

функціонування підприємства в режимі оптимального використання механізму фінансового левериджу і прискорює досягнення мети фінансової реструктуризації підприємства.

Проведений постоптимізаційний аналіз чутливості дозволяє говорити про запропоновану модель оптимізації співвідношення позикових і власних коштів підприємства як про ефективний інструментарій управління позиковими ресурсами, що сприяє не тільки виконанню підприємством своїх економічних і соціальних завдань, але й значно підвищує ефективність його діяльності в цілому, тобто забезпечує досягнення головної мети реструктуризаційних заходів.

В свою чергу, з огляду на стратегічну мету функціонування підприємства, це гарантує не тільки високий рівень доходів власникам майна підприємства, але й крім того, буде сприяти підвищенню інвестиційної привабливості та збільшенню ринкової ціни підприємства.

Література

1. Андрущак Є.М., Підхомний О.М. Управління фінансовими ресурсами в процесі реструктуризації підприємств // Фінанси України.- 2002.- № 7.- с. 30-38.
2. Батенко Л.П. Реструктуризация как путь к финансовому оздоровлению и прибыльности предприятия // Бухгалтерия.- 2000.- № 3.- с. 116-119.

О. В. БАЛАШОВ, доцент,

Г.О.ЗАГОРОДСЬКА,

Одеський державний економічний університет

СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ПОЛІПШЕННЯ.

На світовому економічному форумі 1998 року було визначено та специфіковано чинники конкурентоспроможності національних економік [The Global Competitiveness Report, World Economic Forum. 1998]:

3. Білик М.Д. Фінансова реструктуризація та її оцінка // Економіст-2000.- № 9.- с. 22-27.

4. Воротіна Л. Реструктурування як шлях відновлення платоспроможності підприємства // Бюлетень з корпоративного управління.- 2001.- № 2.- с. 27-31.

5. Гриньова В.М., Гриньов А.В. Фінансова реструктуризація промислових підприємств // Фінанси України.- 2002.- № 10.- с. 9-14.

6. Заїкіна В. Організаційно – економічні аспекти проведення реструктуризації підприємств // Підприємництво, господарство і право.-

7. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. – С-Пб/ М, 1999. - 316 с.

8. Крижановський В.Т. Реструктуризация предприятия – М. ПРИОР, 1998 – 48 с.

9. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.

10. Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт. – М.: ПРИОР, 1998 – 320 с.

11. Шершньова З. Реструктуризація підприємств: необхідність стратегічного підходу // Бюлетень з корпоративного управління.- 2001.- № 3.-с. 16-21.

12. Федулова Л.І. Методологічні підходи до управління реструктуризацією підприємств // Проблеми науки.- 2002.- № 5.- с. 54-59.

Стаття постуила в редакцію 14.01.2004

1. Ступінь відкритості економіки (свобода зовнішньої торгівлі, рух капіталів, обмінні курси)
2. Роль уряду (ступінь втручання: обсяг державних витрат, дефіцит)

©О. В. Балашов, Г.О.Загородська, 2004

цит бюджету, ставки оподаткування, рівень компетентності держслужбовців та державне управління у цілому)

3. Стан кредитно-фінансової системи (інтегральна характеристика – кредитний рейтинг, конкуренція, стабільність та платоспроможність, ефективність промислових інвестицій)
4. Інфраструктура (якість, щільність і завантаженість автомобільних та залізничних комунікацій, стан портів, телекомунікацій, вартість авіаперевезень, інвестиції в інфраструктуру)
5. Розвиток науки і техніки (комп'ютеризація, дифузія нових технологій, тощо)
6. Менеджмент (персонал, мотивація, фінансовий контроль)
7. Робоча сила і стан ринку праці (заробітна платня, умови найму та звільнення, рівень базової освіти та професійної підготовки, у тому числі менеджерів)
8. Інституційний чинник (рівень конкуренції у підприємницькому середовищі, ефективність правової системи, корупція і злочинність)
9. Як бачимо, "якість" наведеної системи чинників зумовлена, у значній мірі, якістю менеджмента на макрота мікро - рівнях, а значить якістю управлінського потенціалу як спроможністю менеджерів коректно ставити та ефективно досягати цілей організації. Аналіз нарбок у цій галузі на мікро рівні показав, що немає єдиної концепції моделі менеджера, яка б допомогла високого управлінського потенціалу[1-11].

