

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С. З. ГЖИЦЬКОГО****Факультет економіки та менеджменту****Кафедра публічного управління
та адміністрування****Допускається до захисту****„__” _____ 2021 р.****Зав. кафедрою _____****проф. Парубчак І.О.****ДИПЛОМНА РОБОТА****Студента ПОСТРІЛЬНОГО ОЛЕКСАНДРА РОСТИСЛАВОВИЧА****на тему: «Удосконалення публічного управління та адміністрування у
громадських організаціях та об'єднаннях в Україні»****на присвоєння кваліфікації – магістра публічного
управління та адміністрування****Керівник роботи _____
(підпис)****доц. Пенцак Т. Г.
(вчене звання, прізвище та ініціали)****Консультант _____
(підпис)****_____
(вчене звання, прізвище та ініціали)****Консультант _____
(підпис)****_____
(вчене звання, прізвище та ініціали)****Львів 2021**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ ТА ОБ'ЄДНАННЯХ.....	6
1.1. Особливості та основні напрямки розвитку економіки постіндустріального суспільства	6
1.2. Становлення громадських організацій та об'єднань в сучасній економіці.....	15
1.3. Концептуальні основи управління людськими ресурсами в громадських організаціях та об'єднаннях.....	22
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ ТА ОБ'ЄДНАННЯХ.....	30
2.1. Управління знаннями як основа управління людськими ресурсами в громадських організаціях та об'єднаннях.....	30
2.2. Методичні підходи до управління людськими ресурсами в громадських організаціях та об'єднаннях.....	37
2.3. Особливості розвитку громадських організацій та об'єднань в креативній індустрії.....	44
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ ТА ОБ'ЄДНАННЯХ.....	52
3.1. Аналіз методичних підходів в роботі з людськими ресурсами в громадській організації	52
3.2. Основні результати застосування методичних підходів до управління людськими ресурсами	59
3.3. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління людськими ресурсами у організаціях та об'єднаннях	68
РОЗДІЛ 4. СОЦІАЛЬНА ТА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ.....	73
РОЗДІЛ 5. ЦИВІЛЬНИЙ ЗАХИСТ.....	84
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97

ВСТУП

В кінці ХХ століття світова економіка вступила в постіндустріальний етап економічного розвитку. Головним чином це визначається стрімким підвищенням ролі громадської самоосвіти та нових наукових знань.

Громадські підприємництва, рівень засвоєння інформаційних ресурсів є необхідною базою для існування сучасної ринкової економіки. Ключовим складовим нинішньої економіки є не компанії, орієнтовані на конкретні види продукції, а громадські організації, в яких працюють мотивовані, творчі працівники, які можуть самостійно аналізувати великий потік інформації.

Це нова реальність значним чином змінює уявлення про методах управління в сучасних організаціях. Функція управління людськими ресурсами стає інструментом довгострокової стратегії організації, спрямована на формування певних умов, які б розвивали і реалізували на практиці найкращі якості людей. Для цього необхідний розвиток творчого потенціалу персоналу, що, в свою чергу, робить практику управління людськими ресурсами елементом між інноваційним процесом, виробництвом, творчістю і навчанням. Все це призводить до зміни підходу до управління людськими ресурсами в громадських організаціях, так як керувати інтелектуальними співробітниками традиційними методами вже неможливо.

Мета магістерської праці полягає у виявленні особливостей управління людськими ресурсами в громадських організаціях і розробці методичних положень з управління людськими ресурсами, спрямованих на підвищення ефективності функціонування даних організацій.

Для досягнення поставленої мети необхідне рішення наступних задач:

- Вивчити і критично осмислити особливості функціонування та розвитку сучасних громадських організацій;
- Визначити наукові та методичні проблеми управління людськими ресурсами в громадських організаціях;
- Виявити суттєві відмінності в методах управління людськими ресурсами в традиційних та громадських організаціях;

- Розкрити положення концепції управління знаннями в умовах вдосконалення управління людськими ресурсами на інноваційних підприємствах;

- Дослідити і розвинути методичні підходи в галузі управління творчим персоналом;

- На основі теоретичного аналізу та проведеного дослідження розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління людськими ресурсами в громадських організаціях, спрямовані на більш ефективне використання творчого потенціалу персоналу.

Наукова новизна праці полягає в розробці теоретико-методичних положеннях з управління людськими ресурсами в громадських організаціях, спрямованих на підвищення ефективності діяльності організацій, що діють в економіці, заснованій на знаннях.

До числа основних результатів дослідження, що мають науковий новизною і винесених на захист, належать:

1. Визначено основні особливості діяльності інноваційних організацій, пов'язані з системою управління людськими ресурсами, зокрема в:

- Ставленні до інновацій як до дисципліни, сприйнятливості до ідей;
- Здатність перетворювати будь-які зміни в нові можливості внаслідок систематичної громадської діяльності;
- Громадська організаційна культура;
- Залучення більшої частини персоналу в інноваційну діяльність;
- Командна організація діяльності персоналу.

2. Обґрунтовані чинники і досліджені концептуальні аспекти управління людськими ресурсами, стосовно особливостей діяльності інноваційних організацій, зокрема, їх здатності забезпечувати виконання певних завдань творчими способами і приводити до збільшення доходів організації.

3. Виявлено та сформульовано принципові відмінності управління людськими ресурсами в інноваційних і громадських організаціях, які визначаються розвитком творчого потенціалу працівників, переважним

використанням цільових груп для вирішення проблем, демократизації управління, заохочення громадської діяльності персоналу, створення атмосфери взаємної довіри, використання системи безперервного організаційного навчання.

4. Розроблено критерії внутрішнього розпорядку кадрового моніторингу думок співробітників, які забезпечують ефективний зворотний зв'язок і дозволяють більш об'єктивно оцінювати діяльність кожного співробітника і організації в цілому.

5. Розроблено і обґрунтовано комплекс організаційно-методичних рекомендацій з управління людським ресурсами в громадських організаціях, спрямований на розвиток творчого та інноваційного потенціалу персоналу.

У вступі обґрунтовується актуальність обраної теми дослідження, сформульовані цілі, завдання, відображені результати і елементи наукової новизни, показана практична значимість роботи. У першому розділі «Теоретичні основи управління людськими ресурсами в громадських організаціях» розглянуті проблеми розвитку постіндустріальної економіки, проаналізовано особливості інноваційних організацій і представлені основи управління людськими ресурсами в громадських організаціях.

У другому розділі «Методичні підходи до управління людськими ресурсами в громадських організаціях» розглянуті основні методичні підходи, які застосовуються в управлінні людськими ресурсами в інноваційних організаціях, зокрема в системі управління знаннями. У третьому розділі «Розвиток системи управління людськими ресурсами в громадських організаціях» представлено досвід проведення дослідження на прикладі центру креативних технологій, а також розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління людським ресурсами в громадських організаціях. У висновку проведені підсумки дослідження, в тому числі досягнуті при вирішенні завдань дослідження, а також сформульовані основні висновки та рекомендації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ І ОБ'ЄДНАННЯХ

1.1. Особливості та основні напрямки розвитку економіки постіндустріального суспільства

Незважаючи на те, що американські дослідники першими сформулювали теорію постіндустріального суспільства, її коріння знаходяться в європейській філософії. У XIX столітті Дж. Мілль та О. Кант в своїх роботах вивчали так зване «суспільство промисловців». Вони вважали, що основними параметрами, якими відрізняються етапи соціального розвитку, є технології виробництва і розподіл створених благ.

Пізніше вже в XX столітті американський економіст Т. Веблен на основі досліджень промислової структури та інституційної системи суспільства, сформулював теорію прогресу. На основі цієї теорії в середині минулого століття К. Кларк і Ж. Фурастьє сформулювали теорію постіндустріального суспільства, розділивши все суспільне виробництво на три сектори: сільське господарство (первинний сектор), промисловість (вторинний сектор) і сфера послуг (третинний сектор). На додаток до всього, вони вже були впевнені, що частка третинного сектора буде швидко рости не тільки в сумарній робочій силі держав, а й в системі валового національного продукту [36, ст.128] .

Термін «постіндустріальне суспільство» вперше став використовуватися в середині 1960-х рр. в роботах Д. Рісман, Д. Белла, Р. Арона, А. Турена та ін. Зародження нинішньої теорії постіндустріального суспільства відноситься до 60-х років XX століття. Д. Белл трактував термін наступним чином: «Постіндустріальне суспільство визначається як суспільство, в економіці якого пріоритет перейшов від переважного виробництва товарів до виробництва

послуг, проведення досліджень, організації системи освіти і підвищення якості життя».

Він вважав, що головною економічною характеристикою постіндустріального суспільства є формування суспільства, заснованого на виробництві інформації і послуг. З цього випливає, що знижується частка пролетаріату і підвищується питома вага висококваліфікованих фахівців. Цей переворот, який відбувається в структурі зайнятості - поступово призводить до перевороту в структурі суспільства.

В результаті змінюється зміст конфлікту, який характерний для індустріального суспільства; з'являються нові напрямки соціальної стратифікації. За словами З. Бжезинського, «Постіндустріальне суспільство технічним товариством, культура, психологія, соціальна життя і економіка якого формуються під впливом техніки і електроніки, особливо комп'ютерів і комунікацій. Виробничий процес не класифікується як головний фактор змін, який надає великий вплив на звичаї, суспільний лад і цінності суспільства» [41, ст.92].

Розвивається сфера послуг, яка ставить під сумнів традиційні форми економічного регулювання, і вимагає нових методів управління, як для окремих компаній, так і для всього суспільства. Вони відзначається відмінності поточного стану суспільства від усіх колишніх; більш яскраво це зазначається на термінологічному рівні при використанні понять з префіксом пост.

Поняття постіндустріалізму сьогодні набуло значного поширення в філософських, соціологічних і економічних роботах. Багато дослідники в своїх теоріях говорять про постіндустріальному соціалізмі, капіталізмі, а також екологічному постіндустріалізмі. Знижується значення матеріального виробництва, розвивається сектор послуг і інформації, змінюються типи втягуються у виробництво ресурсів, істотно модернізується соціальна структура. Багато економістів розглядали новий стан цивілізації через окремі аспекти, разом з тим звертають увагу на такі явища, які безпосередньо не характеризують соціум як соціальне ціле. Ф. Махлуп і Т. Умесао ввели в

науковий обіг США термін "інформаційне суспільство". Важливим фактором для нового суспільства є створення і впровадження нових складних технологій, таких як комп'ютер, телефон, а пізніше і стільниковий телефон. Інформація стала доступна всім і кожному в будь-якому куточку світу. Кожен сам може в будь-який час доби зробити надбанням громадськості ту інформацію, яку він захоче.

Знання важливо для суспільства в цілому і для будь-якого його члена. Той хто володіє знанням та інформацією, той і король, той і керує життям інших і панує в суспільстві. Отже, виділивши в історії людського суспільства три великі епохи, можна побудувати відповідну теорію прогресу: премодерністський, модерний та постмодерністський стан (по С. Лешу і С. Крука); доіндустріальне, індустріальне і постіндустріальне суспільство (по Д. Беллу). «Перша», «Друга» і «Третя» хвилі цивілізації (по О. Тоффлер). Ідеологи постіндустріального суспільства як попередника індустріального суспільства вони протиставляють доіндустріальне (або аграрне) і постіндустріальне, як спадкоємця. У той же час, як зазначає Д. Белл, «постіндустріальне суспільство не заміщає індустріальне, або навіть аграрне суспільство, воно додає новий аспект, зокрема в галузі використання даних та інформації, які являють собою необхідний компонент ускладненого суспільства» [55, ст.68].

Найважливішу роль відіграють знання та інформація. Наукові розробки стають головною рушійною силою економіки. Працівник цінується залежно від його рівня освіти, професіоналізму, здатності до навчання і креативності. Країни, де частка третинного сектору (сфера послуг) перевищує половину ВВП, вважаються постіндустріальною. Яскравими прикладами постіндустріальних країн є країни Євросоюзу (третинний сектор складає в середньому 70,5% ВВП), США (82% ВВП), Японія (69% ВВП) і Україна (59% ВВП).

У постіндустріальній економіці найбільший внесок у вартість матеріальних благ торгівля, реклама, маркетинг, тобто сфера послуг і інформаційний аспект у вигляді патентів. Реклама та PR грають дуже важливу роль. Вони доступні всім і кожному, ми бачимо рекламу на кожному кроці у

вигляді банерів на вулиці, на рекламних щитах, по телевізору, в інтернеті. Часто відбувається промивання мізків. Людина бачить красиву рекламу, барвисті картинки, чує хороші відгуки, що реально, а що ні, це вже нікого не цікавить, він намагається придбати те, що рекламують, то, що є у всіх. І вже не важливо, цей товар йому потрібен чи ні. Сектор інформації стає важливіше сектора виробництва.

Але функціонування інформаційної галузі не можливо без:

1. Розвиненої системи юридичного захисту прав інтелектуальної власності. 2. Прав на інформацію, що підлягають юридичному захисті, повинні носити монопольний характер. Дана умова є необхідною для перетворення інформації в товар, але, в свою чергу, отримує монопольний прибуток, тим самим, підвищуючи вигідність постіндустріальної економіки;

3. Наявності величезної кількості споживачів інформації, яким вигідно її продуктивно використовувати і які готові запропонувати за неї «неінформаційні» товари.

