

О. Герасименко, канд. экон. наук, доц.,
А. Герасименко, магистр
Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана, Киев, Украина

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ: ИНДИКАТОРЫ СОСТОЯНИЯ И ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ

Раскрыты методические подходы к оцениванию эффективности управления персоналом и внесены предложения по их совершенствованию. Приведен методический инструментарий и результат расчета экономического ущерба от текучести персонала как индикатора эффективности управления персоналом на малом предприятии. Предложен перечень мероприятий, направленных на уменьшение текучести персонала. Приведены предложения по совершенствованию системы материальных вознаграждений и внедрению практики адаптации вновь принятых работников.

Ключевые слова: персонал, эффективность управления, методические подходы, текучесть персонала, малое предприятие.

O. Herasymenko, PhD in Economics, Associate Professor,
H. Herasymenko, Master
Vadym Getman National Economic University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT IN A SMALL ENTERPRISE: STATUS INDICATORS AND PRIORITIES OF DEVELOPMENT

Methodical approaches of personnel management efficiency evaluation is revealed. Proposed to expand the range of indicators to measure the efficiency of HR administration processes and improve some methodical bases for the calculation of integral personnel management efficiency index. Stated the methodology and the result of calculation of economic losses from staff turnover as an indicator of personnel management efficiency for small business. Proposed a list of measures aimed at staff turnover reduction. Proposed to improve the system of remuneration and to implement adaptation practices for new employees as tools for improving the efficiency of personnel management.

Keywords: personnel, management efficiency, methodological approaches, staff turnover, small business.

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2015; 7 (172): 37-45

УДК 338.984

JEL L190, Q 290

DOI: dx.doi.org/ 10.17721/1728-2667.2015/172-7/5

Л. Довгань, канд. экон. наук, проф.,
М. Шкробот, канд. экон. наук, ст. викл.

Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут", Київ

ФОРСАЙТ – ЕКОСТІЙКИЙ ДЕТЕРМІНАНТ СТРАТЕГІЧНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ГІДРОЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИКИ

У статті досліджено Форсайт-методологію як екостійкий детермінант стратегічної модернізації підприємств гідроелектроенергетики в умовах зовнішніх викликів та загроз. Виокремлено концепти стратегічної модернізації та розроблено механізм стратегічної модернізації підприємств гідроелектроенергетики на засадах державно-приватного партнерства. Сформульовано рекомендації щодо імплементації результатів Форсайту до стратегічної модернізації підприємств гідроелектроенергетики при взаємодії державних та приватних агентів.

Ключові слова: Форсайт, стратегічна модернізація, підприємства гідроелектроенергетики, державно-приватне партнерство, механізм.

Вступ. Головним пріоритетом економіки України, зокрема її промислового сектору, є забезпечення енергетичної безпеки на якісній, інноваційній основі в умовах зовнішніх викликів та загроз динамічного середовища. Жодна галузь не може реалізувати свій потенціал без належного енергопостачання. Забезпечення енергетичної безпеки держави в контексті економічної безпеки передбачає необхідність визначення детермінант екостійкого розвитку енергетичної галузі, зокрема підприємств гідроелектроенергетики.

Актуальність теми. На тлі дефіциту енергетичних ресурсів та загальної економічної рецесії стратегічної значущості в розвитку енергетичного сектора України набувають підприємства гідроелектроенергетики, які нині виробляють до 6 % загальної кількості електроенергії в країні. Ураховуючи важливу роль гідроелектроенергетики в акумуляції енергетичних ресурсів, велими важливим постає активізація досліджень у напрямку визначення детермінант забезпечення стратегічної модернізації її підприємств для забезпечення високоманевреності виробничих потужностей, ресурсозбереженості, відповідності екологічним вимогам через застосування Форсайт-методології.

Постановка проблеми. Екостійкий розвиток електроенергетики можливий на основі сучасних технологій та обладнання, які забезпечують високу економічну ефективність, надійність, ресурсозбереження, виконан-

ня екологічних вимог. Необхідною умовою для виконання цих завдань є модернізація підприємств виробництва електроенергії в широкому розумінні з урахуванням сформованого образу майбутнього розвитку галузі та країни загалом.

Розвиток гідроелектроенергетичних підприємств дає можливість за рахунок створення конкурентного електроенергетичного ринку, докорінної зміни технічного рівня виробництва електроенергії, впровадження високопродуктивних безпечних технологій виробляти достатню кількість як маневрової, так і регулюючої потужностей, які забезпечать компенсацію коливань навантажень в енергосистемі України.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. З метою ефективного розвитку і розумного розподілу суспільного потенціалу і ресурсів використовуються різні підходи та методи для розуміння, передбачення і формування майбутнього, для визначення цілей і тенденцій розвитку, завдань управління та способів досягнення цих завдань в умовах зовнішніх викликів та загроз. Для обґрунтування стратегічних і навіть тактичних рішень у динамічному середовищі доцільно використовують Форсайт-методологію. Власне вона постає одним з дієвих інструментів науково-технологічного, інноваційного та екостійкого розвитку суспільства. Невирішеними залишаються питання значення Форсайту та його результатів для забезпечення стратегічної модернізації

підприємств гідроелектроенергетики. Крім того, в умовах подолання негативних соціально-економічних наслідків (світова фінансова криза 2007–2010 рр., політична нестабільність України та ін.) особливого значення набуває формування легальних, транспарентних, взаємовигідних форм взаємодії держави і приватного бізнесу для досягнення окресленого майбутнього екостійкого розвитку країни. Так, потребує додаткових досліджень фінансове забезпечення стратегічної модернізації підприємств гідроелектроенергетики. Невирішеними залишаються питання способу залучення приватного капіталу в поєднанні з державною власністю об'єктів фінансування. Вирішення цих завдань знаходиться в площинні державно-приватного партнерства (ДПП).