Реальний менеджмент в Україні та інших країнах соціалізму у радянські часи був спрямований на досягнення поставлених згори цілей, не зважаючи на витрати. Зрозуміло, що за ринкових умов ця модель не спрацьовує. Тому вітчизняний менеджмент повільно, болісно поступово застосовує нароби, насамперед, американського, японського та західноєвропейського менеджменту. Слід відзначити, що крім діючих

на нашому ринку філій ТНК, де, звісно, застосовується сучасна модель менеджменту з елементами колоніалізму, фірмовий менеджмент у нашій країні демонструє дві основні моделі: 1) модель патерналістського типу, що ґрунтується на соціалістичному менеджменті, коли керівник сповна використовує кнута і пряника, але працівників це влаштовує навіть при незначній оплаті праці; 2) модель всебічної економії – на сплаті податків (подвійна бухгалтерія або тіньовий бізнес), на заробітній платі (стажування взагалі без оплати, велика текучість кадрів за умов перевищення пропозиції над попитом на ринку праці). Жодна з вітчизняних моделей, таким чином, не використовує у повному обсязі нароби поведінкового напрямку світової науки управління, який ставить за мету, насамперед, реалізацію людського потенціалу задля досягнення більшої продуктивності, прибутковості та економічності. Бюрократичні керівники взагалі не сприймають ідеї "м'якого" менеджменту на засадах залучення персоналу до участі у прийнятті рішень, участі у прибутках та чутливості й чуйного ставлення до співробітників. Більш за те, за умов другої моделі (дивитися вище), свідомо не використовують принцип Ф.Тейлора щодо оплати праці, положення Ф.Ротлісберга, У.Діксона та Е.Мейо (школа людських відносин) – навіть щодо створення належних умов праці. Використання положень і результатів теорії групової динаміки (К.Левін), моделі орієнтованого на персонал, а не на продукт менеджера (Р.Лікерт), теорій Х та У (Д. Мак-Грегор), "мотиваційно-гігієнічної" теорії Ф.Херцберга та навіть практичне урахування моделі піраміди А.Маслоу – нажал, є тільки перспективою.

Тому цілями даної роботи ми вважаємо наступні:

- Дослідження ролі управлінського потенціалу в ефективному веденні бізнесу
- Визначення головних чинників, що впливають на формування високого

управлінського потенціалу організації

- Визначення пріоритетів організаційного менеджмента за умов глобальної економіки
- Визначення основних завдань вищого керівництва підприємств і організацій для побудови конкурентоспроможного управлінського потенціалу.

Згідно з деякими оцінками, півмільйонний контингент держслужбовців України має фінансові оберти, які у 72 рази більше за середньорічний офіційний бюджет країни [12]. Вже кілька років в Україні діє Президентська "Програма управлінської перепідготовки кадрів для сфери підприємництва", що її фінансує ЄС, яка передбачає не тільки активну навчальну працю у поєднанні з повсякденною практичною діяльністю по місцю основної роботи, але й стажування кращих за показниками бізнес ідей та повної підготовки за кордоном. Аналогічна програма більше 5 років діє у Росії. Її учасниками були більше 26 тисяч чоловік, з яких лише 6200 на конкурсній основі здобули можливість стажування за кордоном, при чому серед них не було жодного держслужбовця.