В економіці постіндустріального суспільства важливо:

1. Час, який стає новим фактором конкуренції, оскільки від швидкості отримання інформації та обміну їй стало безпосередньо залежати конкурентна перевага.

2. Прискорився процес формування транснаціональних корпорацій.

3. Ще різкіше проявилися негативні риси індустріальної економіки, наприклад її руйнівний вплив на природу.

4. Інформація стала системоутворюючим фактором.

5. Автоматизація промисловості різко скоротила обсяг фізичного праці і забезпечила висновок людини з безпосереднього виробництва в сферу управління. Людина вже не стоїть навпроти верстата, не керує їм, людина просто спостерігає за роботою верстата, він його включає, коли починається робочий день, і відключає його, коли робочий день добігає кінця [62, ст.34].

6. Індивідуальну власність змінили з'єднані види власності (партнерські, корпоративні, акціонерні, змішані), в підсумку індивідуальна власність стала

втрачати своє значення.

7. Права власності на нематеріальні (в тому числі зарубіжні) активи стають базовим джерелом капіталу, які можуть виглядати у вигляді патентів, ліцензій або корпоративних цінних паперів.

8. Почався процес перетворення структури економіки, завдяки змінам обсягів сфери послуг і сфери виробництва, інтелектуальної праці та інформації.. Економічно не вигідним став примусову працю епохи класичного капіталізму.

9. Відбулося зміщення пріоритетів в системі «виробництво- споживання» на користь споживання за рахунок інноваційних технологій.

Кожен економічний переворот пов'язаний з трансформацією технологічного способу виробництва і придбанням нових особливостей. Головним осередком організації виробництва, в індустріальному суспільстві, було підприємство (фабрика), яка заснована на застосуванні спеціалізованої техніки (машин). В постіндустріальному суспільстві лівова частка виробництва становить сфера послуг (нематеріальних благ), інформація перетворюється на чинник виробництва, і таким чином, процес виробництва і ціноутворення істотно змінюються.

Активно впроваджуються громадські, інформаційно-комунікативні технології, з'являються глобальні інформаційні системи і електронна комерція, це зумовило серйозні структурні зміни в суспільному виробництві. На цьому етапі розробляються і впроваджуються нові, інформаційні технології (комп'ютерна техніка, програми забезпечення), в результаті стрімко ростуть і розвиваються компанії. Виникають цілі галузі, займаються збором, обробкою і передачею інформації різного роду, з'являються нові види економічної діяльності [4, ст.67].

Все це, в кінцевому рахунку, обумовлює перехід на новий щабель розвитку, яку називають «новою економікою», яка характеризується як сукупність галузей, що відносяться до різних сфер діяльності. Її характерні риси: - Висока унікальність і специфічність нематеріальних активів;

- Великий інвестиційний внесок в людський капіталу;
- Оновлення продуктів і послуг або виробничих технологій має перманентний характер;
- Відносно велика інноваційна складова в діяльності організацій;
- Динаміка поновлення виробництва вище, ніж в середньому в економіці.

Термін «нова індустріалізація» сьогодні трактується як синонім постіндустріальної шаблі розвитку, в якій органічно переплітаються традиційний сектор економіки з новими елементами, надаючи всій системі принципово нову якість. Говорячи «нова індустріалізація», у вузькому сенсі слова, розуміється сукупність різних змін, що виникають в сучасній індустріальній економіці під впливом високих технологій на економічне оточення, що веде до зміни окремих макроекономічних параметрів.

Нова індустріалізація фактично ламає ті фізичні бар'єри, які породжували проблеми в економіці традиційної. Саме поняття ринку змінюється якісно. Для покупця не складає труднощів отримати найдетальнішу інформацію про товари або послуги, які йому цікавлять. Ринок стає глобальним і віртуальним. Людина в будь-якому кінці світу може дозволити собі придбати будь-який товар, при цьому отримати будь-яку найдетальнішу інформацію про нього.

Аналізуючи моделі успішної індустріалізації в різних розвинених країнах, можна стверджувати, що вони досить відрізняються за формами (обмежена, системна), джерелами фінансування, термінів проведення, задіяним інститутам, і іншим формальними показниками. Як правило, існують принципові відмінності і в самій сутності поняття нової індустріалізації, яка, зазвичай ґрунтується як на вже сформовані традиції, так і на національних пріоритетах виробничого розвитку.

Наприклад США орієнтовані на виробництво високотехнологічних літальних апаратів (ракетна і космічна техніка, літаки); для Німеччини, пріоритетним досі залишається високотехнологічне виробництво техніки, верстатів і обладнання з програмним управлінням; для Китаю, при рівні технологій вище середнього, пріоритетним є виробництво необмеженого

спектра виробленої продукції [16, ст.10].

Традиційно прийнято вважати, що індустріалізація, неоіндустріалізація, нова індустріалізація залежать від життєвого циклу, при зміні яких відбувається перехід від індустріальної до постіндустріальної, а ось вже від постіндустріальної - до нової індустріалізації.

Часто нова індустріалізація розглядається як процес всебічного зміни виробничого і технологічного фундаменту суспільства, за допомогою створення нових організацій, які в сукупності формують так звану нову економіку. Багато вчених не приділяють достатньої уваги питанням праці, зокрема соціального становища суб'єктів і учасників нової індустріальної концепції, а також оновлених вимог до системи охорони здоров'я, освіти і наукових досліджень. Більше обговорюється проблема про роль і місце державних організацій в розробці нових технологій, а також про моделі їх кооперації з приватними організаціями.

Так як зростання уваги до проблем пріоритетів інноваційного розвитку все більше вписується в загальносвітову тенденцію, отже, розширюється конкуренція за першість у технологічному оновленні промислового виробництва. Згідно з індексом глобальної конкурентоспроможності за 2015-2016 рр., визначеним світовим економічним форумом (The World Economic Forum), ранжування виглядає наступним чином: Швейцарія (1-е місце), Сінгапур (2), США (3), Німеччина (4), Нідерланди (5), Японія (6), Гонконг (7), Фінляндія (8), Швеція (9), Великобританія (10), Китай (28), Україна (37), Україна (82), Гвінея (140).

Беручи до уваги все вищесказане, під поняттям «нова індустріалізація» розуміється паралельний процес ефективних інноваційних реновацій традиційних секторів і розробки абсолютно нових високотехнологічних секторів економіки, при колективно узгоджених якісних трансформацій соціально-інституціональної і техніко-економічної сфер, шляхом інтерактивних технологічних, політичних соціальних, і управлінських змін.

За своєю суттю нова індустріалізація поступово перетворюється в

генератор багатьох сучасних процесів в рамках світової економічної і глобальної системи. Посилюється зближення, зливання технологій практично у всіх видах і галузях діяльності, ініціюються міждисциплінарні дослідження, що відбуваються на стику наук. Розвиток гнучких мережевих структур отримує новий імпульс.

Згідно з оцінками більшості дослідників, як закономірний тренд нової індустріалізації, збіжність промислових технологій стає актуальною тенденцією сучасного етапу громадського та соціально-економічного розвитку як національних, так і світових глобальних систем. Головними ознаками даної закономірності є:

- Прагнення до загального освоєння кардинально нових технологічних основ економіки, шляхом розширення мережі інноваційних центрів, інжинірингових центрів, технологічних платформ, технопарків, і т.д.;

- Трансформація уявлень про освіту постіндустріального суспільства як політико-економічного фундаменту світової цивілізації;

- Перегляд основоположних підходів до ролі, значення та місця національних промислових систем в удосконалення світової економіки, шляхом розвитку міжнародної кооперації, розробки спільних виробництв;

- Переоцінка використання в національних економіках моделей соціально-економічного і всього суспільного розвитку в інтересах створення найбільш ефективних ринкових і планових інститутів розвитку.

Йдеться про більш зваженої й об'єктивної оцінки можливостей моделі змішаної економіки (конвергентної, по Дж. Гелбрейт, або двох шляхової, по В. Л. Макарову), властивому російському суспільству з його величезним простором, різними кліматичними умовами, національним різноманіттям населення, зберіг традиційні уклади життєдіяльності [27, ст.54].

Ми вважаємо, що слід публічно розглянути і деякі інші проблеми. Деякі експерти вважають, що мета нової індустріалізації це всього лише підвищити економічну ефективність суб'єктів національного господарства, що є недостатньо раціональним. Багатотисячні дослідження економістів, і

представників багатьох інших наукових напрямків підтверджують, що для більшості людей реальними цінностями стають здорова, активна і довге життя, прилучення до культури і громадській діяльності, охорона навколишнього природного середовища і життя в гармонії з нею.

Головним критерієм і вищою метою якості економічного зростання стає людина - основний споживач результатів економічного зростання і головна продуктивна сила цього зростання. В цьому і полягає принципова відмінність нової індустріалізації від всіх колишніх етапів технологічного розвитку.

Згідно з положеннями концепції розвитку людини нова індустріалізація, яка не орієнтована на всебічний розвиток особистості, неодмінно буде сприяти виникненню складних сполучень «небажаних типів», поглибленню всіх розбіжностей між економічним і соціальним напрямками суспільного розвитку. В список «небажаних типів» економічного зростання включені:

- «Зростання без жалості»;
- Супроводжуваний посиленням і поглибленням нерівності;
- "Зріст без роботи", не сприяє розширенню зайнятості працездатного населення;
- «Зростання без коренів», при якому використовуються моделі розвитку, запозичені з досвіду інших країн;
- «Зростання без голосу», який відкидає участь найбільш уразливих спільнот в суспільному житті;
- «Зростання без майбутнього», заснований на надмірній експлуатації ресурсів природного середовища [33, ст.151].

В умовах нової індустріалізації виділити небажані типи економічного зростання - це не стільки виявлення її недоліків, скільки спроба привернути увагу до можливих наслідків для вжиття необхідних заходів ще на етапі проектування технологій.

Таким чином, нова індустріалізація є наступним етапом становлення постіндустріальної економіки в зв'язку з модернізацією інформаційно-комунікативні технології, глобалізація ринків, активним використанням

інноваційних технологій в промисловості і т.д. В кінцевому підсумку порівняння особливостей постіндустріальної економіки і «нової індустріалізації» дає можливість оцінити рівень відмінності і подібності цих понять.

1.2. Становлення громадських організацій та об'єднань в сучасній економіці

Сучасна економічна теорія розглядає поняття «компанія», як організацію, яка перетворює вихідні ресурси в остаточний продукт. У той же час будь-який інший показник, як-то: випускається продукція, персонал, ринок і т. д. - можуть коливатися без обмежень: всі, без винятку компанії виробляють один і той же - прибуток для власників. У такій ситуації розумно вважати, що організація – це інститут, який створюється з єдиною метою – принести максимальний дохід власникам її акцій.

Організація залишається незмінною до того часу, поки не змінюються власники акцій і розподіл між ними пакетів, або змінюється в результаті випуску компанією нового пакету або купівлі-продажу акцій. Так чи інакше, більшість громадян Великобританії, Сполучених Штатів, Німеччини та інших західних країн зайняті в компаніях, велика частка виробництва здійснюється компаніями, і ефективність всієї економіки в великій мірі залежить від ситуації, яка відбувається всередині даних економічних молекул [44, ст.72].

Таким чином, можна припустити, що вихідною точкою кожної теорії є розкриття внутрішнього середовища компанії, її основних компонентів. Згідно неокласичному підходу до таких компонентів відносяться капітал і праця, які в рамках компанії зливаються на постійній основі. У той же час крім класичних складових капіталу, таких як інтелектуальний і фінансовий капітал, матеріальні засоби виробництва, граничне значення стали отримувати інші параметри внутрішнього середовища компанії:

- Культурний капітал;
- «Поведінковий» капітал;

- Інституційний капітал;
- Організаційно-технологічний капітал;
- Ментальний капітал.
- Генетичний капітал;
- Когнітивний і капітал.

Згідно Г.Б. Клейнера всі ці компоненти узагальненого капіталу взаємопов'язане оперують у внутрішньому середовищі компанії, причому друге і четверте разом складають «функціональну групу», а всі інші є елементами «фундаментальної групи». Основою для такого поділу є простота і темп перетворення компонентів інших груп. Зміна факторів «фундаментальної групи», які формують ментально-інституціональну основу діяльності компанії, здійснюється щодо складно і повільно, разом з тим чинники «функціональної групи» характеризують швидко і легко мінливі аспекти стану компанії.

Як правило, в основі підприємницької діяльності лежить нововведення в області продукції або послуг, що дозволяє створити новий ринок, задовольнити нові потреби. Інновації служать специфічним інструментом підприємництва, причому не інновації самі по собі, а спрямований організований пошук нововведень, постійна націленість на них організацій. П. Друкер відзначає, «підприємців відрізняє інноваційний тип мислення. Громадськість – особливий інструмент підприємництва» [53, ст.21].

Громадська організація здійснює координацію взаємної сприйнятливості фірми і зовнішнього оточення, має здатність виявляти відхилення, що призводять в дію механізми пристосування, і трансформувати одноманітні процеси в фактор інновацій. Це визначається системою управління людськими ресурсами та інноваційною культурою організації.

