993 році в газетній статті "Банкрутство — це нормальне явище" ("Голос України" від 16.03.1993 р.), написану за результатами поїздки до США, навів узагальнену думку американських експертів з питань банкрутства: "...банкрутують з трьох причин: перша — погане управління, друга — погане управління, третя — погане управління". Якщо врахувати, що в розділі 2.4 нами була визначена особлива роль керівника і його інтелектуального потенціалу в забезпеченні успішного управління функціонуванням будь-яких соціально-економічних об'єктів, а також продемонстровано, що, в більшості випадків, погане управління такими об'єктами пояснюється незадовільним рівнем інтелектокористування і спричиненими цим незадовільними кількістю і якістю прийнятих управлінських рішень, то саме цей чинник можна вважати першопричиною виникнення більшості криз як на макро-, так і на мезо- та мікроекономічному рівні.

Підтвердженням цього служать незалежно висловлені і опубліковані думки багатьох вітчизняних експертів. Для прикладу, причинами кризових явищ в діяльності суб'єктів ринкових стосунків вони вважають: "нерозумну політику", яку проводять підприємства [9], "неадек-

ватні дії керівників”, “розрегульованість управління, як на рівні всієї держави, так і на рівні підприємств” [10], “нераціональну структуру управління” [11], “недостатній рівень економічної кваліфікації керівних кадрів” [12] тощо. Багато авторів прямо наголошують, що “... усі банкрутства в бізнесі відбуваються через незадовільне керівництво” або “непрофесійне управління” [13], “криза на підприємстві у 80% випадків пов’язана із помилками вищого управлінського персоналу” [14], “банкрутство є ... розплатою за управлінські помилки” [15].

Погоджуючись з цими ствердженнями, вважаю за необхідне і досить важке дещо уточнити цю узагальнену думку — кризові явища, які переростають в банкрутство і ліквідацію підприємств, в абсолютній більшості спричинені не тільки і не стільки незадовільним рівнем використання керівником власного інтелекту, як невмінням, а інколи і небажанням використовувати інтегральний інтелект персоналу організації чи підприємств для забезпечення успішного функціонування останніх в умовах конкурентного оточення або ж залучений та інтегрований інтелект сторонніх експертів і консультантів.

Соціально-економічну і, навіть, політичну важливість цієї проблеми спробую продемонструвати наступними цифрами і міркуваннями. За даними [9] станом на 01.06.1998 року загальна кількість підприємств-боржників в Україні становила 4401, боргові зобов’язання яких тільки перед бюджетом становили 726,93 млн. грн., а сума погашеної бюджету заборгованості в результаті банкрутства останніх склала тільки 95,4 тис. грн., тобто майже символічні 0,013%. Якщо продовжити цей причинно-наслідковий ланцюжок для аналізу аналогічних процесів в Івано-Франківській області, то буде зовсім неважко зрозуміти, що результатом започаткованих протягом 2000-2004 років податковими інспекціями різних рівнів 452 справ про банкрутство із загальним розміром заявлених боргових вимог 74,5 млн. грн. і винесенні ухвал про визнання банкрутами 304 суб’єктів господарювання (67,3%) до бюджету надійшло 10,95 млн. грн., тобто тільки 14,6% обсягу очікуваних боргових зобов’язань [16]. В зв’язку з цим, є всі підстави вважати, що суми, які надходять до бюджету в результаті банкрутства підприємств є неадекватними тим сумам, які б могли надходити до нього в результаті їх нормального функціонування.

Тому основною метою ініціювання банкрутств органами державного управління слід вважати не факт часткового повернення подат-

своїх боргів, а поступове оздоровлення господарюючих суб'єктів шляхом вилучення із активного ділового життя підприємств — квазі-банкрутів шляхом примусового удосконалення процесів управління цими підприємствами з метою трансформування їх у прибуткові структури [15, 17].

При цьому, зважаючи на те, що головними причинами банкрутств українських підприємств є незадовільний менеджмент (корпоративний, виробничий, інноваційний, фінансовий, інвестиційний, менеджмент персоналу, маркетинговий тощо) проблемою загальнодержавної ваги сьогодні слід вважати не так проблему удосконалення процесів і процедур банкрутства, як проблему удосконалення методів управління підприємствами, які опинились в кризовому стані. А це вимагає активної інтелектуалізації управлінських кадрів шляхом навчання останніх сучасним управлінським технологіям і, в першу чергу, їх інтелектоінтегруючим та інтелектомотивуючим зразкам, адекватних вимогам сучасного інтелектуалізованого суспільства та його окремих часток — соціально-економічних об'єктів.

Найкращою ілюстрацією всього наведеного можна вважати ситуацію, яка склалася на кінець 1998 року в уже згаданому вище ВАТ "Галичцукор", коротка характеристика якої приведена нижче.

Починаючи з 1995 року, збитки від функціонування виробничих потужностей цукрового заводу і його діяльності на ринку цукру постійно зростали і за результатами переробного сезону 1996 року склали 3,2 млн. грн. У 1997 році збитки сягнули 4,3 млн. грн., а у 1998 — 5,2 млн. грн. За результатами ж сезону 1999 року збитки склали уже "тільки" 2,3 млн. грн.

Як видно з наведених в Таблиці 5.2 цифр, в сезоні 1999 року завод дещо, а на мою думку навіть різко, покращив показники своєї роботи в порівнянні з попереднім 1998 роком. Збитки скоротились відразу більше як на 56%. На 47% (з 2,21 грн/кг до 1,31 грн/кг) зменшилась собівартість цукру. В порівнянні з попереднім роком кількість виробленого цукру збільшилась на 10%, на 1,5% збільшився корисний вихід цукру, наполовину скоротились втрати сировини (з 8,6% до 4,7%). Виробництво практично досягло точки беззбитковості і, якби не часткове погашення минулорічних боргів (в т.ч. понад 700 тис. грн. заробітної платні працівників заводу), збитків в переробному сезоні 1999 року уже могло б і не бути.

Основні техніко-економічні показники роботи ВАТ “Галичцукор” в процесі уникнення банкрутства

Показники	Роки		
	1998	1999	2000
Цукор-пісок, всього, т	11 315,7	12 457,0	8 938,2
в т.ч. власного виробництва	-	-	-
давальча сировина	11 315,7	12 457,0	6 992,7
Товарна продукція, тис. грн.	6 749,0	8 234,1	9 406,4
Товари народного споживання, тис. грн.	6 146,2	27 530,0	14 897,8
Чисельність персоналу, люд.	732,0	656,0	591,0
Продуктивність праці, грн.	22 984,0	12 145,0	15 345,8
Фонд оплати праці, тис. грн.	2 057,8	1 563,5	1 724,2
Обсяг реалізації (без ПДВ), тис. грн.	8 676,8	8 817,1	34 200,0
Балансовий прибуток (збиток), тис. грн.	-5 233,2	-2 494,0	2 088,0

Причиною цих позитивних зрушень стала та обставина, що у заводі з'явився зацікавлений співвласник біля 40% акцій (ВКФ “Кварта”). Керівництво цієї виробничо-комерційної фірми, не бажаючи миритись із катастрофічно безнадійною ситуацією, яка загрожувала втратою щойно набутих акцій, прийняло рішення започаткувати необхідні зміни в управлінні та інвестуванні виробництва.

Спостережна рада ВАТ, обрана загальними зборами акціонерів у травні 1999 року, під керівництвом автора детально проаналізувала організаційно-управлінський, фінансово-економічний та техніко-технологічний стан підприємства і прийшла до висновку, що саме дирекція, економічні та фінансові служби підприємства не відповіли належним чином на той виклик, який поставило заводу нове ринкове оточення. Замість пошуку шляхів економічно обґрунтованої реорганізації виробництва, роками продовжувалась традиційна переробка цукрових буряків із невиправданими затратами без пошуку шляхів їх зменшення та затягуванням товариства у боргову яму. В результаті цього склалась унікальна ситуація — боргові зобов'язання ВАТ “Галичцукор” перевищували ліквідну вартість підприємства (за оцінкою ТзОВ “Фінексперт” — 4,2 млн. гривень) більше як у 8 разів. В реєстрі боргових зобов'язань ВАТ “Галичцукор”, затвердженим Господарським судом Івано-Франківської області, було зафіксовано понад 34 млн. гривень на користь більш як 54 кредиторів.

В зв'язку з цим, головою Спостережної ради — автором цих рядків, від ефективного власника підприємства був отриманий карт-бланш на виконання будь-яких розумних дій з метою збереження підприємства і відновлення його прибуткового функціонування.

За ініціативою автора Спостережною радою ВАТ “Галичцукор” було узгоджене рішення про створення спеціальної групи кризового управління (ГКУ) із залученням сторонніх фахівців і консультантів на допомогу оновленому правлінню ВАТ. В якості експертів і консультантів автором, як головою Спостережної ради, були залучені:

- Попадюк А. В. — голова Ради директорів ТзОВ “Корпорація Економічного Розвитку” (м. Івано-Франківськ) — питання ведення бізнесу і залучення інвестицій;

- Микитин М. М. — голова спілки селян “Ольвія-М” — питання організації співпраці із виробниками цукросировини;

- Данилюк М. О. — завідувач кафедри економіки підприємства Національного технічного університету нафти і газу, доктор економічних наук, професор — питання економічного аналізу;

- Шнайдер Дж. — волонтер Корпусу Миру США, доктор філософії, професор — питання ефективного управління персоналом;

- Селітбовський В. А. — досвідчений фахівець-практик, в минулому директор цукрових заводів — технологічні і виробничі питання.

Група кризового управління здійснила повний комплекс робіт щодо ідентифікації проблем, діагностики причин, розробки концепції виходу з кризи, а також програму організаційних, юридичних, фінансових та техніко-технологічних заходів з її реалізації. Протягом двох років вона практично керувала роботою підприємства. При цьому автор, як неформальний керівник цієї групи (голова Спостережної ради ВАТ “Галичцукор”), намагався реалізувати єдино можливий в цих умовах інтелектомотивуючий стиль управління “керівник-партнер”. Адже всі члени ГКУ не підпорядковувались йому як голові Спостережної ради, не були його підлеглими за основним місцем роботи, а в окремих випадках були навіть його зверхниками.

Виконаний членами ГКУ за допомогою групи фахівців міжнародного Проекту з фінансової реструктуризації USAID (м. Київ) аналіз діяльності ВАТ “Галичцукор” дозволив констатувати, що період роботи цього товариства до 1999 року характеризувався:

♦ некомпетентністю економічних служб в обґрунтуванні доцільності функціонування заводу у нав'язаних йому умовах стосунків з виробниками сировини та споживачами продукції;

♦ аналітичною та організаційно-розпорядчою бездіяльністю керівництва підприємства;

♦ безконтрольністю зі сторони вищих органів управління товариством;

♦ відсутністю належної відповідальності керівництва підприємства і його провідних фахівців за негативні результати роботи.

Як бачимо, більшість висновків відображають управлінські огрехи, тобто саме дирекція, економічні та фінансові служби підприємства не відповіли належним чином на ті виклики, які поставило перед заводом нове конкурентне оточення. При цьому, згідно традиційних оцінок і процедур, ВАТ “Галичцукор” безумовно мав стати банкрутом.

Коллективним рішенням група кризового управління прийняла безпрецедентне на той час рішення — взяти процес банкрутства під контроль боржника і використати можливості процедури банкрутства для “...примусового удосконалення управління підприємством на основі “Програми і плану фінансової та організаційної реструктуризації” [18]. Отже, сконцентрувавши необхідні інтелектуальні ресурси, ГКУ генерувала новий інтелектуальний продукт — програму уникнення банкрутства та виходу підприємства з кризового стану — продукт, який на той час було не під силу створити фахівцям окремо взятого підприємства. В рамках цієї програми була розроблена “мирова угода” між ВАТ і кредиторами, а також продемонстрована повна спроможність ВАТ виконати свої зобов'язання. Головними інтелектуальними продуктами ГКУ слід вважати Програму і план фінансової та організаційної реструктуризації, адаптацію інноваційної на той час американської технології “реінжинірингу бізнес-процесів” до умов українського бізнес-середовища і правового поля [19], Програму виведення підприємства з кризового стану, сезонні бізнес-плани і Стратегію мотивації кредиторів до підписання мирової угоди.

За оцінкою інформаційного вісника “Бюлетень з питань фінансової реструктуризації підприємств”, який випускався Проектом з фінансової реструктуризації (USAID), отримані результати програми з уникнення банкрутства були на той час унікальними [20]. Не розкриваючі

суті розроблених документів, підкреслимо, що в результаті їх реалізації уже в переробному сезоні 2000 року ВАТ “Галичцукор” досягнув позитивного значення балансового прибутку в 2 088 тис. грн. (Таблиця 5.2.). При цьому слід наголосити на тому, що в сезоні 2000 року в Україні був отриманий найнижчий урожай цукрових буряків за попередні 50 років, тобто, при обмеженому сировинному ресурсі підприємства, отримані позитивні економічні наслідки можна пояснити тільки використанням якісного інтелектуального продукту, генерованого кризовим органом управління (ГКУ).

Важливими показниками успіху можна і слід вважати також те, що, завдячуючи реалізації інтелектуальних продуктів ГКУ, відкрите акціонерне товариство “Галичцукор”:

- ♦ уникнуло банкрутства і відновило платоспроможність;
- ♦ ліквідувало багаторічну заборгованість по заробітній платі перед працівниками підприємства;
- ♦ сплатило до бюджетів всіх рівнів і позабюджетних фондів 2,1 млн. грн.;
- ♦ зберегло державний пакет акцій (30%), акції працівників ВАТ (12,26%) та акції сільгоспвиробників (9,78%).

Таким чином, на прикладі цього підприємства вперше була реалізована концепція управління промислово-виробничим комплексом на засадах науково обґрунтованого і цілеспрямованого використання інтелектуальних ресурсів — “інтелектокористування” з “точковим привнесенням останніх в інтелектодефіцитні сфери управління підприємством” [21, с. 9].

Однак, з припиненням функціонування ГКУ у ВАТ “Галичцукор” почався спад показників діяльності і погіршення фінансово-економічного стану підприємства.

На думку більшості членів ГКУ, це можна пояснити недоліками планування і реалізації роботи щодо підготовки, перепідготовки і мотивації управлінського та виконавчого персоналу підприємства. На жаль, патерналістські та утримувальницькі настрої в середовищі працівників підприємства не були ліквідовані. Це є наслідком і одним із основних недоліків використання ГКУ, сформованих виключно із залучених ззовні науковців та фахівців-практиків. Адже ситуацію можна і слід було виправляти інтенсивним використанням інтелектуально-ресурсного потенціалу персоналу підприємства через його залу-

чення до процесу обґрунтування, підготовки та реалізації необхідних підприємству змін. Однак для цього у ГКУ не вистачило часу. З різних, незалежних від її членів причин, ГКУ припинила свою діяльність в процесі підготовки сезону 2001 року. Волонтаристські дії власників контрольного пакету акцій всупереч рекомендаціям ГКУ привели до порушення балансу інтересів в рамках моделі “держава — власник бізнесу — споживачі”, який утримувався завдячуючи інтелектуальній продукції ГКУ. Це привело до того, що підприємство уже не працює протягом 3-х сезонів, втратило платоспроможність, знову потрапило в кризову ситуацію і сьогодні перебуває в процедурі банкрутства [22].

Однак, навіть ця негативна ситуація свідчить на користь теоретичної доцільності і практичної ефективності концепції інтелектокористування. Вилучення із виразу коефіцієнта трансформації ресурсів персоналом підприємства (1.1) впливу реальної продуктивної сили (ГКУ), яка компенсувала бездіяльність фіктивних і протидіяла впливам деструктивних сил, привело до його повторної деградації.

Таким чином, наведений приклад комплексного використання інтелектоінтегруючої технології концентрації інтелектуальних зусиль членів групи кризового управління та єдиного доречного в даному випадку інтелектомотивуючого стилю управління її діяльністю “керівник-партнер” знову ж таки продемонстрували пряму залежність між фінансово-економічними результатами діяльності промислового підприємства і рівнем інтелектуального забезпечення їх досягнення.

Отриманий автором позитивний досвід концентрації і належного використання спеціалізованих інтелектуальних ресурсів для виведення промислових підприємств з кризового стану з ініціативи керівників економічного блоку облдержадміністрації (заступник голови ОДА Зварич І. Т.) та Регіонального управління з питань банкрутства (Мартинюк Ю. І.) [23, 24] був покладений в основу розробки оригінальної інфраструктури управління оздоровленням господарського, фінансового та інвестиційного стану підприємств області (Рис. 5.1.). З представленої схеми є очевидним, що до віртуальної структури управління, центром якою виступала відповідна Комісія облдержадміністрації з питань санації та банкрутства підприємств, окрім традиційно присутніх органів державного управління до тимчасових робочих груп



Рис. 5.1 Система управління оздоровленням господарського та фінансового стану підприємств області

з розробки пропозицій по конкретних кризових ситуаціях на підприємствах області залучались працівники трьох навчальних центрів, групи наукової підтримки від Національного технічного університету нафти і газу і громадських організацій “Асоціація фахівців з питань банкрутства” та “Прикарпатська спілка арбітражних керувачів”.

Позитивні результати використання інтелектоінтегруючих підходів при створенні тимчасових робочих груп полягали в тому, що в області протягом неповних двох років різко збільшилось число підприємств, процедури банкрутства по яких були припинені в зв'язку з успішною санацією або досягненням мирових угод між боржником і кредиторами. До числа цих підприємств належать ВАТ “Отинійська меблева фабрика”, ВАТ “Ворохтянський лісокомбінат”, ВАТ “Коломийський лісокомбінат”, ВАТ “Трикотажна фабрика” (м. Івано-Франківськ) тощо. В результаті відновлення платоспроможності цих підприємств тільки протягом 2001 року було збережено понад 7 тисяч робочих місць та перераховано до бюджетів всіх рівнів понад 10 млн. гривень платежів [25].

На мою думку, приведені приклади знову ж таки підкреслюють економічну значимість і ефективність управлінських рішень, вироблених, прийнятих і реалізованих на основі використання інтегрального інтелекту спеціальним чином організованих і мотивованих груп людей, управління роботою яких відбувалося згідно розроблених автором рекомендацій і технологій управління групами-командами.

5.3 Інтелектокористування в групі розробки регуляторних актів

На необхідності пріоритетного запровадження інноваційних змін в сфері управління життєдіяльністю українського суспільства, які, в свою чергу, повинні стати каталізаторами інноваційних проявів у всіх сферах і на всіх рівнях його життєдіяльності було наголошено в 3.1. При цьому, підкреслювалось, що ефективні і позитивні результати можуть бути досягнутими тільки у випадку забезпечення їх модифікаційного характеру.

В якості блискучого прикладу такої масштабної управлінської інноваційної модифікуючої дії можна привести започаткування в Україні кроків удосконалення регуляторних втручань влади в підприємницький процес. Регуляторна реформа, яка за оригінальним визначенням журналу BIZPRO є “мистецтвом балансу інтересів влади, бізнесу та громадськості” [26, с. 3], виводить на перший план питання пошуку найкращих умов досягнення і критеріїв оцінки балансу інтересів між владою, бізнесом та громадськістю, що із зрозумілих причин є архівайдним завданням. Адже, для існуючої навіть сьогодні в Україні системи державного регулювання процесів в сфері малого та середнього підприємництва був і є характерними цілий ряд недоліків, які гальмували і продовжують гальмувати динамічний розвиток цієї важливої ланки економіки. В зв'язку з цим формування в умовах перехідної економіки бізнес-середовища, сприятливого для розвитку підприємницького руху є одним із найважливіших завдань органів державного управління. Сьогоднішній стан українського квазі-ринкового бізнес-середовища з притаманним йому неефективним розподілом і використанням ресурсів, негативним впливом на ділову активність населення чинного підприємницького і податкового законодавства з властивими йому недоліками, суперечностями, обмеженнями заборонами, дією значної кількості відомчих підзаконних актів, регулюючих документів органів місцевого самоврядування тощо, постійно вимагає від центральних і регіональних органів державного управління, органів місцевого самоврядування пріоритетного генерування і реалізації таких програм, виконання яких вело б до поступового руху від неефективного стану економіки в напрямку її оптимізації.

Україна уже має певний досвід з використання регулюючих впливів в сфері управління процесами в малому та середньому підприємстві, започаткований ще у 1993-1997 роках. Спроба посилити ефективність регулюючих втручань була зроблена у 1998 році Указом Президента України №79/98 “Про усунення обмежень, що стримують розвиток підприємницької діяльності”. З моменту появи даного Указу бере початок відлік I-го етапу становлення державної регуляторної політики, а дерегулювання було вперше визначено в якості пріоритетного напрямку реформування державного управління економікою. Наступний Указ Президента України №89/2000 “Про запровадження єдиної державної регуляторної політики у сфері підприємництва” ініціював II-й етап регуляторної реформи в Україні, яка, однак, продовжувала активно гальмуватись певними чинниками, серед яких найбільш впливовими були названі “протидія” і “паразитизм” на тілі підприємництва державних чиновників, що було підтверджено Всеукраїнською нарадою урядовців і підприємців 15.07.2002 за участю того ж таки Президента. Всі спроби урядових чинників зняти згадані “протидію” і “паразитизм” розбивались об уже згаданий консерватизм чиновницького корпусу і, в значній мірі, бездіяльність тих владних структур, які були відповідальними за реалізацію даних указів. Однак позитивні зрушення і тенденції в сфері упорядкування нормативного поля підприємницької діяльності все-таки відбулися.

З появою уже згаданого в 2.3 Закону України “Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності” розпочався III-й етап удосконалення державної регуляторної політики, основним наслідком якого мало б стати формування принципово нової системи підготовки державних регулювань. Однак і після прийняття цього Закону, який мав забезпечити “досягнення балансу інтересів суб’єктів господарювання, громадян та держави” [27, с.2] спостерігаються значні проблеми не тільки в його запровадженні, а і в численних прикладах його прямих порушень як центральними органами виконавчої влади, так і на регіональному та локальному рівнях. Свідченням цього може служити однозначний висновок моніторингу “Стан виконання органами державної влади вимог законодавства про регуляторну політику”, в якому “Інститут конкурентного суспільства” констатує — “Порушення та невиконання вимог законодавства про регуляторну політику свідчить про свідому позицію ор-

ствів державної влади щодо неовов'язковості виконання національного законодавства" [28].

Підтвердженням того, що новообраний Президент і Уряд України одним із надважливих напрямків удосконалення державного управління визначили національну регуляторну політику можна вважати Указ № 779/2005 "Про лібералізацію підприємницької діяльності та державну підтримку підприємництва", організацію і проведення 25.05.2005 року форуму "Регуляторна політика — запорука відкритості та прозорості влади" та обговорення на форумі за участю всіх присутніх проекту наступного Указу "Про деякі заходи щодо забезпечення здійснення державної регуляторної політики".

Не можемо не звернути увагу на той факт, що запропонована в розділі 2.2 модель конкурентного економічного середовища з задекларованою методикою спільного пошуку "парето-оптимальної" точки на поверхні можливих корисностей суспільства якомога краще відповідає як процитованому вище визначенню регуляторної політики проектом БІЗПРО — "мистецтвом балансу інтересів влади, бізнесу та громадськості" [26, с. 3], так і цілі прийняття згаданого Закону — "досягнення балансу інтересів суб'єктів господарювання, громадян та держави" [27, с. 2]. Таким чином, гіпотетичну "парето-оптимальну" точку на поверхні можливостей корисності (Рис. 2.3) можна вважати нічим іншим, як результатом збалансованості позицій всіх учасників процесу створення того чи іншого регулюючого документу, досягнення якої є можливим тільки завдяки об'єднанню інтелектуально-ресурсних потенціалів усіх названих вище складових, їх злиття з допомогою запропонованої концепції інтелектокористування, технологій інтелектоінтегруючої дії та інтелектомотивуючих стилів управління для "агрегації індивідуальних уподобань і інтересів у суспільний добробут".

Запропонована Проектом BIZPRO (USAID) "Регуляторна реформа в Україні" для апробації в кількох областях України інноваційна технологія формування нормативно-правового поля в сфері підприємництва, була спрямована на збалансування інтересів влади, бізнесу та громадськості шляхом максимального залучення до нормотворчої діяльності детермінованих груп людей з самими різноорієнтованими інтересами. Ідеологією Проекту передбачалось, що через залучення до участі в роботі цієї Програми представників регіональних органів вла-

ди і місцевого самоврядування, наглядових органів, бізнесових кіл науковців, а також представників громадськості, вдається:

1. Виявити і дослідити дію тих чинників, які найбільше заважають росту малого та середнього підприємництва в області, в її районах, містах і селах;

2. Розробити і запровадити в практику управління спеціальні нормативно-правові акти з мотивації підприємництва і стимулювання розвитку сприятливого бізнес-середовища;

3. Продемонструвати всім учасникам цього процесу (від державного функціонера до підприємця і пересічного громадянина-споживача) доцільність і необхідність використання в практиці управління розвитком підприємництва задекларованих згаданою Програмою цілей, підходів, методів і технологій.

Все вказане дало б можливість навіть в рамках чинних на той час Законів зменшити на приватне підприємництво навантаження різноманітних регуляторних витрат, бюрократичний тиск, мотиви і можливості корупційних проявів зі сторони функціонерів, несанкціонованих втручань з боку держави в приватні справи, сприяючи таким чином покращанню стосунків між учасниками ринкових стосунків — бізнесом, споживачами і владою.

Розуміючи, в свою чергу, що позитивний потенціал регуляторної реформи може бути ефективно трансформований в реальні результати тільки при умові формування і реалізації органами державного управління всіх рівнів (і в першу чергу регіональних) таких регулюючих і дерегулюючих заходів, які б розблокували потужний підприємницький потенціал українського суспільства та його інтелектуальну складову, керівництвом області свого часу було прийнято рішення про участь і активну співпрацю з Програмою “Регуляторна реформа в Україні” Проекту BIZPRO [26]. Проект розпочав свою роботу з організації робочих груп у 8 областях України: Вінницькій, Волинській, Івано-Франківській, Львівській, Одеській, Харківській, Херсонській і Хмельницькій.

Виходячи з того, що передбачені Проектом процедури організації роботи нормотворчих груп в областях абсолютно підпадали під запропоноване раніше автором поняття “інтелектоінтегруюча технологія”, я був зацікавлений в практичній апробації власної моделі і технології створення групи-команди та використання для управління робо-

такої групи рекомендованих цією ж моделлю інтелектомотивуючих стилів управління.

Для цього, пройшовши попередній відбір та інтенсивний тренінговий курс "Регуляторна політика: принципи, правила, методи", автор отримав відповідний сертифікат і можливість стати регіональним консультантом Проекту в Івано-Франківській області.

Не розкриваючи засади створення обласної робочої групи, поставленої перед нею завдань, запропонованих методів і процедур функціонування, підготовки і впровадження нормативно-правових актів спрямованих на покращення підприємницького клімату і т. п., встановлення яких було прерогативою керівництва проекту BIZPRO і є інтелектуальною власністю фахівців цієї організації, коротко охарактеризуються ця функціонально детермінована група людей та процес управління її творчою діяльністю з підготовки різноманітних регулювань у вигляді нормативно-правових актів місцевого значення.

В складі Івано-Франківської обласної робочої групи (ІФОРГ) Програми регуляторної реформи, яка розпочала свою роботу в липні 2002 року і нараховувала 22 особи, працювали відібрані на конкурсних засадах 9 державних службовців обласного та районного рівнів, 8 працівників органів місцевого самоврядування і 5 представників бізнес-асоціацій з міст Івано-Франківська і Коломиї, а також Надвірнянського та Рогатинського районів (Таблиця 5.4.).

Таблиця 5.4.