Метою дослідження є аналіз сутності Форсайту та його ролі, як екостійкого детермінанту забезпечення стратегічної модернізації підприємств гідроелектроенергетики.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети встановлено наступні завдання:

- обґрунтувати необхідність застосування Форсайту як екостійкого детермінанту забезпечення стратегічної модернізації;
- окреслити концепти забезпечення стратегічної модернізації підприємств гідроелектроенергетики;
- розробити механізм взаємодії державних та приватних партнерів у процесі забезпечення стратегічної модернізації підприємств гідроелектроенергетики з урахуванням зовнішніх викликів та загроз.

Предмет дослідження. Сукупність теоретичних та методико-практичних засад реалізації Форсайту для забезпечення стратегічної модернізації підприємств гідроелектроенергетики.

Об'єкт дослідження – процес стратегічної модернізації підприємств гідроелектроенергетики в умовах зовнішніх викликів та загроз.

Огляд літератури. У працях вітчизняних та зарубіжних вчених Форсайт у загальному вигляді розглядається переважно як створення бажаного образу майбутнього та розробка стратегій його досягнення [5].

Класичне визначення Форсайту було надано професором Б. Мартіном, який назвав його процесом, що пов'язаний із систематичною спробою заглянути у віддалене майбутнє науки, технології, економіки та суспільства з метою визначення сфер стратегічних досліджень і технологій, що ймовірно можуть дати найбільші економічні та соціальні вигоди [14].

У цьому аспекті Форсайт розглядається як довгостроковий прогноз. Форсайт дійсно виходить з варіантів можливого майбутнього, які можуть наступити при виконанні певних умов: правильного визначення сценаріїв розвитку, досягнення консенсусу щодо вибору того чи іншого бажаного сценарію, вжитих заходів з його реалізації. Між тим Форсайт характеризується більш комплексним, системним підходом, ніж традиційне прогнозування.

Використання Форсайт-методології у вітчизняній практиці, її значимість у формуванні сталого розвитку економіки істотна. Відбувається поступова інтеграція Форсайта у сферу стратегічних рішень. Можна виділити низку причин, що стимулюють використання Форсайт-методології в розробці довгострокових стратегій [13]:

- прискорення темпів науково-технічного прогресу, впровадження інновацій та посилення їх впливу на соціально-економічне життя суспільства;
- глобалізація економіки, яка суттєво змінює методи прогнозування розвитку суб'єктів господарювання;
- збільшення числа бізнес-партнерів та учасників внутрішнього ринку, посилення конкуренції;

– розширення можливостей бізнесу з одночасним зростанням ймовірності прояву різноманітних ризиків;

– розширення взаємодії серед суб'єктів господарювання, що потребує взаємоузгодження дій між органами влади, науковими товариствами, бізнесом та громадянським суспільством;

– пропагування Форсайт-методології Європейським Союзом та UNIDO серед усіх верств суспільства.

Питанням модернізації підприємств енергетики присвячені праці таких вітчизняних науковців, як С. Денисюк [12], О. Кириленко [12], Б. Коробко [7], О. Оніпко [8], Б. Стогній [12] та інших. Специфіку модернізації підприємств саме гідроелектроенергетики розглядали Ю. Віхорев [2], С. Поташник [9], В. Расовський [10] та інші. Крім того, у зазначених працях розглядалися питання розвитку гідроелектроенергетики та чинників, які його сповільнюють: застаріла матеріально-технічна база, незадовільне фінансування проектів модернізації з боку держави, складність залучення кредитних ресурсів тощо.

Методологія дослідження. Форсайт-методологія не є заміщенням довгострокового планування, вона є інструментом для підвищення якості й точності стратегічного управління, а також способом активізації потенціалу підприємств гідроелектроенергетики для налагодження суспільного діалогу. Застосування Форсайт-методології дає можливість більш чітко окреслити основні напрями стратегічної модернізації пріоритетних галузей, зокрема підприємств гідроелектроенергетики, за умови оцінювання всіма суб'єктами політики, заінтересованими сторонами та партнерами для створення наукової та технологічної платформи розвитку обраних секторів економіки щодо підвищення якості життя і забезпечення економічної, енергетичної, технологічної та екологічної безпеки держави.

Мета Форсайта полягає в тому, щоб сприяти формуванню необхідного потенціалу (наукового, інноваційного, технологічного, людського), а також нових мереж між різними структурами, які були б здатні розробляти і реалізовувати стратегії попереджувального характеру. Процес дослідження альтернатив розвитку будь-якої економічної і соціальної системи в майбутньому – це в більшості випадків питання досягнення більш глибокого розуміння нових викликів, проблем, можливостей і невизначеностей, які можуть бути поставлені на порядок денний. Форсайт дає змогу більш глибоко зрозуміти природу змін, природу нових проблем і можливостей і, що не менш важливо, виявити інституціональні структури, які повинні прийняти на себе місію з розробки та реалізації стратегій модернізації. Нарешті, у той час як прогнозування є процесом пасивним, орієнтованим на виробництво інформації і знань про майбутнє, Форсайт, навпаки, активним інструментом, який, виходячи з бачення майбутнього, має привести до розробки дій, заходів, механізмів, які слід нині реалізувати.

Найявний нині інструментарій Форсайта в значній мірі був розроблений корпоративним, військовим і аерокосмічним секторами 10–50 років тому. Досить довго він служив надійно зазначеним вище секторам, і пізніше цивільним секторам економіки. Необхідність зміни методології Форсайта, технології реалізації тих методів, які вже використовуються в програмах дослідження майбутнього й у Форсайті протягом десятиліть, а також розробки підходів до комбінування різних методів, обумовлена фундаментальними змінами в еволюції.

Оскільки новий цикл розвитку науки і технологій стартує в умовах нестабільності і високого рівня невизначеностей, далі переходить у стадію динамічної рів-

новаги, а закінчується наростанням невизначеностей і нестабільністю, оскільки рівень складності систем і проблем зростає, то це вимагає звернення до теорії складності й хаосу, до складних адаптивних систем як складника теоретичних основ Форсайта, а також до теорії довгострокових циклів М. Кондратьєва.