Основними особливостями громадської організації є:

- Сприйнятливість до ідей;
- Здатність перетворювати будь-які зміни в нові можливості внаслідок систематичної громадської діяльності;
- Множинність процедур координації;

- Автономія і децентралізація;
- Підхід до інновацій як до дисципліни;
- Інноваційна організаційна культура;
- Залучення до громадської діяльності всіх співробітників організації;
- Командна організація діяльності.

Згідно системної економічної парадигми, запропонованої Я. Корнаї, організація представляє собою багатовимірну мульти-просторову систему, яка складається з підсистем, які взаємодіють і перетинаються як один в одного. Причому певна перша частка цих підсистем вписується у внутрішнє середовище компанії протягом досить тривалого проміжку часу, формуючи її досить стабільну структуру - інституційний фундамент компанії, друга частка є підсумком взаємодії із зовнішнім середовищем. Тривалість процесів формування цих підсистем та їх інтеграції показує також здатність їх легкої трансформації залежно від своєї історії. Чим велику залежність має підсистема від своєї історії, тим важче проведення її трансформації.

Таким чином, будь-яку інноваційну компанію можна визначити як сформульовану досвідом поведінкову систему, еволюція та відтворення якої генеруються пристроями спадковості, а генерування нових ідей і їх втілення в життя забезпечується вже акумульованими знаннями, де саме накопичене знання і база навичок використовуються інноваційною компанією сприяє формування та застосування виробничих ресурсів. Причиною, за якої увагу поступово переміщається в сторону поведінкового аспекту компанії, є його унікальність. Взаємодія технологічних і поведінкових характеристик є головним перешкодою для відтворення організаційної системи однієї компанії (донора) в інший (реципієнт) [69, ст.88].

Громадське підприємництво - це особливий новаторський процес створення чогось нового, процес господарювання, в основі якого лежить постійний пошук нових можливостей, орієнтація на інновації. Воно пов'язане з готовністю підприємця брати на себе весь ризик по здійсненню нового проекту або поліпшення існуючого, а також що виникають при цьому фінансову,

моральну і соціальну відповідальність.

У загальному плані інноваційне підприємництво можна визначити як суспільний технічний економічний процес, приводить до створення кращих за своїми властивостями товарів (продукції, послуг) і технологій шляхом практичного використання нововведень.

Громадська діяльність - можна визначити, як практику, яка спрямована на пошук і впровадження інновацій для підвищення якості товарів, послуг і розширення асортименту, а також вдосконалення технології виробництва. В інноваційну діяльність можна включити наступні етапи:

- Виявлення проблем організації;
- Впровадження інноваційного процесу;
- Формування громадської діяльності.

Громадські організації - це організації, головними напрямками яких є науково-дослідницька діяльність, діяльність по створенню і реалізації продукції на інноваційному ринку. Можна виділити дві групи таких організацій:

1. Безпосередньо здійснюють розробку і створення продукту;
2. Забезпечують реалізацію громадської діяльності.

До першої групи належать громадські організації, що діють на ринку: - науково-дослідні організації, - проектно-технологічні організації та спеціальні конструкторські бюро, які здійснюють розробки та проекти, які є втіленням результату, проводять експерименти, проводять питання сертифікації продукції, фірми, підприємства, концерни, корпорації, для яких інноваційна діяльність не є основною.

У першій групі можна виділити ті сектори, які історично сформувалися у вітчизняній структурі економіки. Вони мають особливості розвитку і свої переваги в тих чи інших сферах громадської діяльності.

Другу групу складають організації інфраструктури інноваційного ринку. Розвиток необхідної інфраструктури, пов'язаної з забезпеченням поширення знань та інформаційного обміну, є одним з основних завдань у сфері громадської діяльності. Воно характеризується наявністю організацій

інфраструктури (венчурні фірми, профіт- центри, інжинірингові фірми, інженерні центри, лізингові фірми, які надають різні інженерно-консультаційні, маркетингові послуги і сприяють поширенню знань), а також рівнем використання сучасних інформаційних технологій.

Людські ресурси є фундаментом громадської діяльності компаній. Причому, як точно підкреслила В. Синів, «сучасні» працівники знань» вже не мають жорсткої залежності від організації, так як можуть виробляти свій інформаційний продукт і поза її структур, маючи необхідні засоби виробництва в особистому власності» [7, ст.32].

Складається ситуація, коли організація потребує співробітника більше, ніж співробітник в ній. У свою чергу необхідно підкреслити вплив людського фактору на формування внутрішнього оригінального морального початку в організації, яка проявляється у вигляді атмосфери, внутрішнього клімату, корпоративну культуру, особливості взаємодії та т. д. Все це робить компанію тотожною самій собі в часі і унікальною в просторі. Така точка зору на роль людини в компанії дозволяє зробити висновок, що існує позитивна кореляція між «душею» працівників компанії і «душею» самої компанії. Внаслідок чого людські ресурси є тією характеристикою, яка робить компанію унікальною в економічному просторі, тим фактором, який відрізняє одну компанію від іншої.

Згідно неінституційної концепції, організація розглядається як об'єднання узгоджених і свідомих дій економічних агентів (людських ресурсів), спрямованих на мінімізацію транзакційних витрат і досягнення певних переваг (економічних, особистих, фізичних і т.д.). Організація, таким чином, виступає як система спланованою координації поведінки і дій агентів за допомогою, правил, норм, процедур та інших інститутів

Сукупність людських ресурсів з їх знаннями, навичками, поведінкою, а також інститутів, що взаємодіють між собою в межах компанії з приводу ініціювання, здійснення, підтримки, розвитку і поширення нових технологій, формує інноваційну систему компанії. Громадська система компанії являє собою свого роду модель «чорного ящика», що перетворює вхідні ресурси в

інновацію, і є характеристикою внутрішнього середовища компанії.

Системний характер громадської системи компанії демонструється в розгляді формування інновації у вигляді зв'язків і взаємодії компонентів всього комплексу організаційних, економічних, поведінкових і інших чинників, що визначають генерування і поширенню інновацій в рамках компанії [12, ст.46].

При цьому дана система являє собою відносно стійку (в часі і просторі) частина внутрішньої і володіє одночасно властивостями і «зовнішньої цілісності і внутрішнього різноманіття». Вона також є одним з видів економічних систем, оскільки її функціонування призводить до виконання «всіх процесів виробництва, а також розподілу, обміну та споживання продукції».

Очевидно, що така система і що входять до неї елементи і процеси потребують управління. Це є одним з основних умов її ефективного функціонування. Відповідно до класифікації, запропонованої Б.Г. Клейнером, таке управління має ґрунтуватися на мікроекономічних (що визначають соціально-економічну поведінку агентів) інститутах.

Існуючі в рамках громадської компанії інститути, значно відрізняються від тих, що розглядаються в традиційних компаніях. Вони тісно пов'язані з іншою, ніж в традиційній компанії, організаційною структурою, стратегією, бізнес-моделлю і іншими елементами, так як ґрунтуються на активному впровадженні знань, інноваційного та творчого потенціалу співробітників. Саме ці інститути визначають існування «громадської компанії» і детермінують такі способи управління, які в науковому мовою отримали назву «інноваційний менеджмент». В той же час необхідно підкреслити особливу роль нано економічних інститутів, яку вони займають в діяльності громадської компанії. К. Ерроу вперше використав термін «нано економіка» в 1972р. в своїй статті «Роздуми над есе» для вказівки особливої частини економіки, що вивчає поведінка приватних економічних агентів [26, ст.234].

У підсумку всі ці інститути безпосередньо впливають на одну з головних функцій громадської системи компанії з ініціювання, виробництва, підтримки, розвитку та поширенню інновацій. Виконання цієї функції має на увазі не

тільки побудови інноваційних процесів і створення правильної стратегії, а й подолання всіх внутрішньо-фірмових компонентів, які перебувають під впливом наноекономічних інститутів, які відкидають інновацію.

Йдеться про те, що для створення громадської системи компанії необхідно подолати ті організаційні антитіла (індивідів), які перешкоджають впровадженню інновацій. Найчастіше це виникає в зв'язку з тим, що вони знаходяться під впливом власних звичок, звичаїв, ментальності, культури і інших наноекономічних інститутів (як внутрішньо-фірмових, так і за рамками).

Отже, можемо підкреслити наявність взаємозв'язку попередньої шляху розвитку при створенні громадської системи компанії, в основі якої стоїть раніше відібрана стратегія інноваційного розвитку, а також інститути, які вже існували і які будуть формувати в ході її становлення.

Важливо відзначити, що успіх існування громадської системи всередині компанії залежить від балансу наноекономічних і мікроекономічних інститутів, тобто тих, які відповідають відповідно за творчу і комерційну функції компанії. Так, на початкових стадіях розвитку організації головним чином намагається генерувати ідеї і приділяє особливу увагу на максимізацію цінності, отриманої від впровадження даної інновації. Також діє зворотний зв'язок, тобто в міру становлення компанії її прагнення до креативності в основному знижується і зсувається в бік отримання цінності.

Компанії, які хочуть стати інноваційними на етапі становлення, прикладають всіх зусиль для формування особливої внутрішньої атмосфери, сприятливого інноваційного клімату, яка сприятиме генеруванню інноваційних ідей та регулювання наноекономічних інститутів всередині компанії. Тим часом в залежності від зростання і розвитку приходить усвідомлення необхідності розвитку здібностей вилучення прибутку і регулювання основного інноваційного бізнес-процесу.

Надалі це призводить до зсуву в бік мікроекономічних інститутів, у яких в увазі знаходяться наступні аспекти, як оборотність активів, прибутковість, управління вартістю, управління капіталом і т.д. Головним чином вони

спираються на загальноприйняті показники економічної ефективності виконання проектів: наведений грошовий потік (NPV), рентабельність інвестицій (ROI), термін окупності (PBP). Стає ясно, що виконання будь-якої творчої ініціативи без оцінки її ринкової ефективності може довести компанію до банкрутства, а також слід розрізняти практичне новаторство і абстрактне творчість. Необхідно аналізувати ту користь, яку може принести дана ініціатива компанії і клієнтам [30, ст.49].

Проводячи аналіз всього вищеописаного, можна зробити висновок, що інноваційна система компанії є одним з головних елементів внутрішнього середовища компанії, основні завдання якої є:

- Стимулювання створення нових інноваційних ідей всередині компанії;
- Безперервне мотивування скупчування інноваційних ідей з меж компанії;
- Відсів ідей і відбір найбільш ефективних;
- Інтеграція інноваційну ідею у внутрішнє середовище;
- Супровід і сприяння інновації на кожному етапі її живого циклу;
- Утворення інститутів розвитку інновації всередині компанії;
- Сприяння в реалізації громадської діяльності компанії.

Реалізація даних функцій гарантується складовими громадської системи - елементами громадської діяльності, інноваційною інфраструктурою, що утворюють стабільну частку взаємодіючих між собою, культурної, ментальної, когнітивної, інституційної, імітаційної і технологічної підсистем компанії.

1.3. Концептуальні основи управління людськими ресурсами в громадських організаціях та об'єднаннях

Термін «Управління людськими ресурсами» є перекладом терміну «Human resource management» на заході, який виник в результаті трансформації людської складової з об'єкта управління в найважливіший ресурс організації.

Впровадження терміну «управління людськими ресурсами» обумовлено націленістю на найбільш повне і раціональне використання людського

потенціалу в рамках постійно мінливого зовнішнього середовища. Майкл Армстронг визначає управління людськими ресурсами наступним чином. «Управління людськими ресурсами – це стратегічний підхід в управлінні найціннішими активами компанії, а саме людьми, які колективно і по-окремо роблять свій внесок в досягненні організаційних цілей» [49, ст.163].

Поняття управління людськими ресурсами відрізняється від терміну «управління персоналом», так як робить акцент на стратегічних аспектах прийняття кадрових рішень, в той час як «управління персоналом» в більшій мірі характеризує повсякденне оперативну роботу з кадрами. Управління людськими ресурсами спрямоване на вирішення глобальних, довгострокових, принципово нових завдань, в той час як основною метою управління персоналом є рішення повсякденних проблем, які вимагають адміністративного втручання. Управління людськими ресурсами це, в першу чергу, цілеспрямовані дії керуючого штату організації, а також керівників і фахівців підрозділів системи управління людськими ресурсами, які складають важливу частину стратегії кадрового менеджменту та політики управління людськими ресурсами. Зазвичай, в практиці управління людськими ресурсами виділяють соціальний і кадровий маркетинг. У масштабах кадрової політики основною роботою вважаються:

- Виконання умов трудового законодавства;
- Облік сьогоденних і перспективних потреб організації в людях;
- Підтримування стабільного стану для запобігання плинності кадрів;
- Дотримання балансу інтересів працівника і роботодавця.

Розглядаючи зміст і сутність інноваційного управління людськими ресурсами необхідно визначити такі поняття, як нововведення і інновація, які є компонентами громадської діяльності. У більшості випадків, під нововведенням розуміють творчу ідею, виявляє себе в компонентах виробничо-технологічної роботи, яка має подальший розвиток.

У частині управлінні людськими ресурсами, нововведенням можна вважати кожне раціональне пропозиція по оптимізації управлінського процесу,

при невеликих фінансових витратах. З точки зору автора, при втіленні в життя єдиної громадської стратегії важливі управлінські інновації, втілені в новому методі, або принцип управління.