Основні дані про стартовий склад членів Івано-Франківської обласної робочої групи Проекту BIZPRO "Регуляторна реформа в Україні"

Прізвище, ім'я, по-батькові	Місце роботи	Посада
1. Васильченко Г.В.	НГО "Ділові ініціативи" (м. Івано-Франківськ)	Голова Правління
2. Звоняк М.І.	Коломийський міськвиконком	Перший заступник
3. Галушак А.Е.	Івано-Франківський міськвиконком	Завідувач юридичного відділу
4. Зварич І.Т.	Івано-Франківська облдержадміністрація	Заступник голови
5. Квачок В.М.	Івано-Франківська облдержадміністрація	Заступник начальника управління
6. Кваш І.В.	Івано-Франківська міська рада	Секретар
7. Зозаков О.С.	НГО "Агентство економічного і соціального розвитку Рогатинщини"	Голова ради

8. Летюк В.М.	ДПА в області	Заступник голови
9. Маркович Г.Б.	Івано-Франківська облдержадміністрація	Заступник начальника управління
10. Марунчак М.М.	Рогатинська районна рада	Заступник голови
11. Мицан М.П.	Івано-Франківський міськвиконком	Начальник відділу промисловості
12. Насадюк В.В.	Надвірнянська райдержадміністрація	Заступник голови
13. Оліградський М.Д.	Коломийська міська рада	Секретар
14. Півнев Ю. С.	Івано-Франківська облдержадміністрація	Начальник управління
15. Русанов Г. І.	НГО “Асоціація економічного розвитку Івано-Франківщини”	Голова
16. Семанів М.З.	ДПП м. Івано-Франківська	Заступник голови
17. Синютка О.М.	Івано-Франківський міськвиконком	Заступник голови
18. Соболевський А.Р.	Івано-Франківський міськвиконком	Начальник відділу
19. Федюк В.М.	НГО “Асоціація економічного розвитку Коломийщини”	Голова
20. Шкрумеляк М.С.	Надвірнянська райдержадміністрація	Начальник управління
21. Штогрин В.В.	Рогатинська райдержадміністрація	Заступник голови
5. Яворський Д. В.	НГО “Прикарпатське агентство реконструкції та розвитку” (м. Яремча)	Директор

Хоча в групі не були прямим чином представлені такі важливі чинники як бізнес і споживачі (їх інтереси лобювались учасниками бізнес-асоціацій), а пропорційність сторін також була дещо деформованою, таке представництво уже можна було вважати досить наближеним до описаного в моделі зразка участі основних активно діючих складових суспільства в пошуку оптимальних рішень щодо регулюючих впливів місцевого значення та їх нормативно-правового оформлення.

Таким чином ІФОРГ повинна була стати своєрідним центром концентрації інтелекту, кваліфікації, і досвіду представників сфери державного управління, місцевого самоврядування, підприємництва, громадського життя і науки.

Роботу ІФОРГ забезпечувала група з 4-х регіональних консультантів (в т. ч. автор), які пройшли спеціальний відбір і тренінгову підготовку за Програмою регуляторної реформи та отримали відповідні сертифікати. Функції консультантів пріоритетно полягали в налагодженні творчої роботи членів групи над нормативно-правовими документами за принципами, методами і процедурами унормованими відповідними документами BIZPRO. Однак, це не заважало використовувати особистий досвід і кваліфікацію консультантів для ефективної реалізації завдань Проекту. При цьому, колективна робота групи консультантів на їх спільне переконання повинна була відповідати стилю управління “керівник-партнер” із переліку ефективних стилів

створення комплексної просторової моделі. Стиль поведінки консультантів з членами ІФОРГ під час проведення робочих засідань постійно підтримувався на рівні ефективних інтелектомотивуючих зразків, з допомогою яких відбувалась ненав'язлива і непомітна для членів ІФОРГ робота з організації оптимального використання їх інтелекту, досвіду, кваліфікації тощо з наданням, при необхідності, порад, консультацій, висновків, аналізів і т.п.

Отже в процесі творчої роботи ІФОРГ відбувалась двоступенева інтеграція інтелекту. Спочатку приймалися колективні рішення групи консультантів в режимі партнерського стилю, а потім ці прийняті рішення висловлювались як пропозиції для обговорення членам робочої групи.

Про те наскільки складним було завдання інтеграції інтелектуальних зусиль членів ІФОРГ можуть свідчити наступні факти. Першими результатами спільної роботи стали визначення шляхом експертних оцінок переліку проблемних питань, найбільш характерних для підприємницького руху Івано-Франківщини (див. Таблицю 5.5).

Таблиця 5.5.

Порівняння найактуальніших проблем прискорення економічного розвитку регіонів через покращання умов для підприємництва на місцевому рівні та проблем, названих членами робочої групи Програми регуляторної реформи в Івано-Франківській області

№	Найактуальніші проблеми, які становлять серйозну перешкоду для розвитку підприємництва в Україні	% членів ОРГ, які відразу вказали на проблему	% членів ОРГ, які визнали проблему
1	2	3	4
1	Відсутність постійного діалогу між діловими колами та державними органами.	40,9	55,5
2	Брак економічних та юридичних знань як у підприємців, так і у представників органів виконавчої влади та самоврядування.	59,1	67,8
3	Корупція та порушення прав підприємців.	13,6	13,6
4	Незацікавленість державних виконавчих органів у розвитку підприємництва.	18,2	18,2
5	Перешкоди, спричинені податковим законодавством.	-	17,5
6	Велика кількість перевірок та надмірний контроль за господарською діяльністю підприємств.	-	2,9

7	Обтяжлива дозвільна система, зокрема надмірна кількість часу та грошей, що витрачаються під час процедури отримання дозволів.	-	20,4
8	Обмежені права та повноваження місцевих органів самоврядування, в т.ч. щодо формування місцевих бюджетів.	-	-
9	Земельне законодавство, яке гальмує оперативний та ефективний процес прийняття рішень і негативно впливає на місцеві бюджети та підприємницьку діяльність.	-	-
10	Недосконалості законодавства, що регулює діяльність громадських організацій.	4,5	13,6
11	Неврахування думок підприємців на стадії розробки та прийняття різних нормативно-правових актів.	9,1	9,1
12	Брак інформації та потреба постійно вдосконалювати та розширювати інфраструктуру підтримки бізнесу в малих містах.	-	-

Пропозиції членів ІФОРГ, спрямовані на покращення ситуації за різними проблематичними напрямками регуляторної реформи тв області і Україні, на першому робочому засіданні були названі тільки в 50% пріоритетних напрямків, визначених на круглих столах BIZPRO, проведених протягом лютого-березня 2002 року спільно з Програмою партнерства громад у містах Херсоні, Львові, Черкасах і Донецьку під час яких обговорювались аналогічні питання.

Однак результати індивідуальної роботи членів ІФОРГ над аналітичними записками стосовно проблематики підприємництва, виконані ними тільки протягом першого місяця роботи, відразу уточнили початкову картину і кількість проблемних напрямків, визаних всіма членами учасниками цього експерименту, зросла до 75%.

За частотою звернень членів робочої групи до проблемних ситуацій найвищий відсоток отримали проблеми започаткування бізнесу (20,4%), оподаткування суб'єктів підприємницької діяльності (17,5%), фінансово-кредитної підтримки підприємництва (15,3%), взаємовідносин влади і бізнесу (14,6%), відсутності, недосконалості і нестабільності законодавства в сфері підприємництва (13,6%), формування і розвитку інтелектуально-ресурсного потенціалу держслужбовців і підприємців (8,7%), територіальної диференціації розвитку підприємства (6,8%), статистичного обліку і звітності суб'єктів підприємства (2,9%).

Розподіл авторства формулювань існуючих проблем між представниками органів державного управління і місцевого самоврядування з одного боку та бізнес-асоціацій з іншого виявився наступним:

- ♦ представники органів державного управління і місцевого самоврядування — 68% формулювань,
- ♦ представники бізнес-асоціацій — 32% формулювань.

Однак, якщо врахувати, що в склад ІФОРГ входило тільки 5 представників бізнес асоціацій і 17 представників органів державного управління та місцевого самоврядування (відповідно 23% і 77%), то слід визнати, що представники бізнес-асоціацій дещо критичніше підійшли до оцінки ситуації з становищем підприємництва в області, так як 23% членів робочої групи — представників бізнес-асоціацій генерували 32% проблемних оцінок, в той час як 77% — державних службовців тільки 68%.

Аналогічна тенденція розподілу авторства формулювань спостерігалась і в інших актуальних проблемах підприємництва в області: започаткування бізнесу (38% бізнес-асоціації — 62% держслужбовці), оподаткування суб'єктів (50% — 50%), фінансово-кредитна підтримка підприємництва (25% — 75%), взаємовідносини влади і бізнесу (33% — 73%), недосконалість і нестабільність законодавства (29% — 71%).

Яким чином об'єднати таке різноманіття думок і позицій на спільну роботу з активним використанням інтелектуального потенціалу всіх без виключення членів групи навіть у тому випадку, коли вони мають абсолютно протилежні позиції. Тільки через інтелектуальну інтеграцію і мотивацію проявів спільних інтелектуальних зусиль, які цілком залежали від злагодженої роботи колективного керівника — групи консультантів в режимі функціонування згідно стилю “керівник-партнер”.

Ефективність цього стилю в першу чергу була підтверджена динамікою змін в стані мотивованості членів робочої групи. Якщо проведене на початку роботи групи тестування на рівень мотивованості за методикою М. Табахарнюка [29, с. 18] виявило, що початковий коефіцієнт мотивованості членів групи $K_m = 0,321$, то після року спільної роботи і використання групою консультантів партнерського стилю управління значення цього коефіцієнту досягло дуже високого рівня $K_m = 0,891$, тобто зросло на 177,6%. Однак коефіцієнт мотивованості членів групи сам по собі не міг служити оцінкою результатів практичної діяльності групи. Ця оцінка могла бути отримана тільки в режимі

порівняння з результатами роботи інших пілотних груп у 8 областях України, які працювали за аналогічними правилами і процедурами, але не піддавались мотивуючим впливам стилю “керівник-партнер”.

Таким чином, результат використання автором власних методик з роботи з консультантами як керівниками-партнерами та групою, а також використання методики формування групи-команди з абсолютно різноорієнтованими і в значній мірі нічим не зацікавленими в спільній роботі і спільних досягненнях людей інтелектомотивуючих методик повинен був позитивно вплинути на результати роботи Івано-Франківської групи порівнянні з іншими групами в останніх семи пілотних областях.

Так як інтелектуальною продукцією робочої групи були самостійно ініційовані, розроблені і впроваджені в управлінську практику нормативно-правові акти, регулюючі підприємницьку діяльність, то, цілком очевидно, що наслідком цієї роботи повинні були стати позитивні зміни регуляторного середовища в сфері підприємницької активності в тих областях, які приймали участь в цій роботі.

Ідея порівняльного дослідження результатів, отриманих робочими групами в різних областях дала можливість автору порівняти результати Івано-Франківської обласної робочої групи (консультантів якої працювали з використанням рекомендацій автора) та груп з інших областей, які працювали строго за інструкціями керівництва Проекту з використання традиційних управлінських технологій.

Дослідження динаміки змін регуляторного середовища у 8 областях України було проведене протягом серпня-вересня 2003 року незалежними регіональними моніторинговими організаціями, робота яких фінансувалась Проектом. В результаті опитування в кожній області 450 респондентів (суб’єктів підприємницької діяльності — фізичних та юридичних осіб) була зібрана важлива інформація, інтерпретація якої в розрізі порівняльних оцінок приведена в [30].

Результати річної роботи ІФОРГ в порівнянні з іншими групами реінтерпретовані автором згідно з даними цього аналітичного дослідження представлені в Таблиці 5.6.

Як видно із таблиці, із 8 оцінюваних позицій Івано-Франківська обласна робоча група добилася найбільш позитивних змін в 6 позиціях, серед яких:

- ♦ поліпшення умов підприємницької діяльності;
- ♦ покращання ставлення місцевої влади до підприємців;

Порівняльні результати моніторингу зміни стану регуляторного середовища за результатами розробки та запровадження нормативно-правових актів регулювання підприємницької діяльності у восьми областях України

Показник оцінки за результатами моніторингу стану регуляторного середовища	ОБЛАСТЬ							
	Вінницька	Волинська	Івано-Франк.	Львівська	Одеська	Харківська	Херсонська	Хмельницька
	Зайняте місце / відсоток покращання							
Поліпшення умов ведення підприємницької діяльності	7	5	1	6	3	2	8	4
	8,8	10,5	18,3	9,1	15,2	16,6	7,3	14,2
Зміна ставлення місцевої влади до підприємців	4	7	1	6	3	2	8	5
	12,8	9,6	18,5	7,0	14,0	17,1	9,4	11,6
Покращання інформованості громадськості про можливість участі в круглих столах, громадських слуханнях	7	4	5	6	8	2	1	3
	8,7	14,2	13,4	10,1	6,4	15,3	17,7	14,3
Зменшення грошових витрат на оформлення дозволів, погоджень, висновків місцевої влади	2	8	1	6	3	7	5	4
	18,4	5,7	24,7	7,5	16,1	6,3	9,8	11,5
Зменшення витрат часу на оформлення дозволів, погоджень, висновків місцевої влади	4	5	1	8	7	3	2	6
	10,9	10,2	21,9	5,2	5,8	17,9	18,3	9,1
Можливість планувати бізнес на довший період ніж раніше	7	5	1	6	8	4	3	2
	9,7	11,0	17,6	10,8	9,5	12,5	13,3	15,6
Краща доступність інформації, необхідної для ведення власного бізнесу	7	5	1	6	8	2	3	4
	9,6	12,3	17,6	10,0	3,1	17,2	15,9	14,5
Збільшення можливостей одержання землі та приміщень в оренду	7	4	5	6	8	3	1	2
	7,3	10,4	9,5	9,3	1,4	17,1	24,9	19,9
Сума мість:	45	43	16	50	48	25	31	30

- ♦ зменшення вартості започаткування бізнесу;
- ♦ зменшення непродуктивних витрат часу;
- ♦ можливість планування бізнесу на триваліший термін;
- ♦ інформаційна прозорість.

Івано-Франківська робоча група, отримавши мінімальну суму місць — 16, зайняла перше місце. На другому місці з мінімальною сумою 25 опинилась Харківська область, а на третьому — Херсонська область з сумою місць 30.

Абсолютно не відносячи всі ці успішні показники виключно на карбоних управлінських технологій, застосованих в роботі з Івано-Франківською групою за порадою автора, не може, однак, не підкреслити, що група досвідчених і висококваліфікованих людей саме завдяки цим підходам і процедурам стала групою-командою, інтелектуальний потенціал якої отримав ефективніше використання і приніс більш вагомий результати в порівнянні з іншими.

Ще одним, на мій погляд, дуже наочний показник інтелектуалізації членів Івано-Франківської групи з розробки регуляторних актів, ефективності інтеграції і мотивації її інтелектуальних ресурсів демонструється тим незаперечним фактом, що інтегральний інтелект групи і творчий, командний характер роботи її складу трансформувалась в цілий ряд публікацій у фахових наукових виданнях і виступів на конференціях різного рангу. Протягом 2002-2003 років 15 із 22 членів групи і 2 із 4-х консультантів (не враховуючи автора) опублікували 17 наукових статей і 9 тез доповідей, взяли участь в 7 наукових і науково-практичних конференціях. Авторами і співавторами наукових публікацій і учасниками конференцій стали такі члени робочої групи, як голова Правління НГО “Ділові ініціативи” Васильченко Г. В., заступник голови Івано-Франківської облдержадміністрації Зварич І. Т., заступник начальника управління облдержадміністрації Квочак В. М., заступник голови ДПА в Івано-Франківській області Летюк В. М., заступник голови Надвірнянської райдержадміністрації Насадюк В. В., начальник управління економіки облдержадміністрації Півнев Ю. С., директор НГО “Асоціація економічного розвитку Івано-Франківщини” Русанов Г. В., заступник начальника ДПІ м. Івано-Франківська Семанів М. З., зав. відділу міськвиконкому м. Івано-Франківська Соболевський А. Р., заступник голови райдержадміністрації Рогатинського району Штогрин В. В., секретар Коломийської міськради

Оліградський М. Д., директор НГО “Прикарпатське агентство реконструкції і розвитку Яворський Д. В., консультанти проекту Андрусак П. В. і Кулик Т. П.

Стає цілком очевидним, що принципи, методи і процедури регулюючих втручань, побудовані на використанні *інтегрального інтелекту* відповідним чином мотивованих людей здатні забезпечити більш якісне аналітичне обґрунтування їх необхідності і доцільності з прогнозуванням та оцінкою всіх можливих соціальних та економічних наслідків їх регулюючого впливу, тобто отримувати такі управлінські інтелектуальні продукти, які були-б не під силу жодному із учасників цього процесу зокрема.

5.4 Інтелектокористування і групи стратегічного планування економічного розвитку територіальних громад

У серпні-вересні 1997 року в рамках Проекту міжнародної технічної допомоги CIDA “Малий бізнес і економічний розвиток Івано-Франківщини” (SBEDIF) автор стажувався в університеті м. Вотерлуу (провінція Онтаріо, Канада) за самостійно складеною програмою “Економічний розвиток регіонів” (ERP).

В процесі реалізації програми стажування були зібрані і опрацьовані цікаві методичні матеріали з питань стратегічного планування ERP, які, після повернення в Україну, у вигляді звіту, висновків і рекомендацій були подані до управління економіки облдержадміністрації. При цьому, як у звіті, так і у пізніше виданій монографії “Лібералізація економіки і проблеми управління регіоном”, рекомендувалось використання в практиці вітчизняного управління досвіду стратегічного управління економічним розвитком канадських провінцій і міст, а також наголошувалось, що українським органам управління регіонального рівня “...необхідно відходити від традиційних документів типу “План економічного і соціального розвитку області на рік”, “Основні показники економічного і соціального розвитку області на рік” і розпочати інтенсивне впровадження у практику власної роботи процесів маркетинг-планування, стратегічного планування ERP та відповідної інвестиційної діяльності на рівні територіальних органів управління, населених пунктів, галузей господарства і конкретних підприємств” [31, с. 165]. Однак, керівництво економічним блоком області не зацікавилось інноваційною технологією стратегічного планування, так як керувалось діючими на той час методиками центральних органів виконавчої влади. Зацікавленість до інноваційної технології стратегічного планування економічного розвитку виявило керівництво Івано-Франківського міськвиконкому, яким була ініційована розробка документу “Стратегічний план економічного розвитку міста Івано-Франківська”.

5.4.1 Групи стратегічного планування економічного розвитку міських громад

В зв'язку з цією ініціативою склалося так, що перший в історії України практичний досвід з розробки Стратегії економічного розвитку територіальної громади був отриманий саме в м. Івано-Франківську [32, с.3]. Наголошу на тому, що даний стратегічний план спочатку був сформованим за участю “місцевої влади, громадських організацій, науковців та бізнесменів при підтримці громади міста” [32, с.9]. Якщо ж врахувати, що громадські організації і науковці є важливою складовою громади і презентують інтереси останньої, то стає очевидним повне співпадіння приведеного переліку учасників стратегічного планування з трьома головними чинниками просторової моделі в координатах “влада — бізнес — громада”, як ілюстрація запропонованої автором моделі “держава-виробники-споживачі”. Цей факт і став одним із головних мотивуючих чинників активної участі автора в робочій групі, яка була створена розпорядженням міського голови З. Шкутяка від 05.01.99 року №3-р “Про розробку концепції стратегії економічного розвитку м. Івано-Франківська”. Для виконання цієї роботи були залучені кошти проекту міжнародної технічної допомоги Світового банку з залученням консультантів компанії “Research Triangle Institute” (США). Склад робочої групи з основною інформацією про учасників представлений в Таблиці 5.7.

Таблиця 5.7.

Склад робочої групи з питань розробки концепції стратегії економічного розвитку міста Івано-Франківська
(Згідно з Додатком до Розпорядження від 05.01.1999 року №3-р)

Прізвище, ім'я, по-батькові	Місце роботи, посада	Функції і сфера відповідальності	Кого представляє
1	2	3	4
Микола Савчук	Заступник міського голови	Керівник робочої групи. Проведення засідань.	Влада
Микола Савчук	Завідувачка відділу економіки міськвиконкому	Секретар робочої групи. Проведення засідань робочої групи, участь в напрямках “Харчова промисловість”, “Культура”, “Вища освіта”.	Влада

Павло Андрусяк	Секретар міської ради	Член робочої групи. Анкетування громадян міста, обробка результатів, участь в напрямку "Відпочинок і спорт".	Влада
Степан Пілка	Начальник управління економіки і промисловості міськвиконкому	Член робочої групи. Проведення засідань групи фахівців за напрямком "Машинобудування", участь в напрямках "Лісопереробна промисловість", "Зв'язок".	Влада
Андрій Соболевський	Завідувач відділу держреєстрації та підприємництва міськвиконкому	Член робочої групи. Проведення засідань групи фахівців за напрямком "Малий бізнес", участь в напрямках "Вища школа", "Харчова промисловість".	Влада
Степан Босий	Президент акціонерного товариства "ЕЛКОМ"	Член робочої групи. Проведення засідань групи фахівців за напрямком "Зв'язок", участь в напрямку "Лісопереробна промисловість".	Бізнес
Ростислав Гуль	Директор ТЗОВ "Вітер"	Член робочої групи. Проведення засідань групи фахівців за напрямком "Туризм", участь в напрямку "Відпочинок і спорт", "Зв'язок".	Бізнес
Віктор Петренко	Заступник голови Ради директорів Корпорації Економічного Розвитку	Член робочої групи. Проведення засідань групи фахівців за напрямком "Вища освіта", участь в напрямку "Машинобудування".	Бізнес, наука
Мирослав Табахарнюк	Президент ЗАТ "Франко-Крок"	Член робочої групи. Проведення засідань групи фахівців за напрямком "Харчова промисловість", участь в напрямках "Машинобудування", "Малий бізнес".	Бізнес
Ірина Сухоребра	Менеджер програми економічного розвитку МБЕРІФ	Заступник керівника робочої групи. Проведення засідань, підведення підсумків.	Наука
Віктор Кімакович	Голова фонду "Наш Станіславів"	Член робочої групи. Анкетування громадян міста, проведення засідань групи фахівців за напрямком "Відпочинок і спорт", участь в напрямку "Культура".	Громадська організація
Ігор Панчишин	Завідувач відділу сучасного мистецтва Художнього музею	Член робочої групи. Проведення засідань групи фахівців за напрямком "Культура", участь в напрямку "Туризм".	Культура

З 12 членів робочої групи 5 представляли органи місцевої влади (42%), 4 представляли інтереси бізнесу (34%) і решту 3 (24%) громади міста (наука, культура, громадські організації).

Управління процесом розробки стратегічного плану на всіх його етапах здійснювалось робочою групою, засідання якої носили відкритий патисипативний характер, завдячуючи тяжінню всіх членів групи до командних методів роботи і незалежності їх позицій від позицій і думок як від керівництва групи, так і від керівництва міськвиконкому.

Зперше робочою групою для максимально можливої інтеграції інтелектуальних ресурсів громади міста шляхом вивчення, узагальнення і врахування думок та позицій самих різноманітних категорій населення щодо майбутніх соціально-економічних перетворень були використані технології масового анкетування, SWOT-аналізу, організації і проведення “фокусних груп” і “круглих столів” для фахівців, а також “громадських слухань” для пересічних громадян.

Концентрація інтелектуальних зусиль членів робочої групи, а також цілове використання останніми інтелектуальних ресурсів жителів міста, залучених до роботи фокусних груп, круглих столів і громадських слухань [34], дала можливість створити новий інтелектуальний продукт — “Стратегічний план економічного розвитку міста Івано-Франківська”, співавторами якого стали всі ті, хто тим чи іншим чином долучився до процесу.

Отриманий документ був розглянутий і затверджений Рішенням сесії міської ради м. Івано-Франківська “Про стратегічний план економічного розвитку Івано-Франківська” 27.12.1999.

Однак, реалізація нового інтелектуального продукту за допомогою традиційних методів управління не дала, на мій погляд, можливості розкрити весь потенціал цієї інтелектоінтегруючої технології. В структурі міськвиконкому аж до останнього часу був відсутній спеціальний підрозділ стратегічного управління, протягом тривалого часу ні міськвиконкомом ні міською радою не заслуховувались звіти про стан виконання Стратегії, не давались відповідні оцінки, не вносились необхідні корективи і т.п. Не дивлячись на те, що цей важливий документ не став стрижнем управлінської політики міськвиконкому і, не зважаючи на недоліки в управлінні процесом реалізації Стратегії, саме завдячуючи її наявності вдалося отримати досить відчутні позитивні результати за більшістю ключових для економіки міста напрямків, визначених з допомогою інтегрованого інтелекту громади, а саме: промисловість (харчова, машинобудування, легка, лісова і деревообробна), малий бізнес, туристична індустрія, вища освіта.

Так, для порівняння, обсяг виробництва продукції промисловості у порівняльних цінах у 2000 році склав 308,06 млн. гривень, а у 2004 — 402,74 млн. гривень (+23,5%). Розпочинаючи з 2000 року в місті почала зростати зайнятість населення (Рис. 5.2.), збільшився експорт продукції (Рис. 5.3.). При цьому, однак, цілий ряд підприємств не зміг забезпечити прогнозованих і очікуваних громадою зрушень.

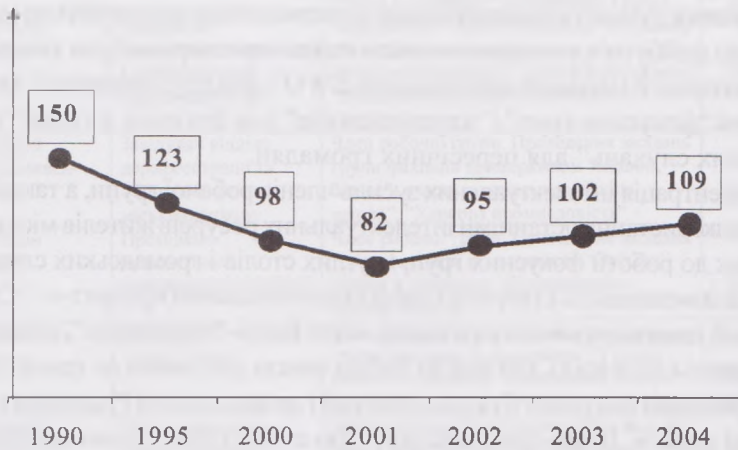


Рис. 5.2 Динаміка кількості зайнятого населення в місті Івано-Франківську за 1990 – 2004 роки, тис. людей

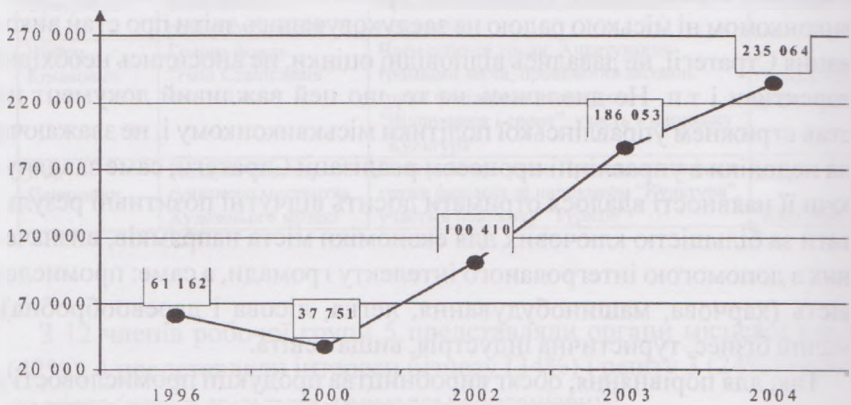


Рис. 5.3 Динаміка обсягів експорту товарів по місту Івано-Франківську за 1996 – 2004 роки, тис. доларів США

Якщо розділом “Малий бізнес” було передбачено “створення сприятливих умов для розвитку” цієї важливої складової економіки міста, то сьогодні можна стверджувати, що і в цій сфері активності населення міста спостерігається чітка тенденція стабільного зростання кількості суб’єктів підприємницької діяльності юридичних і фізичних осіб (Рис. 5.4.). Кількісний показник 2004 року по відношенню до 2000 склав 55,5%, а частка доходів міського бюджету від оподаткування підприємців зросла до рівня 45-46%. Однак кардинальних змін в сфері малого бізнесу в порівнянні з усередненими характеристиками бізнесового середовища в Україні місту добитися не вдалося, не дивлячись на те, що підприємницький клімат в області загальноотримав позитивні зміни, на чому наголошувалося вище.

Визначення пріоритетного напрямку “Туристична індустрія” на 5 років випередило аналогічний крок обласної державної адміністрації щодо всієї Івано-Франківщини, а відвідуваність міста з 2000 до 2004 року збільшилась з 23,5 тис. відвідувань до 45,5 (+94%) [35, с. 32]. Однак, головна мета — “створення вільної туристичної зони “Станіславська імпреза” [33, с. 30] не була досягнута.