Інтегрування соціальних цінностей та соціальних інновацій у стратегію підприємства і національну стратегію вимагає дослідження потреб у технологічних інноваціях. Інкорпорування цих проблем у Форсайт вимагає перегляду питання про те, хто є експертами, і хто повинен бути включений у процес розробки програм Форсайта. Безумовно, розвиток науки і технологій та перспективи розвитку в цій галузі – це справа експертів, однак лише знань експертів у цій галузі вже недостатньо, як ми вже не раз відзначали, необхідне включення в процес Форсайта інших суб'єктів стратегічної модернізації, завдання яких і є оцінка змін у системі цінностей, вплив культурних факторів, змін у мотиваціях, моделі споживання і способу життя. При включенні в процес Форсайта поряд з експертами так званих "не експертів" з'являються нові проблеми. Це проблеми і методологічного характеру, але водночас це і проблеми мови, і проблеми оперування різними базами знань і різного роду інформацією. Залучення всіх суб'єктів стратегічної модернізації і суб'єктів еволюції у Форсайт вимагає "формування" такої мови, яка була би зрозумілою для всіх. При цьому академічне співтовариство оперує своєю термінологією, у корпоративного сектора своя мова, не кажучи вже про неурядові організації і споживачів інновацій.

Крім того, у міру зростання значущості міждисциплінарних досліджень та наукових проривів на стику різних галузей знань і наукових дисциплін мовні проблеми виникають і в науковому співтоваристві. Залучення різ-

них суб'єктів стратегічної модернізації у програми Форсайта збагатило би ці програми шляхом розширення кордонів експертизи й одночасно поставило на порядок денний проблему невідповідності наявної методології, методів і моделей новим спрямуванням такого роду програм на діалог між різними заінтересованими сторонами. Сформувалося деяке протиріччя між необхідністю залучення в процес Форсайта різних суб'єктів суспільства і різних суб'єктів еволюції й орієнтацією методів і методології Форсайта на роботу з експертами.

Методи і моделі, використовувані у Форсайті, досить різноманітні. На одному полюсі зосереджені спроби кількісно оцінити існуючі тенденції та їх наслідки з використанням спеціально розроблених моделей і комп'ютерних засобів. Інша досить велика група методів ґрунтується на знаннях експертів, на розробці спеціальних процедур і прийомів роботи з експертами. Мета такого роду методологічних підходів – розглянути альтернативні можливості розвитку, сформулювати уявлення про переважні варіанти майбутнього або ж розпізнати події з малою ймовірністю, але великим потенціалом впливу, які можуть змінити таксономію системи. Однак у практиці розробки Форсайт-програм найчастіше використовується поєднання методів, при цьому виникає важливе питання: які методи комбінувати і як це робити?

Представлені далі методи Форсайта слід розглядати з точки зору їх ролі в досягненні цих цілей, їх ролі в розробці Форсайт-програм. Ми не ставимо своїм завданням представити всі наявні нині Форсайт-методи. Згруповані методи Форсайта в залежності від характерних ознак подано на рис. 1.



Примітки: наукова фантастика – якісні методи (17); **дорожні карти** – змішані методи (10); індикатори – кількісні методи (6)

Рис. 1. Методи Форсайта*

* Джерело: розроблено автором за даними [6; 15]

На основі вище зазначених методів, Форсайт-методологія дає можливість зібрати необхідну інфор-

мацію для прийняття рішень, створити нову культуру взаємодії між науковцями, бізнесом і владою (основа

для ефективного ДПП); визначити ресурси, необхідні для досягнення поставлених завдань, проте наші органи державної влади повністю не реалізують можливості використання даного інструменту, зокрема у державних програмах прогнозування науково-технологічного розвитку держави на 2008–2012 рр. [5]. Стратегічна модернізація тісно пов'язана з розвитком не лише науково-технічного, а й соціально-економічного, екологічного секторами держави та світу загалом.

Застосування Форсайт-методології для реалізації стратегічної модернізації дає вагомий переваги не лише промисловим підприємствам, але й країні через забезпечення економічної безпеки. Промислові підприємства для України є основою розвитку економіки та суспільства, що покладає велику відповідальність на їх вибір технологій, інструментарію Форсайт-методології для стратегічного модернізації з урахуванням викликів та загроз зовнішнього середовища.

Основні результати. Дослідження сучасних умов функціонування гідроелектроенергетичних підприємств виявили високий рівень невизначеності та вплив зовнішніх викликів і загроз, що зумовлює використання інструментів Форсайт-методології для забезпечення їх інвестиційної привабливості з урахуванням інтересів державних та приватних партнерів.

Таким чином, на нашу думку, Форсайт перетворюється на засіб для залучення всіх заінтересованих сторін у процес розробки та реалізації стратегічної модернізації даних підприємств, у діалог, і він є майданчиком і засобом, що забезпечує активізацію діалогу між державою та суспільством. Форсайт перетворюється на інструмент інформування не тільки суб'єктів стратегічного розвитку, а й різних верств населення не тільки про ті рішення, які вже прийняті нині, але і про ті проблеми, які з тим чи іншим ступенем імовірності впливають на порядок денний у найближчій і довгостроковій перспективах. У тому випадку, якщо Форсайт є лише засобом акумулювання знань, а також досвіду та інтуїції різних суб'єктів суспільства для виробництва нових знань про перспективи розвитку в майбутньому, він являє собою забезпечуючу частину технократичного процесу прийняття рішень. У тому випадку, коли Форсайт є засобом для активізації діалогу, а в діалог включені заінтересовані сторони, партнери та стейкхолдери, тоді Форсайт забезпечує демократизацію самого процесу прийняття рішень.

Слід зазначити, що зміни в суспільстві й механізмах держави не є результатом лінійного процесу виявлення проблем і можливостей, виявлення можливих альтернативних варіантів щодо їх вирішення та розробки плану дій. Будь-які зміни в пріоритетах і механізмах стратегічного розвитку держави зачіпають певні верстви населення й інтереси окремих груп, суб'єктів суспільства, тому, як правило, викликають дискусії й призводять до формування коаліцій, що лобюють окремі політичні рішення та пріоритети.