Взагалі, менеджерам властиві усі риси "звичайної" людини, яка, потім, є досить складною та унікальною. Тож, згідно до теорії (виведеної з практики) Стівена Райса [13], людиною, у її вчинках, керують шістнадцять намагань-стимулів, які далеко не є рівно зваженими, що впливає якраз із індивідуальності:

- Влада
- Незалежність
- Погодження
- Порядок
- Економія
- Честь
- Ідеалізм
- Спілкування
- Сім'я
- Положення у суспільстві
- Їжа

- Фізичні вправи
- Спокійливість

З цієї теорії випливає серед інших такий висновок: не може бути універсальної людини менеджера, яка враховує геть усі параметри, які є загально відомими. Гарний приклад надає Іванова І.В.[1] на прикладі фінансового менеджера, як "професійного керівника".

Для кожної організації спрацьовує логічний ланцюжок "від загального до часного": потенціал організації – людський потенціал – інтелектуальний потенціал. Мабуть, найбільш системною характеристикою останнього є реактивність. При цьому ми можемо відштовхуватися від визначення Б. Райнана [2, с. 61]: "Потенціал організації є її реальна чи імовірна здатність виконувати цілеспрямовану роботу". Футуристична оцінка Активів організації намагається урахувати нематеріальні активи, які можуть мати значну вагу [3]:

$$(\square A_i K_i + \text{НА}_p) = \Pi + K$$

де $\square A_i K_i$ – і-ті активи, що їх оцінено у поточних ринкових цінах за допомогою спеціальних коефіцієнтів K_i ($K_i = A_{ir}/A_i$);
 A_{ir} – і-ті активи, що їх оцінено у поточних ринкових цінах;
 A_i – і-ті активи, що їх оцінено у історичних цінах;

НА_p – нематеріальні активи за ринковими цінами, що їх не відображено у балансі.

Таким чином, інформація, що міститься у балансових звітах, увійшла в суперечність з реальною діяльністю комерційних структур, чому можна знайти чимало прикладів. Коли у відомій мікросхемі Pentium корпорації Intel виявили дефект, це викликало шок у суспільстві, це практично не відобразилося на курсі її акцій. Коли компанія "Нетскейп" з матеріально-фінансовим капіталом у 17 млн. доларів і штатом у 50 співробітників стала відкритим акціонерним товариством, її капітал, судячи з ринкової ціни акцій першого випуску, зріс протягом року до 3 млрд. доларів. Компанія Lotus при фізичних активах у 230 млн. доларів була оцінена 1995 року у 3,5 млрд. доларів. Виявилось, що "Майк-

рософт” коштує дорожче IBM, хоча продає куди менше продукції. На листопад 1996 року ринкова капіталізація активів IBM виражалася у сумі порядку 70,7 млрд. Доларів, загальна капіталізація “Майкрософт” складала 85,5 млрд. Доларів. Але за цими капіталами містяться зовсім різні активи. На початку 1996 року IBM за винятком амортизації володіла майном, основними виробничими засобами у устаткуванні на суму 16,6 млрд. Доларів; залишкова ж вартість основного капіталу “Майкрософт” була лише 930 млн. Доларів.

Тобто, на кожні 100 доларів, вкладені в IBM, приходяться основні фонди вартістю 23 долари, тоді як для “Майкрософт” цей показник ледь перевищує один долар [4]. з точки зору сучасного менеджменту найбільш системне визначення інтелектуального капіталу є наступне: це сукупні знання організації в особі своїх співробітників, а також у вигляді методологій, патентів, архітектур і взаємозв’язків [5]. Треба зауважити, що інтелектуальний капітал може бути активовано за рахунок зовнішніх чинників (взаємовідносини з іншими організаціями, споживачами, конкуренція) і внутрішніх чинників (мабуть, найбільш важливим є мотивація персоналу, комунікації та ефективний менеджмент). Тому відрізняються поняття інтелектуального капіталу та інтелектуального потенціалу – інтелект від латинського *intellectus* – визначається як розум, здатність мислити, проникливість, сукупність тих розумових функцій (порівняння, абстракції, утворення понять, судження, узагальнення і т.д.), що перетворюють сприйняття в знання або аналізують уже наявні знання [14] Таким чином, об’єктивна економічна категорія “інтелектуальний капітал” може бути визначена як “здатність створювати нову вартість (дохід)” інтелектуальні ресурси підприємства, представлені людським і машинним інтелектом, а також інтелектуальними продуктами, створеними самостійно чи купленими як засоби створення нової вартості (доходу) [5, с. 170].