Задекларовані за напрямком “Вища освіта” цілі розвитку вищої освіти в місті як “потенційного джерела надходжень до міського бюджету за рахунок урізноманітнення освітніх послуг” і формулювання бачення її майбутнього як “інтеграції вузів міста у світову та європейську системи освіти” з метою створити “освітній бізнес європейського рівня” [33, с. 32] також рівно на 5 років випередило аналогічні кроки Міністерства освіти і науки України, яке тільки у 2003-2004 роках започаткувало подібні кроки з приєднання до Болонського процесу [36]. Передбачені групою тенденції знайшли своє реальне відображення в динамічному розвитку вищої освіти в місті, що підтверджується наступними цифрами. Якщо в школах міста кількість учнів, розпочинаючи з 1996 року зросла тільки на 65% (2004 рік), то кількість абітурієнтів, бажаючих поступити на навчання до інститутів та університетів міста зросла за цей же період на 285% (!). [35]. Рис. 5.5. демонструє, що таке різке зростання відбулось, розпочинаючи з 2000 року — року початку реалізації стратегії. Це говорить про те, що нарощування контингенту студентів відбулось головним чином за рахунок їх залучення із зовнішнього оточення [37]. При цьому 2/3 абітурієнтів готові здобувати освіту на платній основі. З 37 тисяч студентів вищих навчальних закладів області в місті 35,7 тисяч (96,5%) навчається у 5-х державних навчальних закладах III і IV рівнів акредитації, а решта у 4-х приватних, тоді як у 1999 році таких навчальних закладів в місті було тільки 3 (+300%).

Зверну увагу на спільну особливість всіх продемонстрованих графіків. Всі позитивні зміни були зафіксовані саме після 2000 року – року початку реалізації Стратегічного плану. Цей висновок підтверджується результатами порівняльного аналізу соціально-економічного розвитку міст України, виконаний аналітичним центром “Інститут Реформ”, згідно якого м. Івано-Франківськ потрапив до переліку найрозвиненіших обласних центрів, випередивши такі міста як Львів Луцьк, Ялта і зайнявши у своїй ваговій категорії 3 місце із 54. [38, с. 14].

Приведені показники свідчать в користь того, що, розроблений з допомогою інтелектоінтегруючих управлінських технологій Стратегічний план приніс громаді міста певні позитивні результати, хоча при цьому досягнення встановлених цілей в усіх ключових напрямках не було забезпечено. На додаток до цього, динамічні зміни в політичному, бізнесовому і соціальному середовищі, отриманий досвід і усвідомлення помилковості певних дій та втрат від бездіяльності і т.п. диктували необхідність внесення суттєвих коректив в документ. Тому, навесні 2005 року міським головою було прийнято рішення про доцільність “актуалізації Стратегічного плану економічного розвитку на 2005-2010 роки в місті Івано-Франківську шляхом впровадження проекту міжнародної технічної допомоги “Економічний розвиток українських міст” (ЕРУМ), що здійснюється за фінансової підтримки Агентства США з міжнародного розвитку”.

З використанням практично тих же технологічних підходів та інструментів стратегічного планування економічного розвитку громад, які використовувались у 1999 році, був проведений аналогічний комплекс робіт з анкетування, виконання SWOT-аналізу, організації роботи круглих столів і проведення громадських слухань, обробки та інтерпретації отриманої інформації. Головна різниця в підготовці нового варіанту стратегічного плану полягала в тому, що керівництво процесом розробки основних положень плану здійснювала група консультантів консалтингової компанії Bergman Group, спираючись на інтегрований інтелект Комітету стратегічного планування міста Івано-Франківська в кількості 38 членів, створеного Розпорядженням міського голови З. Шкутяка №151-р від 07.04.2005 року “Про створення комітету з розробки стратегічного плану економічного розвитку міста”. Перед членами Комітету стратегічного планування (КСП), список яких з інформацією про приналежність до складових просторової моделі “влада-бізнес-громада” представлений в Таблиці 5.8., розпорядженням міського голови №163-р

від 13.04.2005 року “Про розробку Стратегічного плану економічного розвитку м. Івано-Франківська” було поставлено завдання розробки цього стратегічного плану за сприяння всіх служб міськвиконкому.

Таблиця 5.8.

Склад Комітету з розробки стратегічного плану економічного розвитку м. Івано-Франківська (згідно з Додатком до Розпорядження від 07.04.2005 року №151-р)

Прізвище, ім'я, по-батькові	Місце роботи, посада	Функції	Кого представляє
1	2	3	4
Дмитяк Зіновій Васильович	Міський голова	Член КСП	Влада
Саватка Олег Михайлович	Заступник міського голови	Член КСП	Влада
Бандура Ганна Ігоровна	Директор міського центру зайнятості	Член КСП	Влада
Боник Богдан Іванович	Начальник управління зовнішніх зв'язків і туризму виконкому міської ради	Член КСП	Влада
Боник Василь Іосифатович	Заступник начальника управління ЖКГ, депутат міськради	Член КСП	Влада
Боронич Ірина Вікторівна	Завідувач відділу економічного аналізу та стратегічного планування управління соціально-економічного розвитку міста	Член КСП	Влада
Савочей Юрій Ігорович	Начальник управління соціально-економічного розвитку міста	Член КСП	Влада
Шелута Ольга Петрівна	Радник міського голови, завідувач відділу патронажної служби виконкому міськради	Член КСП	Влада
Бойко Мирослав Васильович	Директор ТзОВ “Надія”	Член КСП	Бізнес
Лазенко Людмила Ігорівна	ВАТ “Хлібокомбінат”, голова правління	Голова Комітету стратегічного планування	Бізнес
Босачак Михайло Іванович	Голова ради підприємців при міському голові, депутат міськради	Член КСП	Бізнес
Львеса Остап Васильович	Голова правління ВАТ ВТШП “Галичина”	Член КСП	Бізнес
Ілчій Павло Ілліч	Генеральний директор ВАТ “Промприлад”	Член КСП	Бізнес
Дутчак Василь Ілліч	Голова правління ВАТ “Івано-Франківський локомотиво-ремонтний завод”	Керівник підкомітету з розвитку комунальної інфраструктури	Бізнес
Заршський Богдан Тимофійович	Голова правління АКБ “Прикарпаття”	Член КСП	Бізнес
Іпатій Сергій Федорович	Генеральний директор ТзОВ “Солід”	Член КСП	Бізнес

продовження таблиці 5.8

1	2	3	4
Карп'юк Віктор Олексійович	Голова правління ВАТ "Харчосмакова фабрика"	Член КСП	Бізнес
Крижанівський Олександр Михайлович	Голова правління ВАТ "Пресмаш"	Член КСП	Бізнес
Мосійчук Леся Степанівна	Голова правління ВАТ ВТКФ "Ласощі"	Член КСП	Бізнес
Проців Зіновій Степанович	Генеральний директор ВАТ "Арматурний завод"	Керівник підкомітету з розвитку бізнесу	Бізнес
Рибачок Микола Степанович	Голова правління ВАТ "Лісокомбінат"	Член КСП	Бізнес
Тимків Роман Мирославович	Директор ТзОВ "Екстім", депутат міськради	Член КСП	Бізнес
Фітель Зіновій Ігорович	Директор ВАТ "Машбуд", депутат міськради	Член КСП	Бізнес
Шкварилюк Володимир Васильович	Керуючий Івано-Франківською філією банку "Фінанси"	Член КСП	Бізнес
Яворський Дмитро Васильович	Директор СП "Комекс"	Член КСП	Бізнес
Велегжаніна Неля Євгенівна	Голова асоціації меблевиків Прикарпаття	Член КСП	Громад
Данилюк Микола Олексійович	Завідувач кафедри економіки підприємства Національного технічного університету нафти і газу	Член КСП	Громад
Добрянський Василь Васильович	Головний редактор газети "Західний кур'єр"	Член КСП	Громад
Комарницький Роман Михайлович	Голова асоціації туристичних фірм області	Член КСП	Громад
Кузьмин Віктор Миколайович	Голова правління ЗАТ "Регіональне агентство економічного розвитку"	Член КСП	Громад
Остафійчук Богдан Костянтинович	Ректор Прикарпатського Національного університету ім. В. Стефаніка	Член КСП	Громад
Пасічник Олександр Володимирович	Директор МБЕРІФ "Бізнес-Центр"	Член КСП	Громад
Петренко Віктор Павлович	Декан факультету управління регіональним економічним розвитком Національного технічного університету нафти і газу	Керівник підкомітету з розвитку людських ресурсів	Громад
Романюк Михайло Дмитрович	Декан економічного факультету Прикарпатського Національного університету ім. В. Стефаніка	Член КСП	Громад
Строїч Петро Степанович	Депутат міської ради	Член КСП	Громад
Тарасюк Валентина Георгіївна	Голова громадської організації "Клуб ділових жінок "Актив"	Член КСП	Громад
Угринюк Ярослава Володимирівна	В.о. директора ТРК "Вежа"	Член КСП	Громад
Федорович Оксана Дмитрівна	Виконавчий директор громадської організації "Агентство з розвитку приватної ініціативи"	Член КСП	Громад

Інтереси громади в даному випадку представляли директори підприємств і банківських установ, освітяни і науковці, лідери громадських організацій і партій, депутати і службовці міськвиконкому. Представництво за категоріями “влада-бізнес-громада” виглядало наступним чином: влада — 8 (21%), бізнес — 17 (45%), громада — 13 (34%).

Створений на засіданнях Комітету проект Стратегічного плану, після обговорення на загальноміських громадських слуханнях 28.08.2005, був доопрацьований та затверджений членами Комітету стратегічного планування 15.09.2005 року.

З метою уникнення недоліків попереднього періоду, функції з управління процесом реалізації Стратегічного плану було покладено на Комітет з управління реалізацією стратегічного плану (КУРП), створений рішенням виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради №195 від 08.11.2005. Оновлений в зв'язку з штатними змінами склад КУРП (Рішення №246 від 18.07.2006 року) з вказівкою на приналежність його членів до складових “влада-бізнес-громада” представлений в Таблиці 5.9.

Таблиця 5.9.

Склад Комітету з управління реалізацією Стратегічного плану (КУРП) м. Івано-Франківська згідно з Додатком до Розпорядження від 18.07.2006 року №246)

Прізвище, ім'я, по-батькові	Місце роботи, посада	Функції	Кого представляє
1	2	3	4
Басарук Зінаїда Іванівна	Заступник міського голови	Голова КУРП	Влада
Петренко Віктор Іванович	Декан факультету управління галузевим і регіональним економічним розвитком ІФНТУНГ	Заступник голови КУРП	Громада
Таронич Любов Дмитрівна	Головний спеціаліст відділу економічного аналізу та стратегічного планування управління соціально-економічного розвитку міста	Секретар КУРП	Влада
Бандура Ганна Ярославівна	Директор міського центру зайнятості	Член КУРП	Влада
Боник Василь Ісаафатович	Перший заступник начальника управління ЖКГ виконкому міськради	Член КУРП	Влада

продовження таблиці 5.9

1	2	3	4
Василечко Максим Зенонович	Директор ТЗОВ "Видавничий дім "Експерт", голова постійної депутатської комісії з питань стратегічного розвитку міста, інвестицій та туризму	Член КУРП	Бізнес
Вилегжаніна Неля Євгенівна	Директор з інвестицій СП "Комекс"	Член КУРП	Бізнес
Верес Михайло Йосипович	Начальник управління освіти та науки виконкому міськради	Член КУРП	Влада
Данилюк Микола Олексійович	Завідувач кафедри економіки підприємств ІФНТУНГ, д.е.н., професор	Член КУРП	Громада
Дерев'яно Олександр Вадимович	Заступник міського голови	Член КУРП	Влада
Діденко Людмила Петрівна	ВАТ "Хлібокомбінат", голова правління	Член КУРП	Бізнес
Дутчак Василь Ілліч	Голова правління ВАТ "Івано- Франківський локомотиво-ре- монтний завод"	Член КУРП	Бізнес
Кімакович Віктор Євстахійович	Заступник міського голови	Член КУРП	Влада
Косюк Петро Петрович	В.о. начальника управління ЖКГ виконкому міськради	Член КУРП	Влада
Кузьмин Віктор Миколайович	Голова правління ЗАТ "Регіональне агентство економічного розвитку"	Член КУРП	Громада
Кулинич Ірина Вікторівна	Начальник відділу економічного аналізу та стратегічного планування виконкому міськради	Член КУРП	Влада
Пасічник Олександр Володимирович	Директор СП "Українсько- канадський бізнес-центр"	Член КУРП	Бізнес
Проців Зіновій Степанович	Голова правління ВАТ "Івано- Франківський арматурний завод"	Член КУРП	Бізнес
Руда Оксана Зіновіївна	Заступник начальника управління освіти і науки виконкому міськради	Член КУРП	Влада
Рязанцев Андрій Вікторович	Перший заступник голови правління ВАТ "АКБ Прикарпаття", член постійної депутатської комісії з питань планування, фінансів, цін та бюджету	Член КУРП	Бізнес
Строїч Петро Степанович	Член тимчасової депутатської контрольної комісії з питань оренди та приватизації об'єктів комунальної власності, проведення тендерів та розподілу житлового фонду	Член КУРП	Громада
Тарасюк Валентина Георгіївна	Голова громадської організації "Клуб ділових жінок "Актив"	Член КУРП	Громада

продовження таблиці 5.9

1	2	3	4
Беларинич Оксана Заступник	Директор громадської організації “Агентство з розвитку приватних ініціатив”	Член КУРП	Громада
Черняк Любомир Міський голова	Радник міського голови з програм розвитку місцевого самоврядування, інвестицій та зовнішніх відносин	Член КУРП	Влада

Представництво категорій “влада-бізнес-громада” в даному випадку є наступним: влада — 11 (46%), бізнес — 7 (29%), громада — 6 (25%). Певний перерозподіл представництва за рахунок збільшення частки владної складової з 21% до 46% пояснюється домінуванням державної контролю за виконанням уже створеної стратегії, ще дозволяє відповідним чином зменшити долю креативності, яку несли в собі складові “бізнес” і “громада”.

Таким чином, як склад Комітету стратегічного планування, так і складений склад Комітету з управління його реалізацією певною мірою відображають рекомендований характер партнерських стосунків в координатах “влада — бізнес — громада”, а результатом їх спільної роботи із використанням інтегрального інтелекту членів Комітету, закордонних і вітчизняних експертів, а також населення міста став новий інтелектуальний продукт — “Стратегічний план економічного розвитку Івано-Франківська”, основною метою якого слід вважати наблизження в процесі його реалізації до гіпотетичної “парето-оптимальної” точки на поверхні можливостей корисності громади міста.

Мета актуалізації попереднього стратегічного плану була досягнута з урахуванням нових обставин, нової ситуації, нового досвіду і нових людей, які були залучені до цього процесу. При цьому, новий інтелектуальний продукт наочно продемонстрував певні еволюційні зміни, які відбулися протягом цього в часу в громадській думці населення міста.

Якщо в попередньому варіанті Стратегічного плану в пріоритетні напрямки економічного розвитку були виділені “Промисловість” і “Малий бізнес”, то в актуалізованій версії все це уже об’єднано єдиним напрямком “Бізнес”. В громадській свідомості уже сформувалось переконання, що ділова активність громади є ключовою складовою її економічного добробуту незалежно від масштабів, сфери діяльності і форми власності кожного конкретного бізнесу.

Встановлені цілі і цілком виправдана презентація вищої освіти в місті як його бізнесової складової, в результаті актуалізації були трансформованими в набагато потужніший і узагальнений ключовий напрямок “Розвиток людських ресурсів”, де знайшлися місця, ролі і завдання не тільки для вищої школи, а для партнерської роботи всіх навчальних і наукових закладів міста як з владними, так і з виробничими та комерційними структурами.

Нарешті, якщо питання житлово-комунального господарства в попередньому варіанті стратегії навіть не розглядалися, то в новій ситуації інтегральний інтелект громади визначив його як критично важливий показник економічного добробуту громади.

Всі ці зміни підтверджують позитивну динаміку інтелектуалізації населення міста, підвищення рівня інтегрального інтелекту громади за рахунок здобуття її членами нових знань, нового ринкового досвіду, вміння генерувати нові, адаптовані до ситуації, інтелектуальні продукти.

З наведених прикладів використання інтелектоінтегруючих технологій стратегічного планування економічного розвитку міста Івано-Франківська стає очевидним, що можливість позитивних проявів інтегрального інтелекту міської громади з отриманням ефективних соціальних і економічних результатів визначається в першу чергу готовністю чільних представників органів місцевого самоврядування до їх використання в практиці управління життєдіяльністю громади. Саме в цьому проявляється ефект орієнтованості інтелектуального потенціалу керівника-лідера, готового використовувати процедури вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень (в даному випадку Стратегічного плану) на основі рівняння (2.8), яким описується участь у формуванні управлінського рішення “інтегрального” інтелектуально-ресурсного потенціалу персоналу економічно-господарської системи (в даному випадку населення міста — членів громади).

Другою обов’язковою умовою слід вважати готовність і бажання до участі в процесі інтеграції інтелектуальних ресурсів “елементарних носіїв інтелекту” — членів громади. В даному випадку важливу роль буде відігравати рівень мотивації останніх до цієї участі, який знову ж таки визначатиметься використанням керівником-лідером громади і його оточенням того чи іншого типу інте-

інтелектомотивуючих стилів. Найкращим же інтелектомотивуючим стилем є стиль партнерства в координатах “влада-бізнес-громада”, коли заради досягнення майбутнього добробуту громади до інтелектуальної інтеграції долучаються не тільки представники реальних продуктивних сил громади, а навіть фіктивної та деструктивної її складових [34].

Аналогічні кроки з інтеграції інтелектуальних ресурсів місцевої громади та використання інтелектомотивуючих технологій управління місцевими процесами стратегічного планування були здійснені і під час участі автора в якості консультанта розробки “Стратегії розвитку Богородчанщини”, яка відбувалась під керівництвом польських експертів з Житомирського Інституту Територіального Самоврядування та Адміністрації (м. Краків) за методом “трикутник співпраці: влада-громада-бізнес” [39]. Незаперечна близькість методики польських експертів до просторової моделі автора “держава-виробники-споживачі” тільки ще підтвердила достовірність останньої і доцільність її використання у стратегічному плануванні економічного розвитку громад будь-якого рівня [40].

Таким чином, нами продемонстрована повна відповідність сучасних технологій стратегічного планування економічного розвитку територіальних громад запропонованій автором концепції інтелектуального використання, а також зафіксовані прояви позитивного впливу використання цієї концепції на досягнуті громадою міста результати.

Починен нарешті зазначити ще одну дуже важливу на мій погляд обставину — присутність у всіх трьох наведених прикладах використання інтелектоінтегруючої технології стратегічного планування такої особливості як іноземні консультанти та експерти, що дає підстави до вивчення наступного завдання цього дослідження — визначення здатності, можливості і особливостей самостійного використання управлінських технологій такого типу органами державного управління місцевого самоврядування в практиці управління підпорядкованими їм соціально-економічними об’єктами. Такий досвід був отриманий Івано-Франківською обласною і районними державними адміністраціями.

5.4.2 Групи стратегічного планування економічного розвитку області

Як уже згадувалось вище, Івано-Франківська облдержадміністрація могла запровадити інноваційну управлінську технологія стратегічного планування та управління ЕРР ще у 1998 році. Однак, якщо припинення новітніх управлінських технологій в практику роботи органів місцевого самоврядування хай і поволи але відбувається, то органи державного управління як в центрі, так і на місцях тривалий час ігнорували ці можливості. Підтвердженням цього може служити наступна інформація.

Президент України Л. Кучма своїм розпорядженням від 21 грудня 2001 року № 372/2001-рп “Про підготовку проекту стратегії економічного і соціального розвитку України на 2002-2011 роки” спробував започаткувати дуже важливу для держави, яка будує ринкову економіку, справу – стратегічне планування шляхів і засобів досягнення майбутнього добробуту її народу. Пунктом 3 цього розпорядження було доручено обласним державним адміністраціям “... утворити робочі групи з опрацювання розділів проекту Стратегії, які визначатимуть перспективи розвитку відповідно галузей економіки, регіонів України”.

Однак робота на місцях посувалась настільки мляво, або взагалі не виконувалась, що майже через рік 08.11.2002 року з’являється нове розпорядження Президента №385/2002-рп “Про розроблення проекту Стратегії економічного і соціального розвитку України до 2011 року”, яким в черговий раз адміністраціям доручається “... забезпечити розроблення робочими групами стратегій розвитку окремих галузей економіки та регіонів України”. На виконання чергового розпорядження Президента чинний на той час голова Івано-Франківської облдержадміністрації М. Вишиванюк розпорядженням №914 від 03.12.2002 створив обласну Робочу групу, доручивши останній розробку названого документу. Однак, включені до складу групи керівні працівники облдержадміністрації, провідні фахівці її управління, керівники підприємств, вищих навчальних закладів, науковці, представники політичних партій і громадських організацій знову ж таки не змогли розпочати роботу над цим документом навіть після виходу цього розпорядження.

Тільки через шість місяців (!), після появи чергового розпорядження від 04.06.2003 року №503 “Про розробку проекту Стратегії економічного та соціального розвитку області” і призначення конкретних виконавців цієї роботи — ЗАТ “Регіональне агентство економічного розвитку” (голова Правління В. Кузьмин) і кафедри Управління регіональним економічним розвитком Національного технічного університету нафти і газу (ректор Є. Крижанівський), з покладенням на останню методичного і наукового супроводу підготовки проекту, робота над проектом Стратегії була виконана.

Склад групи наукового супроводу, створеної наказом ректора Національного технічного університету нафти і газу Крижанівського Є. І., № 49/1 від 20.06.2003 року, приведений в Таблиці 5.10. Керівником групи наукового супроводу було призначено автора.

Таблиця 5.10.

Склад групи наукового методичного і супроводу підготовки концепції і проекту “Стратегії економічного і соціального розвитку області на період до 2011 року”

Прізвище, ім'я, по-батькові	Місце роботи, посада	Функції і сфера відповідальності
1	2	3
Засильченко	Доцент кафедри управління РЕР, к.е.н., доцент	Аналіз, оцінка та інтерпретація матеріалів про підприємництво в області. Критичний аналіз пропозицій і рекомендації з їх врахування. Участь в засіданнях групи.
Засильшин	Аспірант кафедри управління РЕР	Обробка протоколів мозкових штурмів робочих груп, підготовка матеріалів до засідань групи наукового супроводу. Участь в засіданнях групи.
Савчук	Завідувач кафедри економіки підприємства, д.е.н., професор	Аналіз, оцінка та інтерпретація матеріалів про загальний стан економіки області, оцінка економічного потенціалу, критичний аналіз пропозицій і рекомендації з їх врахування. Участь в засіданнях групи.
Кудик	Доцент кафедри управління РЕР	Використання економетричних методів оцінки пропозицій з економічного розвитку територій, галузей, підприємств. Участь в засіданнях групи.
Кузьмин	Голова Правління ЗАТ “РАЕР”	Організація засідань робочих, створених при райдержадміністраціях, проведення мозкових штурмів і обробка їх результатів. Участь в засіданнях групи.
Маскільюк	Аспірант кафедри управління РЕР	Підготовка матеріалів і документів до засідань групи наукового супроводу. Участь в засіданнях групи.

продовження таблиці 5.10

1	2	3
Василь Никифорок	Декан факультету економіки підприємства, к.е.н., доцент	Аналіз та інтерпретація матеріалів по трудових ресурсах області. Критичний аналіз пропозицій з основних напрямків їх використання і рекомендації. Участь в засіданнях групи.
Віктор Петренко	Декан факультету управління ГІРЕР, к.т.н., доцент	Керівник групи наукового супроводу. Організація проведення засідань з використанням власної концепції інтелектокористування. Участь в засіданнях групи.
Оксана Прокопенко	Асистент кафедри управління РЕР	Узагальнення інформації про стратегічні цілі і пріоритети нижчих рівнів планування (райдержадміністрації, сільські громади). Участь в засіданнях групи.
Свген Ревтюк	Асистент кафедри управління РЕР	Аналіз, оцінка та інтерпретація матеріалів по технологіях управління процесом стратегічного планування. Оцінка і рекомендації з використання інтелектуальних ресурсів регіону. Участь в засіданнях групи.
Андрій Устенко	Завідувач кафедри управління виробництвом, к.е.н., доцент	Інформаційне забезпечення і підтримка прийняття рішень групою наукового супроводу процесу стратегічного планування і обласної робочої групи. Участь в засіданнях групи.
Дмитро Шлемко	Завідувач кафедри економічної теорії, к.е.н., доцент	Критичний аналіз пропозицій щодо напрямків економічного розвитку, які надходили на адресу групи і формування попередніх рекомендацій з їх використання. Участь в засіданнях групи.

Група наукового супроводу взяла на себе функції управління процесом стратегічного планування, стала центром концентрації і аналітичних досліджень значного обсягу інформації про економічний потенціал області, підготованого членами Обласної робочої групи. На підставі попередніх досліджень і рекомендацій групою була підготована аналітична записка, як база для подальшого групового аналізу і роботи. При цьому весь комплекс робіт був виконаний без залучення іноземних консультантів виключно на основі вивчення, аналізу і використання існуючого світового досвіду і технологій, а також авторської концепції інтелектокористування.

В процесі роботи над проектом Стратегії групою наукового супроводу були запропоновані і успішно використані нетрадиційні методи інтеграції інтелектуальних ресурсів та мотивації їх продуктивних проявів всіма зацікавленими учасниками. До вперше застосованих теоретичних, організаційно-методичних і практичних новінок автори роботи [41] віднесли запропоновані групою наукового супроводу:

- ♦ неформальну і неієрархічну віртуальну організаційну структуру матричного типу, яка об'єднала обласну та міські та районні Робочі групи стратегічного планування за участю державних службовців і

представників органів місцевого самоврядування, представників науки, громадських, партійних і професійних організацій, релігійних конфесій тощо;

- оригінальну методику організації і проведення багатоступеневих SWOT-аналізу стану справ в області на основі цільових “мозкових штурмів” міських і районних робочих груп з наступним виконання окремих аналітичних досліджень та експертних оцінок альтернативних варіантів основних напрямків соціальної і господарської діяльності з винесенням їх на обговорення найширшими верствами населення регіону;

- методичне забезпечення процесу шляхом вивчення членами обласної та міських і районних Робочих груп методичних основ Стратегічного планування у територіальних громадах. Для цього за участю науковців кафедри управління регіональним економічним розвитком Національного технічного університету нафти і газу і членів громадських організацій “Ділові ініціативи” та “Асоціація економічного розвитку Івано-Франківщини” на основі порівняльного аналізу подібних процедур в окремих провінціях Канади, воєводствах Польщі, губерніях Росії, штатах США, були розроблені методичні рекомендації з технології організації і проведення всіх етапів стратегічного планування з цією ж метою спеціально створений громадською організацією “Ділові ініціативи” тимчасовий творчий колектив переклав з польської мови і видав у 2003 році (в друкованому вигляді та в електронному варіанті на компакт-диску) науково-практичний посібник з питань стратегічного планування економічного розвитку “Острови надії” [42], який був розповсюджений не лише в області, а й переданий обласним державним адміністраціям та іншим зацікавленим організаціям усіх регіонів України. До речі, в зв’язку із значним попитом, повторне видання цього посібника з удвічі більшим тиражем було здійснене у 2005 році київським видавництвом “Молодь”;

- додаткового залучення до процесу планування усіх без виключень зареєстрованих в області партійних, а також зацікавлених громадських організацій, асоціацій та об’єднань з метою отримання від них пропозицій щодо стратегічних напрямків розвитку регіону та його територій шляхом запровадження листовного анкетування;

♦ апробацію концептуальних положень проекту Стратегії економічного і соціального розвитку Івано-Франківської області до 2011 року Вченими радами провідних вищих навчальних закладів області;

♦ організацію і проведення загальнообласних громадських слухань з обговорення проблем стратегічного планування економічного і соціального розвитку регіону у формі науково-практичної конференції “Івано-Франківщина — поступ в майбутнє” [43] з вільним доступом до участі в її роботі всіх бажаючих та з публікацією тез виступів її учасників;

♦ підготовку і публікацію спільних наукових праць з окремих теоретичних і практичних аспектів стратегічного планування [44], виступи на Всеукраїнських конференціях і круглих столах перших керівників, начальників профільних управлінь і провідних фахівців інших структурних підрозділів облдержадміністрації, науковців і представників громадськості, зокрема в роботі круглого столу “Залучення громадськості до розробки стратегії розвитку України” [45] тощо.

Всі ці новації стали можливими дякуючи використанню рекомендацій команди фахівців групи наукового супроводу – рекомендацій, генерованих спільними інтелектуальними зусиллями її членів, а втілених в реальний документ численними працівниками облдержадміністрації, депутатами обласної ради, учасниками “мозкових штурмів”, експертних оцінок, громадських слухань.