Крім цього, треба брати до уваги і способи матеріального забезпечення. Під інноваціями в управлінні розуміється поліпшення певної частки управлінського процесу, яка потребує радикальної перебудови роботи організації. В цілому інновації в управлінні людськими ресурсами дозволяють удосконалювати процес виробництва і поліпшити підсумковий продукт (товари або послуги) [57, ст.93].

Компанії створюють нові продукти з цілого ряду причин, але, як правило, найголовніше це бажання збільшити прибуток. Найприбутковіша продукція буде та, яка найбільш повно відповідає потребам клієнтів, ніж продукція конкурентів, і, отже, краща для них. Організаціям необхідно визначити ці потреби, генерувати ідеї і спрямувати зусилля на їх вирішення.

Більшість робіт з інновацій і творчості починаються з загального твердження, що компанії повинні впроваджувати інновації, щоб витримати зростаючу конкуренцію. Це, безумовно, вірно і будь-яка компанія, яка не здатна генерувати і впроваджувати нові ідеї, буде просто витратити свої ресурси, і приречена на провал. Інновації вимагають не тільки наявності нових ідей, але і бажання і, найголовніше, вміння фахівців використовувати їх під час створення нової продукції.

В області управління безліч змінних були визначені, які впливають на організаційні інновації:

- Бачення того, чого організація хоче домогтися;
- Пошук можливостей, досвіду і технічного потенціалу;
- Підтримування ринкової орієнтації;
- Еволюція і сегментація ринку;
- Управління та просування творчого персоналу.

Управління людськими ресурсами, сьогодні вважається ключем успішних інновацій, з моменту участі творчого персоналу в інноваційному процесі.

Фахівці стверджують, що немає хороших технологій або хороших інновацій без творчих і компетентних людей, які можуть адекватно використовувати їх і отримати користь для компанії. У той же час, некомпетентні люди можуть проявитися, якщо немає бізнес проектів визначає роль технологій та інновацій або, якщо відсутні необхідні і достатні умови для прояву здібностей і можливостей персоналу.

Беручи до уваги, що управління людськими ресурсами визначає і, в значній мірі, змінює ці здібності, можливості і відносини, ясно, що воно стає важливим елементом в розвитку громадської діяльності в компанії. Для компаній перехід до створення нового товару або послуги пов'язаний з завданням перерозподілу існуючих в її розпорядження ресурсів, включаючи людські. При цьому, є ризик, який крім переорієнтації виробництва, стосується ще й загрози розриву колишніх взаємозв'язків, низькою інноваційною сприйнятливості, також загрози втрати висококваліфікованих працівників [66, ст.25].

Отже, завдання інновацій в управлінні людськими ресурсами в компаніях - це не стільки відбір компетентних і зацікавлених працівників, але, і мистецтво їх утримати, розвинути їх професійну компетентність в масштабах наявної стратегії. Людські ресурси виступають основним елементом не тільки виробництва нової продукції, але ще і як частина стратегії розвитку компанії. У зв'язку з цим будь-який конкретний фахівець - це не тільки сума витрат, але і фактор збільшує прибуток і продуктивність праці. Тому виникає необхідність інвестицій в розвиток творчого потенціалу співробітників компанії і створення критеріїв для повного виявлення їх можливостей.

Таким чином, впровадження інновацій в управління людськими ресурсами можна визначити, як спеціалізовану діяльність, яка спрямована на модернізацію системи управління в області роботи з людськими ресурсами, з метою розвитку творчого та інноваційного потенціалу персоналу, а так само стимулювання громадської поведінки співробітників компанії.

Все вищесказане є основною причиною трансформації вимог до стратегії

управління людськими ресурсами та формування конкретних умов для цього, оскільки сьогодні визначення людських ресурсів як деякого об'єкта, до яких застосовуються виключно адміністративні заходи, звичайно, не є ефективним.

Отже, інновація в управлінні людськими ресурсами уособлюється у вигляді нової або ж модернізованої політики управління, яка застосовується у фактичній діяльності певної компанії. Поряд з цим інноваційна політика управління людськими ресурсами орієнтована на економічні та організаційні зміни в масштабах наявної стратегії інноваційного становлення компанії. З точки зору інновацій управління людськими ресурсами володіє наступними особливостями:

- Зміни в управлінні людськими ресурсами націлені на вирішення певних проблем, пов'язаних зі стратегією розвитку підприємства;
- Неможливо заздалегідь визначити результат, до якого вони можуть привести;
- Інновації можуть призвести до конфліктних ситуацій, пов'язаних з опором працівників, які не приймають їх;
- Зміни управління персоналом тягнуть за собою зміни у всій системі управління підприємством внаслідок того, що вони стосуються головною складовою підприємства - його персоналу [70, ст.33].

Таким чином, людські ресурси - це найважливіший актив організації. Це підтверджується тим, що сам співробітник повинен мати активну позицію і постійно відстежувати чи реалізує він ті цілі, які він сам поставив, і яка його частка в здійсненні спільних цілей організації. Саме це є основною причиною трансформації вимог до тактики та стратегії управління людськими ресурсами, формування конкретних умов для цього. Сьогодні визначення людських ресурсів як конкретного об'єкта застосовуються виключно адміністративних заходів, звичайно, не є ефективним.

У зв'язку з цим одним з головних напрямків в сфері інноваційних методів управління людськими ресурсами може вважатися підвищення якості трудового життя, який задовольнив би їх індивідуальні потреби за допомогою

їх роботи в даній компанії. Якість трудового життя характеризується наступними ознаками: 1. Персонал повинен отримувати визнання своєї праці і справедливе винагороду.

2. Співробітники повинні обов'язково брати участь в прийнятті рішень, які безпосередньо зачіпають їх роботу.

3. Робоча обстановка повинна бути ергономічною, з хорошою освітленістю і низьким рівнем шуму і т.д.

4. Повинно бути забезпечено підтримання працездатності кожного співробітника.

5. Обов'язково повинен бути сприятливий психологічний клімат в колективі.

Для досягнення поставлених цілей, на допомогу застарілих методів управління людськими ресурсами повинні прийти нові - громадські методи. Безсумнівно, використання інноваційних методів не означає виключення вже існуючих, але ці методи також вимагають переосмислення, особливо в умовах здійснення громадської діяльності [8, ст.11].

Методи управління людськими ресурсами - це сукупність інструментів, які активізують роботу персоналу (працівників), підприємців (власників), а також резерву людських ресурсів для досягнення поставлених цілей. Громадські методи управління людськими ресурсами - це сума прийомів і способів, що дозволяють при певній чисельності працівників застосовувати інноваційний підхід до управління людськими ресурсами, зокрема, безперервно розвивати творчий потенціал співробітників для забезпечення максимальної ефективності управління, і, отже, для підвищення конкурентоспроможності підприємства. За нашу думку, такі методи управління людськими ресурсами включають:

1. Методи організації;
2. Методи планування;
3. Методи мотивації;
4. Методи контролю;
5. Методи збору і аналізу інформації.

У структурі інноваційних методів на першому місці стоять методи організації управління людськими ресурсами. Перш за все, це пов'язане, з тим, що в першу чергу необхідно створити організацію, потім слід її реєстрація у відповідних органах, потім набір необхідного персоналу, і тільки в кінці цього виникає проблема управління. До всього іншого, підприємці, які бажають стати власниками організації, - також є частиною людських ресурсів.

До організаційних методів, перш за все, відносяться інжиніринг людських ресурсів, який пов'язаний з послугами з розробки норм продуктивності, інтенсивності, програм інвестування та проектування всіх необхідних інструментів для їх реалізації в компанії. Інжиніринг, в свою чергу, дозволяє отримати додаткові доходи, а, отже, підвищити конкурентоспроможність компанії, оскільки його застосування стає конкурентним перевагою [14, ст.95].

В умовах змін зовнішнього і внутрішнього середовища використання реінжинірингу персоналу є досить ефективним методом. Таким чином, реінжиніринг людських ресурсів – це розробка програм удосконалення існуючих і реалізованих методів управління людськими ресурсами або в тій же організації, або адаптація їх до діяльності іншої організації.

Організаційні методи управління людськими ресурсами передують самій діяльності компанії, створюють для неї все необхідні умови і складаючи основу трьох інших категорій - економічних, адміністративних, психологічних методів.

Адміністративні методи являють собою методи впливу на людські ресурси для забезпечення функціонування підприємства. Безумовно, ці методи носять обов'язковий характер, тому що виражаються у вигляді наказів, інструкцій, розпоряджень, концепцій, кодексів. Отже, адміністративні методи управління людськими ресурсами є відображенням трансформації інституційного середовища, в умовах постійних змін, в яких доводиться функціонувати будь-якої організації.

Економічні методи повинні орієнтуватися на ефективне застосування економічних інструментів в процесі управління для забезпечення сприятливих умов розвитку компанії, а також економічної зацікавленості у результатах,

результати власної діяльності. На сьогоднішній день головним економічним інструментом є заробітна плата. Безумовно економічні методи повинні бути пов'язані з інвестуванням капіталу в розвиток трудового потенціалу працівників і націлені на збільшення економічних результатів компанії.

Психологічні методи є необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування організаційних методів, тому що саме ці методи дозволяють розвивати інноваційну сприйнятливість співробітників до розвитку громадської стратегії компанії.

Психологічний клімат організації багато в чому визначає результати її діяльності, про що свідчать багато досліджень. Крім конфліктних ситуацій в організації, на психологічний клімат впливає страх співробітників зробити помилку в процесі навчання і експериментування. Необхідно пам'ятати, що здійснюючи багато помилок на початковому етапі роботи, співробітники надалі будуть робити їх менше, а також навчаються виправляти їх набагато швидше, не зачіпаючи при цьому своє самолюбство [20, ст.48].

Таким чином, дана інформаційна система може бути, як впроваджена повністю або частково, так і доопрацьована під особливості підприємства. Отже, основа інноваційного управління людськими ресурсами лежить в використанні комплексного і підходу, який враховує постійно мінливі потреби компаній в людських ресурсах, а також забезпечує сукупну ефективність їх функціонування. Інноваційний підхід до управління людськими ресурсами має на увазі рішення одного з головних протиріч системи управління людськими ресурсами, а саме розвиток творчого потенціалу в масштабах наявної стратегії компанії. Для досягнення цього потрібні розробка і впровадження методів, механізмів, інструментів дозволяють абсолютно по-новому втілити можливості розвитку творчого потенціалу працівників на довготривалий період, а разом з цим, здійснення постійних вкладень в людські ресурси, які дадуть можливість забезпечити конкурентоспроможність і ефективність організації.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ ТА ОБ'ЄДНАННЯХ

2.1. Управління знаннями як основа управління людськими ресурсами в громадських організаціях та об'єднаннях

В рамках наукомісткої економіки в сучасних організаціях формується нова категорія управління, спрямована на те, щоб акумулювати інтелектуальний капітал, виявити і поширити наявний інформацію і досвід, створити умови для поширення і передачі знань. На практиці виконання цієї функції виражається в формуванні, оновленні та використанні знань, щоб максимізувати ефективність компанії, а також прибуток від активів, заснованих на знаннях. Термін «управління знаннями» вперше був використаний в науковій практиці відомим американським дослідником в області штучного інтелекту Карлом Вігом в 1986р. Але спочатку управління знаннями розглядали як область, яка має відношення тільки до тих галузей, яким характерні високі технології. Але практика показала, що немає таких галузей, що не потребують інтелектуальний капітал при прийнятті управлінських рішень, наданні послуг або виготовленні продукції [31, ст.56].

Європейська комісія класифікувала знання за такими чином:

- Наукові знання: ці знання формуються в освітніх установах, а також в науково-дослідних інститутах;
- Технічні (технологічні) знання: ці знання формуються в компаніях, які проводять власні дослідження і розробки, в інститутах підприємницького сектора і державних наукових установ, а також вишукувальна активність в нових компаніях, яка виникає при створенні нового бізнесу;
- Інновації, що здійснюються в компаніях підприємницького сектора і заново створеними підприємствами;
- Інтелектуальний капітал: формується в вузах, які готують фахівців вищої

кваліфікації, в процесі досліджень в підприємницькому і державному секторах;

- Кваліфікації (компетенції): формується в процесі навчання в професійних курсах, або ж є результатом професійного досвіду фахівця у всіх секторах економіки, в тому числі і дослідний сектор;

- Інформаційно-комунікаційні технології (інформаційно-комунікативні технології): створюються в корпоративному секторі і поширюються на основі їх використання в діяльності мережевих структур.

Як функція і як категорія управлінської діяльності управління знаннями вирішує наступні завдання:

- Надати додаткову цінність вже наявної інформації на основі виявлення, відбору, узагальнення, збереження і розподілу знань;

- Надати знань споживчий характер, для володіння всією необхідної і доступної для користувача інформацій;

- Перевтілювати знання в нову продукцію, послуги, документи, базу даних і програмні забезпечення;

- Сприяти приросту знань (поширення всередині компанії, обмін з іншими фахівцями);

- Створити інтерактивне навчальне оточення, в якому співробітники регулярно обмінюються інформацією, а також всі умови для засвоєння набутих знань;

- Оцінити отримані знань, виміряти і використовувати нематеріальні активи організації.