Залежно від ролі у виробничо-господарському процесі інтелектуальний капітал можна підрозділити на :

- Основний (знання, кваліфікація і досвід персоналу, рівень менеджменту, торгові марки, ліцензії, франшизи, авторські права, ноу-хау, корпоративні таємниці, оригінальні програми та інформаційні продукти, клієнтура, контракти та довгострокові бізнес-угоди, портфель замовлень, тощо)
- Той, що забезпечує (організаційна структура, корпоративна культура, ціннісні установки, лояльність персоналу, психологічні здібності людей)

Вміння людини створювати щось нове, яке може стати важливою складовою частиною основного інтелектуального капіталу, називають креативністю. Вона характеризує творчий потенціал суб’єкта [6].:

- Пізнавальний потенціал (інтелектуальні здібності, що дозволяють людині від пізнання технологічних явищ переходити до пізнання сутності, схованих закономірностей, самостійно освоювати технічні інновації, критично розбирати виробничі ситуації, виявляти проблеми і визначити шляхи їх розв’язання)
- Перетворювано-предметний (вміння, навички, здібності до творчого розв’язання задач та постановки нових задач)
- Аксіологічний (цінності орієнтації, що дозволяють перейти від локальних та емпіричних оцінок до всебічної системної оцінки зовнішніх та внутрішніх чинників)
- Комунікативний (нравствено-психологічні якості, що характеризують спроможність до творчого спілкування з людьми своєї та суміжних професій та сфер діяльності)
- Художній (естетичні здібності, що дозволяють органічно поєднати художні начала і працю)

Теорія людського капіталу досліджує залежність доходів працівника, підприємства, суспільства від знань, навичок і природних здібностей людини. Принципові ідеї такої залежності висловив А. Сміт. Ще у 18 сторіччі він писав : “коли споруджу-

ється яка-небудь дорога машина, зазвичай розраховують що велика кількість роботи, яку вона виконає, поки не зноситься, відшкодує капітал, що затрачено на неї, що найменше із звичайним прибутком. Людина, котра оволоділа з великою витратою труда впродовж тривалого часу якою-небудь з професій, які вимагають надзвичайної спритності і мистецтва, може бути порівняна з такою є дорогою машиною” [15]. Звідси випливає, що людський капітал – це сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людьми (людиною) певний запас здоров’я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в конкретній сфері суспільного виробництва і сприяє зростанню продуктивності праці, а тому – впливає на зростання доходів (заробітків) власників капіталу.

Як і речовий капітал, людський капітал є невід’ємним чинником економічного зростання. До того ж, як свідчать останні дослідження, структура загального капіталу організацій невинно зсувається у бік зростання саме людського капіталу, який стає головним фактором економічного зростання на всіх рівнях народного господарства. “Людський капітал – найцінніший ресурс, більш важливіший, ніж природні ресурси чи накопичене багатство... саме людський капітал, а не заводи, обладнання і виробничі запаси, є наріжним каменем конкурентоздатності, економічного зростання і ефективності” [7]. Інвестиції в людський капітал приносять значну комерційну вигоду. Рентабельність вищої освіти наприкінці ХХ сторіччя у США коливалася на рівні від 5 до 15 відсотків, у Великій Британії – від 15 до 20 відсотків, що в цілому порівнюється з іншими видами не дуже ризикованих інвестицій [8]

Новітні інформаційні технології докорінно змінюють технологію праці, її організацію та процес створення вартості [9-11] на зміну індустріальної ери приходить економіка із сітьовим середовищем ведення бізнесу, що на порядок збільшує нестабільність і “розмиває” поняття робочого місця та операційного ядра бізнес систем. Це вимагає від організацій відійти від ме-