Новий інтелектуальний продукт “Стратегія економічного та соціального розвитку Івано-Франківської області до 2011 року” [46], як результат спільної роботи був затверджений рішенням 10 сесії обласної ради 4 демократичного скликання від 12.03.04 року № 330-10/2004, зв’язку з чим став інтелектуальною власністю всього населення області.

Виконання функцій управління реалізацією Стратегії спільним розпорядженням облдержадміністрації та обласної ради “Про реалізацію Стратегії економічного та соціального розвитку області і визначення її пріоритетних напрямків до 2015-2020 р. р.” від 30.06.2004 року №395/140-р були доручені затвердженому цим же розпорядженням складу спільного координаційного комітету при обласній раді та облдержадміністрації з управління процесом реалізації Стратегії (Див. Таблицю 5.11.).

Таблиця 5.11.

Склад координаційного комітету з управління процесом реалізації Стратегії економічного та соціального розвитку області при обласній раді та облдержадміністрації

Прізвище, ім'я, по-батькові	Місце роботи, посада	Функції	Кого представляє
1	2	3	4
Григорук І.Т.	Заступник голови обласної державної адміністрації	Голова комітету	Влада
Пастушков О.А.	Заступник голови обласної ради	Заступник голови комітету	Влада
Кривень Л.Л.	Голова правління Молодіжного громадського центру "Еталон"	Член комітету	Громада
Коваленківський С.І.	Ректор Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу	Член комітету	Громада
Курчак В.М.	Голова правління ЗАТ "Регіональне агентство економічного розвитку"	Член комітету	Бізнес
Березко В.П.	Завідувач кафедри управління регіональним економічним розвитком Івано-Франківського національного економічного університету нафти і газу, голова спостережної ради ЗАТ "Регіональне агентство економічного розвитку"	Член комітету	Громада
Білець Ю.С.	Начальник головного управління промислової політики та енергозбереження облдержадміністрації	Член комітету	Влада
Розшишков Ю.Д.	Голова постійної комісії обласної ради з питань регуляторної політики, розвитку промисловості, малого та середнього бізнесу	Член комітету	Бізнес
Роснов Г.Г.	Виконавчий директор Асоціації економічного розвитку Івано-Франківщини	Член комітету	Громада
Семкович В.А.	Голова Рожнятівської районної державної адміністрації, голова постійної комісії обласної ради з питань будівництва, транспорту, зв'язку, житлово-комунального та житлового господарства	Член комітету	Влада
Смачило М. В.	Начальник головного управління економіки обласної державної адміністрації	Член комітету	Влада

Цим же розпорядженням було затверджено “Положення” про координаційний комітет і організацію його роботи, а також склади груп стратегічного управління за пріоритетними напрямками. В Таблиці 5.12 приведено перелік пріоритетних напрямків обласної стратегії та кількісні характеристики представництва членами цих груп інтересів складових просторової моделі стосунків “влада-бізнес-громада”.

Таблиця 5.12

Перелік пріоритетних напрямків економічного і соціального розвитку Івано-Франківської області та аналіз складу координаційного комітету та відповідних груп стратегічного управління на предмет представництва

Назва напрямку	Число членів	Представництво, %		
		Влада	Бізнес	Громада
1. Координаційний комітет	11	45,5%	18,2%	36,4%
2. Група стратегічного управління за напрямком “Розвиток туристично-рекреаційного комплексу”.	14	50%	29%	21%
3. Група стратегічного управління за напрямком “Розвиток підприємництва”.	11	27%	27%	46%
4. Група стратегічного управління за напрямком “Розвиток сільського господарства і переробної промисловості”.	13	77%	0	23%
5. Група стратегічного управління за напрямком “Розвиток лісопромислового і деревообробного комплексу”.	12	50%	25%	25%
5. Група стратегічного управління за напрямком «Розвиток інфраструктури області».	11	82%	9%	9%
6. Група стратегічного управління за напрямком “Охорона навколишнього середовища і екологічна безпека”.	10	70%	0	30%
7. Група стратегічного управління за напрямком “Розвиток культури”.	12	50%	0	50%
Всього	83	58%	13%	29%

З наведених в таблиці 5.12 даних є очевидними суттєві відхилення представництва інтересів зацікавлених сторін. Не маючи заперечень проти превалювання представників влади в усіх без виключення напрямках, важко, однак, пояснити абсолютну відсутність представників бізнесу в управлінні такими напрямками як “Розвиток сільського господарства і переробної промисловості”, “Розвиток культури”, “Охорона навколишнього середовища і екологічна безпека” або мінімальну участь останніх в управлінні розвитком інфраструктури області.

Негативний вплив такого деформованого представництва сторін в координаційному комітеті і групах стратегічного управління не був зафіксований тільки тому, що ці групи так і не розпочали свою роботу протягом 2004 і першої половини 2005 років. Адже, як і у випадку з реалізацією I-го варіанту Стратегічного плану економічного розвитку м. Івано-Франківська, на рівні області також спостерігається конфлікт між інноваційним інтелектуальним продуктом, який вимагає відповідних інноваційних змін в процедурах його втілення в життя, і намаганням регіональних органів управління реалізувати його з допомогою традиційних управлінських підходів.

Процес реалізації Стратегії розвитку області загальмувався на першому ж кроці — утворення 30.06.2004 року спільного Координаційного комітету з управління її реалізацією. Ні Координаційний комітет, ні групи стратегічного управління не провели ні одного засідання, не виробили ні одного рішення, не розглянули і не включили до переліку стратегічно важливих інвестиційних проектів, програм і бізнес-планів жодної пропозиції, які повинні були б стати реальним наповненням Стратегії.

Наслідком цього можна вважати негативну оцінку результатів функціонування господарського комплексу області, яка сформована протягом останніх років незалежними експертами [38, с. 40]. Згідно цієї оцінки, інвестиційному рейтингу області протягом останніх років притаманна спадаюча тенденція. І найбільше падіння цього показника відбулося саме за результатами оцінки стану за 2004 рік (Рис.5.6). Вважаю, що це сталося тільки завдяки неухважності до цього важливого документу зі сторони керівників і апарату регіональних органів державного управління та місцевого самоврядування.

Якщо більшість показників м. Івано-Франківська (в т.ч. інвестиційний рейтинг) після прийняття Стратегії почали покращуватись, то об-

Місце в рейтингу областей

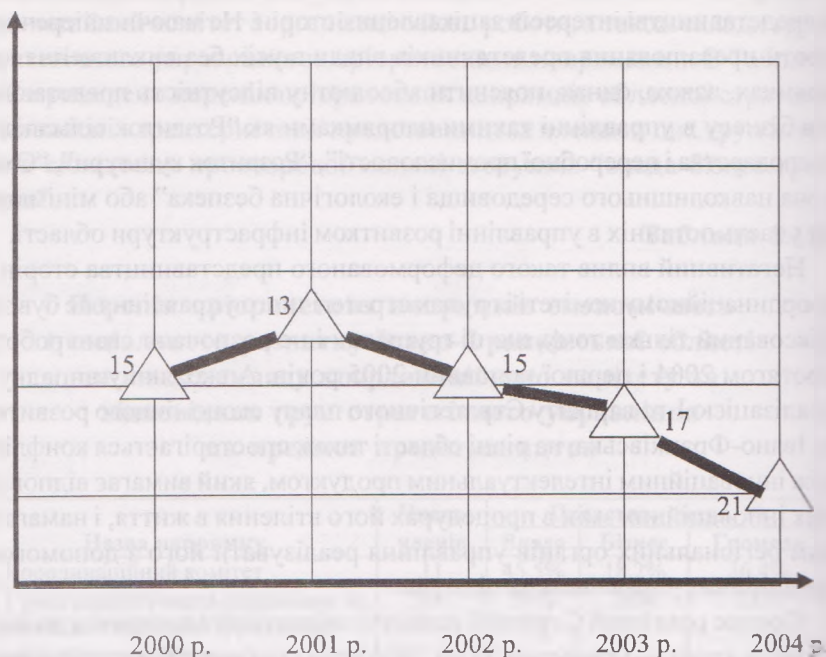


Рис. 5.6. Позиції Івано-Франківської області в інвестиційних рейтингах протягом 2000-2004 років

ласть загалом після прийняття власної Стратегії розвитку їх погіршила. Аналіз окремих складових рейтингу області демонструє напрочуд цікаву картину. Основним негативним чинником стала складова, яка характеризує стосунки “підприємництво-місцева влада”. За цим показником область у 2004 зайняла останнє 26 місце [38, с. 57]. Мабуть саме цим можна пояснити і той факт, що представники бізнесу виявились в абсолютній меншості (13%) в складі Координаційного комітету і груп стратегічного управління соціально-економічним розвитком області за окремими напрямками (див. Табл. 5.11), а спільне представництво бізнесу і громади в цій структурі склало тільки 42% проти рекомендованих 63%.

Пояснити ж той факт, що ні Координаційний комітет ні групи стратегічного управління за напрямками навіть з таким деформованим представництвом сторін не починали працювати і це не викликало аде

важкої реакції зі сторони органів управління області, можна хіба-що соціально-політичними подіями загальнодержавного масштабу.

Проведення передвиборчої президентської кампанії, а також підготовка і проведення виборів практично виключили на певний час будь-яку іншу активну діяльність органів державного управління на місцях.

Помаранчева революція, обрання нового Президента, призначення нового Уряду, зміна керівництва облдержадміністрації і прихід в управління життєдіяльністю області, її районів та міст нових людей відсунули можливість реалізації розробленої і затвердженої представницькими органами Стратегій на другий план, так як на першому стояли інші завдання. Це також підтверджує поки-що пріоритетну орієнтованість управлінців на першочергове вирішення поточних, а не стратегічних завдань.

Не потрапили ці важливі документи до поля зору керівництва області, районів і міст протягом тривалого часу після приходу нової влади як документ, розроблений ніби-то за участю і під керівництвом старої влади, яка втратила довіру людей.

В цьому місці вважаю за доцільне наголосити на дуже важливій обставині, яка поки-що випадає з поля зору не тільки регіональних, а і загальнодержавних органів управління. Такі інтелектуальні продукти громад як “Стратегія економічного та соціального розвитку Івано-Франківської області до 2015 року” чи стратегії розвитку районів та міст області не є ні спущеними Урядом зверху директивними документами для обов’язкового виконання, ні внутрішніми документами хай навіть і всіх разом взятих фахівців облдержадміністрації чи відповідних райдержадміністрацій, ні науково-практичними розробками та рекомендаціями якогось спеціалізованого науково-дослідного інституту, відомостями якого або іноземних консалтингових компаній. Це документ створений і затверджений громадою. А тому той факт, що інтелектуальна власність громади, спрямована на досягнення останньою соціально-економічного добробуту, більше року ігнорувалась службовцями, відповідальними перед громадою за її виконання, говорить тільки про те, що органами державного управління і місцевого самоврядування ще не до кінця усвідомлена необхідність пошуку та використання новітніх адекватних соціально-політичному стану демократизованого та інтелектуалізованого українського суспільства управлінських технологій.

Таким чином, каменем спотикання продовжує залишатися етап трансформування “тонких полів” (інтелектуальних продуктів) в “щільні

поля” — матеріалізовані, економічно значимі наслідки реалізації стратегічних рішень з питань соціально-економічного розвитку громади.

Слід, однак, наголосити на тій обставині, що після певної паузи обласна державна адміністрація з повним розумінням і усвідомленням необхідності та доцільності управління регіоном на стратегічних засадах повернулась до розгляду та аналізу виконання стратегічних завдань не тільки областю, а і її районами та містами. В процесі підготовки проекту “Програми соціально-економічного та культурного розвитку області на 2006 рік” (Розпорядження першого заступника голови ОДА А. Романчука від 15.08.2005 р. №414) Головним управління економіки області (перший заступник начальника З. Федорук) концептуальна структура Програми була сформована у повній відповідності з концепцією документа “Стратегія економічного та соціального розвитку Івано-Франківської області до 2011 року” з внесенням до останньої необхідних коректив для її трансформування в Стратегію на період до 2015 року.

Створена спільним наказом Головного управління економіки ОДА, Головного управління фінансів ОДА і Державної податкової адміністрації області міжвідомча робоча група (Наказ від 11.08.2005 р. №09-02) протягом жовтня місяця (за участю членів групи наукового супроводу) провела співбесіди з начальниками економічних та фінансових управлінь райдержадміністрацій і міськвиконкомів всіх районів і міст області. При цьому, увага всіх управлінців була зорієнтована на розроблені і затверджені у 2004 році “Стратегії економічного і соціального розвитку” відповідних районів і міст, як органічних складових загальнообласної “Стратегії” і керівних документів для розробки “Програми соціально-економічного і культурного розвитку області на 2006 рік”.

Отже, з цього слід зробити висновок, що, навчившись концентрувати інтелект громади для спільного вироблення стратегічних інтелектуальних продуктів, ми тільки починаємо освоювати адекватні методи залучення того ж таки інтелекту громади до виконання інших управлінських функцій щодо організації, мотивації та контролю виконання цих стратегічно важливих документів.

А це, в свою чергу, актуалізує проблему підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації всього управлінського корпусу нашої держави. Тільки масштабне оволодіння працівниками органів державного управління і місцевого самоврядування теоретичними засадами інте-

використання, практичним інструментарієм реалізації інтелектуально-інтегруючих технологій та використання інтелектомотивуючих стилів управління, методів та інструментів підбору відповідних керівних кадрів дозволить змінити в майбутньому стан справ із стратегічним управлінням економічним і соціальним розвитком територіальних громад, а за тим і всієї держави.

При цьому слід зазначити, що ці заходи є доцільними для реалізації не тільки в органах державного управління та місцевого самоврядування, а і в будь-яких інших сферах діяльності організованих груп людей (політика, бізнес, громадське життя тощо). В противному випадку ніякі директивні вказівки центральних органів державного управління не примусять економіку українських регіонів успішно функціонувати в умовах ринку і конкурентного оточення.

Висновки

Аналіз результатів практичного використання інтелектоінтегруючих управлінських технологій і, що особливо важливо, стилів управління, є адекватними потребам і вимогам нових людей оновленого українського суспільства, в кожному з розглянутих вище прикладів практичного їх використання, демонструють незаперечний зв'язок між збільшенням числа людей, інтелект яких залучається до процесу вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень, і отриманими суспільно і економічно значимими результатами. З цих прикладів є очевидним, що практичне використання основних положень концепції інтелектокористування приводить до збільшення кількості позитивно мислячих і активно діючих людей — складових реальних продуктивних сил з відповідним зменшенням числа фіктивних сил і, що особливо важливо, кількості людей, які мислять та діють деструктивним чином.

Кожен приклад підтверджує досягнення позитивного результату завдячуючи залученню і ефективному використанню інтелекту більшої кількості осіб. Підтверджено також і факт, що як тільки це число зменшується і зменшується мотивація до знаходження людей саме в реально діючій і утворюючій позитивні результати інтелектуальній страті, починається відтік і перетік до інших страт — фіктивних і деструктивних сил. Ці висновки є дійсними для соціально-економічних систем будь-якого типу і масштабу, від найменших організованих груп людей (установа, організація, підприємство) до територіальних громад, регіонів і загалом держави.

Таким чином, практична апробація основних положень концепції інтелектокористування, а саме технології інтеграції інтелектуальних ресурсів організованих груп, інтелектомотивуючих стилів управління, а також методів відбору керівників і членів команд з відповідними характеристиками і схильностями, проведена на прикладі різних груп, які вирішували різні завдання в різних сферах ділової активності, дозволяють зробити наступні висновки:

1. Позитивний ефект від використання положень концепції інтелектокористування проявляється у всіх без виключення випадках їх належного вживання в практиці управління соціально-економічними системами мікро- і мезоекономічного рівня незалежно від сфери діяльності (наукові дослідження, промислове виробництво, галузеве управління, державне управління, місцеве самоврядування).

2. Позитивні соціально-економічні ефекти проявляються в кількісних і якісних показниках виконання групами людей поставлених перед ними завдань але обов'язково через створення ними відповідних вигодам ситуації інтелектуальних продуктів (винаходів, програм, бізнес-планів, регулюючих нормативно-правових актів, статей, стратегій розвитку і т.п.) та належного трансформування останніх у відповідні суспільно значимі і економічно оцінювані наслідки.

3. Головною умовою ефективності використання положень концепції інтелектокористування слід вважати пріоритетне визнання, оволодіння останніми і їх використання в практичній роботі керівниками організованих груп людей. Ефективні результати стануть наслідками динамічних змін в ментальності учасників взаємодії в соціальній групі, обумовлені поведінкою керівника-лідера, яка мотивує окремих індивідуумів до пошуку причин для посилення спільної і позитивної взаємодії в процесі досягнення загальної мети і цілей і демотивує пошук шляхів індивідуального вирішення власних проблем за рахунок інших. Будь-яке нехтування керівниками цими положеннями (навіть на рівні підсвідомості) приводитиме до порушень процесу інтелектокористування на самих різних етапах трансформування інтегрального інтелекту в суспільно значимі наслідки з деформацією останніх.

4. Основним обмежуючим чинником в забезпеченні ефективного інтелектокористування в українському суспільстві слід вважати відсутність у значної частини сучасного управлінського корпусу розуміння зміни ситуації, обумовленою процесами демократизації українського суспільства з одночасним зростанням рівня його інтелектуалізації. Традиційні підходи до управління соціально-економічними системами будь-якого рівня і сфери діяльності сьогодні практично не спрацьовують, а нові управлінські технології тільки починають проникати в практику.

5. Головним завданням в підготовці нових управлінських кадрів з цієї точки зору сьогодні слід вважати підготовку нового покоління керівників, орієнтованих на ефективне використання в першу чергу інтелектуального потенціалу кожного приналежного до соціально-економічної системи "елементарного носія інтелекту" на основі використання управлінських інтелектоінтегруючих технологій і процедур, інтелектомотивуючих стилів управління, методів відбору керівників та ними створення команд для формування інтегрального інтелекту системи і раціоналізації останнім використання її традиційних ресурсів.

Післямова

Результати теоретичних розвідок, експериментальних досліджень та апробації практичних рекомендацій, приведені в даній монографії на мій погляд абсолютно адекватно підтверджують майже аксіоматичне визначення академіка М. Амосова, який у вступній статті до науково-публіцистичної роботи В. Пинзеника “Коні не винні, або Реформи чи їх імітація” написав — “Мисляче суспільство не припускається помилок. Помилки припускаються від незнання”.

Організація такого “мислячого” суспільства делегована народам суб’єктам соціального управління — керівним органам і керівникам всіх сфер і рівнів життєвої активності соціуму. “Незнання” ж останніми методів і засобів активного використання не тільки власного інтелекту, знань і досвіду, а і ефективного використання інтелектуальних ресурсів свого оточення обумовило появу в новітній історії незалежної України багатьох прикладів нераціонального використання всіх національних ресурсів в тому числі людських, що є особливо образливо для сьогоднішнього покоління українців і небезпечно для майбутніх.

Адже країна, яка далеко не за найгірших умов стартувала з розвинутого соціалістичного минулого в невідому і незнайому більшості суспільства конкурентну економіку, друге десятиліття поспіль перебуває в пошуках шляху і засобів створення ринкової економіки, побудови демократичного, громадянського суспільства, досягнення економічного добробуту, вступу в якості повноправного члена до світової організації торгівлі, до європейської та світової спільнот і т.д. Ці, та багатьох інших завдань ще чекають свого вирішення. В той же час значна частина з них уже успішно розв’язана чи розв’язується багатьма країнами-сусідами, інтелектуальний, економічний і природно-ресурсний потенціал яких є не кращим, а в багатьох випадках навіть гіршим ніж в Україні.

Як продемонстровано в роботі, причинами цього в багатьох випадках є проблеми з неналежним використанням людського капіталу для генерування необхідних і адекватних ситуації перехідного періоду інтелектуальних продуктів, спрямованих на розв’язок проблемних питань молодій держави. Саме перехідний період і супутні йому трансформації обумовили деформації в інтелектуальній та інформаційній мобі-

дності суспільства, втрату суспільством керованості цими процесами, збільшення в управлінському корпусі числа людей нездатних до виконання складних і критично важливих функцій керівників-лідерів, втрати останніми вірних орієнтирів і критеріїв поведінки в збуреному різноманітними кризами і неладами суспільстві. Погіршення якості управління спостерігається в усіх сферах людської активності але в першу чергу в сфері управління державою, її регіонами, містами, підприємствами, установами, організаціями. В зв'язку з цим, роль керівника-лідера (незалежно від того, яку позицію ця особистість займає в суспільній ієрархії) в нових умовах повинна докорінно змінитися.

В роботі продемонстрована позиція і пропозиції автора стосовно основних напрямків бажаних і таких необхідних суспільству змін. Суспільству, яке ковтнуло "п'яного повітря" демократії, суспільству, яке навіть в радянські часи було високоінтелектуалізованим і володіє високим інтелектуальним потенціалом сьогодні, щось заважає сповна використати без сумніву існуючий і надалі прогресуючий в своєму розвитку інтелектуальний потенціал нації. Що саме?

Професор Ришард С. Доманські — ректор Вищої школи торгівлі і міжнародних фінансів (Польща) в статті "Інвестиції в людських капітал рухають економіку" ("Gazeta Prawna", №129(1494), Rok XI, 5 lipca 2005, str. 12) висловив дуже доречну для цієї ситуації думку: "Якщо біля керма держави знаходяться особи з незначним ресурсом людського капіталу, то скоріше всього вони не будуть створювати умов для розвитку того ж таки капіталу".

Хоча ця жорстка але досить влучна оцінка була адресована зовсім не керівництву нашої держави, значна її доля може бути віднесена на рахунок управлінського корпусу українського суспільства як минулих років так і сьогодні, тобто бути основою відповіді на поставлене вище питання.

Адже той факт, що корпус менеджерів в усіх сферах діяльності і на всіх щаблях управлінських вертикалей недостатньо володіє новітніми управлінськими технологіями і продовжує в багатьох випадках використовувати старі зразки технократичного управління людьми оновленого суспільства є незаперечним. Знову ж таки, ті факти, що в управлінні часто приходять випадкові люди, або люди, які абсолютно не відповідають вимогам до керівників постіндустріального, інформатизованого та інтелектуалізованого суспільства не викликають сумніву.

Факт, що в загальнодержавних масштабах цільовий пошук, селекція, підготовка і виховання управлінських кадрів відбувається незадовільно також заперечити важко.

Спроба знайти шляхи, методи і засоби вирішення названих проблем привела автора до формулювання концепції управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах. В рамках цієї концепції:

- ♦ були визначені місце і роль інтелекту в соціумі та економіці і його вплив на соціально-економічні процеси,
- ♦ запропонована модель погодження інтересів детермінованих і функціонально диференційованих частин соціуму,
- ♦ продемонстрована соціально значима роль керівників-лідерів окремих частин суспільства — соціально-економічних систем,
- ♦ на основі оригінальної моделі сформульовані вимоги до керівників,
- ♦ запропоновані для використання практикуючими керівниками інтелектоінтегруючі технології та інтелектомотивуючі стилі управління.
- ♦ розроблені інструменти пошуку, відбору та цільово-орієнтованого навчання керівників,
- ♦ апробовані в практичній роботі особисто автором та його колегами основні положення концепції інтелектокористування з отриманням позитивних результатів.

При цьому вважаю за абсолютно доцільне наголосити на тому, що розуміння необхідності і доцільності вирішення даної проблеми сьогодні декларується всіма без виключення політичними силами і рухами, громадськими організаціями і діючою владою. Ще задовго до виборів 2002 і 2004 років чинний сьогодні Президент України В. Ющенко в своїй роботі “Тези про майбутнє” назвав пріоритетною проблемою забезпечення майбутнього України в сучасному глобалізованому світі саме проблему “Накопичення інтелектуального капіталу в Україні, перетворення України в повноцінне інформаційне суспільство, орієнтоване на розвиток людини, ...”.

В зв'язку з цим, підкреслюю — основна суть декларації В. Ющенка полягає в ствердженні, що “...державна політика мусить перейти до принципово нової системи координат, в центрі якої стоятиме людина” і, що основним змістом такої політики повинна стати “... всебічна підтримка різноманітних форм розвитку та прикладання інтелектуально-

... потенціалу, підвищення рівня знань та вмінь людей ...". Процитовані висловлювання як ніякі інші відповідають запропонованій мною концепції, заснованій на теоретичних і практичних засадах інтелектокористування. Залишається тільки шляхом масштабного використання останніх в практиці управління перетворити ці декларації через конкретні дії в потрібні суспільству результати.

Автор усвідомлює, що запропоновані в монографії теоретичні обґрунтування і моделі багато в чому носять дискусійний характер, що дискусії з активізації суспільного мислення через умілу інтеграцію активістами інтелектуальних потенціалів окремих індивідуумів не є вичерпними і потребують подальших досліджень, що описані методи, процедури та інструменти відбору і належної підготовки управлінських кадрів для оновленого та інтелектуалізованого суспільства також не є досконалими. Однак навіть постановка цих питань і запропоновані рішення є корисними хоча б з тієї точки зору, що привернуть увагу українського суспільства до названих проблем і стимулюватимуть пошук творчих рішень для їх розв'язання.

Додатки

Додаток 1.

Діагностика стилю управління за комплексною просторовою моделлю з допомогою комплексу тестів “Блейка-Моутона-Томаса-Кілмена-Ліпсіца”

Крок 1. Тестування за моделлю Блейка-Моутона (Друкується за: Д. Дзвінчук. Психологічні основи ефективного управління: Навч. посібник. — К.: ЗАТ “НІЧЛАВА”. — 2000. — 280 с.)

Завдання 1.1.

а) прочитайте уважно кожен із 5 сформульованих управлінських ситуацій;

б) кожен ситуацію оцініть за рейтинговою сумою: 5 — найповніше відповідає Вашому ставленню до неї; 4 — меш типове і т.п. до найбільш нетипової для Вас ситуації;

в) після завершення цієї роботи перевірте уважно, щоб кожна оцінка від 5 до 1 зустрічалася лише 1 раз.

Збіг оцінок неприпустимий.

Опитувальник Р. Блейка — Д. Моутона

А. Я працюю так, щоб справи йшли нормально. Я оперую фактами, думками і позиціями, про які мене повідомили. Я ні з ким не раджуся. Але якщо мене запитують, даю пораду іншим. Я намагаюся не займати чийсь сторону і не розголошую свої погляди, ставлення та ідеї. Я зберігаю нейтралітет, я надаю іншим можливість приймати рішення або досягти згоди. Я не демонструю свою реакцію на те, що трапляється.

Б. Я виступаю ініціатором заходів щодо допомоги і підтримки іншим. Я шукаю факти, думки і переконання, які підтверджують, що все добре. Для збереження загальної гармонії я не схильний кидати виклик іншим. Я приймаю до відома думки, ставлення та ідеї інших навіть у тих випадках, коли моє ставлення є попередженням. Я попереджую іні-

уникнення конфлікту. Але якщо він все ж виникає, я намагаюсь гальмувати емоції для того, щоб не розділяти людей. Я шукаю такі рішення, які дозволяють зберегти добрі стосунки, і, наскільки це можливо, стимулюю інших до прийняття самостійних рішень. Я заохочую співробітників за добрі результати, але запобігаю негативних відгуків.

В. Я намагаюсь підтримувати постійний темп роботи. Я сприймаю людей більш-менш об'єктивно, а у випадках явних невідповідностей детально перевіряю факти, думки і позиції. Я не висловлюю категорично своїх думок, ставлень і ідей та намагаюсь йти іншим назустріч. Якщо виникає конфлікт, я намагаюсь знайти рішення, які були б прийнятні для усіх. Якщо я розглядаю пропозиції, що потребують доопрацювання, то висловлюю свої думки опосередковано.

Г. Я стимулюю до дій себе й інших. Я аналізую факти, думки і позиції з тим, щоб тримати під контролем будь-яку ситуацію і переконатися у тому, що інші не роблять помилок. Я відстоюю свої переконання, позиції та ідеї навіть у тому випадку, коли можна очікувати заперечення інших точок зору. Якщо конфлікт виник, я намагаюсь зупинити його або відстояти свою точку зору. Я високо ціную можливість приймати рішення і рідко підпадаю під чужий вплив. Я вказую на слабкість і невдачі для того, щоб спонукати підлеглих до їх подолання.