Використовуючи інтелектуальний капітал, а разом з цим і професійну компетенцію кадрів, забезпечується виживання і економічний успіх організацій. Саме знання є основою інновацій, високої продуктивності і конкурентних переваг організацій. Тим не менш, незважаючи на те, що поняття «управління знаннями» став досить широко вживатися в науковій літературі і управлінської діяльності, треба зазначити різноманітність пропонованих методів, застосовуваних технологій і підходів, відсутність єдиного погляду на цю категорію управлінської практики [46, ст.19].

Освітньо-дослідницька організація American Productivity & Quality-Center досліджує управління знаннями як сукупність процесів і стратегій з виявлення, набуття, розподілу, використання, контролю та обміну знань для гарантування конкурентоспроможності бізнесу.

Корпоративні стратегії управління знаннями націлені на утворення нової вартості, реалізованої в продукції, за допомогою створення, накопичення і застосування знань в організаціях. Виконання стратегій управління знаннями підвищує ефективність використання всіх існуючих в організації ресурсів, знижує втрати від невикористаних інтелектуальних активів, покращує обслуговування клієнтів, зростання інновацій і т.д.

Розробляючи стратегію управління знаннями, важливо ідентифікувати то, які засновані на знанні здатності і ресурси істотні для компанії, наскільки ці здібності і ресурси підтримують ринкову позицію компанії. Впроваджуючи різні стратегії, вони постійно конкурують і досягають найкращого результату в тому випадку, коли в процесі побудови і впровадження стратегії управління знаннями, вони зіставляють її з основними аспектами загальної корпоративної стратегії і зі своїми стратегічними цілями, а також з громадською, маркетинговою, фінансовою і всіма іншими стратегіями, які впроваджуються в організації.

Це підкреслює необхідність направляти зусилля по управління знаннями на області, які сприяють вирішенню стратегічних задач. Залежно від пріоритетів, діяльності організації встановлюються пріоритети в знаннях. Якщо організація націлена на досягненні конкурентної переваги, досягаючи високого рівня обслуговування клієнтів, то зусилля потрібно спрямувати на отримання знань про клієнтів, їх перевагах, знаннях про компанії - конкурентів; для того, щоб створити корпоративну інформаційну систему, з цілю широкого використання її працівниками компанії; на форумах роботи з споживачами [54].

В даному випадку такими методами здійснення стратегії управління знаннями можуть стати систематичні опитування клієнтів, створення баз даних про споживачів і їх перевагах. Набуті знання потім застосовуються для

модернізації продукції та обслуговування клієнтів, стаючи чинником високої конкурентоспроможності. У масштабах стратегії на основі даних про індивідуальних переваг, що зберігаються в певній базі даних, організація може індивідуально обслуговувати клієнтів, передати їм додаткову інформацію про продукцію для більш результативного його використання.

Істотне значення для здійснення даної стратегії має прохід до знань конкурентів, методам здійснення їх бізнесу і роботи зі споживачами, переклад даних знань в корпоративну пам'ять і подальше використання. Крім загальноприйнятого збору маркетингової інформації про конкурентів, нещодавно набув значного поширення створення різноманітних стратегічних угруповань, які можуть знайти доступ до знань конкурентів.

Метою управління знаннями можемо вважати формування економічної цінності. Недостатньо тільки збільшувати обсяг знань, тому ці знання повинні стати ще пусковим механізмом діяльності. Знання не може бути цінним, до його використання. Крім того, повинні використовувати там, де знання буде володіти максимальним економічним потенціалом.

Слід застосовувати управління знаннями в тих колах бізнесу, які, завдяки введеним удосконаленням, дадуть максимальну віддачу інвестицій. Багато важливі процеси формують цілком явну цінність для клієнтів або зміцнюють зв'язок знань покупця і продавця. У деяких моментах віддачею інвестицій в знання може бути швидке зростання ефективності або продуктивності. В інших обставин, коли інвестиції спрямовані на навчання та інновації не окупаються в короткостроковому періоді, вони можуть формувати основу для подальшого успіху і поліпшення економічного стану компанії [63, ст.77].

Здійснюючи функції, пов'язані зі знаннями, часто наштовхуються на конкретні проблеми технологічного характеру, з числа яких можна відзначити наступні. Інтеграція використання і поширення знань в постійній діяльності. Досягнення цієї мети має не тільки культурний, а й технологічний нюанс. Обмін знаннями та щоденна практика даного обміну ймовірно лише в культурному середовищі компанії, де такого роду діяльність визнається і

заохочується. Оптимальним підсумком стає перевтілення навчання в складовий елемент роботи співробітників.

Технології спільної роботи повинні бути легкодоступними, стійкими і пов'язаними з програмним забезпеченням, який використовують співробітники. Збереження знань в прийнятній формі. Суттєвою завданням управління знаннями вважається кодифікація знань в особливій формі, яка дозволить зберегти їх характерні властивості, нерідко надають знання особливої цінності. Незважаючи на успішне засвоєння і збереження знань, компанії стикаються із завданням змісту цієї бази даних. Спеціально для цього виділяються окремі співробітники (редактори, бібліотекар).

Зіткнення між обов'язковістю стандартизації і збереженням особливостей знань. Могутність знань полягає в їх специфічності – в приватному досвіді і специфічності ситуації. Але системи, які забезпечують доступність знань у великих компаніях, повинні ґрунтуватися на базі традиційної термінології і шаблонних процедур.

Окупність вкладень в знання. Рішення завдання окупності вкладень в знання тісно пов'язане зі створенням чітких характеристик визначення цінності знання. Кількісні характеристики, такі, як кількість звернень в інформаційну базу, є незадовільною характеристикою вартості знання. Вкладення капіталу в короткочасні (в найкоротшому терміні повернення коштів) плани має велику ймовірність підірвати значимість тих планів, які обіцяють максимальну віддачу в довгостроковому проміжку. У разі якщо організації наполягають на негайних матеріальних підсумки, то вони, по всій видимості, відсічуть себе від прийдешніх можливостей [2, ст.15].

Для розуміння і освоєння нових знання потрібен час. Працівникам необхідний час для перетравлення того, що власне вони роблять, замість того, щоб відразу кидатися виконувати обов'язки і допускати при цьому помилки. Втім, багато компаній, інвестувавши кошти в методіку глобальних комунікацій і розподіл знань, важко долають небажаність надання часу працівникам на розуміння, обдумування і освоєння знань.

Треба підкреслити, що моделі, процеси і системи управління знаннями, які сьогодні застосовуються в різних організаціях, відрізняються чималим різноманітністю і головним чином залежать від стратегічних цілей, існуючих знань, навичок і здібностей персоналу.

Дослідження наявної практики дає можливість виділити в роботі з управління знаннями ключові процеси, які існують в кожній моделі. Цими основними процесами є формування - обмін і поширення - використання знань. додатковими можемо вважати ті процеси, які в якійсь мірі інтегровані в усі головні процеси, пронизують їх, гарантують їх перебіг.

До цих процесів можна віднести збір (зберігання) - становлення - захист - аудит - оцінка - контроль знань. Якщо ключові процеси управління знаннями можемо символічно назвати горизонтальними, то додаткові процеси, отже, є вертикальними.

Кожен процес управління знаннями може бути спроектований як окремий бізнес-процес, а може бути інтегрований як частина в основні бізнес-процеси організації. При цьому необхідно вирішувати проблеми їх технічного, фінансового та структурного забезпечення.

Основою для управління знаннями організації є процес їх формування, завдання якого - встановити, які знання необхідні компанії, як і з яких джерел вони будуть купуватися, яка буде вартість, хто і коли буде цим займатися. До всього іншого, завдання управління включає аналіз отриманої інформації, її структурування і трансформації в організаційні знання. Процес створення починається з виконання етапів ідентифікація і придбання знань. Потім формування знань доповнюється процесами їх накопичення і розвитку, які передбачають постійне оновлення знань, трансформація їх з таємних в явні, застосування навчальних програм, а також інших способів виявлення нових знань, занесення їх в корпоративну пам'ять [11, ст.45].

На стадії визначення (ідентифікації) потрібно встановити, які ключові знання мають суттєві значення для здійснення стратегії і успіху організації. Основні ключові знання - це сума експертних знань, методів та інструментів,

необхідних для здійснення відповідних стратегічних можливостей. Ці знання мають відображати, підтримувати цілі організації. Наприклад, кожної компанії потрібні точні знання про очікування і запити споживача, постачальників, конкурентів, про послуги та продукцію, технології, фінансах, працівниках та ін.

Потім основні знання, підібрані для внутрішнього розвитку, діляться на домени знань, що являють собою спеціальні предметні зони знань, в яких обрані професіонали можуть досягти найкращих результатів. Елементом бізнес-моделі суб'єкта господарювання повинні відповідати нижченаведені домени знань: - Ринок - виробництво, ціноутворення, конкуренція, дистриб'ютори, постачальники, партнери;

- Споживач - ціни, запити, вимоги, очікування, перешкоди, зворотній зв'язок;

- Продукт - функціональність, властивості, якість, вартість;

- Сервіс - покупка, маркетинг, ремонт і обслуговування;

- Процес - виробництво продукції, випуск, реалізація;

- Управління - методи, структури, бізнес-стратегія, активи, робоча сила, модернізація;

- Працівники - навички, знання, працездатність, кар'єрні цілі, оплата праці, пільги.

Після визначення відповідних доменів знань, потрібно оцінити існуючий рівень компетенцій персоналу в кожній сфері знань. Слід визначити, чи володіють співробітники необхідними знаннями та досвідом для того, щоб досягти найвищих результатів. Необхідно провести експертну оцінку професійних знань (досвіду, навичок) [20, ст.13].

Існують два види оцінки: оперативна, яка розглядає робочі якості та поточні навички, необхідні для підтримки наявних базових знань, і стратегічна, яка визначає, що з наявного досвіду може передаватися для забезпечення майбутніх основних знань. Коли встановлена різниця між необхідним і існуючим рівнями компетенції, професіонали в відповідних сфер знань, спільно з професіоналами з інформаційних технологій, можуть почати програми.

Формування нових моделей поширення знання, а також використання його в якості економічного ресурсу передбачає істотні зміни в усій соціально-економічній структурі організації - в рівні доходів, характер праці, мотивації і діяльності. Всі ці зміни мають на увазі формування нового виду людської особистості, яке орієнтовано на підвищення своєї кваліфікації, самовдосконалення.

Система управління знаннями створює всі необхідні умови, при яких отримані знання трансформуються в різновид інвестицій, професійний досвід перетворюється в активи, а лояльність організації - стає тим, чого повинна досягти організація в стосунках з працівником.

2.2. Методичні підходи до управління людськими ресурсами в громадських організаціях та об'єднаннях

В першу чергу, для управління творчими людьми необхідно застосовувати нестандартні методики роботи з людськими ресурсами, зокрема, відбір персоналу повинен бути спрямоване на виявлення фахівців з унікальним творчим мисленням, наприклад, в компанії Microsoft будь резюме механічно аналізується за ключовими критерієм, якщо резюме викликає інтерес, фахівці проводять телефонне інтерв'ю.

Кандидати, що пройшли телефонне інтерв'ю, викликаються в штаб-квартиру на особистісне інтерв'ю, де вони відповідають на питання, які славляться своєю незвичністю і складністю (використовуються головоломки, завдання, «нездійсненні питання» на яких немає точних, правильних відповідей). Інтерв'ю, які використовуються в компанії Microsoft, спеціально відсівають звичайних «компетентних працівників», які не володіють високою мотивацією і умінням творчо підходити до поставлених завдань. Інтерв'юери Microsoft задають багато інших питань крім тих, які мають пряме відношення до прийому кандидата на роботу [39, ст.120].

Окреме місце в цих інтерв'ю займають головоломки. Більшість з них «питання без відповіді», мета яких перевірити границі уяви кандидатів на

роботу, і багато хто з них насправді були придумані в Microsoft. Наприклад: Як роблять цукерки M & M's? Яку процедуру тестування ви запропонуєте для тостера або чайника?

Громадські організації, як правило, більш вибагливі до методам залучення персоналу. Розглянемо деякі з них.

1. Метод стресового інтерв'ю - метою стресового інтерв'ю є визначення стресостійкості кандидата. Для визначення стресостійкості здобувача вакансії для нього створюють певні стресові умови і спостерігають за його реакцією. Звичайний сценарій стресового інтерв'ю часто включає наступні ситуації:

- Втрата резюме здобувача;
- Вияв неуваги до звань, ступенів, заслугах або утворення кандидата: «Ну, і що, що Ви вчилися в МВС, наша прибиральниця теж звідти!»;
- Запізнення на інтерв'ю представника роботодавця на півгодини і більше;
- Незручні умови: яскраве світло в очі, дуже високий стілець або підпиляними ніжками стільця, розміщення кандидата в центрі кола, де по кола сидять представники роботодавця;
- несподівані дії з боку рекрутера: кидання предметів;
- Задавання провокаційних питань.

Яскравим прикладом такого інтерв'ю є прийом «мовчазної інтерв'ю», який працює в такий спосіб: кандидата запрошують на співбесіду в один з офісів компанії, його проводять до інтерв'юера, який втілюється, що спить. Рекомендована реакція потенційного працівника полягає в наступному: після пару хвилин очікувань, кандидат може написати записку про те, що йому було приємно зустрітись і вийти з кімнати. Якщо його реакція відповідає посаді, яку він претендує, його зупинять до того, як він вийде з офісу [45, ст.13].