Зміни в стратегічному напрямі розвитку суспільства є результатом процесу інтерактивної взаємодії між виявленням проблем, виявленням варіантів вирішення проблем і розподілом зобов'язань щодо реалізації заходів і механізмів стратегії. Сам процес змін у стратегічній модернізації не стартує, як правило, з постановки чітко сформульованих цілей і проблем, скоріше він починається з аналізу різноманітних проблем і питань. У тому випадку, якщо Форсайт дозволяє виявити нові проблеми з потенційно сильним впливом на розвиток у перспективі й переструктурувати вже існуючі проблеми

таким чином, щоб мобілізувати потенціал усіх заінтересованих сторін на їх рішення, то Форсайт може зробити істотний внесок у формування нових пріоритетів стратегічного розвитку. Форсайт може вплинути на суспільство шляхом формування умов для створення нових мереж з метою реалізації сформованих пріоритетів, причому мереж, які "озброєні" спільним баченням перспектив розвитку та "угодою" щодо того, які заходи необхідно вжити та які структури повинні ініціювати та реалізувати сформульовані заходи.

Залучення різних заінтересованих груп у Форсайт дасть змогу:

а) акумулювати знання та досвід, очікування та інтуїцію різних стейкхолдерів;

б) виявити різні, часто конфліктуючі інтереси окремих груп і "продіагностувати" можливі варіанти консенсусу, "рішення" конфліктних питань;

в) допомагати різним учасникам Форсайта краще зрозуміти перспективи розвитку, їх інтереси та інтереси інших суб'єктів суспільства, а також які коаліції, мережі слід ініціювати або як трансформувати вже сформовані мережі для того, щоб побудувати й реалізувати успішні та конкурентні стратегії модернізації підприємств гідроелектроенергетики.

Забезпечення стратегічної модернізації підприємств гідроелектроенергетики передбачає модернізацію всіх компонент підприємства з урахуванням результатів Форсайт-методології в умовах викликів та загроз зовнішнього середовища.

Нами запропоновано концепти стратегічної модернізації підприємств гідроелектроенергетики (рис. 2).

Концепти ґрунтуються на принципах стратегічного управління в поєднанні з теоретико-практичною базою застосування Форсайт-методології для встановлення стратегічних напрямів інвестиційного забезпечення на засадах ДПП модернізації підприємств у довгостроковій перспективі з урахуванням впливу викликів та загроз зовнішнього середовища.

Для того, щоб проаналізувати існуючі проекти модернізації підприємств гідроелектроенергетики, розглянемо детальніше сферу функціонування цих підприємств.

Основою гідроенергетики України є Каскад Дніпровських і Дністровських ГЕС і ГАЕС, об'єднаних під час реструктуризації енергетичної галузі в ПАТ "Укрідроенерго".

Основою діяльністю ПАТ "Укрідроенерго" є виробництво гідроелектроенергії на гідроелектростанціях, розташованих на річках Дніпро та Дністер. З 1 липня 2000 р. електроенергія реалізується Державному підприємству "Енергоринок" (надалі – ДП "Енергоринок"), яке є національною компанією з розподілу електроенергії. Обсяги виробництва всіх електростанцій координуються Державним підприємством "Національна енергетична компанія "Укренерго" (надалі "Укренерго"). Тарифи на електроенергію регулюються Національною комісією регулювання у сфері електроенергетики та комунальних послуг України (надалі – "НКРЕКП").

У зв'язку з тривалими термінами експлуатації (35 і більше років) ГЕС Дніпровського каскаду в значній мірі виробили свій ресурс, і їх подальша експлуатація без комплексної реконструкції призвела б до зниження надійності, потужності і вироблення електроенергії. У 1995 р. урядом України прийнято рішення про проведення реабілітації всіх ГЕС Дніпровського та Дністровського каскадів за рахунок власних коштів компанії "Укрідроенерго" та кредиту Світового Банку.