ханістичної парадигми, заснованої на жорсткій стратегії бізнесу та чітко визначеними межами, до економічної парадигми, де організаційні межі не визначені та настільки є проніцаємі, щоб формувати тимчасові альянси задля капіталізації ринкових можливостей. Якщо в індустріальній економіці влада та інформація фільтрувалися ієрархічною структурою і формальною владою, то у сітьовій економіці влада та інформація є неформальними і опосередкованими (“hyper linked”) [16]. Така глобальна трансформація економіки має одним із своїх наслідків еволюцію концепції лідерства у контексті зміни концепції організації: так зване е-лідерство [17]. Аналіз результатів опитування 546 лідерів різних галузей показав, що незважаючи на оберігання такої фундаментальної ознаки лідерства як комунікативна, яка використовується для з’єднання та мотивації персоналу виходячи із єдиних цілей, адаптація традиційних рис лідерства до технологічного опосередкованого середовища додає ще одного рівня складності з точки зору менеджменту.

Перед лідером як особою, що приймає рішення, постає вимога “складного виклику”, коли ситуація вимагає дії, але для цього не має ресурсів. Парадокс лідерства постає у тому, що виклик вимагає відгуку та дії, але складність потребує детального розгляду. Наведене вище джерело [17] розкладає цей основний парадокс на кілька конкретних, виходячи із глибинних інтерв’ю 35 учасників згаданого опитування:

- між швидкістю та раціональною розумністю
- індивідуальним підходом і спільністю
- вертикаллю зверху-донизу та децентралізацією прийняття рішень
- деталями ситуації і загальною картиною (баченням)
- гнучкістю та постійністю, стабільними процедурами здійснення влади

Головний та частковий парадокси можуть бути вирішені шляхом розвитку управлінського потенціалу. Останні дослідження у галузі теорії лідерства ставлять за основу соціальну побудову членів органі-

зації. Розвиток лідерства потребує не тільки індивідуальної майстерності, як це робилося у “класичній організації”, але також побудову інноваційного середовища розвитку, а паралельно – також створення потенціалу щодо побудови команд і організації в цілому у контексті змінного оточення [18]. Сучасну теорію лідерства зосереджено на трьох головних завданнях: визначенні напрямку руху, відповіді зовнішнім викликам та підтримці внутрішнього взаєморозуміння. Сьогодні приклади Лі Якоки, Джека Велта та Білла Гейтса є скоріше винятками, що підтверджують правило: не можна за умов динаміки релевантного середовища користатися індивідуалістичним підходом до теорії та практики лідерства.

Інше, система бачення лідерства зумовлює наступне: лідер впливає на підлеглих за рахунок раціонального розуму, знань та конфіденційної інформації. Такий підхід дає змогу двосторонньої комунікації та взаємодії. Підлеглі (“відомі”) допомагають встановленню напрямку руху організації, відповіді зовнішнім викликам та підтримці корпоративного духу. Але при цьому лідер більшою мірою впливає на підлеглих, чим останні – на нього.

Тому має місце для третьої точки зору: дії лідерства не розглядаються подалі як ті, що виконуються індивідом-лідером. Навпаки, основні завдання керівництва розв’язуються завдяки множині лідерів, що їх висунуто громадою (у контексті – персоналом організації). Персонал кваліфікує виклик як ті, що потребують лідерської відповіді, та визначає лідера чи команду, що найбільш відповідає конкретиці ситуації. Це є можливим лише за умов єдиного корпоративного духу, взаємного бачення цілей та напрямку розвитку організації. Тільки у цьому випадку стає можливим швидке реагування на зовнішню загрозу та взагалі гнучко адаптуватися до змін середовища, це стає можливим завдяки мережі Інтернету. Менеджмент організацій повинен змінитися у відповідному напрямку [19]. Для вирішення питань менеджменту змін у лідерстві треба, як на наш погляд, користуватися базовими науковими прин-

ципами [20,21]:

1. Самооцінка: треба зрозуміти, де ми знаходимось, щоб визначити напрямок руху.
2. Психологічна підтримка: персонал має потребу почуватися безпечно, щоб не мати постійної потреби невірною вирішення проблеми.
3. Готовність до стратегічних змін: створення альянсів вимагає зміни навіть корпоративної культури.
4. Постійність: люди мають потребу використовувати досвід та інформацію з минулого, щоб вдало вирішувати виникаючі проблеми.