2) Метод «Brainteaser - інтерв'ю» - суть методу Brainteaser - інтерв'ю (або інтерв'ю, лоскоче мозок) в тому, що кандидати повинні вирішити логічне завдання або відповісти на хитромудрий питання.

Мета даної нестандартної методики підбору персоналу - перевірити здатність до творчості та аналітичне мислення здобувача. Виходячи з цього,

цільова аудиторія застосування такого інтерв'ю - це креативні працівники розумової праці, наприклад, програмісти, аудиторі, менеджери по рекламі, консультанти. Хоча цей метод також використовують рекрутери при виборі операторів машин, будівельників. У відповідях на питання цінується креативність рішення і логічність ходу міркувань.

3) Метод підбору персоналу на основі соціоніки. Одним з найпоширеніших використовуваних нетрадиційних методів підбору співробітників є соціоніка - наука, яка вивчає процес обробки психікою людини інформації навколишнього світу. Відповідно до цього методу психіка людей може бути виражена у вигляді шістнадцяти можливих варіантів прийняття і обробки інформації та кожен з них відноситься до певного соціотипу або «типу інформаційного метаболізму». Соціоніка базується на логіці і етиці, екстраверсії і інтроверсії, інтуїції і сенсорики, раціональності та ірраціональності. Таким чином, методичні підходи до управління людськими ресурсами в громадських організаціях полягають в наступному:

- Розробка професійних, психологічних тестів при відборі працівників на роботу в організацію;
- Організація діяльності на основі командної роботи;
- Розробка системи мотивації співробітників, що включає базову та змінну складову;
- Організація процесу безперервного навчання співробітників;
- Розробка певних заходів для підтримування творчої атмосфери в організації. Рівноправність співробітників і повагу їх права на прояв своєї індивідуальності є фундаментальною цінністю інноваційних організацій. Розвиток сучасних інновацій залежить як від «жорстких» матеріальних чинників (витрати на дослідження і розвиток, доступ до фінансуванню) так і "м'яких" нематеріальних активів (людські ресурси). Більш того, в економіці, заснованій на знаннях, роль останніх безперервно зростає.

Це підкреслює важливість стратегічного управління людськими ресурсами в якості значимого фактору в підтримці зростання інновацій в

сучасних компаніях. Підтримка цього зростання може надходити від усіх процесів пов'язаних з управлінням людськими ресурсами. Проте, особливу роль відіграють вибір відповідних працівників, управління талантами, мотивація співробітників, інформація та комунікації, а також інвестиції в розвиток робочих компетенцій (особливо таких компетенцій, як творчість, відкритість до змін, здатність працювати з групою, обмін знаннями) [52, ст.60].

Слід зазначити, що в якості одного з інноваційних інструментів в управлінні людськими ресурсами, застосовуються інформаційні технології. Для ефективного управління персоналом на підприємстві необхідний постійний моніторинг інформації про штатних співробітників, а також аналіз ринку праці, спрямований на виявлення потенційних працівників. Поліпшити методику збору такої інформації покликані інформаційно - комунікативні технології.

Інформаційно - комунікативні технології - це сукупність технічних засобів передачі повідомлення, а також алгоритмів і методів інформаційно - комунікативного впливу на людину. Інформаційні системи є складовою частиною таких інформаційно - комунікативних технологій, і покликані допомогти менеджерам з персоналу в плануванні і контролі штату співробітників, а також в розробці програм, спрямованих на підвищення їх ефективності [60, ст.113].

Інформаційна система являє собою сукупність програмного, технічного, організаційного забезпечення та персоналу, яка призначена для своєчасного забезпечення людей потрібної їм інформацією. Основними ознаками інформаційної системи є:

- Виконання щодо інформації однієї або декількох функцій;
- Єдність системи, що припускає наявність загальної файлової бази, єдиних стандартів і протоколів, єдине управління і інше;
- Можливість для виконання заданих функцій створювати композиції і декомпозиції об'єктів системи.

Інформаційна система повинна відповідати таким вимогам:

- Бути ефективною;

- Відповідати стандартам якості функціонування: узгодженості з стандартами, точності, захищеності;

- Бути надійною;
- Бути безпечною.

Впровадження інформаційних систем управління персоналом в організацію включає наступні етапи:

1. Аудит поточний ситуації, виявлення кадрових потреб організації;
2. Складання технічного завдання на автоматизацію;
3. Вибір відповідних програм, програмного забезпечення;
4. Використання;
5. Запуск і тестування системи управління кадрами;
6. Навчання користувачів;
7. Сервісний супровід;
8. Контроль - співставлення досягнутих результатів з планом, усунення відхилень.

Система працює за такими напрямками:

1. Планування і облік персоналу. План по персоналу визначає кількісні та якісні характеристики персоналу, в план також включені параметри розстановки персоналу і витрати, які понесе організація на комплектування, компенсації, зміст і розвиток запланованих трудових ресурсів.

Розглянемо ключові можливості системи по даному напрямку:

- Організаційний менеджмент і планування персоналу;
- Адміністрування персоналу;
- Кадрове діловодство;
- Складання на майбутні періоди планових ФОП і планів спільних витрат на персонал;
- Формування комплексного плану вакансій і термінів їх відкриття для виконання заходів зовнішнього і внутрішнього підбору персоналу.

2. Розрахунок заробітної плати та звітність. Кадровик забезпечує повний цикл розрахунку заробітної плати і податкових відрахувань. Можливості

системи дозволяють здійснювати нарахування оплати праці з використанням будь-яких алгоритмів і механізмів обліку відпрацьованого часу. Кадровик формує всю необхідну регламентовану звітність відповідно до чинних нормативних актів, а також будь-які довільні призначені для користувача звіти [9, ст.12].

Ключовими можливостями системи за даним напрямком є:

- Розрахунок заробітної плати і податків;
- Розрахунок відрядного і погодинного праці, облік відпрацьованого часу;
- Аналітичний облік витрат на персонал і оплати праці;
- Податкова і державна звітність по персоналу і зарплати;
- Звітність до Пенсійного Фонду України;
- Настроюється і довільна призначена для користувача звітність.

3. Професійний підбір персоналу. Система кадровика пропонує ефективні способи підбору талановитих працівників. Одним з ключових умов успіху є інтеграція з рекрутерськими інтернет-ресурсами. Кадровик дає можливість одним натисканням клавіші опублікувати вакансію в мережі інтернет і також легко дозволяє отримувати відгуки кандидатів.

В системі закладена можливість ведення профілів посад, працівників і кандидатів. управління профілями забезпечує автоматизований відбір, фільтрацію, впорядкування і ранжування працівників. Це дозволяє адекватно і об'єктивно зіставляти здатності людини до вимог, встановлених для заміної посади.

4. Оцінка співробітників. Форма оцінки співробітників може варіюватися від експертних оцінок до різних форм психологічного та професійного тестування. Кадровик успішно інтегрується із зовнішніми системами тестування. Результати оцінки формують профіль працівника і враховуються при плануванні наступних заходів з управління персоналом: формування кадрового резерву, перепідготовки та навчання, переміщення, звільнення. Система забезпечує максимальну гнучкість у питанні вибору методики оцінки [17, ст.23].

Працівники можуть оцінюватися як на рівні відповідності загальних корпоративних компетенцій, так і на рівні професійних навичок і знань. Існує можливість планувати, контролювати і оцінювати результати поточної діяльності працівників, в т. ч. і на основі об'єктивних вимірюваних показників. Крім цього система надає ряд інших модулів з управління людськими ресурсами. Таким чином, методи управління людськими ресурсами в традиційних та громадських організаціях різні. Очевидно, що використання інноваційних технологій дозволить більш ефективно працювати з кадрами на всіх етапах даного напрямку. Слід зазначити, що, впроваджуючи інформаційні системи в сферу управління людськими ресурсами, можна більш ефективно вирішити ряд задач за рівнями:

1. Стратегічний рівень (топ-менеджери):

- Можливість стратегічного планування персоналу, включаючи прогнозування ринку праці;
- Проведення сценарного імітаційного моделювання потреби в робочій силі для різних корпоративних стратегій та з урахуванням ризиків, обмежень і можливостей внутрішнього і зовнішнього ринків робочої сили;
- Організація бізнес-аналізу, спрямованого на виявлення прихованих закономірностей організаційної поведінки і факторів, що впливають на продуктивність і якість праці;
- Врахування можливостей і обмежень персоналу для збалансованої системи показників.

2. Адміністративний рівень (директор по персоналу, начальники відділів служби управління персоналом):

- Здійснення контролінгу персоналу, в тому числі за методом стратифікації і подання рейтингу HR-факторів і виявлення точок зростання або небезпечних тенденцій;
- Організація і проведення сценарного планування варіантів оплати праці персоналу по заданих параметрах [22, ст.81].

Таким чином, застосування інноваційних технологій в управлінні

людськими ресурсами дозволяють отримати можливість поетапно автоматизувати весь процес в області управління персоналом, що позитивно позначиться не тільки на рівні розвитку співробітників, але і на підвищенні ефективності підприємства в цілому.

2.3. Особливості розвитку громадських організацій та об'єднань в креативній індустрії

В кінці минулого століття практично у всіх розвинених країнах почали утворюватися, а пізніше і зовсім стали домінуючими наукові галузі, які націлені на зростання ефективності різних сфер життя. І дана тенденція розвитку суспільства є наслідком поетапної трансформації науки в панівний чинник цього процесу. Нинішня економіка розвинених країн зумовлена інтелектуально-інноваційним характером.

Перш за все, це виражається в стрімкому підвищенні ролі науки в суспільного життя, в зростанні стійкості найбільш важливих технологічних інновацій, а також в трансформації «новітніх технологій» у вирішальний фактор конкурентоспроможності не тільки для окремих компаній, але і для конкретної країни.

До наукових областей відносяться сума господарюючих суб'єктів (організація і виробництво), які характеризуються впровадженням прогресивних технологій, високою динамікою розвитку, що ґрунтуються на новітніх досягнень техніки і науки; високою конкурентоспроможністю виробленої продукції; мають висококваліфікований кадровий склад науково-дослідного і виробничого персоналу.

Основна характеристика цих галузей полягає в наданні комплексного і стимулюючого впливу на розвиток традиційних галузей сфери послуг і економіки в цілому. Вони займають головну роль в становище національних економік, знижують значимість об'ємних галузей. З іншого боку, самі наукові галузі головним чином залежать від рівня впровадження результатів наукових

розробок.

Для більшості областей проблема розвитку наукових галузей має особливе значення, так як вони знаходяться в перехідному періоді від розвитку в межах єдиної економічної території України, до керованої ринкової економіки в межах вже суверенних територій. Різкий розрив зв'язків між країнами-сусідами, усталених за численні роки існування України, критичне становище ряду наукових областей в цих республіках, разом з проблемами їх виходу на світові ринки через низької конкурентоспроможності значних категорій товарів і послуг, створюють необхідність здійснення структурно-технологічних реформ та інституційних перетворень [32, ст.166].

Важливість цих реформ обумовлена ще і тим, що ступінь розвитку наукових галузей в більшій мірі визначає економічний суверенітет і національну безпеку держави. У зв'язку з цим неможливо не погодитися з твердженням, яке було озвучене ще в кінці ХХ століття про те, що економіки стабільна тоді, коли є можливість трансформувати свою внутрішню структуру з перевтіленням зовнішніх умов .

У сучасних умовах становлення національної економіки та окремих її областей виконується під вплив безлічі чинників, які можемо розділити на внутрішні і зовнішні; макроекономічні, мікроекономічні та мезоекономічні; суб'єктивні та об'єктивні і т.д. Будь-який з цих факторів може надавати на об'єкт впливу, в нашому випадку, наукові галузі України, як позитивне, так і негативний вплив. Слід розглянути вплив основних факторів більш детально.

Політичні та правові чинники. У 2008 році Уряд України оголосило сферу ІТ одним з основних напрямків розвитку економіки країни. За цим кроком пішов ряд заходів, націлених на реалізацію планів уряду в галузі ІТ. У 2009 році Уряд України спільно з всесвітнім банком, агентством міжнародного розвитку США, вищими навчальними закладами України, фондами і приватними підприємствами розробило програму розвитку галузі ІТ.

У 2010 році уряд також затвердив концепцію і робочу програму розвитку ІТ. У липні 2011 року рішенням Президента України була створена Рада

сприяння розвитку інформаційних технологій (www.itdsc.am), головою якого є Прем'єр-міністр України [41, ст.38].

Рада покликана сприяти уряду і бізнес-спільноті у створенні сучасної та конкурентоспроможної галузі інформаційно-комунікативні технології в Україні, а також виконувати роль посередника між урядом, бізнес-співтовариством і українською діаспорою. В 2010 році для надання сприяння розвитку інформаційно-комунікаційних технологій Урядом України та Світовим банком був створений фонд «Інкубатор підприємств» (www.eif-it.com). Це найзначніший проект підтримки розвитку галузі інформаційно-комунікативні технології в Україні. Уряд України розглядає сферу інформаційно-комунікативні технології як важливе економічне ланка в області міжнародного співробітництва.

Одним із прикладів такої співпраці є створення в Україні європейського регіонального інституту інформаційних та телекомунікаційних технологій (www.eriicta.am). Подальші плани Уряду України в сфері інформаційно-комунікативні технології передбачають створення умов для широкого використання вітчизняної програмної продукції в різних галузях економіки, що сприятиме збільшенню попиту на інформаційно-комунікаційні послуги та продукцію галузі інформаційно-комунікативні технології.