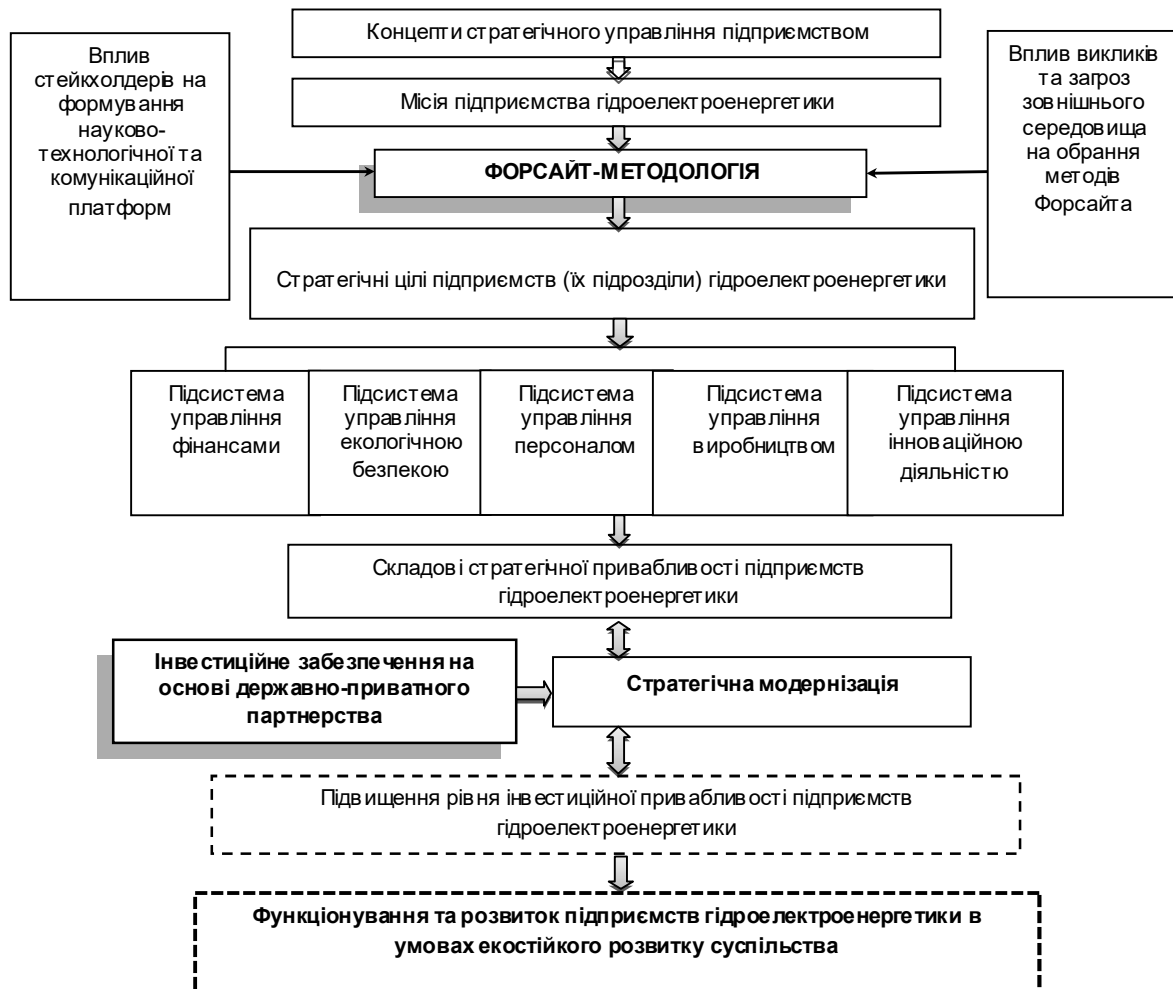


Рис. 2. Концепти забезпечення стратегічної модернізації підприємств гідроелектроенергетики*

* Джерело: модифіковано авторами

Реконструкція гідроелектроенергетичного каскаду Дніпровського каскаду здійснюється в межах державної Програми реконструкції гідроелектроенергетичних підприємств України й управління в системі, яка реалізується в 2 етапи: термін реалізації 1-го етапу – 1995–2002 рр., термін реалізації 2-го етапу – 2006–2017 рр. Зокрема у план 2-го етапу реконструкції ГЕС "Укргідроенерго" включено реконструкцію Київської ГАЕС, Каховської ГЕС (розширення), та Дністровської ГЕС.

У процесі впровадження проекту ПАТ "Укргідроенерго" мала вирішувати наступні проблеми.

Проблеми закупівель. Були затримки, пов'язані з розглядом та затвердженням тендерної документації в межах цього проекту Банком, що привело до відставань від графіка впровадження проекту.

Питання проблематичного контракту, яке спричинило до затримок, пов'язане із закупівлею пакета РР-1.2 (постачання, доставка і встановлення регуляторів швидкості гідроагрегатів).

Переоцінка активів. УГЕ найняла місцеву консультативну компанію для проведення дослідження з переоцінки своїх активів для поліпшення показника ліквідності. УГЕ оплатила ці послуги зі своїх власних коштів. УГЕ вже отримала результати дослідження, які свідчать про істотне зростання суми переоцінки (приблизно в три рази) активів порівняно з існуючою балансовою вартістю, повідомленою у перевірених аудитором фі-

нансових звітах. Це істотно збільшує рівень річних амортизаційних відрахувань УГЕ.

Рекомендації, які були надані ПАТ "УГЕ" Міжнародним Банком Реконструкції та Розвитку полягали в обговоренні з НКРЕ та іншими відповідними органами, як створити відповідні рівні тарифів на продаж; з зовнішніми аудиторами УГЕ – як ввести ці результати в перевірені аудиторами фінансові звіти. УГЕ має інформувати Банк про результати своїх обговорень з НКРЕ та аудиторами.

Відповідно до "Стратегії розвитку енергетики України на період до 2030 р.", подальший розвиток гідроенергетики повинен ґрунтуватися на наступних положеннях:

- розвиток електроенергетики з оптимізацією структури генеруючих потужностей в ОЕС України можливе на основі сучасних технологій та обладнання, які забезпечують високу економічну ефективність, надійність, ресурсозбереження, виконання екологічних вимог;

- якість електроенергії повинно відповідати вимогам стандартів, енергосистема повинна мати необхідний аварійний і частотний резерви для забезпечення надійного енергопостачання;

- сприятливе геополітичне положення України, а також наявність потужних електричних зв'язків дають змогу їй стати "енергетичним мостом" між об'єднаними енергосистемами Західної Європи (UCTE) і ОЕС Росії, здійснювати паралельну роботу з цими об'єднаннями.

Реалізація цього проекту реабілітації ПАТ "УкрГідроенерго" значно впливає на майбутні інвестиційні проекти даного підприємства. Звісно, ведення такого довгострокового та відповідального проекту не тільки для підприємства, а й для всієї енергетичної галузі України потребує значних організаційно-економічних, управлінських та фінансових ресурсів для забезпечення відповідності роботи поставленим цілям. Даний проект є основою, базою для подальших проектів у гідроенергетиці.

Безперечно, кожен інноваційний проект має свої особливості та повинен урахувати вплив різного роду чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Дослідження практики імплементації засад ДПП у різних сферах та на різних рівнях дає можливість урахувати та спрогнозувати вплив зовнішніх викликів, загроз та ризиків.

Під час реалізації Форсайт-програм повинен бути не тільки сформований план дій щодо того, що слід зробити та які механізми стратегічного управління слід включити, а й має бути досягнуто свого роду угоду, згоду про те, які структури повинні відповідати й ініціювати розроблені заходи.