Д. Я розгортаю бурхливу діяльність, а інші з ентузіазмом підтримують мене. Я займаюся пошуком і перевіркою інформації. Я пропоную людям висловлювати свої думки, позиції та ідеї, які відмінні від моїх, і вислуховую їх. Я постійно оцінюю ступінь достовірності відомих мені та інших фактів, свої і чужі думки і позиції. Я переконаний, що необхідно відверто висловлювати свої думки і переконання. Я завжди реаую на появу більш досконалих ідей, ніж мої власні, та змінюю свою думку з цього питання. Якщо виник конфлікт, я намагаюсь з'ясувати його причини для того, щоб встановити глибинні факти, завдяки яким він виник. Я дуже високо оцінюю здатність приймати розумні рішення. Я домагаюсь порозуміння і злагоди. Я стимулюю двосторонній обмін думками і, таким чином, підтримую підлеглих.

Завдання 1.2. Для визначення провідного стилю управління необхідно заповнити таблицю Д.1.1.

Результуюча таблиця тесту Р. Блейка — Д. Моутона

	Шифр стилю управління				
	а1	а2	а3	а4	а5
Тип стилю управління	Недолугий	Авторитарний	Команда	Угодовський	Збалансований
Ранг стилю за опитуванням					

Заувага: Позиція особи у відповідних зонах площини “ОНЗ” — “ОНП” (Рис. 3.5а) визначається за максимальним значенням рангу стилю.

Крок 2. Тестування за моделлю Томаса-Кілмена (друкується за: Д. Дзвінчук. Психологічні основи ефективного управління: Навч. посібник. — К.: ЗАТ “НІЧЛАВА”. — 2000. — 280 с.)

Завдання 2.1. Прочитайте уважно подані нижче 30 пар тверджень і виберіть (обов’язково!) одне, що відповідає Вашій можливій поведінці у конкретній ситуації. Відповіді (як і стилі поведінки) не можуть бути “добрими” або “поганими”. Тому необхідно бути максимально щирим. Відповідь на кожне твердження та її щирість — дві умови, що дають підстави для достовірності результатів.

Поведінковий опитувальник К. Томаса

- А.** Іноді я даю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення суперечливого питання.

Б. Я намагаюся частіше підкреслювати спільне в наших з опонентом поглядах, ніж зупинятися на суперечливих моментах.
- А.** Я намагаюся знайти компромісне рішення.

Б. Я намагаюся враховувати всі інтереси: як свої, так і опонента.
- А.** Як правило, я твердо відстоюю своє.

Б. Я стараюся заспокоїти іншого і, головне, — зберегти добрі стосунки.
- А.** Я намагаюся знайти компромісне рішення.

Б. Іноді я поступаюся своїми власними інтересами заради задоволення інтересів опонента.
- А.** У процесі прийняття рішення я завжди намагаюся знайти підтримку з боку опонента.

Б. Я стараюся так зробити, щоб запобігти загостренню стосунків.

6. А. Я завжди прагну запобігти неприємностям для себе.
Б. Я завжди намагаюся домогтися свого.
7. А. Як правило, я відкладаю вирішення важкого питання для того, щоб мати час все обміркувати.
Б. Я не боюся поступитися одними вигодами для отримання інших.
8. А. Як правило, я наполягаю на своєму.
Б. Я намагаюся відкрито обговорити з опонентом всі болючі для нас проблеми і питання.
9. А. Думаю, ще не варто хвилюватися з приводу виникнення різниці в позиціях з опонентом.
Б. Я роблю зусилля, щоб повернути справу на свій лад.
10. А. Я твердо прагну домогтися свого.
Б. Я намагаюся знайти компромісне рішення.
11. А. Перш за все я намагаюся зрозуміти, в чому суть проблеми.
Б. Я намагаюся заспокоїти опонента і зберегти з ним добрі стосунки.
12. А. Іноді я ухиляюся від позиції, яка веде до конфронтації.
Б. Я готовий поступитися опоненту, якщо він також поступиться своїми інтересами.
13. А. Я пропоную варіант “ні вам – ні нам” (середню позицію).
Б. Як правило, я примушую опонента прийняти мої умови.
14. А. Я викладаю опоненту свою точку зору і цікавлюся його ідеями.
Б. Я намагаюся продемонструвати логічність і доцільність моєї пропозиції.
15. А. Я можу заспокоїти почуття іншого і зберегти з ним рівні стосунки.
Б. Я роблю все можливе для запобігання конфлікту.
16. А. Я намагаюся зберегти почуття іншої людини.
Б. Я намагаюся переконати іншого у вигідності прийняття моїх умов.
17. А. Як правило, я наполягаю на своєму.
Б. Я намагаюся зробити все можливе для запобігання загостренню відносин.
18. А. Я згодний дозволити опоненту мати власну думку, якщо йому буде від цього легше.
Б. Я готовий поступитися опоненту, якщо він поступиться мені.
19. А. Перш за все я намагаюся визначитися в суті всіх піднятих проблем і питань, що виникли.
Б. Я прагну відкласти вирішення суперечливого питання з тим, щоб мати досить часу для його обміркування.

20. А. Я одразу ж намагаюся вирішити наші з опонентом суперечності.
Б. Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод і витрат для себе і опонента.
21. А. В ході переговорів я прагну врахувати побажання опонента.
Б. Я схильний до прямого обговорення проблеми.
22. А. Я намагаюся знайти позицію, яка лежить посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини.
Б. Я відстоюю свої бажання і наміри.
23. А. Як правило, я зацікавлений у тому, щоб задовольнити інтереси кожного з нас.
Б. Іноді я даю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення суперечливих питань.
24. А. Прагну піти назустріч опоненту, якщо його позиція занадто багата для нього значить.
Б. Я намагаюся схилити опонента до компромісу.
25. А. Я намагаюся продемонструвати іншому логіку і перевагу моїх поглядів.
Б. В ході переговорів я намагаюся бути уважним до поглядів іншого.
26. А. Я пропоную середню позицію.
Б. Я майже завжди занепокоєний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.
27. А. Часто я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечку.
Б. Якщо це може зробити іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.
28. А. Як правило, я постійно прагну домогтися свого.
Б. Щоб налагодити справу, я звичайно прагну підтримки свого опонента.
29. А. Я пропоную середню позицію.
Б. Думаю, не завжди треба хвилюватися, коли виникають розбіжності у поглядах на справу.
30. А. Я намагаюся не образити почуття іншої людини.
Б. Я завжди займаю таку позицію у суперечці, щоб знайти вірне рішення разом з опонентом.

Завдання 2.2. Визначте провідний стиль управління за допомогою таблиці-ключа (Таблиця Д.1.2.). Для цього необхідно зробити позначку поруч із буквою, що визначає Вашу поведінку в певній ситуації, та поррахувати кількість

ність позначок для кожного типу поведінки у конфлікті. За кількістю позначок у підсумку визначають ранжований ряд стилів поведінки у конфліктах.

Таблиця Д.1.2.

ТАБЛИЦЯ-КЛЮЧ ДО ОПИТУВАЛЬНИКА К. ТОМАСА

Номери ствердженнь	Типи поведінки у конфлікті				
	Змагання	Співробітництво	Компроміс	Уникнення	Прийняття
1	2	3	4	5	6
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11					
12		А			Б
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б		А	
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б			А
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А
Підсумок (Σ кількості позначок)					
Шифр стилю	61	62	63	64	65
Тип стилю управління	Уникнення	Конкурентний	Співробітництва	Прийняття	Компромісів

Заувага: Положення особи у відповідних зонах площини “ОНС-ОНП” (Рис. 3.56) визначається за максимальною кількістю позначок.

Крок 3. Тестування за модифікованим тестом Ліпсіца (Друкується за: Петренко В.П. та ін. “Тактика особистої роботи менеджера (персональний менеджмент). — Івано-Франківськ, 1996. — 188 с.)

Завдання 3.1. Прочитайте уважно кожне з чотирьох груп нижче наведених стверджень і оцініть наскільки воно є вірним по відношенню до Вас і Вашої роботи. Свою відповідь занесіть у відповідну графу таблиці-опитувальника (Таблиця Д.1.3.): “Цілком вірно” (ЦВ), “Вірно” (В), “Не зовсім вірно” (НЗВ), “Зовсім не вірно” (ЗНВ).

Таблиця Д.1.3.

ТАБЛИЦЯ-ОПИТУВАЛЬНИК ЛІПСІЦА

Номери стверджень	Зміст стверджень	ЦВ	В	НЗВ	ЗНВ
1	2	3	4	5	6
Група 1					
1.1.	Коли у мене багато термінової роботи, я часто відкладаю нові документи в сторону				
1.2.	Коли я не дуже завантажений іншими справами, я опрацьовую більшу частину документів сам.				
1.3.	Я сам розбираю кореспонденцію, тому, що більше з нею ніхто не впорасться, а гора неопрацьованих документів дратує мене.				
Сума балів по Групі 1:				Σ1 =	
Група 2					
2.1.	Мені доводиться перемагати внутрішній опір, коли я доручаю підлеглому виконати за себе важливий документ.				
2.2.	Більшу частину документації з менш важливих питань готують за мене мої підлеглі.				
2.3.	Я звертаюся за допомогою до інших тільки тоді, коли можливість службових неприємностей є досить реальною.				
Сума балів по Групі 2:				Σ2 =	
Група 3					
3.1.	Мене дратує те, що доводиться витратити час на паперову рутину. Тому, коли я зайнятий, я відкладаю папери в сторону.				
3.2.	Я не вважаю себе зобов'язаним відповідати на кожен адресований мені папірець.				
3.3.	Я не вважаю, що обсяги та характер службової кореспонденції відображають успішність моєї роботи і моє положення в організації.				
Сума балів по Групі 3:				Σ3 =	

Група 4					
4.1.	Коли я зустрічаюся з кризовою ситуацією, мені не вистачає часу, щоб зафіксувати її в документах.				
4.2.	Тільки думка про можливі неприємності може примусити мене дописати службову доповідню.				
4.3.	Доки у мене є більш важливі справи, я відкладаю рутинну документацію на бік.				
Сума балів по Групі 4:				Σ4 =	

Завдання 3.2. Підрахуйте набрані Вами бали по кожній з чотирьох груп стверджень, представивши за кожну відповідь оцінку: ЦВ=3, В=2, НЗВ=1, ЗНВ=0. Занесіть отримані результати в підсумкову таблицю тесту (Таблиця Д.1.4.).

Таблиця Д.1.4.

РЕЗУЛЬТУЮЧА ТАБЛИЦЯ ТЕСТУ ЛПСЦА

	Шифр стилю управління				
	в1	в2	в3	в4	в5
Тип стилю управління	Анти-бюрократ (бездіяльний)	Роботоголік (надвиконавець)	Футболіст (виконавчий)	Тягнигума (самозбереження)	Збалансований
Ранг стилю за опитуванням					

Заувага: Позиція особи у відповідних зонах площини “ОНЗ-ОНС” (Рис. 3.5в) визначається за максимальною кількістю балів в групі.

Якщо Σ1 і 7 і більше балів — Ви “надвиконавець” і схильні виконувати більшу частину паперової роботи, недовантажуючи своїх підлеглих.

Якщо Σ2 і 7 і більше балів — Ви “футболіст” і делегуєте більшу частину роботи підпорядкованим Вам людям.

Якщо Σ3 і 7 і більше балів — Ви “антибюрократ” і схильні ігнорувати важливість кропіткої роботи.

Якщо Σ4 і 7 і більше балів — Ви “тягнигума” і приречені постійно вислуховувати докори та зауваження на свою адресу за затримки в роботі.

Якщо $\Sigma 1 \approx \Sigma 2 \approx \Sigma 3 \approx \Sigma 4$ — Ви володієте збалансованим або іншими словами “комбінованим” стилем виконання роботи, який поєднує переваги ситуаційного підходу до керівництва та вмінням використовувати на користь роботи навіть недоліки.

Крок 4. Отримання узагальненого результату за комплексом тестів “БЛЕЙКА-МОУТОНА-ТОМАСА-КІЛМЕНА-ЛІПСЦА”

Завдання 4.1. Кінцевий висновок комплексного тесту на визначення стилю управління формулюється на основі наступних міркувань. По кожному із проведених тестів отримані і зафіксовані у відповідних таблицях результати позиціонуванні особи в трьох окремих площинах з координатами “ОНЗ” — “ОНП” (Блейк-Моутон), “ОНП” — “ОНС” (Томас-Кілмен), “ОНЗ” — “ОНС” (Ліпсіц) з ранжуванням провідного стилю по кожній із площин. Загальний провідний стиль визначається в результаті заповнення наступної результуючої таблиці (Таблиця Д.1.5.1).

Таблиця Д.1.5

РЕЗУЛЬТУЮЧА ТАБЛИЦЯ ДІАГНОСТИКИ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ ЗА КОМПЛЕКСОМ ТЕСТІВ “БЛЕЙКА-МОУТОНА-ТОМАСА-КІЛМЕНА-ЛІПСЦА”

ТЕСТ	РАНГ СТИЛЮ ЗА ОПИТУВАННЯМ				
	1	2	3	4	5
Блейка-Моутона					
Томаса-Кілмена					
Ліпсіца					
Узагальнений шифр стилю управління					

Заувага: Домінуючий стиль управління, який притаманний для тієї чи іншої особи в її практичній діяльності, визначається за узагальненим шифром рангу 1.

Додаток 2.

Діагностика стилю управління за комплексною просторовою моделлю з допомогою модифікованого тесту А. А. Єршова

Крок 1. Тестування за модифікованим тестом А. А. Єршова.

Вам запропоновано 20 виробничих ситуацій та три варіанти їх можливого вирішення (А, Б або В).

Виберіть, будь ласка, ті варіанти рішень, які Вам підходять та відмітьте їх в бланку для запису Ваших відповідей (Таблиця Д.2.1.).

Якщо Вас не влаштовує ні один із запропонованих варіантів не робіть відміток взагалі.

Намагайтесь бути щирими та об'єктивними.

Ситуація 1. Ваш безпосередній начальник, обминувши Вас, доручає термінове завдання Вашому підлеглому, який зайнятий виконанням іншого відповідального завдання. Ви та Ваш начальник вважаєте свої завдання невідкладними.

Оберіть варіант рішення, який найбільше підходить.

А. Усе залежить від того, наскільки авторитетним для мене є начальник.

Б. Висловлю підлеглому свою незгоду із завданням начальника, попереджу його, що в подібних випадках відмінитиму завдання, доручені йому без узгодження зі мною.

В. В інтересах справи запропоную підлеглому виконати розпочату роботу.

Ситуація 2. Ви отримали одночасно два термінових завдання: від Вашого безпосереднього начальника та Вашого вищестоящего начальника. Часу для узгодження термінів виконання завдань у Вас немає, необхідно терміново розпочати роботу.

Якому рішенню Ви надасте перевагу?

А. У першу чергу почну виконувати завдання того, кого більше поважаю.

Б. Спочатку виконуватиму завдання, на мій погляд найважливіші.

В. Виконуватиму завдання свого безпосереднього начальника.

Ситуація 3. Між двома Вашими підлеглими виник конфлікт, який заважає їм успішно працювати. Кожен із них окремо звертався до Вас із проханням розібратись та підтримати його позицію.

Оберіть свій варіант поведінки в цій ситуації.

А. Я повинен покласти край конфлікту на роботі, а розв'язувати конфліктні ситуації – це їхня особиста справа.

Б. Перш за все спробую особисто розібратись у мотивах конфлікту та знайти оптимальний для обох спосіб примирення.

В. З'ясувати, хто з членів колективу є авторитетом для конфліктуючих, та спробувати через нього вплинути на цих людей.

Ситуація 4. У найнапруженіший період завершення виробничого завдання у колективі скоєно поганий вчинок, порушена трудова дисципліна, а в результаті допущено брак. Керівнику невідомо, хто в цьому винен, але виявити і покарати його потрібно.

Як би Ви вчинили на місці керівника? Оберіть прийнятне для Вас рішення.

А. Залишу з'ясування фактів цього інциденту до закінчення виконання виробничого завдання.

Б. Підозрюваних у проступку викличу до себе, круто поговорю з кожним особисто, запропоную покликати винного.

В. Повідомлю про випадок членам колективу, яким найбільш довіряю, запропоную їм з'ясувати, хто винен, і доповісти.

Ситуація 5. Вам надана можливість обрати собі заступника. Є кілька кандидатур. Претенденти відрізняються наведеними нижче якостями. Кого Ви оберете?

А. Перший перш за все прагне налагодити доброзичливі товариські відносини в колективі, створити на роботі атмосферу взаємної довіри та дружньої симпатії, уникає конфліктів, що не всі розуміють правильно.

Б. Другий в інтересах справи часто йде на загострення відносин, незважаючи на осіб, відрізняється підвищеним почуттям відповідальності за доручену справу.

В. Третій відрізняється напористістю, особистою зацікавленістю в роботі, зосереджений на досягненні своєї мети, завжди прагне доводити справу до кінця, не надає великого значення можливим ускладненням у стосунках з підлеглими.

Ситуація 6. Вам пропонується обрати собі заступника. Кандидати відрізняються один від одного наведеними нижче особливостями взаємин з вищестоящим начальником. Кого Ви оберете?

А. Перший може швидко погодитись із думкою начальника, зацікавлено і відповідально виконати всі його розпорядження і завдання, але тільки у тому разі, якщо начальник авторитетний для нього.

Б. Другий має великий професійний досвід та знання, кваліфікований спеціаліст, вправний організатор, але буває невживчивим, важким у контакті.

В. Третій дуже досвідчений та грамотний спеціаліст, але завжди прагне до самостійності та незалежності в роботі, не любить, коли йому заважають.

Ситуація 7. Коли Вам доводиться спілкуватись зі співробітниками у неформальній обстановці, до чого Ви більше схильні?

А. Вести розмови, близькі Вам по діловим та професійним інтересам.

Б. Задавати тон розмові, уточнювати думки зі спірних питань, відстоювати свою точку зору, прагнути у чомусь переконати інших.

В. Прагнути не говорити про справи та роботу, бути посередником у спілкуванні, невимушеним та уважним до інших.

Ситуація 8. Підлеглий вдруге не виконав Ваше завдання у строк, хоч обіцяв і давав слово, що подібний випадок більше не повториться.

Як би Ви вчинили?

А. Дочекаюсь виконання завдання, а потім суворо поговорю наодинці, попередивши востаннє.

Б. Не чекаючи виконання завдання, поговорю з ним про причини повторного зриву, доб'юся виконання завдань, покараю за зрив матеріально.

В. Пораджусь із досвідченим працівником, авторитетним в колективі, як вчинити з порушником. Якщо такого працівника немає, винесу питання про недисциплінованість підлеглого на збори колективу.

Ситуація 9. Підлеглий ігнорує Ваші поради та вказівки, робить все по-своєму, не звертаючи уваги на зауваження, не виправляючи того, на що Ви йому вказуєте.

Як Ви вчините з цим підлеглим у подальшому?

А. В інтересах справи спробую викликати його на відверту розмову, знайти з ним спільну мову, настроїтись на діловий контакт.

Б. Запропоную активу звернути увагу на його неправильну поведінку та застосувати засоби громадського впливу.

В. Спробую розібратись у тому, чи не роблю я сам помилку у стосунках із цим підлеглим, потім вирішу, як вчинити.

Ситуація 10. У трудовий колектив, де присутній конфлікт між двома групуваннями з приводу впровадження нових підходів, прийшов новий керівник, запрошений з іншої установи. Яким чином на Вашу думку йому краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі?

А. Перш за все, встановлю діловий контакт із працівниками нового, не сприймаючи серйозно доказів працівників старого порядку, вести роботу по впровадженню нового, впливаючи на супротивників силою свого прикладу та прикладу інших.

Б. Насамперед спробую переконати в протилежному та перетягнути на свій бік прихильників колишнього стилю роботи, вплину на них переконанням у процесі дискусії.

В. Вивчу перспективи розвитку колективу та покращання якості продукції, що випускається, поставлю перед колективом нові перспективні завдання спільної трудової діяльності, спиратимусь на кращі досягнення та трудові традиції колективу, не протиставлятиму нове старому.

Ситуація 11. У найнапруженіший період завершення виробничої програми один із співробітників захворів. Кожен із підлеглих зайнятий виконанням своєї роботи. Робота відсутнього також має бути виконана вчасно.

Як поведеться в такій ситуації?

А. Подивлюсь, хто із співробітників менше завантажений, і розпоряджусь: “Ви візьмете цю роботу, а Ви допоможете зробити це”.

Б. Запропоную колективу: “Давайте разом подумаємо, як вийти зі становища, що склалося”.

В. Викличу до себе найдосвідченішого та надійного працівника і попрошу його виручити колектив, виконати роботу відсутнього.

Ситуація 12. У Вас склались напружені стосунки з колегою. Припустимо, причини Вам не зовсім зрозумілі, але нормалізувати відносини необхідно, щоб не страждала робота.

Що б Ви зробили в першу чергу?

А. Перш за все спробую розібратись у власній поведінці по відношенню до нього.

Б. Звернусь до колеги зі словами: “Від наших натягнутих стосунків страждає справа. Час домовитись, як працюватимемо далі”.

В. Звернусь до інших колег, які в курсі наших стосунків і можуть бути посередниками в їх реалізації.

Ситуація 13. Вас нещодавно обрали керівником трудового колективу, у якому Ви декілька років працювали рядовим співробітником. На 8 годину 15 хвилин Ви викликали до себе в кабінет підлеглого для з'ясування причин його частих запізнень на роботу, але самі несподівано спізнились на 15 хвилин. Підлеглий прийшов вчасно і чекає на Вас.

Як Ви почнете бесіду при зустрічі?

А. Вибачусь перед підлеглим та почну бесіду.

Б. Привітаюся, поясню причину свого спізнення та запитаю його: “Як Ви думаєте, чого на Вашу думку, можна чекати від керівника, який так часто спізнюється, як і Ви?”

В. Піклуючись про інтереси справи, відміню бесіду та перенесу її на інший час.

Ситуація 14. Ви працюєте керівником уже другий рік. Молодий працівник звертається з проханням до Вас відпустити його з роботи на чотири дні за власний рахунок у зв'язку з одруженням.

— Чому ж на чотири? — запитуєте Ви.

— А коли одружувався Іванов, Ви йому дозволили на чотири. — спокійно відповідає працівник та подає заяву. Ви підписуєте на три дні згідно з діючим положенням.

Однак, підлеглий виходить на роботу через чотири дні. Як Ви вчините?

А. Запропоную підлеглому відпрацювати четвертий день у вихідний. Скажу: “Іванов також відпрацював”.

Б. Враховуючи унікальність випадку (але ж люди одружуються на часто), обмежусь публічним зауваженням.

В. Візьму відповідальність за його прогул на себе. Просто скажу: “Так робити не варто”. Привітаю, побажаю щастя.

Ситуація 15. Ви керівник виробничого колективу. Під час нічного чергування один із Ваших працівників у стані алкогольного сп'яніння зіпсував дороге обладнання. Інший, намагаючись його відремонтувати, отримав травму. Винний телефонує Вам додому і з тривогою запитує, що ж їм тепер робити.

Що Ви відповісте на дзвінок?

А. “Дійте згідно з інструкцією. Прочитайте її, вона в мене на столі, та зробіть усе необхідне”.

Б. “Без мене нічого не розпочинайте. Зараз я приїду і розберусь”.

В. “У якому стані постраждалий? Якщо необхідно, терміново викличте лікаря”.

Ситуація 16. Одного разу Ви брали участь у дискусії кількох керівників виробництва про те, як краще поводитись із підлеглими. Одна з точок зору Вам сподобалась найбільше.

Яка?

А. Перша. “Щоб підлеглий добре працював, треба підходити до нього індивідуально, враховуючи особливості його особистості”.

Б. Друга. “Усе це дрібниці. Головне в оцінці людей — це їх діловитості, старанність. Кожен має робити те, що йому призначено.”

В. Третя. “Я вважаю, що успіху можна досягти тільки в разі, якщо підлеглі довіряють своєму керівникові, поважають його”.

Ситуація 17. Ви — керівник установи. Після реорганізації Вам терміново потрібно перекомплектувати кілька відділів згідно з новим штатним розкладом.

Яким шляхом Ви підете?

А. Візьмусь за справу сам, вивчу всі списки та особисті справи всіх працівників, запропоную свій проект на зборах колективу.

Б. Щоб уникнути конфліктів запропоную висловити свої побажання усім зацікавленим особам, створю комісію з укомплектування нових відділів.

В. Спочатку визначу, хто очолюватиме нові відділи, потім доручу цим людям подати свої пропозиції щодо їх складу.

Ситуація 18. У нашому колективі є працівник, який скоріше вважається, ніж працює. Його такий стан справ влаштовує, а Вас ні.

Як Ви вчините у даному випадку?

А. Поговорю з цією людиною особисто. Дам їй зрозуміти, що краще звільнитись за власним бажанням.

Б. Напишу доповідну вищестоящому начальнику з пропозицією скоротити цю одиницю.

В. Знайду для цієї людини підходящу справу, призначу наставника, посилю контроль за її роботою.

Ситуація 19. Під час розподілу коефіцієнта трудової участі (КТУ) деякі члени колективу вважали, що їх незаслужено обійшли, це стало приводом для скарг керівнику.

Як би Ви відреагували на ці скарги на його місці?

А. Відповім приблизно так: “КТУ затверджує і розподіляє ваш відділ, я тут ні при чому”.

Б. “Добре, я врахую ваші скарги і спробую розібратись у цьому питанні з вашим безпосереднім керівником”.

В. Пообіцявши допомогти встановити істину, відразу ж піду у відділ і поговорю з керівником та іншими членами активу. У разі підтвердження обґрунтування скарг запропоную керівнику відділу перерозподілити КТУ в наступному місяці.

Ситуація 20. Ви недавно почали керувати сучасним цехом на великому промисловому підприємстві, прийшовши на цю посаду з

іншого заводу. Ви йдете коридором і бачите трьох робітників Вашого цеху, які про щось жваво розмовляють і не звертають на Вас уваги. Повертаючись через 20 хвилин, Ви бачите ту саму картину.

Як Ви поводитиметеся?

А. Зупинюсь, дам зрозуміти робітникам, що я новий начальник цеху. Мимохідь зауважу, що їхня бесіда затягнулась і час братись за роботу.

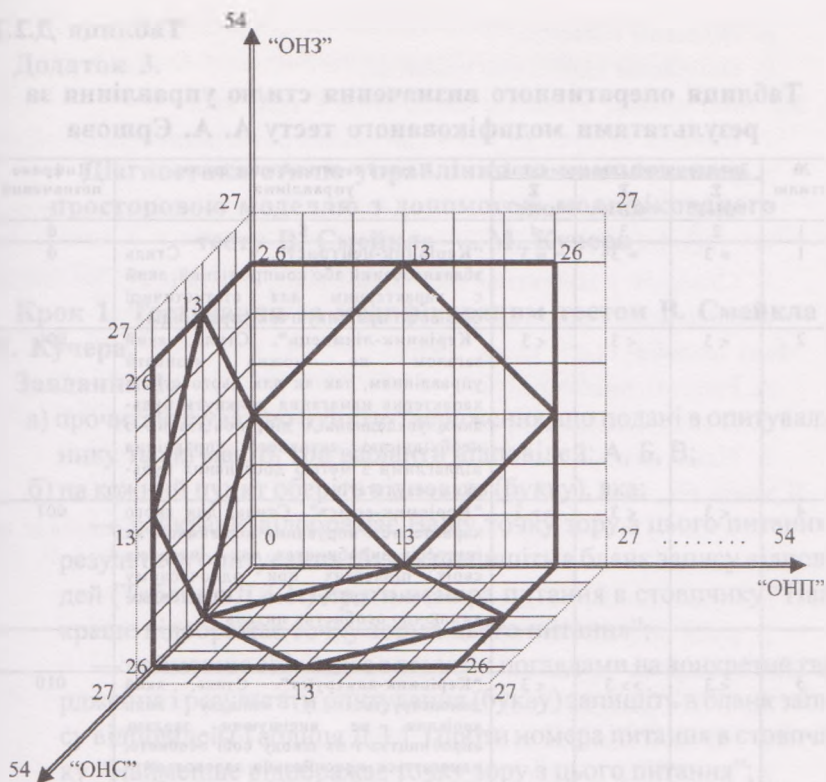
Б. Спочатку поцікавлюсь, про що йдеться. Потім відрекомендуюсь і запитаю, чи є у них якісь претензії до адміністрації. Після цього запропоную пройти в цех на робоче місце.

В. Насамперед відрекомендуюсь, поцікавлюсь, як справи в бригаді, як завантажені роботою, що заважає працювати ритмічно. Візьму цих працівників на замітку.

Таблиця Д.2.1.