Планується регулювання законодавчої та податкової сфер, надання допомоги вищим навчальним закладам в підготовці кадрів, боротьба з монополізмом на ринку телекомунікаційних послуг і сприяння приватним компаніям в питаннях міжнародного маркетингу. Безумовно, позитивний вплив, яке сприяє розвитку громадської інфраструктури та наукових галузей України, надає Закон України «Про Державний сприяння громадській діяльності» від 2006 року, який визначив характер державної підтримки громадської діяльності в країні, а також основні економічні та правові засади здійснення державної громадської політики [53, ст.43].

Завдяки будові даного закону, в Україні відсутні обмеження з боку антимонопольного податкового, патентно-ліцензійного, амортизаційного

законодавства. також слід відзначити, що в 2011 році Уряду України протокольним рішенням №6 затвердила «Концепцію стартовою стратегії формування громадської економіки», а також, інші програми, які спрямовані на розвиток фінансової та громадських інфраструктур і забезпечують формування громадської системи, а також реформування системи освіти.

Також слід зазначити, що республіці необхідно приділяти величезну увагу створенню науково-дослідницьких вищих навчальних закладів, а при них малих інноваційних компаній. Це дозволить значно полегшити процес трансформації ідей в інноваційний продукт.

Регіональні та глобальні чинники. Хороші відносини з сусідніми державами, відкритість кордонів, рівень розвитку економік суміжних країн, розвинена регіональна транспортна інфраструктура, інтеграційні процеси на регіональному рівні, а також ряд багатьох чинників позитивно впливають на розвиток наукових областей.

Поряд з цим, політична нестабільність і невизначеність в країні і регіоні в цілому, режими різного роду санкцій щодо цілих держав, відсутність транспортної інфраструктури, загальмовують розвиток інноваційних процесів. Таким чином, вступ до євразійського економічного союзу відкрило перед Україною нові перспективи і майже двохсотмільйонним ринок. При всьому при тому, Україна має вихід до моря, а сухопутні вантажоперевезення виконуються в основному через Польщу, в малих кількостях через Молдову.

Отже, наявність сухопутного кордону між країнами євразійського економічного союзу і Україною є основною перешкодою в розвитку економічних зв'язків республіки з державами-партнерами. Поряд з цим необхідно відзначити, що в деяких областях цей фактор не робить вирішальний вплив. Наприклад, у порівнянні з іншими країнами, рівень оплати праці в Україні нижча, що простимулювало організацію на території республіки своїх виробництв, де провідні вірменські експерти розробляють програмні продукти для різних областей діяльності.

Великі транснаціональні корпорації з області інформаційних технологій, такі як Microsoft, Synopsys, IBM і інші, вже відкрили свої філії в країні.

Економічні чинники. Беручи до уваги проблеми, пов'язані з нинішньою економічною ситуацією в країні: високий рівень безробіття (За підсумками третього кварталу 2015 року склав 16,6%) і високий рівень міграції з країни і т.д. Загальний вплив економічних чинників в країні можемо характеризувати як задовільний. Від радянського минулого країна має резерви науково-технічної інфраструктури та матеріально-технічних засобів [64, ст.58].

У республіці функціонують і венчурні фонди, і фонди-інкубатори, а також багато урядових організацій, які за інноваційну діяльність здійснюють матеріальне заохочення конкретних суб'єктів. Треба відзначити, що значимість структурної перебудови і венчурних фірм, як каталізаторів зростання економіки, значно перевершує їх фінансові активи.

Однак, в більшості випадків, безпосередніми локальними «точками» впровадження інновацій є мікроекономічні одиниці - організації громадської інфраструктури та суб'єкти громадської діяльності. Це індивідуальні підприємці, підприємства, зайняті в сферах послуг, сільського господарства, галузях промисловості. Після впровадження та освоєння нововведень, вона може або дифундувати в масштабах конкретного господарюючого суб'єкта на інші види товарів і послуг; або, дотримуючись права «ноу-хау», переправити шляхом інфо-комунікаційних каналів на інші господарюючі суб'єкти, які вважають за необхідне впровадження цих нововведень у своїй діяльності.

Незважаючи на переважну частку металургії та агропромисловості в промисловому виробництві України, останнім часом сильно зріс інтерес до створення національної громадської інфраструктури. На сьогоднішній день вона є основою економічної стратегії країни. Однак, згідно з щорічною оцінкою "Глобального Інноваційного Індексу 2018» за валовими витратами на країна знаходиться лише на 53-му рядку з 148-и країн. Але навіть в цьому рейтингу Україна займає більш високу позицію в регіоні, ніж її сусіди (Білорусь і Молдова відповідно на 73-й і 93-й позиціях).

Згідно з іншим щорічним рейтингом ведення бізнесу 2019 країна займає 45-у позицію, що є доказом наявності в країні відповідних умов для розвитку громадської діяльності за допомогою малого та середнього бізнесу. Країна займає досить високу позицію в порівнянні з сусідніми державами і країнами-партнерами: Грузія-15, Туреччина-55, Білорусь-57, Росія-62, Казахстан- 77, Азербайджан-80, Киргизія- 102 [6, ст.127].

Культурні та соціально-психологічні чинники. Сміливо можна заявити, що величезне значення для економіки України має присутність у багатьох країнах світу української діаспори. Згідно з багатьма оцінками в світі проживає понад 12 млн. громадян, і тільки три мільйони з них постійно проживають на території сіл. Не дивно, що в Україні існує Міністерство Діаспори. Найбільші діаспори знаходяться в Канаді, США і Польщі.

Національна самоідентифікація вірмен є мотивуючим фактором у розвитку наукомісткої галузі України, оскільки вірмени з діаспори часто грають важливу роль в головних областях, що сприяють розвитку громадської економіки держави, в яких вони живуть. Це успішні бізнесмени, банкіри, відомі лікарі та політики, успішні програмісти, фізики, інженери і т.д.

Таким чином, можемо заявити, що Україна має рядом конкурентних переваг перед іншими країнами в області розвитку ІТ. До таких переваг належать:

- Відповідає світовим стандартам науково-дослідний потенціал в галузі інформатики, фізики, математики;
- Фахівці, що володіють високими технічними і професійними навичками;
- Наявність потужної системи вищої професійної освіти відповідної спеціалізації;
- Дешева робоча сила;
- Державна підтримка галузі;
- Наявність сильної національної діаспори в Європі і Америці;
- Великий досвід співпраці з великими міжнародними компаніями;
- Закони і нормативні акти, що забезпечують надійний захист

інтелектуальної власності.

Центр креативних технологій «АСАТ» знаходиться в Кропивницькому, парку імені знаменитого дитячого письменника, парк імені Івана Франка, просто називають «АСАТ», що і вибрали засновники як імені центру, який націлений на розвиток творчих здібностей дітей. Центр креативних технологій «АСАТ» заснований представниками української діаспори з США Семом і Сільвою Симоняном, які народилися в Рівному, в родині, котра втекла від геноциду українців у воєнні часи.

В даний час діють шість центрів «АСАТ» по всій Україні. Влітку 2011 року Освітня фундація Симоняна відкрила свій перший центр в столиці України, в Києві. При підтримці Центрального банку України, «АСАТ» відкрила свій другий центр в Кропивницькому, а в 2013 році, спільно з благодійним союзом, центр розширився до чотирьох, відкривши центри в другому за величиною місті України, Харкові, а також в Житомирі [15, ст.7].

У 2018 року відкрилися ще 2 філії в прикордонному селі Луцької області та місті Миколаївської області. У 2019 центр відкриє свої філіали в Москві, Парижі та Бейруті, Тирані і тим самим перетворитися в міжнародну організацію. У 2016 році Центр креативних технологій «АСАТ» посів перше місце в рейтингу десяти найбільш інноваційних шкіл світу, складений французьким журналом *We Demain*. У рейтинг також увійшли *AltSchool* в силіконовій долині, *Fuji Kindergarten* в Токіо, а також *Steve Jobs Schools*. Центр «АСАТ» - це ультрасучасний центр навчання, де молодь може вивчає все, що пов'язано з мистецтвом і технологіями: Воно має 4 основні напрями: анімація, розробка ігор, веб дизайн, кіновиробництво [24, ст.78].

Після первинного ознайомлення вищевказаних полів, кожен студент вибирає один, щоб зосередитися і розвиватися далі. Крім цих чотирьох основних напрямків, в центрі діють спеціальні майстер-класи, спрямовані на розвиток наступних якостей:

- Технічні навички: програмування, 3D моделювання, 2D графіка;
- Художні навички: малювання, музика, манера письма;

- Професійні навички: онлайн грамотність, комунікаційні навички, робота в команді.

Навчання в центрі «АСАТ» абсолютно безкоштовно. При реєстрації, студентам буде пропонується зробити одноразовий депозит в мінімальному розмірі (близько 20 доларів), які будуть повернуті після закінчення навчання.

Аналіз методичних підходів щодо управління людськими ресурсами у другому розділі дозволив визначити місце управління знаннями в управлінні людськими ресурсами, а також ключові особливості розвитку управління людськими ресурсами в організаціях інноваційного сектора.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ ТА ОБ'ЄДНАННЯХ

3.1. Аналіз методичних підходів в роботі з людськими ресурсами в громадській організації

В громадських організаціях ІТ галузі України функціонують такі традиційні функції системи управління людськими ресурсами як організація діяльності, планування, підбір і відбір персоналу, адаптація і мотивація співробітників, оцінка діяльності. Охоплюючи всі вищезазначені функції, нові підходи управління людськими ресурсами мають свої особливості, оскільки розробляються і використовуються в нетрадиційних організаціях.

Істотна відмінність інноваційних підходів до управління людськими ресурсами і традиційних, перш за все, полягають в системі підбору персоналу. У традиційних організаціях система підбору персоналу, в значній мірі, визначається різницею між уже наявною робочою силою і передбачуваним попитом на неї в майбутньому.

В громадських організаціях, що характеризується значним ризиком і невизначеністю, прогнозувати майбутні потреби в працівниках майже неможливо. До всього іншого, діяльність в громадській організації пред'являє окремі, додаткові вимоги до потенційним працівникам. Крім традиційних навичок (теоретичні знання, працьовитість, досвід), кандидату необхідно володіти рухливістю мислення і гнучкістю, творчим потенціалом, вмінням адаптуватися до постійно мінливих умов роботи, здатністю до навчання [45, ст.12].

Відбір кандидатів, в компаніях ІТ галузі України, здійснюється різними способами: пошук кандидатів за допомогою оголошень про вакансії на сайтах

компаній, спеціальних сайтах з пошуку роботи. Компанії не вдаються до друкованого варіанту розміщення оголошень про відкриті вакансії, оскільки потенційні працівники віддають перевагу електронним ресурсам. Компанії не співпрацюють з рекрутинговими агентствами, так як це сфера не дуже розвинена в Республіці. У компаніях вітається рекомендації, які після перевірок можуть бути величезним плюсом для кандидата.

За нашими пропозиціями менеджери з підбору персоналу, що працюють в центрі креативних технологій «АСАТ», прагнуть виявити досягнення і творчі здібності кожного кандидата на певну посаду. Крім традиційних методик оцінки потенціалу кандидата, менеджери вдаються до якісної оцінки, що включає підрахунок творчих якостей особистості.

Так, наприклад, центр креативних технологій «АСАТ» шукає менеджера в адміністративний відділ, який повинен володіти яскраво вираженими лідерськими якостями. Після проведення інтерв'ю та виявлення відповідності основних навичок кандидата, його проводять в кімнату для нарад, просять сісти за стіл і почекати кого-то. Так як в дорадчому залі стіл овальної форми, інтерв'юер дивиться, де саме кандидат сів: на чільному місці або збоку? Оскільки для передбачуваної посади необхідно мати лідерські якості, для прийому на роботу кандидат повинен сісти на чільному місці [52, ст.38].

Так як діяльність центру креативних технологій «АСАТ» пов'язана з роботою з підлітками, в компаніях часто трапляються стресові ситуації. Для прийому кандидата на посаду пов'язаний з підлітками, центр креативних технологій «АСАТ» перевіряє його на стресостійкість. Після попереднього перегляду резюме кандидата на цю посаду, його запрошують на співбесіду, де інтерв'юер починає розмовляти з ним дуже високим голосом. Якщо кандидат залишається до кінця, і при цьому, веде себе спокійно - він прийнятий на роботу. Використовуючи інтелектуальний капітал, а разом з цим і професійну компетенцію кадрів, забезпечується виживання і економічний успіх центру креативних технологій «АСАТ». Саме знання є основою інновацій, високої продуктивності, і конкурентних переваг організації.

За нашими пропозиціями в центр креативних технологій «АСАТ» функціонує "Подвійна драбина" проектування кар'єри персоналу, і є можливість альтернативного просування фахівця по службі залежно від його особистісних переваг і здібностей - з наукової або по адміністративній лінії. "Подвійна драбина" є для всього персоналу як з вченими ступенями, так без них. Робітник, який схильний до адміністративної роботи, може отримати підвищення в посади, якщо він робить значний внесок в громадські успіхи організації. Системою стимулювання і мотивації в управлінні людськими ресурсами в громадських організаціях є «архимедів важелем» менеджерів, які роблять сильний моральний та психологічний вплив на працівників. Система мотивації спрямована на викликання в працівниках стійке прагнення працювати професійним чином. Що, в свою чергу, зумовлює потребу вкрай зважених і обережних підходів для її формування.