Методологія Форсайта повинна враховувати зростаючу складність систем і проблем, і відповідно з цього впливають такі нові реалії, як розосередженість знань між різними зацікавленими сторонами, міждисциплінарність інформації і знань. Ці нові реалії економіки знань означають, що знання, необхідні для розробки стратегії модернізації підприємств гідроелектроенергетики зокрема, можуть бути отримані й акумульовані через соціальні мережі, а це означає, у свою чергу, що організаційно і методологічно Форсайт повинен будуватися на роботі з мережами.

Форсайт економіки знань, як ми вже відзначали, повинен ґрунтуватися на тому, що невизначеності є частиною є невід'ємною частиною еволюції будь-якої системи. В умовах зростання невизначеностей Форсайт у деякому розумінні надає можливість для "стабільної гри" в нестабільному світі, що є надзвичайно актуальним для України. У тому випадку, якщо досягнуто спільне бачення перспектив розвитку всіма суб'єктами, це формує передумови для формування більш передбачуваних правил гри, підвищує "стійкість" стратегій розвитку всіх суб'єктів суспільства, їх конкурентоспроможність, а відповідно дає змогу мінімізувати витрати для реалізації стратегії. Форсайт забезпечує стратегічну мобілізацію інтелектуального потенціалу для розробки стратегій розвитку й стратегічну мобілізацію ресурсів на їх реалізацію.

Форсайт має виходити з того, що застосовувані нині рішення будуть не тільки надавати свій вплив на траєкторію розвитку в перспективі, але й через зростаючу складність систем, так само як і прийдешніх проблем, сам вплив нинішніх рішень на майбутнє також оповитий ореолом невизначеностей, які не можна скидати з рахунків при прийнятті рішень.

Майбутнє не визначене і, відповідно, непередбачуване. Одночасно майбутнє не виникає на порожньому місці, воно має коріння в минулому і в сьогоденні; саме звідси виникає необхідність аналізу ретроспективи, мегатрендів і нових трендів, а також виявлення та сканування так званого "раннього сигналу", тобто тих поки що незначних змін, які мають потенціал істотного впливу на майбутнє. Важливість раннього сигналу (early warning) для Форсайта складно переоцінити. Він є свого роду мостом між сьогоденням і майбутнім. Труднощі, які виникають з виявленням і подальшим моніторингом раннього сигналу, пов'язані з недооцінюванням або,

навпаки, переоцінюванням окремих подій, проблем, що зароджуються, змін у зовнішньому середовищі і внутрішньосистемних змін і трендів; методологічно сама проблема виявлення та моніторингу раннього сигналу залишається неопрацьованою, так само як і проблема інкорпорування раннього сигналу в програми Форсайта.

Однак у сформованій економічній ситуації, для якої характерний дефіцит бюджетних коштів на всіх рівнях влади, залучення приватного капіталу є однією з найбільш реальних схем фінансування інфраструктурних проектів. Потрібно зазначити, що досвід впровадження ДПП у розвинутих країнах свідчить про ефективність такої форми взаємодії. При цьому бізнес, відповідно до своїх критеріїв ефективності (прибуток), розробляє політику господарювання (процес закупівель, будівництва, пошук інвесторів, маркетинг), а держава контролює і регулює його діяльність у питаннях тарифної політики, якості обслуговування користувачів, безпеки, екології тощо. Реалізація таких відносин активізує ринкові принципи державного управління [3] і дає змогу оптимізувати структуру й обсяги бюджетних коштів, передбачених на надання суспільних послуг, використати значний потенціал приватного сектору у поліпшенні якості державних послуг [6].

Відповідно це потребує розроблення адекватного організаційно-економічного механізму забезпечення стратегічної модернізації підприємств гідроелектроенергетики. Взагалі механізм стратегії модернізації є складною багатогранною економічною категорією, яка ще не дістала однозначного трактування в економічній літературі [12].

Зважаючи на вищевикладене, під механізмом стратегічної модернізації підприємств гідроелектроенергетики будемо розуміти систему організаційних та економічних важелів прискорення стратегічної модернізації, що взаємопов'язані між собою, у внутрішньому і зовнішньому середовищі з метою проведення ефективної модернізації, що дасть змогу забезпечити енергетичну безпеку не лише підприємств гідроелектроенергетики, а й країни загалом.

Механізм забезпечення стратегічної модернізації підприємств гідроелектроенергетики представлено на рис. 3.

При формуванні даного механізму необхідно враховувати такі особливості [11]:

- причинно-наслідкові зв'язки між підприємствами та галузями всередині держави;
- своєрідність процесу впровадження, який є результатом наукових та виробничих операцій та процедур;
- можливість та необхідність заміни старих засобів праці та предметів праці, технологічних процесів та видів продукції;
- необхідність забезпечення періодичного перетворення виробництва на основі нових технологій;
- прискорення темпів морального старіння і формування на цій основі науково-технічного прогресу;
- необхідність виникнення зацікавленості виробничих підприємств в освоєнні новітніх досягнень науки і техніки, заснованих на науково-технічних принципах;
- важливість забезпечення єдності економічних інтересів суспільства, колективу та окремого працівника.

Зважаючи на вплив зовнішніх викликів та загроз щодо енергетичної безпеки країни, розроблено механізм стратегічної модернізації підприємств гідроелектроенергетики на засадах ДПП, який дає змогу визначити конкретні соціально-економічні заходи з узгодження інтересів державних та приватних партнерів та врахуванням впливу інститутів інвестування для реалізації стратегічної модернізації на макро-, мезо- та мікрорівнях відповідно.



Рис. 3. Механізм стратегічної модернізації підприємств гідро електроенергетики*

* Джерело: розроблено авторами

В основу даного механізму покладено закономірності поєднання підходів та принципів інвестиційного забезпечення, які втілюються суб'єктами зазначеного процесу через функції та інструментарій їх реалізації, які спрямовано на об'єкт інвестиційної діяльності для максимального досягнення результату, що в даному контексті визначено як розробка заходів забезпечення сприятливих організаційних і економічних умов проведення стратегічної модернізації підприємств гідроелектроенергетики.