Розгортання наведених принципів на індивідуальному та організаційному рівні передбачає:

1. Індивідуальне просунення, для чого потрібне стратегічне планування власної діяльності та моніторинг.
2. Побудова мереж та створення коаліцій, не тільки на основі авторитету, але на базі отримання взаємних переваг.
3. Розповсюдження “історії” організації, що є необхідним для підтримки корпоративного духу.
4. Підтримка команд та організації у цілому.

Інформаційна економіка вимагає від індивідів співпраці для створення відповідної культури лідерства.

Інша компонента глобалізації пов’язана з додатковою підготовкою менеджерів, що її оцінювали у 2 млрд. дол. щорічно задля американських ТНК [22]. Дослідники проблеми інтернаціоналізації менеджерів відмічають п’ять характеристик, що вони їх повинні мати: вміння зав’язати комунікації (екстравертність), широка соціальність, культурна гнучкість, космополітична орієнтація та стиль переговорів, який націлений на співробітництво [23].

Важливо відзначити, що ці визначальні характеристики не є визначальними чи спеціалізованими (що їх варті лише інженери, юристи, фінансисти, тощо). Вони є “софт-вміннями”, необхідними для інтернаціонального менеджменту, бо якщо ме-

неджерам їх бракує, мету не буде досягнуто, незважаючи на солідні рекомендації. Вміння комунікації потребує активного слухання зворотного та прямого перекладу ділової інформації з різних мов та моніторингу як посвідчення зрозумілості партнерів виконувати узяті на себе зобов'язання. Нова інформація та невизначеність лише підстєбують глобальних менеджерів. Нечисленні помилки або культурне непорозуміння не в змозі подолати спрямованість глобальних менеджерів до спілкування. Одним із визначних параметрів, що відрізняють "національних" менеджерів від "глобальних" є природна цікавість, яка має свою практичну прояву, наприклад у пригодах, нових враженнях та відкритості до спілкування. Такі атрибути допомагають тим менеджерам, хто поллюбає мандрівки, культурні нюанси, вивчення мов та чуткість до соціальних питань. Для тих менеджерів, хто вирішив пов'язати свою кар'єру з Міжнародним бізнесом, дослідники питання [24] пропонують кілька рекомендацій, серед яких: бути відкритим, схильним до передачі повноважень, мати хист, бути здатними вчитися на культурному досвіді постійно бути задіяними до відповідних бізнес-курсів (економіка, культура, історія та політика), розвивати здатність розв'язувати нечіткі проблеми та мати справу з розмитою інформацією, навчатися за кордоном, вивчати іноземні мови, розвивати глобальне аналітичне вміння щодо розв'язання маркетингових та управлінських кейсів, мандрівок та отримання міжнародних ступенів. Згідно з опитаннями [25] ключовими факторами успіху найчастіше виступали: схожі бізнесові проблеми, однакові сімейні та кар'єрні цілі, намагання працювати над глобальними ініціативами, поважне відношення до відзнак та вмінь скористуватися з них, великий діапазон поважності, толерантність та довіра, підтримка керівництва, утворення необхідних команд. Сферами, що потребують підвищеної уваги постають: спільне розуміння питань, різниця в організації справ та розв'язанні проблем, впровадження змін у процесах, сленг, тощо.

Наведене підтверджує гіпотезу А.

Тофлера [26], згідно з якою корпорації очікуватиме час невизначеності: непрогнозуєності, суспільної критики, мінливої поведінки інвесторів та політичного тиску, що призведе до переоцінки діючих стратегій, зменшенню продуктового циклу життя.