**Бланк запису відповідей за модифікованим
опитувальником А. А. Єршова**

Номер ситуації	Тип орієнтації		
	“ОНЗ”	“ОНП”	“ОНС”
1	В	А	Б
2	Б	А	В
3	А	В	Б
4	А	В	Б
5	Б	А	В
6	Б	А	В
7	А	В	Б
8	А	В	Б
9	А	Б	В
10	В	Б	А
11	А	Б	В
12	Б	В	А
13	В	А	Б
14	А	Б	В
15	А	В	Б
16	Б	А	В
17	А	Б	В
18	Б	В	А
19	Б	В	А
20	Б	В	А
Результат:	Σ “ОНЗ” =	Σ “ОНП” =	Σ “ОНС” =



Крок 2.

1. Підрахуйте кількість відмічених варіантів А, Б, В в кожному стовпчику таблиці-ключа.

Відкладіть результати підрахунку Σ "ОНЗ", Σ "ОНП" і Σ "ОНС" по відповідних осях ординат просторової моделі стилів управління, (Рис. Д.1).

Рис. Д.1 — Просторова модель для інтерпретації результатів тестування керівників на предмет визначення притаманного їм стилю управління згідно комплексної просторової моделі за результатами модифікованого тесту А. А. Єршова

2. Побудуйте за отриманими координатами точку "С", попадання якої у один із 9-ти виділених підпросторів визначить стиль управління, притаманний особі, що приймала участь у тестуванні.

3. Отримані результати оперативно можуть бути оцінені без використання графічної моделі згідно рекомендацій таблиці Д.2.2.

Таблиця оперативного визначення стилю управління за результатами модифікованого тесту А. А. Єршова

№ стилю	Значення складових моделі			Назва і короткий опис стилю управління	Цифрове позначення
	Σ "ОНЗ"	Σ "ОНП"	Σ "ОНС"		
1	2	3	4	5	6
1	≈ 3	≈ 3	≈ 3	"Керівник-центрист". Стиль збалансований або компромісний, який є характерним для статистичної більшості практикуючих управлінців	0
2	< 3	< 3	< 3	"Керівник-лінивець". Стиль, який загалом не можна називати управлінням, так як для цього стилю характерне намагання уникнути будь-яких ускладнень і дій, пов'язаних з необхідністю активного управління підлеглими з метою досягнення будь-яких результатів	000
4	< 3	< 3	>> 3	"Керівник-егоїст". Стиль, для якого характерне ігнорування керівником як інтересів виробництва, так і інтересів своїх підлеглих при одночасному прагненні турбуватись вирішенням виключно особистих питань	001
5	< 3	>> 3	< 3	"Керівник-альтруїст". Стиль, який демонструється у випадку коли керівник, не вирішуючи завдань виробництва і на шкоду собі особисто, намагається максимально задовольнити потреби і запити підпорядкованих йому людей.	010
6	< 3	> 3	> 3	"Керівник-затійник". Стиль, який характеризує поведінку керівника, що, повністю ігноруючи інтереси виробництва, намагається максимально задовольнити інтереси і потреби як підлеглих, так і свої особисті.	011
7	>> 3	< 3	< 3	"Керівник-роботоголік". Стиль, при якому керівник намагається за будь-яку ціну забезпечити досягнення виробничих показників, ігноруючи потреби підлеглих та нехтуючи власними інтересами.	100
8	> 3	< 3	> 3	"Керівник-диктатор". Стиль, який є характерним для керівників, що прагнуть будь-що виконати виробничі завдання, використовуючи авторитарні методи, ігноруючи інтереси підлеглих з метою максимального забезпечення своїх власних.	101
9	> 3	> 3	< 3	"Керівник-жертва". Стиль, при якому поведінка керівника орієнтована на досягнення виробничих завдань і задоволення інтересів підлеглих при повному ігноруванні своїх власних.	110

Додаток 3.

Діагностика стилю управління за комплексною просторовою моделлю з допомогою модифікованого тесту В. Смейкла — М. Кучера

Крок 1. Тестування за модифікованим тестом В. Смейкла — М. Кучера.

Завдання 1.

а) прочитайте уважно пункти-твердження, що подані в опитувальнику та які мають три варіанти відповідей: А, Б, В;

б) на кожний пункт оберіть відповідь (букву), яка:

— найкраще відображає Вашу точку зору з цього питання і результати опитування (букву) запишіть в бланк запису відповідей (Таблиця Д.3.1.) проти номера питання в стовпчику “Найкраще відображає точку зору з цього питання”;

— найменше співпадає з вашими поглядами на конкретне твердження і результати опитування (букву) запишіть в бланк запису відповідей (Таблиця Д.3.1.) проти номера питання в стовпчику “Найменше відображає точку зору з цього питання”;

— якщо Вас не влаштовує ні один із трьох варіантів запропонованих відповідей, не обирайте букв взагалі і не враховуйте їх в наступних розрахунках.

Намагайтеся бути максимально правдивими. Лише Ваша щирість дасть Вам об’єктивне уявлення про власні цінності в управлінській діяльності.

Опитувальник В. Смейкла — М. Кучера

1. Найбільше задоволення я отримую від:

А. Схвалення моєї роботи;

Б. Усвідомлення того, що моя робота зроблена добре;

В. Усвідомлення того, що мене оточують друзі.

2. Якби я грав у футбол (волейбол, баскетбол), то хотів би бути:

А. Тренером, який розробляє тактику гри;

- Б. Відомим гравцем;
- В. Вибраним капітаном команди.

3. На мою думку, кращим педагогом є той, хто:

- А. Виявляє інтерес до учнів і до кожного має індивідуальний підхід;
- Б. Викликає інтерес до предмета, так що учні із зацікавленням поглиблюють свої знання з нього;
- В. Створює у колективі таку атмосферу, в якій ніхто не боїться висловлювати свою думку.

4. Мені подобається, коли люди:

- А. Радіють виконаній роботі;
- Б. Із задоволенням працюють в колективі;
- В. Намагаються виконати свою роботу краще за інших.

5. Я хотів би, щоб мої друзі:

- А. Були чуйними і допомагали людям, коли в цьому виникає необхідність;
- Б. Були вірними і відданими мені;
- В. Були розумними та цікавими людьми.

6. Найкращими друзями я вважаю тих:

- А. З ким складаються гарні стосунки;
- Б. На кого завжди можна покластися;
- В. Хто може досягти багато чого в житті.

7. Найбільше я не люблю:

- А. Коли у мене щось не виходить;
- Б. Коли псується стосунки з товаришами;
- В. Коли мене критикують.

8. На мою думку, найгірше, коли педагог:

- А. Не приховує, що деякі учні йому не симпатичні, насміхається і кепкує з них.
- Б. Викликає дух суперництва в колективі.
- В. Недостатньо знає предмет, який викладає.

9. У дитинстві мені найбільше подобалося:

- А. Проводити час з друзями;
- Б. Виконувати доручену справу.
- В. Коли мене за щось хвалили.

10. Я хотів би бути схожим на тих, хто:

- А. Досяг успіху в житті;

- Б. По-справжньому захоплений своєю справою;
- В. Відрізняється доброзичливістю і товариськістю.

11. Насамперед школа повинна:

- А. Навчити вирішувати завдання, які ставить життя;
- Б. Розвивати індивідуальні здібності учня;
- В. Виховувати якості, що допомагають у спілкуванні з людьми.

12. Якщо б у мене було більше часу (вільного), я б з найбільшим бажанням використав його:

- А. Для спілкування з друзями;
- Б. Для відпочину і розваг;
- В. Для своїх улюблених справ і самоосвіти.

13. Найбільших успіхів я досягаю коли:

- А. Працюю з людьми, які мені цікаві;
- Б. У мене цікава робота;
- В. Мої зусилля добре винагороджуються.

14. Я люблю, коли:

- А. Інші люди мене цінують;
- Б. Відчуваю задоволення від добре виконаної справи;
- В. Приємно проводжу час з друзями.

15. Коли б про мене написали у газеті, мені б хотілося, щоб:

- А. Розповіли про якусь цікаву справу, пов'язану з навчанням, роботою, спортом, в якій мені довелося брати участь;
- Б. Написали про мою діяльність;
- В. Обов'язково розповіли про колектив, в якому я працюю.

16. Найкраще я вчився, коли викладач:

- А. Мав до мене індивідуальний підхід;
- Б. Зміг викликати у мене зацікавленість до предмета;
- В. Влаштував колективні обговорення проблем, що вивчалися.

17. Для мене найгірше:

- А. Образа особистої гідності;
- Б. Невдача при виконанні важливої справи;
- В. Втрата друзів.

18. Найбільше я ціную:

- А. Успіх;
- Б. Можливості доброї спільної роботи;
- В. Здоровий практичний розум та кмітливість.

19. Я не люблю людей, які:

- А. Вважають себе гіршими за інших.
Б. Часто сперечаються та конфліктують.
В. Виступають проти всього нового.
- 20. Приємно, коли:**
А. Працюєш над важливою для всіх справою;
Б. Маєш багато друзів;
В. Викликаєш захоплення і усім подобаєшся.
- 21. На мою думку, керівник має бути:**
А. Доступним;
Б. Авторитетним;
В. Вимогливим.
- 22. У вільний час я б із задоволенням прочитав книги:**
А. Про те, як обирати друзів та підтримувати добрі стосунки з людьми.
Б. Про життя видатних і цікавих людей.
В. Про останні досягнення науки і техніки.
- 23. Якби я мав музичні здібності, то прагнув би бути:**
А. Диригентом;
Б. Композитором;
В. Солістом.
- 24. Мені хотілося б:**
А. Вигадати цікавий конкурс;
Б. Перемогти у конкурсі;
В. Організувати конкурс та керувати ним.
- 25. Для мене найважливіше знати:**
А. Що я хочу зробити;
Б. Як досягти мети;
В. Як організувати людей для досягнення мети.
- 26. Людина має прагнути того, щоб:**
А. Інші були нею задоволені;
Б. Понад усе виконати своє завдання;
В. Їй не змогли дорікати за виконану роботу.
- 27. Краще за все я відпочиваю у вільний час:**
А. Спілкуючись із друзями;
Б. Коли переглядаю розважальні фільми;
В. Якщо займаюсь улюбленою справою.

**Бланк запису відповідей за опитувальником
В. Смейкла — М. Кучера**

Порядкове число питання	Букви відповіді та бали до них	
	Найкраще відображає точку зору з цього питання	Найменше відображає точку зору з цього питання
	2	0
1	2	3
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		

Завдання 2.

Опрацювання матеріалів відбувається наступним чином. Якщо вказана в ключі буква (А, Б або В) занесена в стовпчик “Найкраще відображає ...”, то їй присвоюється 2 бали по даному виду спрямованості, які записуються в стовпчику “Результат” бланку таблиці-ключа (Таблиця Д.3.2.) проти номера ствердження. Якщо ж вона розташована в стовпчику “Найменше відображає ...”, то їй присвоюється 0 балів, що також фіксується в стовпчику “Результат” по даному виду спрямованості.

Підрахуйте кількість “2” і запишіть її внизу бланку у відповідних стовпчиках “Результат” для всіх видів спрямованості.

Підрахуйте кількість “0” і також запишіть їх внизу бланку у відповідних стовпчиках “Результат” для всіх видів спрямованості.

Якщо кількість “0” перевищує кількість “2”, то різниця між ними вираховується із числа 27.

Загальна сума всіх балів по трьох видах спрямованості повинна бути рівна 81. В противному випадку необхідно шукати помилку, допущену в підрахунках.

Таблиця Д.3.2.

**Таблиця-ключ до опитувальника
В. Смейкла — М. Кучера**

	Буква виду спрямованості					
	На себе (“ОНС”)		На взаємодію (“ОНП”)		На справу (“ОНЗ”)	
	Ключ	Результат	Ключ	Результат	Ключ	Результат
1	2	3	4	5	6	7
1	А		В		Б	
2	Б		В		А	
3	А		В		Б	
4	А		Б		В	
5	Б		А		В	
6	В		А		Б	
7	А		В		Б	
8	В		Б		А	
9	В		А		Б	
10	В		Б		А	
11	Б		В		А	
12	Б		А		В	
13	В		А		Б	
14	В		А		Б	
15	А		В		Б	
16	Б		В		А	
17	А		В		Б	
18	А		В		Б	
19	А		Б		В	
20	В		Б		А	
21	В		А		Б	
22	Б		А		В	
23	Б		В		А	
24	В		А		Б	
25	Б		А		В	
26	Б		А		В	

27	А	Б	В
	$\Sigma 2 \text{ "ОНС" } =$	$\Sigma 2 \text{ "ОНП" } =$	$\Sigma 2 \text{ "ОНЗ" } =$
	$\Sigma 0 \text{ "ОНС" } =$	$\Sigma 0 \text{ "ОНП" } =$	$\Sigma 0 \text{ "ОНЗ" } =$
	$\Sigma \text{ "ОНС" } =$	$\Sigma \text{ "ОНП" } =$	$\Sigma \text{ "ОНЗ" } =$
	$(27-N) + (\Sigma 2 - \Sigma 0)$	$(27-N) + (\Sigma 2 - \Sigma 0)$	$(27-N) + (\Sigma 2 - \Sigma 0)$
	$\Sigma \text{ "ОНС" } =$	$\Sigma \text{ "ОНП" } =$	$\Sigma \text{ "ОНЗ" } =$
$\Sigma \text{ "ОНС" } + \Sigma \text{ "ОНП" } + \Sigma \text{ "ОНЗ" } + 3N = 81$			

Завдання 3. Інтерпретуйте отримані результати згідно комплексної просторової моделі стилів управління.

З цією метою значення координат $\Sigma \text{ "ОНС"}$, $\Sigma \text{ "ОНП"}$, $\Sigma \text{ "ОНЗ"}$ слід відкласти на відповідних осях просторової моделі (Рис. Д.2.).

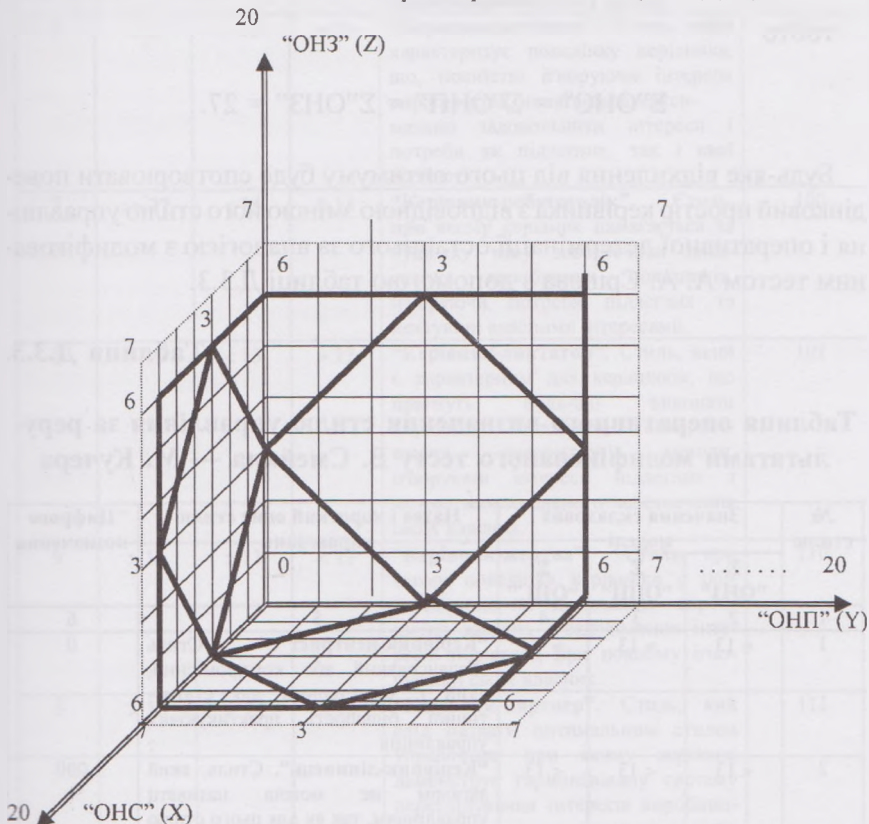


Рис. Д.2 — Просторова модель для інтерпретації результатів тестування керівників на предмет визначення притаманного їм стилю управління згідно комплексної просторової моделі за результатами модифікованого тесту В. Смейкла — Р. Кучера

При інтерпретації отриманого результату слід виходити з того, що керівнику з оптимальним стилем управління “керівник-партнер” (111) відповідатиме позиція, координатами якої за спрямованостями “ОНЗ”, “ОНП” і “ОНС” є однаковими і рівними 27. Це є можливим при умові, що відповіді розподілились по спрямованості рівномірно, тобто в кожному стовпчику було відмічено по 9 відповідей оцінкою “2”, 9 відповідей оцінкою “0” і 9 відповідей було не обрано. При цій умові:

$$\Sigma^{\text{“ОНС”}} = 27 + (9-9) = \Sigma^{\text{“ОНП”}} = 27 + (9-9) = \Sigma^{\text{“ОНЗ”}} = 27 + (9-9),$$

тобто

$$\Sigma^{\text{“ОНС”}} = \Sigma^{\text{“ОНП”}} = \Sigma^{\text{“ОНЗ”}} = 27.$$

Будь-яке відхилення від цього оптимуму буде спотворювати поведінковий простір керівника з відповідною зміною його стилю управління і оперативної детермінації останнього за аналогією з модифікованим тестом А. А. Єршова з допомогою таблиці Д.3.3.

Таблиця Д.3.3.

Таблиця оперативного визначення стилю управління за рерультатами модифікованого тесту В. Смейкла — М. Кучера

№ стилю	Значення складових моделі			Назва і короткий опис стилю управління	Цифрове позначення
	Σ “ОНЗ”	Σ “ОНП”	Σ “ОНС”		
1	2	3	4	5	6
1	≈ 13	≈ 13	≈ 13	“Керівник-центрист”. Стиль збалансований або компромісний, який є характерним для статистичної більшості практикуючих управлінців	0
2	< 13	< 13	< 13	“Керівник-лінивець”. Стиль, який загалом не можна називати управлінням, так як для цього стилю характерне намагання уникнути будь-яких ускладнень і дій, пов'язаних з необхідністю активного управління підлеглими з метою досягнення будь-яких результатів	000

4	< 13	< 13	>> 27	“Керівник-егоїст” . Стиль, для якого характерне ігнорування керівником як інтересів виробництва, так і інтересів своїх підлеглих при одночасному прагненні турбуватись вирішенням виключно особистих питань	001
5	< 13	>> 27	< 13	“Керівник-альтруїст” . Стиль, який демонструється у випадку коли керівник, не вирішуючи завдань виробництва і на шкоду собі особисто, намагається максимально задовольнити потреби і запити підпорядкованих йому людей.	010
6	< 13	> 13	> 13	“Керівник-затійник” . Стиль, який характеризує поведінку керівника, що, повністю ігноруючи інтереси виробництва, намагається максимально задовольнити інтереси і потреби як підлеглих, так і свої особисті.	011
7	>> 27	< 13	< 13	“Керівник-роботоголік” . Стиль, при якому керівник намагається за будь-яку ціну забезпечити досягнення виробничих показників, ігноруючи потреби підлеглих та нехтуючи власними інтересами.	100
8	> 13	< 13	> 13	“Керівник-диктатор” . Стиль, який є характерним для керівників, що прагнуть будь-що виконати виробничі завдання, використовуючи авторитарні методи, ігноруючи інтереси підлеглих з метою максимального забезпечення своїх власних.	101
9	> 13	> 13	< 13	“Керівник-жертва” . Стиль, при якому поведінка керівника є орієнтованою на досягнення виробничих завдань і задоволення інтересів підлеглих при повному ігноруванні своїх власних.	110
3	> 13	> 13	> 13	“Керівник-партнер” . Стиль, кий слід назвати оптимальним стилем управління, при якому керівник демонструє гармонізовану систему переслідування інтересів виробництва, партнерів по команді і своїх особистих.	111

Література до Розділу I

1. Dordick H. S., Wang G. *The Information Society: A Retrospective View*. Newbury Park — London, 1993.
2. Machlup F. *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton, 1962.
3. Porat M., Rubin M. *The Information Economy: Development and Measurement*. Wash., 1978.
4. Masuda Y. *The Information Society as Post-Industrial Society*. — Wash. 1981.
5. Dickson D. *The New Politics of Science*. — N. Y., 1984. P. 163-216.
6. Sakaiya T. *The Knowledge-Value Revolution or A History of the Future*. — Tokyo-N. Y. 1991. P. 57-58.
7. Toffler A. *Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century*. — Newbury Park (Ca.), 1992. P.72.
8. Drucker on Asia. *A Dialogue Between Peter Drucker and Isao Nakauchi*. — Oxford, 1997.
9. Nonaka I., Takeuchi H. *The Knowledge Creating Company*. — N. Y. — Oxford. 1995. P.75-76.
10. Литвин В. Інтелектуальне начало буття народу. Матеріали інтелектуального форуму України. — Київ: ЛОГОС, 2003. С. 7-18.
11. Толочко П. Інтелектуальна еліта України на розпутьті. Матеріали інтелектуального форуму України. — Київ: ЛОГОС, 2003. С. 35-38.
12. Подолинський С. А. *Вибрані твори (1850-1891)/Упоряд.: Л. Я. Корнійчук*. — К.: КНЕУ, 2000. — 328 с.
13. Вернадский В. И. *Живое вещество*. — М.: Наука. 1978. — 210 с.
14. Романенко М. Ноосферно-екологическая парадигма развития человечества//Персонал. — №8. — 2002. — с. 44-49.
15. Бачинский Г. А. *Социозкология: теоретические и прикладные аспекты*. — К.: Наукова думка, 1991. — 210 с.
16. Голубець М. А. *Від біосфери до соціосфери*. — Львів. 1997. — 252 с.
17. Бугаев А. *Эниология человека*. — М.: КСП+. 2001. — 310 с.
18. Швец Г. И. *Прорыв в прошлое. Научно-эзотерическое миропонимание*. Кн. 1. — Одесса: Маяк. 1998. — 300 с.
19. Злупко С. М. *Екогомологія — наука ХХІ століття//Універсум, №3-4 (53-54) березень-квітень 1998. — с. 22-24.*
20. Злупко С. М. *Екогомологічна компонента регіонального управління і місцевого самоврядування//Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональне управління і місцеве самоврядування. Основи формування регіональної соціально-економічної політики (Щорічник наукових праць). Випуск XIV/НАН України. Інститут регіональних досліджень. Редкол.: відп. ред. академік НАН України М. І. Долішній. — Львів. 2000. — с. 35-47.*

21. Долгов С. Экономическая психология и экономическая информация// Российский экономический журнал. — 1999. — №1. — с. 95-103.
22. Прыкин Б. В. Новейшая теоретическая экономика. Гиперэкономика (концепция философии и естествознания в экономике). — М.: Банки и биржи; Изд. Объединение «Юнити», 1998. — 446 с.
23. Плыкин В. Д. «В начале было Слово...» или След на воде. — Ижевск: Изд. Удмуртского университета, 1995. — 43 с.
24. Шевчук Л. Використання трудового потенціалу крізь призму нової парадигми науки ХХІ століття//Регіональна економіка. — №3. — 2001. — С. 17-23.
25. Вернадський В. И. Очерки по геохимии. — М.: Наука, 1983. — С. 252.
26. Каплан Е. Л., Литовка О. П., Новиков Э. А. Социально-экономические аспекты рационального природопользования. — Л.: Наука, 1989. — 125 с.
27. Туныця Ю. Ю. Эколого-экономическая эффективность природопользования. — М.: Наука, 1980. — 168 с.
28. Долішній М., Злупко С. Львівська еколого-економічна наукова школа, її світоглядні засади, творчі здобуття і сучасна проблематика//Регіональна економіка. — 1998. — №4. — С. 95.
29. Петренко В. П., Ревтюк Є. А. Процес інтелектокористування як важлива складова економічного розвитку регіону//Вісник ДУ “Львівська політехніка” “Менеджмент та підприємництво в Україні. Етапи становлення і проблеми розвитку”. — 1999. — С. 318.
30. Петренко В. П. Управління процесом інтелектокористування як засіб сталого інноваційного розвитку//Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління інноваційною діяльністю (Збірник наукових праць). Випуск 4 (XXXV) НАН України. Інститут регіональних досліджень. Редкол.: відп. ред. академік НАН України М. І. Долішній. — Львів: 2002. — С.14-23.
31. Тіт Лукрецій Кар. Про природу речей: Поема: З латин./Пер., передм. та приміт. А. А. Содомори. — Київ: Дніпро, 1988. — 191 с.
32. Беккер Г.-С. Экономический анализ и человеческое поведение //THESIS: теория и история экономической и социальных институтов и систем. — М.: НАЧАЛА-ПРЕСС, 1993. — Т. 1. — Вып. 1.
33. Князев В. Інтелектуальний ресурс місцевого та регіонального розвитку/Інноваційні механізми місцевого та регіонального розвитку. За матеріалами VIII Всеукраїнських муніципальних слухань “Ресурси місцевого і регіонального розвитку: національний та міжнародний аспекти”, 29 липня-2 серпня 2002 року, Судак, Автономна Республіка Крим/Науковий редактор: М. Пухтинський. — К.: Атіка-Н, 203. С. 320-323.
34. Пугачова Т. В. Духовність як необхідна домінанта розвитку людства в техногенному світі//Персонал. — №3. — 2000. Приложение №6. — С. 54-55.
35. Вовканич С. Пріоритет еліти: інтелект і творчість у злагоді з духовністю//Сучасність. — 1997. — №7-8. — С. 189-197.

36. Канигін Ю. М. Початок і кінець часів: Новий погляд на історію. — К.: А.С.К., 2005. — 448 с.
37. Біблія або Книги Святого Письма Старого й Нового Заповіту. — Ukrainian Bible. United Bible Societies. 1991.
38. Караванський О. В. Інтелектуальний потенціал України у національному вимірі//Матеріали міжнародної конференції “Національна еліта та інтелектуальний потенціал України”. — Львів, 1996. — С. 79.
39. Гудсков А. К., Семикіна М. В. Інтелектуальний потенціал: загроза руйнування та шляхи її подолання//Матеріали міжнародної конференції “Національна еліта та інтелектуальний потенціал України”. — Львів, 1996. — С. 26.
40. Тертична Л. Роль держави у зростанні соціально-економічної ефективності людського капіталу//Вісник Української Академії державного управління при Президенті України. — 2001. — №3. — с. 152-162.
41. Козявкін В. Розумом здолаємо негаразди. Матеріали інтелектуального форуму України (м. Київ, 27 лютого 2003 року). — Київ: ЛОГОС, 2003. — с. 45-47.
42. Toffler A., Toffler H. Creating a New Civilisation: The Politics of the Third Wave. Atlanta. 1994.
43. Вебер М. Основные понятия стратификации//Социологические исследования. — 1994, — №5. — с. 147-156.
44. Сорокин П. А. Человек. Цивилизация. Общество/Общ. ред. сост. и предисл. А. Ю. Соломонова: Пер. с англ. — М.: Политиздат. — 1992. — 543 с.
45. Drucker P.F. The New Realities. Oxford, 1996.
46. Touraine A. The Post-Industrial Society. Tomorrow's Social History: Classes, Conflicts and Culture in the Programmed Society. London., 1974.
47. Galbraith J. K. The New Industrial State. London. 1991.
48. Clement W., Myles J. Relations of Ruling: Class and Gender in Postindustrial Societies. Montreal, 1994.
49. Toffler A. The Third Wave. New Yourk. 1990.
50. Философский словарь/Под ред. И.Т. Фролова. — 5-е изд. — М.: Политиздат, 1987. — 590 с.
51. Анурин В. Ф. Проблемы эмпирического измерения социальной стратификации и социальной мобильности//Социологические исследования. — 1993. — №4. — с. 87-96.
52. Канигін Ю. М. Шлях аріїв: Україна в духовній історії людства: Роман-есе. — К.: Україна, 1997. — 325 с.
53. Сила децентралізації. Україна: звіт з людського розвитку за 2003 рік/Башкиш Е., Корецька С., Кузьмин М., Райт Г., Хансен Д. — Київ: ПРООН. — 136 с., іл.
54. Бебик В. Державно-політична еліта України: проблеми і перспективи самоорганізації//Командор. — 1997. — №3-4. — с. 2.