Висновки. Дослідження сучасних умов функціонування гідроелектроенергетичних підприємств виявили високий рівень невизначеності і вплив зовнішніх викликів і загроз, що зумовлює використання інструментів Форсайт-методології для забезпечення їх інвестиційної привабливості з урахуванням інтересів державних та приватних партнерів.

У процесі аналізу наукових джерел, виокремлено концепти інвестиційного забезпечення стратегічної модернізації підприємств гідроелектроенергетики. Вони ґрунтуються на концептах стратегічного управління в поєднанні з теоретико-практичною базою застосування Форсайт-методології для визначення стратегічних напрямів інвестиційного забезпечення на засадах ДПП модернізації підприємств у довгостроковій перспективі з урахуванням впливу викликів та загроз зовнішнього середовища.

Форсайт-методологія дає можливість більш чітко виявити основні вектори стратегічної модернізації пріоритетних галузей, за умов оцінки всіма суб'єктами політики, заінтересованими сторонами та партнерами для створення наукової та технологічної платформи розвитку обраних секторів економіки щодо підвищення якості життя та забезпечення економічної, енергетичної, технологічної та екологічної безпеки держави.

Під впливом зовнішніх викликів та загроз розроблено механізм стратегічної модернізації підприємств гідроелектроенергетики на засадах ДПП, який дає змогу визначити конкретні соціально-економічні заходи з узгодження інтересів державних та приватних партнерів та врахування впливу інститутів інвестування для реалізації обраного напрямку модернізації на макро-, мезо- та мікрорівнях відповідно.

Дискусія. Дане дослідження є логічним продовженням роботи авторів у площині розвитку понятійно-категоріального апарату теорії стратегічного управління, Форсайт-методології та розгляду специфіки ДПП у гідроелектроенергетиці. У попередніх роботах досліджувалась необхідність переходу від технічного переоснащення до стратегічної модернізації підприємств гідроелектроенергетики, як комплексу заходів, орієнтованих на перманентне вдосконалення техніко-технологічних, соціально-економічних та екологічних процесів у діяльності гідроелектроенергетичних підприємств. Наразі актуальність застосування Форсайт-методології як екостійкого детермінанту розвитку не тільки окремих підприємств, а й країни загалом не викликає сумніву.

Будь яке бачення має суб'єктивний характер, саме тому взаємодія широкого кола експертів, міждисциплінарність знань і досвіду надасть змогу окреслити найбільш вірогідне майбутнє з урахування зовнішніх викликів та загроз динамічного середовища.

Одне з найважливіших місць у методології Форсайта стала займати проблема комбінування експертних методів з кількісними оцінками, ця проблема також задає

вектор удосконалення та подальшого розвитку методології Форсайта.

Таким чином, ті виклики, які поставлені перед методологією Форсайта, і той вектор трансформації Форсайта, який задається цими викликами, мають своє коріння у зростанні складності систем і проблем на етапі переходу до економіки знань, у прискоренні ритму еволюції і зростанні невизначеностей, у зміні ролі різних суб'єктів господарювання в еволюційному розвитку суспільства, а, отже, відповіді на ці виклики слід шукати в теорії складності, хаосу й еволюції

Відкритими залишаються питання тактичного та стратегічного управління при взаємодії мезо- та мікрорівня, формування стратегій модернізації підприємств гідроелектроенергетики в залежності від детермінант підвищення їх інвестиційної привабливості та їх моніторингу виконання.

Список використаних джерел

1. *Афанасьев Г. Э.* Что такое Форсайт? Попытки определения [Электронный ресурс] / Г. Э. Афанасьев. – Режим доступа: <http://stra.teg.ru/library/global/Prognoz/foresight/4>.
2. *Віхорев Ю. Р.* Світові тенденції розвитку гідроенергетики / Ю. Р. Віхорев // Проблеми загальної енергетики. – 2002. – № 6. – С. 30–34.
3. *Головінов О. М.* Теоретичні засади і прикладні аспекти державно-приватного партнерства / О. М. Головінов, Л. А. Дмитриченко // Економіка та держава. – 2010. – № 9. – С. 4–8.
4. *Ефимов В. С.* Методологические принципы проведения Форсайта [Электронный ресурс] / В. С. Ефимов, А. В. Лаптев. – Режим доступа: <http://foresight.sfu-kras.ru/node/48>.
5. *Смельяненко Л. М.* Форсайт-методологія стратегічного управління інноваційним розвитком суспільства [Електронний ресурс] / Л. М. Смельяненко // Вісник Східноукр. нац. ун-ту ім. Володимира Дала. – 2008. – № 10 (128). – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/VSUNU/2008_10_2/emeljanenko.pdf.
6. *Запатріна І. В.* Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи застосування для реалізації інфраструктурних проєктів і надання публічних послуг / І. В. Запатріна // Економіка і прогнозування. – 2010. – № 4. – С. 62–86.
7. *Коробко Б.* Енергетика та сталий розвиток / Б. Коробко. – К.: ВЕГО "МАМА-86", 2007. – 102 с.
8. *Онпко О.* Енергетична незалежність можлива / О. Онпко, Б. Коробко // Урядовий кур'єр. – 2006. – № 116. – С. 7.
9. *Поташич С. І.* Реалізація стратегії розвитку гідроенергетики України до 2030 року / С. І. Поташич // Гідроенергетика України. – 2007. – № 4. – С. 3–5.
10. *Рассовский В. Л.* Второй этап реконструкции ГЭС – основа развития гидроэнергетики Украины / В. Л. Рассовский // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. – 2006. – № 1. – С. 29–33.
11. *Семенченко Н. В.* Взаємодія засад Форсайт-методології та державно-приватного партнерства для формування програм стратегічної модернізації підприємств гідроелектроенергетики [Електронний ресурс] / Н. В. Семенченко, М. В. Шкробот // Ефективна економіка. – 2013. – № 7. – Режим доступу: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektivna-ekonomika&s=eng&z=2804>.
12. *Стогній Б. С.* Енергетична безпека України. Світові та національні виклики / Б. С. Стогній, О. В. Кириленко, С. П. Денисюк. – К.: Українські енциклопедичні завдання, ТЕКСТ, 2006. – 408 с.
13. *Федулова Л. І.* Новітні підходи до формування стратегії розвитку регіонів: методологія "Форсайт" [Електронний ресурс] / Л. І. Федулова. – Режим доступу: www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/zbirnik_RE_4_139.pdf.
14. *Ben R. Martin* Technology Foresight in a Rapidly Globalizing Economy, SPRU / Ben R. Martin. – Science and technology Policy research, University of Sussex, 1995.
15. *Keenan M.* Technology Foresight: International Experience / M. Keenan // Foresight-Russia. – 2009. – Vol. 3. – № 3. – Pp. 60–68. (DOI: 10.17323/1995-459x.2009.3.60.68).