Таким чином, підбиваючи підсумки, можна зробити наступні висновки:

1. роль управлінського потенціалу у глобальній інформаційній економіці дедалі зростає, про що зокрема говорить висока ринкова вартість інноваційних фірм за рахунок зростання саме нематеріальної складової активів і капіталізація корпорацій тому підвищується залежно від кваліфікації та довіри до менеджменту;

2. центральним, провідним ланцюжком створення високого управлінського потенціалу слід вважати низку категорій "креативність" – "інтелектуальний капітал" – "управлінський потенціал"; умовами його реалізації є позитивна організаційна культура, прозорість і об'єктивність дій керівництва, моральні якості менеджерів, знання і комунікації;

3. пріоритетами організаційного менеджменту на мікро рівні слід вважати:

- створення мега-системи постійного вдосконалення менеджменту;
- менеджмент людських ресурсів;
- управління організаційними змінами;
- інформаційний менеджмент.

4. економічним базисом високо-ефективного ведення бізнесу є розумна регуляторна політика уряду і зростання довіри до державних інституцій, з одного боку, і зрозуміння персоналом фірм інструментів, процесів і термінології бізнесу; за таких умов основними завданнями керівництва підприємств і організацій стають наступні:

- правильний розподіл завдань між підрозділами персоналіями
- встановлення стандартів продуктивності

- стандартизовані операційні процедури, особливо для сектору послуг
- планування, впровадження та управління змінами
- мотивація персоналу до оптимальної продуктивності
- мотивація менеджерів: ключових фахівців
- навчання менеджерів з метою ефективного використання потенціалу лідерства
- забезпечення ефективної групової праці
- бізнес-освіта персоналу на постійній і регулярній основі
- відкрите розташування та активне використання категорії корпоративної місії, цілей і завдань невідкладних задач підвищення продуктивності та повсякденна оцінка виконання з урахуванням внеску кожного підрозділу/людини у створення вартості.

Подальше дослідження ми пов'язуємо з тим фактом, що внутрішня і зовнішня діагностика підприємства не дають об'єктивних результатів, бо інформація з балансових звітів увійшла у суперечність з реальністю за рахунок нематеріальних активів. Тому важливим і перспективним напрямком подальших досліджень має бути побудова кількісної оцінки ефективності управлінського потенціалу організації

Література

1. Іванова І.В. Модель сучасного менеджера//Фінанси України.1998.- №8.- С.128-13.
2. Райнан Б. Стратегический учет для руководителя. – М.: Аудит, ЮНИТН, 1998. - 616 с.
3. Богатая И.Н. Стратегический учет собственности предприятия.- Ростов н/Д: “Феникс”, 2001. – 320 с.
4. Stewart T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. N.Y. - L., Doubleday/Currency, 1997.
5. Кендюхов О. Сутність і структура інтелектуального капіталу підприємства. – Торгівля і ринок України. Вип. 14. Том 2.- Донецьк: ДонДУЕТ, 2002, с. 166 -173.
6. Грабовська І.В. Проблемы оценки творческих возможностей работников научно-технических организаций//Проблеми праці, економіки та моделювання, збірник наукових праць. Частина 1. - Хмельницький, НВП “Європа” ТОВ, 1998. – с.63-65.
7. Грейсон О’Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991. –267 с.
8. Колоскищина М.Г. Экономика труда. - М.: ИЧП “Издательство Магистр”, 1998.- 240 с.
9. Brown J.S., Duguid P. The Social Life of Information, Harvard Business School, Boston, MA, 2000.
10. Kanter R.M. Evolve: Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow, Harvard Business School, Boston, MA, 2001.
11. US Department of Commerce, “Digital economy 2000”, www.esa.doc.gov/de2000.
12. Шовкун И. Почем государство для народа?//Известия в Украине от 29.01.02, с. 4
13. Алькин В. Своим желаниям будьте верны//Российская газета от 28.07.00, с.4
14. Философский энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА – М, 1995.- 576 с.
15. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Экономика, 1997.-100с.
16. Pulley M.L., Mc McCarthy J., Taylor S.”E-leadership in the networked economy”, Leadership in Action, 20, 3, 2000, p. 1- 7
17. Pohlmann T., Cameron B., Jastrzembski E., Pulley M.L. Building ebusiness Leadership, Forrester Report, 2001
18. Drath W. H. The Deep Blue See: Rethin King the Source of Leadership, Jossy-Bass, San Francisco, CA. – 2001
19. Lipman-Blumon J., The Connective Edge: Leading in an Interdependent World, Jossy-Bass, San Francisco, CA. – 1996
20. Kegan R. The Evolving Self: Problem and Process in Human Development, Harvard University Press, Cambridge, MA. – 1982.
21. McCauley C.D., Moxley R.S., Van Velsro E. The Center for Creative Leadership / and book of leadership development, Jossy-Bass,