55. Концепція адміністративної реформи в Україні. — Київ.: Центр політико-правових реформ — Центр розвитку українського законодавства, 1998. — 61 с.
56. Державне управління: Теорія і практика/За заг. ред. В. Б. Авер'янова. — Київ: Юрінком-Інтер. — 1998. — 432 с.
57. Вовканич С., Копистянська Х. Соціогуманстична візія стратегії сталого розвитку: регіональний, національний і глобальний аспекти//Регіональна економіка. — 2003. — № 2. — с. 7-21.
58. Мочерний С. В. Сутність та структура інтелекту нації//Матеріали міжнародної конференції “Національна еліта та інтелектуальний потенціал України”. — Львів, 1996. — с. 36.
59. Здоровега В. Й. Пріоритет еліти — здатність до творчого мислення//Матеріали Міжнародної конференції “Національна еліта та інтелектуальний потенціал України”. — Львів, 1996. — С.9-10.
60. Карпінський Б. А. Перехідний період та розвиток інтелектуального потенціалу України//Матеріали міжнародної конференції “Національна еліта та інтелектуальний потенціал України”. — Львів, 1996. — с. 45.
61. Пахомов Ю. Інтелект у лещатах українських реалій. Матеріали інтелектуального форуму України (м. Київ, 27 лютого 2003 року). — Київ: ЛОГОС, 2003. С. 31-34.
62. Бандур С. І. Методологічні питання дослідження інтелектуального потенціалу територіально-виробничих систем//Матеріали Міжнародної конференції “Національна еліта та інтелектуальний потенціал України”. — Львів, 1996. — С. 69.-70.
63. Заблоцький Б. В. Національний інтелект і науково-технічні розробки//Матеріали міжнародної конференції “Національна еліта та інтелектуальний потенціал України”. — Львів, 1996. — с. 145.
64. SHADOW ECONOMY (analytical report). The World Bank Report on the State of Ukraine's Economy. Country Economic Memorandum (CEM) INTERNATIONAL CENTRE FOR POLICY STUDIES Kyiv Office, Ukraine, 1999.
65. Бордун О. І. Тіньовий сектор економіки України: суть, наслідки, заходи боротьби//Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ: Зб. наук. пр. за матеріалами XIII міжнар. наук.-практ. конференції. У 2-х ч. — Чернівці: АНТ Лтд., 2002. — Ч. I. — С. 107-110.
66. Кравченко Т. Підходи до розрахунку і прогнозування тіньової економічної діяльності в Україні//Регіональна економіка. 2001. — №1. С. 77-82.
67. Остапенко І. А. Причини виникнення тіньової економіки та її розвитку в Україні//Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ: Зб. наук. пр. за матеріалами XIII міжнар. наук.-практ. конференції. У 2-х ч. — Чернівці: АНТ Лтд., 2002. — Ч. I. — С. 360-364.
68. Петренко В. П. Тіньова економіка в Україні: до ідентифікації причин масштабного розвитку//Торгівля і ринок України. Тематичний збірник наукових

праць. Випуск 14. Том II. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції "Підприємництво, менеджмент, маркетинг: стан та перспективи розвитку в Україні", Донецьк: ДонДУЕТ. 2002. — С. 256-260.

69. Вовканич С. Й. Теорії еліт та інформаційна мобільність нації//Матеріали міжнародної конференції "Національна еліта та інтелектуальний потенціал України". — Львів, 1996. — С. 7-8.

70. Липа Ю. Призначення України. — Львів: Просвіта, — 1992. — 270 с.

71. Лукінов І. І. Економічні трансформації (Наприкінці ХХ століття). — К.: 1997.— 456 с.

72. Вовканич С. Українська національна ідея та її інтелектуальне забезпечення//Український культурологічний центр. 20.07.2002 11:03 http://intellect.org.ua/index.php?lang=u&material_id=14987 24.03.2003.

73. Розумний Р. Час інтелекту. Матеріали інтелектуального форуму України (м. Київ, 27 лютого 2003 року). — Київ: ЛОГОС, 2003. С. 63-66.

74. Степко М. Ф. Стан і перспектива підготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері інтелектуальної власності//Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції "Проблеми підготовки фахівців з інтелектуальної власності в Україні" (27-28 квітня 2004 року, м. Київ). — К.: Ін-т інтелектуальної власності і права. — 2004. — С. 6-7.

75. Тічі Н., Кадвел Н. Короткий виклад книги "Як великі лідери вчать свої компанії перемагати"//Синергія. — №1. — 2003. — С. 72-81.

76. Україна — інтелект нації на межі століть. Кол. монографія/Керівник авторського колективу В. К. Врублевський. — К.: Інформаційно-видавничий центр "Інтелект". 2000. — 516 с.

77. Вовканич С. Інформація, інтелект, нація. — Львів.: Євросвіт, 1999. — 416 с.

78. Stewart T. A. Brainpower. How Intellectual Capital is Becoming Americas Most Valuable Assets. — "Fortune", 1991. 3rd of June.

79. Brooking A. Intellectual Capital. — London., 1996.

80. Dorota Dobija. Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmiewskiego. Warszawa. 2004. — 246 s.

81. Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Praca zbiorowa pod redakcją naukową Piotra Wachowiaka. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. 2005. — 167 s.

82. Кендюхов О. Гносеологія інтелектуального капіталу//Економіка України. — № 4. — 2003. — С. 28-34.

83. Андрианова В. В. Расчет человеческого капитала предприятий//Экономика и управление. — 1998. — №2. — С. 4-6.

84. Андрианова В. В. Особенности управления процессом воспроизводства человеческого капитала//Экономика и управление. — 1999. — №2. — С. 6-8.

85. Губський Б. Рушій прогресу, творець добробуту. Матеріали інтелектуального форуму України (м. Київ, 27 лютого 2003 року). — Київ: ЛОГОС, 2003. С. 19-25.

86. Максютенко В. Мудрий капітал — капітал мудрості. Матеріали інтелектуального форуму України (м. Київ, 27 лютого 2003 року). — Київ: ЛОГОС, 2003. С. 48-50.
87. Вовканич С., Семів Л. Інформаційна парадигма регіональних суспільних систем інноваційного розвитку. Львів: ІРД НАН України, 2005. — 100 с.
88. Патон Б. Вступне слово. Матеріали інтелектуального форуму України (м. Київ, 27 лютого 2003 року). — Київ: ЛОГОС, 2003. С. 6.
89. Паладій М. В. Ефективне використання інтелектуальних ресурсів нації — вимога часу. — Проблеми винахідництва та раціоналізаторства в Україні/Тез. доп. та повід. — Львів: ЛьвЦНТЕІ. — 2001. — С. 98-101.
90. Кендюхов О. В. Проблеми та перспективи управління знаннями на підприємствах//Управління у державі III-го тисячоліття: Матеріали II міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 24-26 березня 2003 р.). — Львів ЛьвЦНТЕІ, 2003. — С. 142-146.
91. Мальчин Ю. Інтелектуальне та кадрове забезпечення місцевого і регіонального розвитку//Інноваційні механізми місцевого та регіонального розвитку. За матеріалами VIII Всеукраїнських муніципальних слухань “Ресурси місцевого і регіонального розвитку: національний та міжнародний аспекти”, 29 липня-2 серпня 2002 року, Судак, Автономна Республіка Крим/Науковий редактор: М. Пухтинський. — К.: Атіка-Н, 203. С. 323-327.
92. Луговий В. Інтелектуальні ресурси місцевого та регіонального розвитку//Інноваційні механізми місцевого та регіонального розвитку. За матеріалами VIII Всеукраїнських муніципальних слухань “Ресурси місцевого і регіонального розвитку: національний та міжнародний аспекти”, 29 липня-2 серпня 2002 року, Судак, Автономна Республіка Крим/Науковий редактор: М. Пухтинський. — К.: Атіка-Н, 203. С. 86-89.
93. Данилишин Б., Куценко В. Інтелектуальні ресурси в економічному зростанні: шляхи поліпшення їх використання// Економіка України. — №1 (530). — 2006. — С. 71-79.
94. Новікова О. С., Новіков А. О. Необхідність формування інтелектуального ресурсу сучасного корпоративного підприємства//Вісник Хмельницького національного університету. — №4. — 2003/Ч.2, Т.3. — С. 54-57.
95. Біляцький С., Добровольська А. Чи потрібна партія для захисту вітчизняної науки?//Віче. — №5 (158). — 2005. — С. 71-76.
96. Бакіров В. Його величність університет. Матеріали інтелектуального форуму України (м. Київ, 27 лютого 2003 року). — Київ: ЛОГОС, 2003. С. 39-42.
97. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1/Редкол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К.: Видавничий центр “Академія”, 2000 — 864 с.
98. Мочерний С. Людина соціальна//Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2/Редкол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К.: Видавничий центр “Академія”, 2000 — 864 с.

99. Карабанов Б. Бизнес-инжиниринг. Не роскошь, а средство управления// kbm@intalev.ru

100. Норберт Том. Управление изменениями// Проблемы теории и практики управления. — 1998. — №1. — С. 68-74.

101. Talwar R. Business Reengineering — a strategy-driven approach // “Long Range Planning”. — 1993. — #12. — P. 21-27.

102. Петренко В. П., Короп І. В. До визначення базових понятійних категорій обов'язкових для розкриття в навчальних дисциплінах в контексті забезпечення неперервної освіти в сфері інтелектуальної власності// Матеріали ІV Всеукраїнської науково-практичної конференції “Проблеми підготовки фахівців з інтелектуальної власності в Україні” (27-28 квітня 2004 року, м. Київ). — К.: Ін-т інтелектуальної власності і права. — 2004. — С. 149-152.

103. Петренко В. П., Турчак О. О. Про умови раціонального використання інтелектуальних ресурсів регіону// Наукові вісті Інституту менеджменту і економіки “Галицька Академія”. — 2004 р. — №1(5) — С. 22-27.

104. Словарь иностранных слов. — 9-е изд., испр. — М.: Русский язык, 1992. — 608 с.

105. Козьявкін В. Розумом здолаємо негаразди. Матеріали інтелектуального форуму України (м. Київ, 27 лютого 2003 року). — Київ: ЛОГОС, 2003. С. 45-47.

106. Дубинський А. Г. Интеллект: определение понятия (тезисы). Днепропетровский государственный университет. 13.05.2002. alex2000@hotmail.com. <http://www.dubinsky.nm.ru/>

107. Ільєнков Е. Життєві суперечності та вміння мислити// Науковий світ. 2002. — №7. — С. 18-20.

108. Кэ де Ври Манфред. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта: Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер. 2003. — 311 с.;

109. Стайн Д. Расширение возможностей интеллекта. Пер. с англ. — М.: Изд-во Эксмо. 2002. — 384 с.

110. Бьюзен Т. Суперинтеллект/Пер. с англ. Ю. Е. Андреева. — Мн.: ООО «Попурри», 2005. — 400 с.; ил.

111. Энциклопедия кибернетики (в двух томах). Том 2. — Киев: Главная редакция Украинской Советской энциклопедии. — 1974. — 620 с., ил.

112. Долішній М. І. Вступ// Матеріали міжнародної конференції “Національна еліта та інтелектуальний потенціал України”. — Львів, 1996. — С. 3.

113. Долішній М. Соціально-психологічні компоненти трудового потенціалу// Демографічні аспекти відтворення трудового потенціалу. — Київ., 2001. — Ч. III, С. 87.

114. Прошак В. В. Еволюція поглядів на інтелектуальний потенціал у світовій економічній думці// Формування ринкової економіки в Україні: Наук. зб. Львів. ун-ту. — Львів: Інтереко, 2000. — Вип. 6. — С. 23-32.

115. Прошак В. В. До питання про зміст поняття “інтелектуальний потенціал” суспільства//Вісник ЛДФЕІ: Зб. наук. статей. Екон. науки. — Львів: ЛДФЕІ, 2001. — №2. — С. 80-85.
116. Прошак В. В. Інтелектуальний потенціал України в умовах ринкової трансформації економіки. — Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. — Львів, 2002. — 10 с.
117. Петренко В. П., Васильченко Г. В. Інвестиції в людський капітал — пріоритетна складова стратегій економічного та соціального розвитку територіальних громад//“Ефективність інвестиційного процесу в Україні: стан, проблеми і перспективи”. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції Тернопіль, 2005. — С. 106-113.
118. Василюшин Н. Є., Тимошенко Д. В., Фіщук І. В., Петренко В. П. До уточнення поняття “інтелектуальний ресурс” з метою його адекватної оцінки і врахування в процедурах стратегічного планування економічного розвитку регіональних соціально-економічних систем //Соціально-економічні дослідження в перехідний період. (Збірник наукових праць). Випуск 5 (XLIX)/НАН України. Інститут регіональних досліджень. — Львів: 2006. — С. 00-00.
119. Huselid M. Human Resources, Knowledge Management and Firms Performance. Working Paper, Rutgers University. 1993.
120. Demarest M. Understanding Knowledge Management. “Long Range Planning”, Vol. 30 (3), 1997., P. 374-384.
121. Machlup F. Knowledge: Its Creation, Distribution and Economic Significance. Vol. I-III. Princeton. New York. 1984.
122. Christina Evans. Managing for Knowledge. HR’s Strategic Role. — Butterworth-Heinemann. 2003. — p. 266.
123. Петренко В. П. Управління використанням інтелектуальних ресурсів суспільства — головний чинник сталого розвитку//“Регіональні Перспективи”. — 2003. — №2-3. — С. 165-167.
124. Stewart T. A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organisations. — New York-London, “Double-day&Currency. 1997. P. 24.
125. Hudson W. J. Intellectual Capital. How to Build It, Enhance It, Use It. John Wiley&Sons Inc. New York. 1993.
126. Edvinsson L., Malone M. S. Intellectual Capital. Realizing Your Company’s True Value by Finding Its Hidden Brainpower. — New York. “Harper Business Press”. 1977, P. 113.
127. Edvinsson L. Developing Intellectual Capital at Skandia. “Long Range Planning”, Vol. 30 (3), 1997. P. 366-373.
128. Кендюхов О. Сутність і структура інтелектуального капіталу підприємства//Торгівля і ринок України. Тематичний збірник наукових праць з проблем торгівлі і громадського харчування. Вип.14, Том II./Голов. ред. О. О. Шубін. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2002. — С. 166-171. (22)

129. Кендюхов О. Сутність і зміст організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства//Економіка України. — №2. — 2004. — С. 33-41.

130. Леонтьев Б. Новая экономическая парадигма//Журнал для акционеров. — №123. — 2000. — С. 37-43.

131. Бервено О. В. Інтелектуальний капітал: економічний зміст і особливості формування в транзитивному суспільстві. — Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. — Харків, 2002. — 15 с.

132. Peter Drucker. Managing for Results. New York: Harper&Row. 1964.

133. Drucker F. Peter. A New Discipline. "Success!". — January-February. 1987, p. 18

Література до Розділу II

1. Таранов П. С. Золотая книга руководителя. — М. 2000. — 635 с.

2. Drucker P. The New Realities. Oxford. 1996.

3. Петренко В. П., Петренко Л. С. Модель досягнення цільового результату управління економічним розвитком. — Тези науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу університету. Івано-Франківськ: ІФДТУНГ, 1998., с. 92-93.

4. Ревтюк Є. А., Петренко Л. С., Петренко В. П. До уточнення ресурсної моделі господарського об'єкту управління мікроекономічного рівня. — Тези науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу університету. Івано-Франківськ: ІФДТУНГ, 2000., с. 112-113

5. Шкутяк З. В., Табахарнюк М. О., Кузьмин В. М., Петренко В. П. Про удосконалення роботи органів місцевого самоврядування через активізацію використання інтелектуального потенціалу громадян//В кн. "Державне управління та місцеве самоврядування в Україні: шляхи реформування". Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. — Ужгородський державний університет, 2000. — с. 54-60.

6. Табахарнюк М. О., Ревтюк Є. А., Петренко В. П. Про використання системного підходу до опису процесів мотивації//Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління інноваційною діяльністю (Збірник наукових праць). Випуск 4 (XXXV) НАН України. Інститут регіональних досліджень. — Львів: 2002. — С.118-131.

7. Петренко В. П., Турчак О. О. Про умови раціонального використання інтелектуальних ресурсів регіону//Наукові вісті Інституту менеджменту і економіки "Галицька Академія". — 2004 р. — №1(5) — С. 22-27.

8. Кумбиз Д. Политика и бюрократия в современном бюрократическом государстве: сравнивая Западную и Восточную Европу//Политико-административные отношения: кто стоит у власти? Под ред. Т. Верхейна. Пер. с англ. — М.: «Права человека», 2001. — С. 30-53.

9. Стігліц Е. Дж. Економіка державного сектора/Пер. з англ. А. Олійник та Р. Скільський. — Київ: Основи. — 1998. — 720 с.
10. Бордун О. І. Тіньовий сектор економіки України: суть, наслідки, заходи боротьби//Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ: Зб. наук. пр. за матеріалами XIII міжнар. наук.-практ. конференції. У 2-х ч. — Чернівці:АНТ Лтд., 2002. — Ч. I. — С. 107-110.
11. Кравченко Т. Підходи до розрахунку і прогнозування тіньової економічної діяльності в Україні//Регіональна економіка. — 2001. — №1. — С.77-82.
12. Остапенко І. А. Причини виникнення тіньової економіки та її розвитку в Україні//Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ: Зб. наук. пр. за матеріалами XIII міжнар. наук.-практ. конференції. У 2-х ч. — Чернівці:АНТ Лтд., 2002. — Ч. I. — С. 360-364.
13. Петренко В. Тіньова економіка в Україні: до ідентифікації причин масштабного розвитку//Торгівля і ринок України. Тематичний збірник наукових праць. Випуск 14. Том II. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції “Підприємництво, менеджмент, маркетинг: стан та перспективи розвитку в Україні”, Донецьк: ДонДУЕТ. 2002. — С. 256-260.
14. SHADOW ECONOMY (analytical report). The World Bank Report on the State of Ukraine’s Economy. Country Economic Memorandum (CEM) INTERNATIONAL CENTRE FOR POLICY STUDIES. Kyiv Office, Ukraine, 1999.
15. Нижник Н. Р. Україна — державне управління, шляхи реформування. — К.: АТ Миронівська друкарня. — 1997. — 72 с.
16. Нижник Н. Р., Машков О.А. Системний підхід в організації державного управління. — К.: Вид-во УАДУ. — 1998. — 160 с.
17. Нижник Н., Мосов С. Про державне управління, об’єкт і предмет його теорії//Вісник Української Академії Державного управління при Президентіві України. — №3. — 2000. — С. 56-62.
18. Кілієвич О. Юрчишин В. Стосовно моделі держави у глобалізованому світі//Вісник Української Академії державного управління при Президентіві України. — 2001. — №1. — С. 213-220.
19. Мартиненко В. Соціальні системи: формування, розвиток, управління//Вісник Української Академії державного управління при Президентіві України. — 2002. — №2. — С. 29-33.
20. Ефективність державного управління/Ю. Бажал, О. Кілієвич, О. Мертенс та ін.: За заг. ред. І. Розпутенка. — К.: Вид-во «К.І.С.», 2002. — 420 с.
21. Медведчук С. Критерій раціональності в побудові фінансово-господарських відносин «держава-підприємництво»//Регіональна економіка. — 2000. — №1. — С. 27-34.
22. Петренко В. П. Управління процесом належного використання інтелектуально-ресурсного потенціалу організаційних систем//Управління персона-

лом: економіка, інновації, освіта. Тез. доп. та повід. 2-ої Міжнародної науково-практичної конференції. — Львів: ЛьВЦНТЕІ. — 2001. — С. 118-122.

23. Петренко В. П. Управління процесом інтелектокористування як засіб сталого інноваційного розвитку суспільства//Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління інноваційної діяльності (Збірник наукових праць). Випуск 4 (XXXV) НАН України. Інститут регіональних досліджень. — Львів, 2002. — С. 14-23.

24. Кучма Л. Д. Україні потрібен революційний прорив у розвитку малого бізнесу. — Урядовий кур'єр. — № 128 від 17.07.2002. — с. 3-4.

25. Литвин В. Інтелектуальне начало буття народу. Матеріали інтелектуального форуму України (м. Київ, 27 лютого 2003 року). — Київ: ЛОГОС, 2003. С. 7-18.

26. Губський Б. Рушій прогресу, творець добробуту. Матеріали інтелектуального форуму України (м. Київ, 27 лютого 2003 року). — Київ: ЛОГОС, 2003. С. 19-25.

27. Толочко П. Інтелектуальна еліта України на розпутьті. Матеріали інтелектуального форуму України. — Київ: ЛОГОС, 2003. С. 35-38.

28. “Угода про консолідацію заради майбутнього”. Доктрина розвитку України. — Київ: “Корпорація соціального проектування”. — 2002. — 24 с.

29. Здоровега В. Й. Пріоритет еліти — здатність до творчого мислення// Матеріали Міжнародної конференції “Національна еліта та інтелектуальний потенціал України”. — Львів, 1996. — С. 9-10.

30. Карпінський Б. А. Перехідний період та розвиток інтелектуального потенціалу України//Матеріали міжнародної конференції “Національна еліта та інтелектуальний потенціал України”. — Львів, 1996. — с. 45.

31. Пахомов Ю. Інтелект у лещатах українських реалій. Матеріали інтелектуального форуму України (м. Київ, 27 лютого 2003 року). — Київ: ЛОГОС, 2003. С. 31-34.

32. Вовканич С., Копистянська Х. Соціальні бар'єри розвитку та реалізації інтелектуального потенціалу (регіональний аспект)//Регіональна економіка. — 1998. — №4. — С. 108.

33. Україна: інтелект нації на межі століть. Кол. монографія/Керівник авторського колективу В. К. Врублевський. — К.: Інформаційно-видавничий центр “Інтелект”, 2000. — 516 с.

34. Патон Б. Вступне слово. Матеріали інтелектуального форуму України (м. Київ, 27 лютого 2003 року). — Київ: ЛОГОС, 2003. С. 6.

35. Ющенко В. Тези про майбутнє. — Київ: ТОВ “Діал-В”. — 2002 р. — 15 с.

36. Долішній М. І. Вступ//Матеріали міжнародної конференції “Національна еліта та інтелектуальний потенціал України”. — Львів, 1996. — С. 3.

37. “План Розвитку Країни”. Всеукраїнське віче, Київ, 17 грудня, 2004 року. www.viche.org.ua

38. Вовканич С. Українська національна ідея та її інтелектуальне забезпечення//Український культурологічний центр. 20.07.2002 11:03 http://intellect.org.ua/index.php?lang=u&material_id=14987 24.03.2003.
39. Зварич І. Т., Петренко В. П. Використання інтелектоінтегруючих управлінських технологій – основа ефективної реалізації стратегії економічного і соціального розвитку Івано-Франківщини//Матеріали науково-практичної конференції “Івано-Франківщина — поступ в майбутнє”. (Івано-Франківськ, 17 лютого 2004 року). — Видавництво ІФНТУНГ. — С. 27-29.
40. Петренко В. П. Розробка стратегії розвитку України як чинник цільової інтеграції національного інтелекту//Матеріали круглого столу “Залучення громадськості до розробки стратегії розвитку України (м. Івано-Франківськ, 19 грудня 2003 року). С. 20-23.
41. Петренко В. П. Регуляторна реформа як інноваційна управлінська технологія інтеграції інтелектуальних ресурсів соціальних груп з різноорієнтованими інтересами. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції “Державне управління і регуляторна реформа в Україні: теоретичні засади і практичні результати. — Івано-Франківськ: ІФНТУНГ. 2003 р. С. 26-30.
42. Андрусак П. В., Васишин Н. Є., Півнєв Ю. С., Петренко В. П. Про потенціал впливу регуляторної реформи на ефективність управління підприємницькою діяльністю//Торгівля і ринок України. Тематичний збірник наукових праць. Випуск 14. Том II. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції “Підприємництво, менеджмент, маркетинг: стан та перспективи розвитку в Україні”, Донецьк: ДонДУЕТ. 2002. — С. 55-59.
43. “Державна регуляторна політика в сфері підприємництва”. Матеріали семінару 19-20 лютого 2001 р. (м. Київ). — Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва.
44. Волосянко Л. Р., Кулик Т. П., Соболевський А. Р., Петренко В. П. Про вплив громадських організацій на ефективність регуляторних актів місцевих органів державної влади і самоврядування в сфері підприємництва//Науковий вісник ІФНТУНГ. — 2002 р. — №4. — С. 76-79.
45. Зварич І. Т., Андрусак П. В., Півнєв Ю. С., Васишин Н. Є., Петренко В. П. Регуляторна реформа і проблеми управління підприємництвом//Наукові вісті Інституту менеджменту і економіки. — 2002 р. — №2. — С. 22-28.
46. Donald C. Mosley, Leon C. Megginson, Paul H. Pietri. Supervisory Management. The Art of Working with and through People. South-Western Publishing Co. 1985. P. 515.
47. Simon H.A. Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion. Academy of Management Executive. February, 1987. p.p.
48. Береславський С. Регуляторна політика: чи розпочнеться новий етап?//Підприємництво в Україні. — 2003. — №4. — С. 7-9.

49. Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку. Затверджені Міністерством економіки та з питань європейської інтеграції України від 29 липня 2002 р. № 224. Комп'ютерна правова система "Ліга ЗАКОН".

50. Квятковскі Я., Одзімек В., Кшижак Я. Стратегія розвитку — принципи побудови і впровадження//Малопольський інститут місцевого самоврядування та адміністрування. — Краків, 2004. — 28 с.

51. Bienkowska E. Przewodnik po zasadach planowania strategicznego//Instytut Wspiępracy i Partnerstwa Lokalnego w Katowicach. — 2001. — 15 s.

52. Нудельман В., Санжаровський І. Розробка Стратегії розвитку територіальної громади: загальні засади методики/Київ. Центр Ін-ту Схід-Захід. — К.: Вид-во "Дата Банк Україна", 2002. — 232 с.

53. Пархоменко В., Прошко В., Мавко П. Стратегічне планування розвитку громади. Практичний посібник — Львів: "СПОЛОМ", 2002. — 160 с.

54. Мале підприємництво України: процес розвитку/Авторський колектив. Під ред. Д. Ляпіна. — Київ: Інститут Конкурентного Суспільства. — 253 с., іл.

55. Петренко В., Попадюк А., Ревтюк Є. Підприємництво як важливий чинник активізації інтелектуального потенціалу населення//"Міжнародний досвід сприяння місцевих органів влади розвитку малого бізнесу і шляхи його впровадження". Міжнародна науково-практична конференція (м. Івано-Франківськ) (23 вересня 1999 р.). — Івано-Франківськ: ПП "ЕКОР". — С. 78-82.

56. Петренко В. П. До визначення пріоритетного напрямку використання інтелектуального потенціалу керівника — лідера економічно-господарської системи//Науковий вісник ІФНТУНГ. — 2001 р. — №1. — С. 98-101.

57. Christina Evans. Managing for Knowledge. HR's Strategic Role. — Butterworth-Heinemann. 2003. — p. 266.

58. Вовканич С., Семів Л. Інформаційна парадигма регіональних суспільних систем інноваційного розвитку. Львів: ІРД НАН України, 2005. — 100 с.

59. Петренко В. П., Данилюк М. О. Вступ до менеджменту: Курс лекцій. — Івано-Франківськ: Інститут нафти і газу. 1994. — 160 с., іл.

60. Петренко В. П., Лосєва М. С., Ревтюк Є. А. Про можливості оцінки рівня використання інтелектуально-ресурсного потенціалу систем управління об'єктами господарської діяльності//"Регіональні Перспективи". — 2000. — №4. — С. 25-26.

61. Зварич І. Т., Лосєва М. С., Мартинюк Ю. І., Петренко В. П. З досвіду використання механізмів і процедур банкрутства для покращення стану суб'єктів господарювання промислово-виробничого комплексу Івано-Франківщини//Науковий вісник ІФНТУНГ. — 2002. — №2 (3). — С. 94-100.

62. Лонгстафф Річард. "Більшість проблем українських підприємств можна вирішити за нинішніх умов"/"Бюллетень з корпоративного управління". — 2000. — №6. — С. 9-11.

63. Silva M., McGann T. Overdrive. Managing in Crisis-Filled Times. John Wiley & Sons, Inc. — 1995, 250 p.

64. Петренко В. П., Лосева М. С., Ревтюк Є. А. Процедура банкрутства — ефективний важіль примусового удосконалення систем управління суб'єктами господарювання//“Регіональні перспективи”. — 2000. — №2-3. — С. 200-201.

65. Хміль Ф. О путях формирования менеджмента в Украине// Экономика Украины. — 1996. — №11. — С. 92-94.

66. Табахарнюк М. О., Петренко В. П. До оцінки стану і досвіду використання сучасних мотиваційних технологій керівниками українських підприємств та організацій//Регіональна економіка. 2001. — №3. — С. 100-107.

67. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: «Дело», 1992. — 702 с.