Надійшла до редколегії 26.05.15

Л. Довгань, канд. екон. наук, проф.,
М. Шкробот, канд. екон. наук, ст. препод.
Национальный технический университет Украины "Киевский политехнический институт", Киев, Украина

ФОРСАЙТ – ЭКОУСТОЙЧИВЫЙ ДЕТЕРМИНАНТ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ГИДРОЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ

В статье исследовано Форсайт-методологию как экоустойчивый детерминант стратегической модернизации предприятий гидроэлектроэнергетики в условиях внешних вызовов и угроз. Выделены концепты стратегической модернизации и разработан механизм стратегического модернизации предприятий гидроэлектроэнергетики на принципах государственно-частного партнерства. Сформулированы рекомендации по имплементации результатов Форсайта к стратегической модернизации предприятий гидроэлектроэнергетики при взаимодействии государственных и частных агентов.

Ключевые слова: Форсайт, стратегическая модернизация, предприятия гидроэлектроэнергетики, государственно-частное партнерство, механизм.

L. Dovgan, PhD in Economics, Associate Professor,
M. Shkrobot, PhD in Economics, Assistant Professor
National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine

FORESIGHT – ECOSUSTAINABLE DETERMINANTS OF STRATEGIC MODERNIZATION OF HYDROELECTRIC POWER PLANTS

In the paper the foresight methodology as an ecosustainable determinants of strategic modernization of hydroelectric power plants in the conditions of the external challenges and threats is revealed. The strategic concepts of modernization and a mechanism of strategic modernization of hydroelectric power plants on the principles of public-private partnerships is allocated. Recommendations on the implementation of the results of the strategic foresight to the modernization of hydroelectric power plants in the interaction of public and private agents are formulated.

Keywords: foresight, strategic modernization, hydroelectric power plants, public-private partnership, mechanism.

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2015; 7 (172): 45-52

УДК 347.77

JEL L29, M 21, O 34

DOI: dx.doi.org/ 10.17721/1728-2667.2015/172-7/6

І. Корнілова, канд. екон. наук, доц.,
В. Святненко, канд. екон. наук, доц.
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Досліджено теоретичні питання організаційного забезпечення управління інтелектуальною власністю на підприємстві. Визначено сутність, цілі, завдання організування інтелектуальної власності. Виділено його особливості, фактори впливу на вибір організаційної структури та організаційної форми управління інтелектуальною власністю на підприємстві. Запропонована систематизація форм організаційного забезпечення управління інтелектуальною власністю за різними класифікаційними ознаками. Приділено увагу дослідженню аутсорсингових форм здійснення операцій з об'єктами інтелектуальної власності.

Ключові слова: організування, інтелектуальна власність, управління інтелектуальною власністю, організаційні форми управління інтелектуальною власністю, аутсорсинг в управлінні інтелектуальною власністю.

Вступ. Постановка проблеми. Невід'ємною сучасною рисою провідних країн світу є перетворення інтелектуальної власності у ключовий ресурс соціально-економічного розвитку, на який припадає (у прямому та опосередкованому сенсі) до 80 % приросту ВВП [5]. Інтелектуальна власність (ІВ) стає основою сучасної економіки, забезпечуючи безперервність інноваційного процесу і закладаючи підвалини її конкурентоспроможності. Досвід найуспішніших на світовому ринку компаній свідчить про високу прибутковість комерційного використання об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ), часто значно більшу, ніж матеріальних активів.

Пошук шляхів ефективної інтеграції у світовий економічний простір на основі включення та розширеного відтворення інноваційних важелів розвитку пов'язаний із розбудовою ефективної системи організації та управління створенням, правовим оформленням, комерціалізацією, захистом ОІВ з цілеспрямованою ідеологією, формалізованим процесом, чіткою структурою й відпрацьованими механізмами.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Проте в економічній літературі не приділено достатньої уваги організаційному забезпеченню управління ІВ. Актуальним для створення його теоретико-методологічного підґрунтя є розгляд концептуальних положень

організування у сфері ІВ, зокрема його сутності, цілей, завдань, обґрунтування вибору організаційних структур управління ІВ, систематизації форм організаційного забезпечення управління ІВ на підприємстві.

Метою дослідження є розкриття теоретичних засад комплексного бачення організаційного забезпечення управління ІВ на підприємстві для прийняття ефективних управлінських рішень щодо створення, правового оформлення, захисту та комерційного використання об'єктів ІВ.

Завдання дослідження. Досягнення визначеної мети обумовлює вирішення таких завдань:

- визначення сутності, організування ІВ, його мети, завдань, місця в системі управління ІВ на підприємстві;
- розкриття особливостей, функцій різних варіантів організаційної побудови управління ІВ на підприємстві;
- систематизація форм організаційного забезпечення управління ІВ за різними класифікаційними ознаками,
- виявлення факторів їх вибору;
- визначення тенденцій розвитку організаційних форм управління ІВ, притаманних світовій практиці.

Предмет дослідження – теоретичні аспекти організаційного забезпечення управління ІВ на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процеси організування ІВ на підприємстві в контексті світового досвіду.