San Francisco, CA. – 1998

22. Harvey M. "The selection of managers for foreign assignments: a planning perspective", - Columbia Journal of World Business, 31, 1996, 102 – 119

23. Black J.S. Gregersen H.B. "The right way to manage experts", Harvard Business Review, 77, 1999, pp. 52-60]

24. Allen W.R. Ruhe J.A. "Preparing women for careers in international management"

Journal of Education for Business, 72, 1997, pp. 278-283

25. Stanek M.B. "The need for global managers: a business necessity". – Management Decision, v. 38, № 4, 2000, pp. 232-242

26. Toffler A. The Third wave, Bantam Book, New York, NY. – 1980

Статья поступила в редакцию 09.01.2004

О.В. КЕНДЮХОВ, доцент,

Донецький університет економіки та права

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ: ВПЛИВ СУЧАСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ

Одним з економічних інститутів сучасного підприємництва є інтелектуальний капітал, що став необхідним, а в ряді випадків домінуючим, фактором господарської діяльності бізнес-структур [1, 2, 3]. Аналіз особливостей функціонування інтелектуального капіталу в умовах соціалізації економічних відносин та інституалізації маркетингового середовища показує, що відбувається активне розширення напрямів використання інтелектуальних ресурсів господарюючими суб'єктами. Отже, для забезпечення ефективного використання інтелектуального потенціалу господарська практика має потребу в життєздатних й ефективних економічних інститутах, адекватних виникаючим змінам у маркетинговому середовищі. Відповідно, найважливішою методологічною задачею стає дослідження діалектичного взаємозв'язку між інституціональним, маркетинговим середовищем та інтелектуальним капіталом.

Модель поведінки господарюючого суб'єкта в інституціональному середовищі інтелектуального капіталу характеризується обмеженнями і стимулами, що визначають принципи управління інтелектуальним капіталом. Інституціональні норми включають формальні і неформальні інститути, виступаючи зовнішніми факторами щодо моделі поведінки суб'єкта управління інтелектуальним капіталом. Інститут - одиниця

аналізу інституціонального середовища. Формальні інститути як установлені державою законодавчі акти - закони, укази і постанови, підлягають виконанню в загальноприйнятому розумінні цивільної покори. Неформальні інститути - традиції, звичаї, норми поведінки.

В Україні формальні інститути насамперед забезпечують правову охорону об'єктів інтелектуальної власності та порядок їх використання.

Так, Закон України про охорону прав на знаки для товарів і послуг регулює відносини, що виникають у зв'язку з набуттям і здійсненням права власності на знаки для товарів і послуг в Україні. Об'єктом знака можуть бути словесні, зображувальні, об'ємні та інші позначення або їх комбінації, виконані у будь-якому кольорі чи поєднанні кольорів. Право власності на знак засвідчується свідоцтвом. Строк дії свідоцтва становить 10 років від дати подання заявки до Установи і продовжується Установою за клопотанням власника свідоцтва, поданим протягом останнього року дії свідоцтва, щоразу на 10 років. Законом встановлено вимоги для знаків товарів і послуг, а також умови їх державної реєстрації [3]. Таким чином, цей закон регулює деякі принципи управління марочним капіталом компанії.