68. Нестеренко О. Про перехідний період економічного розвитку України// Економіка України. — 1994. — №11. — С. 39-43.

69. Воляр С. П., Воляр Л. С. Український об'єктивний менеджмент (на прикладі нафтогазовидобувного підприємства): Наукове видання. — Івано-Франківськ: Місто-НВ. 2004. 192 с.

70. Карпенко В. М. Теорія соціально-економічних систем//“Нафта і газ України. Збірник наукових праць (матеріали 5-ої Міжнародної Конференції “Нафта — Газ України-98”. Полтава, 15-17 вересня 1998 р.). У 2-х томах. — Полтава, УНГА. — том 1. — С. 348-350.

71. Карпенко В. М., Зверков В. Г. Модель економічної системи управління нафтогазовим комплексом України — (ЕСУ НГКУ)//“Нафта і газ України. Збірник наукових праць (матеріали 5-ої Міжнародної Конференції “Нафта — Газ України-98”. Полтава, 15-17 вересня 1998 р.). У 2-х томах. — Полтава, УНГА. — том 1. — С. 351-352.

72. Лимонова Л. О. Роль зворотніх зв'язків у системі корпоративного управління//Фінанси України. 2002. — №11. — С. 126-130.

73. Потеряхин Л. А. Проблема обратной связи в социальном управлении// Персонал. — 1996.- №2. — С. 116-125.

74. Сущенко Е. Принципиальные основы формирования адаптивной системы управления предприятием//Вісник Тернопільської академії народного господарства. Випуск 7/3. — 2002. — С. 185-188.

75. Голубець М. А. Адміністративний район — складна функціональна система//“Соціально-економічні та екологічні проблеми розвитку адміністративних районів”. Наукові доповіді міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль. 17-18 квітня 1997 р.)/Інститут регіональних досліджень НАН України: Редкол.; Долішній М. І. (відп. ред.) та ін. — Львів: 1997. Ч.І. — С. 18-24.

76. Сорос Дж. Кризис мирового капитализма. Открытое общество в опасности: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1999. 262 с.

77. Павловський М. А. Стратегія розвитку суспільства: Україна і світ (економіка, політологія, соціологія). — К.: Техніка, 2001. — 312 с.
78. Петренко В. П. До створення моделі типової управлінської пари соціотехнічних систем//Тези науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу університету. — Івано-Франківськ: ІФДТУНГ, 1995. — С. 110.
79. Ревтюк Є. А., Петренко Л. С., Петренко В. П. До уточнення ресурсної моделі господарського об'єкту управління мікроекономічного рівня. — Тези науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу університету. Івано-Франківськ: ІФДТУНГ, 2000., с.112-113.
80. Петренко В. П., Ревтюк Є. А. Процес інтелектокористування як важлива складова економічного розвитку регіону//Вісник ДУ "Львівська політехніка" "Менеджмент та підприємництво в Україні. Етапи становлення і проблеми розвитку". — 1999. — С. 318-322.
81. Tannenbaum, R. and Schmidt, W.H. "How to Choose a Leadership Pattern". Harvard Business Review, May-June 1973, pp. 178-180.
82. Береговой И. Ордолиберализм//«Персонал» — №2. — 1999. — С. 60-65.
83. Laurie J. Mullins. Management and Organisational Behaviour. Fourth Edition. PITMAN PUBLISHING. 1996. — P. 810.
84. Параллели и парадигмы. Извлечения из трудов М. М. Сперанского//Проблемы теории и практики управления. — №1. — 1997. — С. 121-127.
85. Michael Marzec. The biggest winner. "Smart Business Chicago". July, 2005. P. 24-25.

Література до Розділу III

1. Вовканич С., Семів Л. Інформаційна парадигма регіональних суспільних систем інноваційного розвитку. Львів: ІРД НАН України, 2005. — 100 с.
2. Энциклопедия кибернетики (в двух томах). Том 1. — К.: Главная редакция Украинской Советской Энциклопедии. — 1974. — 607 с., ил.
3. Пігоров Г. С., Іваненко В. П., Макаренко П. Н., Бородин Є. І., Жученко С. І., Матвеева С. В. Безперервна підготовка професіоналів інноваційних і технологічних проривів//“Вища освіта України”. — 2004. — №4 (14). — С. 38-41.
4. Пигоров Г. С. и др. Креатология и интеллектуальные технологии инновационного развития. Учебник для вузов. — Днепропетровск: Пороги. 2003. — 502 с.
5. Петренко В. П. та ін. Лібералізація економіки і проблеми управління регіоном. — Івано-Франківськ. — 1998 р. — 173 с., іл.
6. Липа Ю. Призначення України. — Львів: Просвіта, — 1992. — 270 с.
7. Терещенко В. І. Наука керувати. — К.: Знання, 1989. — 64 с.
8. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. — М.: Дело. — 1991. — 320 с.

9. Щокін Г. В. Практична психологія менеджменту: Як робити кар'єру. Як будувати організацію: Науково-практичний посібник. — К.: Україна. 1994. — 399 с.
10. Немцов В. Д. та ін. Соціально-психологічні питання менеджменту. — Київ: ІСДО. — 1993. 124 с.
11. Байхэм, Уильям, С., Смит, Одри, Б., Пизи, Мэтью, Дж. Воспитай своего лидера. Как находить, развивать и удерживать талантливых руководителей: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. — 426 с.: ил.
12. Чорна Л. Побудова узагальненої моделі сучасного керівника//Торгівля і ринок України. Тематичний збірник наукових праць. Випуск 14. Том І. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції “Підприємництво, менеджмент, маркетинг: стан та перспективи розвитку в Україні”, Донецьк: ДонДУЕТ. 2002. — С. 374-380.
13. Dale Ernest. Management. Theory & Practice. VcGraw-Hill Book Company. New Yourk. — 1969. — P. 786.
14. Баган О. Націоналізм і національний рух. — Дрогобич: Відродження. — 1994. — 192 с.
15. Бьюзен Т., Доттино Т., Израэль Р. Интеллектуальный руководитель/Пер. с англ. Г. И. Левитан; — Мн.: ООО «Поппури», 2001. — 256 с.: ил. — (Серия «Успех!»)
16. СВЯТЕ ПИСЬМО СТАРОГО І НОВОГО ЗАПОВІТУ. Повний переклад, здійснений за оригінальними єврейськими, араміїськими та грецькими текстами. — Ukrainian Bible 63 DC. United Bible Societies. 1992 — 50M. — 352 с.
17. Кучма Л. Д. Україна: поступ у ХХІ століття: Стратегія економічного та соціального розвитку на 2000-2004 р. р.: Послання Президента України до Верховної Ради України 22 лютого 2000 р.//Урядовий кур'єр. — 2000. — №34.
18. Петренко В. П., Турчак О. О. Процес формування ринково-орієнтованої господарсько-фінансової еліти — важлива складова розбудови державності України. — Тези доповідей Міжнародної наукової конференції “Національна еліта та інтелектуальний потенціал України. — Львів. 1996. — С. 146-147.
19. Петренко В. П. Про деякі проблеми становлення системи управління економікою перехідного періоду та підготовки нової генерації управлінців//Наукові записки “Особливості економіки України в перехідному періоді та шляхи вдосконалення економічної підготовки фахівців”. — ІФДТУНГ. — 1996. — С. 114-120.
20. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: «Дело», 1992. — 702 с.
21. Хміль Ф. І. Менеджмент. Підручник. Київ: Вища школа. 1995. — 315 с.
22. Хміль Ф. О путях формирования менеджмента в Украине//Экономика Украины. — 1996. — №11. — С. 92-94.
23. Пойченко А., Логунова М. Політичне лідерство в сучасній Україні: Теоретико-методологічні підходи//Вісник Української Академії державного управління при Президентіві України. — 1998. — №1. — С. 168-174.

24. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Підручник. – Київ: Академвидав. 2003. — 414 с.

25. Приходченко Людмила. Науковий стиль — життєва необхідність кожного лідера//Вісник Української Академії державного управління при Президенті України. — 2000. — №3. — с. 130-134.

26. Петренко В. П. Дослідження генезису описів стилів лідерства і управління як теоретичної основи аналізу і синтезу нових підходів до управління персоналом//Науковий журнал «Вісник Тернопільської Академії Народного Господарства». Випуск 7/4. — 2002. — с. 27-30.

27. Laurie J. Mullins. Management and Organisational Behaviour. Fourth Edition. — Pitman Publishing. London. 1996. — 810 p.

28. Donald C. Mosley, Leon C. Megginson, Paul H. Pietri, Jr. Supervisory Management. The Art of Working with and through People. — South-Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio. — 1985. — 517 p.

29. Блейк Р. Р., Моутон Д. С. Научные методы управления. — К.: Наукова думка, 1990. 248 с.

30. Artur W. Sherman, George W. Bohlander, Scott Snell. Managing Human Resources. 10th ed. — South-Western College Publishing. 1996. — 778 P.

31. Tannenbaum A. and Schmidt, W. H. "How to Choose a Leadership Pattern". Harvard Business Review, May-June 1973, p.p. 178-180.

32. Nadler D. A., Tushman M. L. Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change//California Management Review. — Winter. 1990. P. 77-97.

33. Петренко В. П. До створення тривимірної моделі можливих стилів керівництва робочими групами. — Тези науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу університету. Івано-Франківськ: ІФДТУНГ, 1995. — с. 57.

34. Петренко В. П. Розробка тривимірної моделі оцінки і підбору кадрів для структур управління соціально-економічним розвитком регіону//Наукові доповіді міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-економічні та екологічні проблеми розвитку адміністративних районів». — Інститут регіональних досліджень НАН України. — Львів: 1997. Ч. 2. — С. 125-132.

35. Kazimierz Perechuda. Kod genetyczny menedżera//Współczesne tendencje w zarządzaniu – teoria i praktyka. Praca zbiorowa pod redakcją A. Potockiego. — Chrzanyw: WSPM. — 2000. — S. 157-162.

36. Кузьмін О. Є., Гладунський В. Н. Моделювання стилю керівництва на засадах компромісу інтересів//Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління інноваційною діяльністю (Збірник наукових праць). Випуск 4 (XXXV) НАН України. Інститут регіональних досліджень. — Львів: 2002. — С. 306-314.

37. Мороз И. Бизнес. Пособие для гениев//29.12.2004 — 196 Kb — <http://www.moroz.onego.ru/kniga1.htm>

38. Peters Tom, Austin Nancy. A Passion For Excellence. The Leadership Difference. — Random House, Inc., New York. 1985. — 437 p.
39. Вовканич С. Українська національна ідея та її інтелектуальне забезпечення//Український культурологічний центр. 20.07.2002 11:03 http://intellect.org.ua/index.php?lang=u&material_id=14987 24.03.2003.
40. Петренко В. П., Табахарнюк М. О. Модель мотиваційного простору організаційного утворення як основа розробки стратегії мотивації її персоналу// Науковий вісник ІФНТУНГ. — 2002 р. — №2 (3). — С. 100-106.
41. Немцов В. Д. та ін. Соціально-психологічні питання менеджменту. — К.:ІСДО, 1993. — 124 с.
42. Джинни Грехем Скотт. Конфликты. Пути их преодоления. — К.: Внешторгиздат, 1991. — 191 с., ил.
43. Петренко В. П. та ін. Тактика особистої роботи менеджера (Персональний менеджмент). — Івано-Франківськ: РАЕР-ІФДТУНГ, 1996. — 188 с., іл.
44. Липсиц И. В. Краткий курс «Бумажной диетологии»//ЭКО. — №7. — 1983. — С. 76.
45. Петренко В. П. Про використання просторової моделі стилів цільового управління організаційними утвореннями для створення ефективної робочої групи — команди//«Економіка: проблеми теорії і практики». Збірник наукових праць. — Вип. 98. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2001. — С. 62-70.
46. Мале підприємництво України: процес розвитку/Авт. колектив. Гол. ред. Д. Ляпін. — Київ: Інститут Конкурентного Суспільства. —2001. — 253 с.
47. Miles R. E. “Human Relations or Human Resources?” — Harvard Business Review. Vol. 48. (July-August. 1965), p. 148 — p. 163.
48. Крегер О., Тюсон Дж. М. Типы людей и бизнес: Как 16 типов личности определяют наши успехи на работе?/Пер. с англ. — М.: Персей, Вече, АСТ. — 1995. — 560 с.
49. Иосефович Н. Ты — босс! Как стать толковым руководителем?/Пер. с англ. М. Ушаковой. — М.: Вече, Персей, АСТ. — 1995. — 384 с.
50. Ли Якокка. Карьера менеджера : Пер. с англ./При участии У. Новака. — М.: Прогресс. 1990. — 384 с.
51. Drucker F. Peter. A New Discipline. “Success!”. — January-February. 1987, p.18.
52. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. Изд. 2-е исправленное. — М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2001. — 480 с., илл.
53. Michael Marzec. The biggest winner//Smart Business Chicago. July<2005, p.24-25.
54. Platt S. with Piepe R. and Smythe J. “Teams”: A Game to Develop Group Skills. — Gower. 1988.

Література до розділу IV

1. Байхэм, Уильям, С., Смит, Одри, Б., Пизи, Мэтью, Дж. Воспитай своего лидера. Как находить, развивать и удерживать талантливых руководителей: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. — 426 с.: ил.
2. Kazimierz Perechuda. Kod genetyczny menediera//Wspyczesne tendencje w zarzadzaniu – teoria i praktyka. Praca zbiorowa pod redakcją A. Potockiego. — Chrzanyw: WSPM. — 2000. — S. 157-162.
3. Laurie J. Mullins. Management and Organisational Behaviour. Four Edition. — Pitman Publishing. London. 1996. — 810 p.
4. Donald C. Mosley, Leon C. Megginson, Paul H. Pietri, Jr. Supervisory Management. The Art of Working with and through People. — South-Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio. — 1985. — 517 p.
5. Sherman Arthur, Bohlander George, Snell Scott. Managing Human Resources. South-Western College Publishing. Cincinnati, Ohio. — 1996. P. 778.
6. William B. Werther, Jr. and Keith Davis. Human Resources and Personnel Management. McGRAW-HILL, INC. Fourth Edition. 1993. P. 671.
7. Щокін Г. В. Практична психологія менеджменту: Як робити кар'єру. Як будувати організацію: Науково-практичний посібник. — К.: Україна. 1994. — 399 с.
8. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. — Самара: Издательский Дом «БАХРАХ-М», 2002. — 672 с.
9. Немцов В. Д. та ін. Соціально-психологічні питання менеджменту. — К.: ІСДО, 1993. — 124 с.
10. Психологические тесты — 1/Сост. Коновалов В.; — М.: Светотон, 1996. — 212 с.
11. Психология личности: тесты, опросники, методики (Авторы-составители: Н. В. Киршева, Н. В. Рябчикова). — М.: Геликон., 1995. — 312 с.
12. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Навч. посібник. — К.: ТОВ «УВПК»ЕксОб», 2000. — 512 с.
13. Дзвінчук Д. Психологічні основи ефективного управління: Навч. посібник. — К.: ЗАТ «НІЧЛАВА». — 2000. — 280 с.
14. Блейк Р., Моутон Д. Научные методы управления. — К.: Наукова думка. 1990. — 248 с.
15. Джинни Грехем Скотт. Конфликты. Пути их преодоления. — К.: Внешторгиздат, 1991. — 191 с., ил.
16. Оцени свой стиль//Персонал. — №2. — 2000. — С. 95-98.
17. Ложкин Г., Рябоконт В. Искусство межличностного взаимодействия. Персонал. — №3. — 2000. — С. 86-90.
18. Выдай А. Методика диагностики межличностных отношений Т. Лирн. Персонал. — №3. — 2000. — С. 91-95.

19. Петренко В. П. Розробка тривимірної моделі оцінки і підбору кадрів для структур управління соціально-економічним розвитком регіону//Наукові доповіді міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-економічні та екологічні проблеми розвитку адміністративних районів». — Інститут регіональних досліджень НАН України. — Львів: 1997. Ч. 2. — С.125-132.

20. Радиш Я., Жаховський В. Принципи та шляхи раціонального відбору управлінських кадрів для охорони здоров'я України (до проблеми реформування державного управління національною системою охорони здоров'я//Вісник Української Академії державного управління при Президентіві України. — 2002. — №4. — С. 320-328.

21. Петренко В. П. та ін. Тактика особистої роботи менеджера (Персональний менеджмент). — Івано-Франківськ: РАЕР-ІФДТУНГ, 1996. — 188 с., іл.

22. Липсиц И. В. Краткий курс «Бумажной диетологии»//ЭКО. — №7. — 1983. — С. 76.

23. Управлінська ситуація та спрямованість керівника//Персонал. — №6. — 2003. — С. 66-70.

24. Энциклопедия кибернетики (в двух томах). Том 2. — Киев: Главная редакция Украинской Советской энциклопедии. — 1974. — 620 с., ил.

Література до Розділу V

1. Петренко В. П., Короп И. В., Кузьмин В. Н., Петренко Л. С. Об опыте подготовки специалистов по автоматизации химико-технологических процессов с обучением методики и практики изобретательской работы. В кн. Тезисы докладов II-й Всесоюзной научной конференции “Автоматизация и роботизация в химической промышленности”, Тамбов, 1988. — С. 00-00.

2. Петренко В. П. Винахідницька діяльність ВУЗу — показник рівня та новизни наукових досліджень//Нафтова і газова промисловість. — 1992. — №2. — С. 8-9.

3. Нафтовий комплекс Прикарпаття. Упорядник Гах Й. М. — Київ: Наукова думка. — 1994. — 200 с.

4. Шульга Г. Д., Петренко В. П. Управління вищим навчальним закладом — суб'єктом ринкових відносин. — Збірн. тез доповідей науково-практичної конференції “Проблеми переходу України до ринкових відносин”. — Вінниця, 1993. — С. 199-200.;

5. Петренко В. П. Визначення вищого навчального закладу як об'єкта управління мікроекономічного рівня. — Тези науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу інституту нафти і газу. Івано-Франківськ: ІФІНГ, 1994., с. 222-224

6. Табахарнюк М. О., Петренко В. П. Мотивація як основа розвитку інноваційної діяльності в системі вищої школи//Інноваційна діяльність і системі вищої

освіти/Збірник матеріалів науково-методичної конференції. — Івано-Франківський Факул, 2000. — с. 17-18

7. Крижанівський Є. І., Ревтюк Є. А., Петренко В. П. Про стратегії розвитку та використання інтелектуально-ресурсного потенціалу економічної системи //Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції “Інноваційна модель та стратегія економічного розвитку”. — К.: Інститут економічного прогнозування НАН України, 2002. — с. 62-64.

8. Короп І. В., Люта Н. В., Петренко В. П. Про основні шляхи вирішення проблеми ефективного використання інтелектуальних ресурсів нафтогазової галузі України//Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції “Проблеми підготовки фахівців з інтелектуальної власності в Україні” (27-28 квітня 2005 року, м. Київ). — К.: Ін-т інтелектуальної власності і права. — 2005. — С. 95-99.

9. Ситник Л. С. Економічний механізм формування кризового становища підприємства//Регіональна економіка. — 2000. — №1. — С. 53-63.

10. Кальніченко Л. Ф. Особливості реструктуризації промислових об’єктів в умовах переходу до ринку//Регіональна економіка. — 2000. — №2. — С. 43-49.

11. Гарматюк О. О. Управління підприємством в умовах кризи//Регіональна економіка. — 1998.- №1. — С. 68-79.

12. Котельников Д. І., Мартиненко О. С. Підвищення рівня економічної кваліфікації керівних кадрів — фактор подолання кризи управління//Регіональна політика України: наукові основи, методи, механізми/Зб. наук. праць. — Ч. II. — Львів, 1998. — С. 307-310.

13. Іваниця О. Б. Необхідність застосування антикризового менеджменту //Регіональні перспективи. — 2000. — №2-3. — С. 164-166.

14. Єгорова Т. Економічна безпека господарської діяльності як засіб запобігання кризовим ситуаціям//Вісник Української Академії державного управління при Президенті України. — 000. — №3. — С. 211-214.

15. Петренко В. П., Лосева М. С., Ревтюк Є. А. Процедура банкрутства — ефективний важіль примусового удосконалення систем управління суб’єктами господарювання//Регіональні перспективи. — 2000. — №2-3. — С. 200-201.

16. Зварич І. Т., Летюк В. М., Семанів М. З., Петренко В. П. Про вплив органів державної податкової адміністрації на процеси санації та банкрутства підприємств виробничо-промислового комплексу Івано-Франківщини//Актуальні Проблеми Економіки. Науковий економічний журнал. — 2003 р. — №4 (22). — С. 76-78.

17. Зварич І. Т., Лосева М. С., Мартинюк Ю. І., Петренко В. П. З досвіду використання механізмів і процедур банкрутства для покращення стану суб’єктів господарювання промислово-виробничого комплексу Івано-Франківщини//Науковий вісник ІФНТУНГ. — 2002. — №2 (3). — С. 94-100.

18. Коднев В. В., Попадюк А. В., Шевченко О. Л., Петренко В. П. Власність, реінжинірінг, компетентне управління — три необхідні складові виходу цукрової галузі України з кризового стану//Цукор України. — 2000. — №2. С. 7-9.

19. Лопадюк А. В., Данилюк М. О., Петренко В. П. Реінжинірінг господарської діяльності підприємств як необхідна складова процесу управління економічним розвитком регіону//Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ: Зб. наук. пр. за матеріалами XIII міжнар. наук.-практ. конференції. Вип. II. Економічні науки. У 2-х ч. — Чернівці: АНТ Лтд., 2002. — Ч. II. — С. 336-340.

20. Петренко В. "...Пасивно очікувати "летального" кінця безглуздо..."//Бюлетень з питань фінансової реструктуризації підприємств. — 2001. — №8. — С. 2-4.

21. Ревтюк Є. А. Управління промислово-виробничими комплексами на засадах використання інтелектуальних ресурсів. Автореферат дисертації на здобуття вченого ступеня кандидата економічних наук. — Львів, 2005. — 19 с.

22. Петренко В. П., Ревтюк Є. А., Максим'юк С. Б., Лосєва М. С. З досвіду створення та організації роботи кризових груп для управління підприємствами в процедурах банкрутства//Актуальні Проблеми Економіки. Науковий економічний журнал. — 2003 р. — №4 (22). — С. 67-70.

23. Зварич І. Т., Лосєва М. С., Мартинюк Ю. І., Петренко В. П. З досвіду використання механізмів і процедур банкрутства для покращення стану суб'єктів господарювання промислово-виробничого комплексу Івано-Франківщини//Науковий вісник ІФНТУНГ. — 2002 р. — №2 (3). — С. 94-100.

24. Зварич І. Т., Мартинюк Ю. І., Петренко В. П. З досвіду спільної роботи Івано-Франківської обласної державної адміністрації, Регіонального управління з питань банкрутства Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України і обласного Господарського суду із запровадження системи управління оздоровлення підприємств з використанням процедур банкрутства. — Івано-Франківськ: КП "ЛІК". — 2002. — 11 с.

25. Зварич І. Т., Летюк В. М., Семанів М. З., Петренко В. П. Про вплив органів державної податкової адміністрації на процеси санації та банкрутства підприємств виробничо-промислового комплексу Івано-Франківщини//Актуальні Проблеми Економіки. Науковий економічний журнал. — 2003 р. — №4 (22). — С. 76-78.

26. Регуляторна реформа – інноваційний підхід до управління економікою//BIZPRO. — 2003. — №10. — С. 1-7.

27. Інформаційні матеріали про стан державної регуляторної політики. — Київ: Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва. — 2005. — 28 с.

28. Ляпін Д. В. Моніторинг дотримання органами державної влади вимог законодавства України про регуляторну політику/Наукове видання. — К.: Інститут конкурентного суспільства. 2005. — 28 с.

29. Табахарнюк М. О. Системне управління процесами мотивації персоналу організацій. Автореферат дисертації на здобуття вченого ступеня кандидата економічних наук. — Львів, 2005. — 19 с.

30. Аналітичний звіт за результатами дослідження регуляторного середовища у восьми регіонах України. — Київ: BIZPRO. — 2003. — 16 с.

31. Петренко В. П., Данилюк М. О., Попадюк А. В., Манів З. О. Лібералізація економіки і проблеми управління регіоном. — Івано-Франківськ. 1998. — 173 с., іл.

32. Пархоменко В., Прошко В. Громада планує майбутнє. Практичний посібник зі стратегічного планування розвитку міст//“АСПЕКТИ самоврядування”. — №2 (7). — 2000. — С. 1-20.

33. Стратегічний план економічного розвитку міста Івано-Франківська. — Івано-Франківськ: АЕРІФ, 1999 р. — 32 с.

34. Шкутяк З. В., Табахарнюк М. О., Кузьмин В. М., Петренко В. П. Про удосконалення роботи органів місцевого самоврядування через активізацію використання інтелектуального потенціалу громадян//В кн. “Державне управління та місцеве самоврядування в Україні: шляхи реформування”. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. — Ужгородський державний університет, 2000. — с. 54-60.

35. “Профіль громади міста івано-Франківська” (Матеріали до проекту Стратегічного плану економічного розвитку). — Проект “Економічний розвиток українських міст”. — 2005рік, 37 с.

36. Корсак К. Європейський простір вищої освіти і Україна у XXI столітті//Вища школа. — К., 2005. — №1. — С. 47-55.

37. Турчак О. О., Короп І. В., Коваль І. М., Петренко В. П. Вищі навчальні заклади регіону як основний ресурс формування і стратегічного використання його інтелектуального капіталу//Соціально-економічні дослідження в перехідний період. (Збірник наукових праць). Випуск 5 (XLIX)/НАН України. Інститут регіональних досліджень. — Львів: 2004. — С. 155-160.

38. Рейтинг міст і регіонів України. — Київ: НАЦ “Інститут реформ”. 2005 р. — 66 с.

39. Petrenko V. Final conference of developers of economic development strategies of territorial communities of small cities of Ukraine//Newsletter TOP — Triangle of Partnership. — #2(4). — 2005. — P. 3.

40. ТОП – Трикутник партнерства. Проект для українських самоврядних місцевих громад щодо керування їх суспільно-економічним розвитком//Редакційний колектив ФРМД-Малопольського Інституту Територіального самоврядування та адміністрації під керівництвом Яцека Квятковського. — Краків, 2005. — 96 с.

41. Вишиванюк М. В., Брус В. Х. Івано-Франківщина — поступ в майбутнє. //Соціально-економічні дослідження в перехідний період. (Збірник наукових праць). Випуск 5 (XLIX)/НАН України. Інститут регіональних досліджень. — Львів: 2004. — С. 3-8.

42. Варда Я., Ключовські В. “Острови надій: розробка стратегій локального розвитку”/Вст. слово І. Зварича. — Івано-Франківськ: “Нова зоря”, 2003. — 312 с.

43. Матеріали науково-практичної конференції “Івано-Франківщина — поступ у майбутнє” (м. Івано-Франківськ, 17 лютого 2004 року), 57 с.

44. Стратегічне планування регіонального розвитку//Соціально-економічні дослідження в перехідний період. (Збірник наукових праць). Випуск 5 (XLIX)/ НАН України. Інститут регіональних досліджень. Редкол.: відп. ред. акад. НАН України М. І. Долішній. — Львів, 2004. — 330 с.

45. Матеріали круглого столу “Залучення громадськості до розробки стратегії розвитку України” (м. Івано-Франківськ, 19 грудня 2003 року), 37 с.

46. Стратегія майбутнього. Громадськість області запрошується до обговорення основних положень стратегії економічного і соціального Івано-Франківщини на період до 2011 року//“Галичина”, №15 (2795), 27 січня 2004 року.

Наукове видання

Петренко Віктор Павлович

Управління процесами інтелектокористування
в соціально-економічних системах

Літературне редагування і коректура авторські
Комп'ютерна вестка О. О. Щерб'юк

Підписано до друку 22.12.06. Формат 60x84 1/16.
Папір офсетний. Гарнітура Ukrainian Peterburg. Друк офсетний
Ум. друк. арк. 23,97. Ум. фарбовідб. 23,71. Накл. 500. пр. Зам. № 488.

Видавництво „Нова Зоря“,
76 018, м. Івано-Франківськ, пл. А. Міцкевича, 5,
тел./факс (0342) 55-24-45; тел. (0342) 52-73-48,
e-mail: nz@com.if.ua <http://nz.com.if.ua>
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єкта
видавничої справи серія ДК № 402 від 04.04.2001 р.

Віддруковано у друкарні видавництва „Нова Зоря“.
м. Івано-Франківськ, пл. А. Міцкевича, 5, тел. (03422) 2-54-49