Керівники багатьох організацій не дуже охоче роблять інвестиції в певні програми розвитку людського потенціалу, оскільки представляють всі труднощі віддачі від цих інвестицій. Однак, навчання в організації може стати не тільки найважливішим стимулом діяльності для творчого працівника, а й певним важелем впливу на співробітника з боку керівників.

У центрі креативних технологій «АСАТ» весь процес навчання пов'язаний з колективною роботою і в зв'язку з цим на перший план вийшли способи навчання другого покоління. В ході нашого дослідження нами було запропоновано кілька методів навчання, деякі з яких зараз регулярно застосовуються в процесі навчання персоналу центру креативних технологій «АСАТ» [67, ст.220].

Один з цих методів є планування сценаріїв. Кожна людина завжди намагається прогнозувати те, що можливо відбудеться або, що він сам повинен зробити в наступні мить, в наступні години, дні, роки. Ці прогнози постійно організовуються в системі аналізу «що, якщо» і формують «пам'ять майбутнього». Те ж саме, в результаті організаційного навчання, відбувається з колективною пам'яттю.

Побудова сценарію не просто частина планування центру креативних технологій «АСАТ». Для побудови хорошого сценарію, провідні працівники повинні, для початку, зібратися разом і аналізувати всю історію розвитку. Як правило групи планування починають з варіанта "що якщо". Потім обговорюються всі варіанти, після чого складаються операційні, маркетингові та фінансові проекти.

В ході нашого дослідження, ми застосували ще один з найбільш ефективних і цікавих способів продумування рішення проблем, який називається «вправи Мерліна». Воно являє собою комбінацію вільної форми моделювання і планування сценарію. «Вправи Мерліна» починається з прохання до всіх учасників спроектувати себе в певному періоді майбутнього, наприклад через рік.

Вони уявляють, що їх організація стає провідною в країні через рік. В рамках колективного мислення будуються сценарій майбутнього. Потім всі учасники повертаються назад в даний час, знаходячи на шляху основні бар'єри, з якими вони, можливо, будуть мати справу, щоб прогнозований ними успіх перетворився в реальність. Застосовуючи даний метод, в центрі креативних технологій «АСАТ» були ініційовані абсолютно нові види комерційної діяльності. Що стосується матеріального стимулювання працівників, то структура матеріальних виплат інноваційних організацій дещо відрізняється від інших компаній. Зокрема, в центрі креативних технологій «АСАТ» матеріальну винагороду працівників розділене на дві рівні частини: базову зарплату і - участь в проектах [7, ст.69].

Важливо підкреслити, що виплати через участь в проектах не випускають як разові бонуси або доплати понад норми. Стимулювання співробітників змінною частиною матеріальних виплат в громадських організаціях на багато ефективніше.

Для виявлення і вивчення потреб своїх працівників, за нашими пропозиціями, центр креативних технологій «АСАТ» використовує докладні опитувальники, один з яких представлений далі. Щоб розробити більш

детальну систему мотивації, звернемо увагу на потреби працівників і постараємося виявити наскільки сьогодні збігаються напрям діяльності і професійні інтереси працівників.

Говорячи про оцінки діяльності співробітників, вона дещо відрізняється від традиційної оцінки діяльності. В громадських організаціях робиться окрема оцінка діяльності з точки зору своєчасності, успішності виконання конкретного проекту.

Щоб отримати максимально об'єктивну оцінку діяльності кожного працівника конкретного відділу, оцінку проводять за різних позицій: працівник оцінює керівників, працівник оцінює своїх колег і самого себе, керівник оцінює своїх працівників. Для цього застосовується опитувальник, що оцінює ділові та особистісні якості співробітників, який представлений нижче. Даний опитувальник не тільки виявляє ділові та особистісні якості співробітників організації, але і дає інформацію про моральний клімат конкретного відділу, а також про обстановці в усьому колективі [14, ст.9].

Велика кількість негативних характеристик говорить про напружені стосунки серед співробітників. Що стосується матеріального стимулювання працівників, то структура матеріальних виплат інноваційних організацій дещо відрізняється від інших компаній. Усередині будь-якого відділу, у кожного співробітника є свій посадовий оклад, який встановлений на конкретний період.

Крім окладу співробітники отримують преміальні винагороди, що представляють собою додаткові виплати до посадового окладу, які виплачуються за результатами діяльності, як окремого співробітника, так і всього відділу. Суми цих преміальних винагород визначаються конкретними критеріями:

- Стаж роботи;
- Рівень кар'єрного розвитку;
- Частка особистого вкладу економічну користь від діяльності;
- Темпи професійного розвитку співробітника.

Для визначення кінцевої суми премії розроблені критерії оцінки від 1 до 5

балів:

- Високий темп професійного розвитку співробітника - 5 балів;
- Низький темп професійного розвитку співробітника - 0 балів;
- Середній професійного розвитку співробітника - 2 балів.

Що стосується стажу роботи, то система розрахунків балів розроблена наступним чином:

- Стаж роботи в організації від 1-3 років - 1 бал;
- Стаж роботи в організації від 3-5 років - 3 балів;
- Стаж роботи в організації від 5 років - 5 балів.

Для відділів по програмним розробкам розроблена система виявлення особистого вкладу в економічну вигоду від діяльності. Розраховується частка участі кожного фахівця в ході генерування ідей, тим самим обчислюється частка економічної корисності, яка доводиться кожного працівника проекту. Як приклад, у відділі з 12 людей, рівний внесок в загальну діяльність становитиме $100/12 = 8,3\%$:

- Частка участі в економічну вигоду від діяльності відділу становить нижче 8% - 0 балів;

- Частка участі в економічну вигоду від діяльності відділу становить близько 8% - 2 бали;

- Частка участі в економічну вигоду від діяльності відділу становить вище 8% - 5 балів.

В результаті сума отриманих балів множиться на конкретні грошові значення. В громадських організаціях, на відміну від традиційних, в загальній сумарної зарплати відсоток додаткових виплат досить великий. В свою чергу, це, з одного боку, стимулює працівників на більш ефективну діяльність, а з іншого боку, є досить ефективному інструментом напрямки співробітників для керівників.

Концепція постійного організаційного навчання персоналу спрямована на використання інтелектуального потенціалу кожного працівника в просі впливу з іншими працівниками, тим самому створюючи ланцюжок знань, який

дозволить домогтися більшої гнучкості організації. У постійному організаційному навчанні зливаються індивідуальні та підприємницькі інтереси, які перетворюють знання в ключовий виробничий ресурс організації [28, ст.115].

Безперервне організаційне навчання є частиною стратегії організації, створюючи при цьому інноваційну атмосферу, в якій всі працівники обмінюються отриманими досвідом, намагаються вчитися один у друга, а також зміцнюються неформальні контакти в організації. У центрі креативних технологій «АСАТ» нещодавно була введена програма «висування пропозицій», яка спрямована на розвиток творчого потенціалу співробітників. Дана програма носить досить жвавий характер і має на увазі залучення працівників до методики вирішення проблем, методикою збору інформації та видача ними пропозицій в певній формі.

Для кожного співробітника затверджується конкретну кількість пропозицій, і він зобов'язаний надати їх в конкретні терміни. Розгляд пропозицій здійснюється в найкоротші терміни, процедура ясно і зрозуміло визначена, заохочуються як індивідуальні, так і групові пропозиції, а також створена система стимулювання найбільш перспективних пропозицій.

Мета застосування даної програми полягає у виявленні нових сторін роботи, її вдосконалення, вихід з рамок виконання традиційних обов'язків, а програма «висування пропозицій» розроблена таким чином, щоб можливо було стимулювати працівників до творчої діяльності.

Всі традиційні функції управління людськими ресурсами в центрі креативних технологій «АСАТ», які описані в даній роботі, по суті підходу, можемо визначити, як набір критеріїв ефективного функціонування всієї системи управління людськими ресурсами [30, ст.178].

У більшості випадків організації вважають основним показником успішності фінансовий капітал, центр креативних технологій «АСАТ» розглядає людський капітал як основний важіль інновацій. Цей підхід привів до відчутних фінансових результатів, що, на думку багатьох експертів,

характеризується новаторським підходом до формування організаційної системи, де можуть розширюватися людські таланти.

У наступному розділі розглянуті результати використання всіх описаних особливостей системи управління людськими ресурсами в центрі креативних технологій «АСАТ».

3.2. Основні результати застосування методичних підходів до управління людськими ресурсами

Одним з основних, найважливіших чинників ефективної діяльності організації є бажання і готовність працівників трудитися, виконувати свої обов'язки. Що стосується розумової праці, то в громадських організаціях ця проблема залишається нерозкритою. Розглянемо основні методики, які застосовуються в центрі креативних технологій «АСАТ». Ми виявили основні поведінкові характеристики, мають прямий вплив на продуктивності роботи, а також застосували ці характеристики як оптимальних практичних рішень.

При використанні головоломок і стресових інтерв'ю під час відбору персоналу, організації досить швидко і ефективно знаходили тих кандидатів, які найбільше підходили конкретного робочого місця. В свою чергу це призвело до зниження плинності кадрів, а також до економії значної кількості часу на проведення підбору персоналу.

Після завершення процесу відбору співробітників на конкретну посаду, ми вивчили шкали можливостей і потреб. Зробивши опитування ми змогли виявити різницю між результатами до і після застосування методичних підходів управління людськими ресурсами. Чітко показано думку опитаних, які вважають, що виросла можливість використовувати повністю свої нинішні вміння і знання [48, ст.20].

Найбільше зросла можливість розробляти власні ідеї, оскільки при чіткому визначенні зони відповідальності і власної сфери діяльності, робота співробітників придбала структурований і упорядкований характер, що в свою

чергу дозволило, заощадити багато часу на обдумування і генерування своїх ідей. При чіткому визначенні меж роботи кожного працівника, конкретно позначивши коло діяльності, зросла можливість створити хорошу професійну репутацію. Одним з новопосталих чинників стала можливість встановлення контактів з працівниками різних посадових рівнів.

Оцінка ефективності управління людськими ресурсами ґрунтується на уявленні про те, що людський ресурс є стратегічно важливим ресурсом організації, який необхідно вимірювати і розвивати. Головна проблема оцінки ефективності управління людським фактором полягає в чіткій формалізації даної процедури. Так, дослідження Б. Беккера виявили, що тільки менше 10% фірм використовують чітко формалізовану процедуру оцінки ефективності управління людським фактором.

Не існує єдиного універсального способу оцінки ефективності управління людським фактором. Для оцінки ефективності управління людським фактором застосовуються різні методи, виходячи з цілей оцінки, рівнів управління людським фактором, визначення сфер діяльності організації, можливих для поліпшення показників, порівняння наявної практики управління людськими ресурсами з еталонними показниками. У практиці оцінки ефективності управління людським фактором використовуються розрахункові методи, бальні методи, цільові методи, порівняльні та психологічні методи.

Світовим лідером в області оцінки ефективності управління людським капіталом є Saratoga Institute в США Інститут Саратога, починаючи з 1977 роках, проводить унікальні комплексні дослідження ефективності системи управління людськими ресурсами за допомогою власно розробленою системи діагностики. Використовуючи даний підхід, компанії досліджують вартість найму, обороту співробітників і головне - показники людського капіталу [59, ст.13]. Методика Saratoga Institute побудована на вивченні еталонних показників ефективності за такими параметрам:

1. Організаційна ефективність (враховує фактори прибутку, витрат, додану вартість людського капіталу).

2. Структура людських ресурсів (передбачає оцінку інвестицій в людський ресурс, відсотки витрат, рівень плинності персоналу).
3. Компенсації (в тому числі супервайзерам і керівникам).
4. Пільги.
5. Звільнення (як добровільні, так і примусові, і їх рівень).
6. Кадрове забезпечення (показує рівень внутрішніх, зовнішніх, а також придбань з коледжів, витрати на найм персоналу).
7. Навчання і розвиток (яке демонструє відсоток співробітників, які пройшли навчання і витрат на навчання, фактор інвестицій в навчання і ін.).

Комплексна оцінка ефективності управління людським фактором є складної багатофакторної і трудомісткою процедурою. Крім того, складності в оцінки ефективності управління людським фактором можуть бути обумовлені розходженням у західній та українській термінології.

Збалансована система показників - це інструмент здійснення стратегії організації; система управління, що дозволяє організації чітко сформулювати плани на майбутнє і стратегію і втілити їх в реальні дії. Рівні стратегічної карти при побудові збалансованої системи показників:

1. Проекція фінансів організації (фінансові результати).
2. Проекція клієнтів (задоволеність клієнтів, придбання нових клієнтів, частка в цільових сегментах ринку).
3. Проекція внутрішніх бізнес-процесів.
4. Базовий - корпоративний план навчання і зростання.

Дана проекція відповідають певні індикатори - єдині для всієї організації показники:

- Фінансові індикатори - сукупні активи, доходи до сукупних активів, доходи на одного співробітника, доходи від нових продуктів;
- Індикатори по клієнтам - кількість клієнтів, частка ринку, середній оборот на одного клієнта, індекс лояльності клієнтів, індекс задоволеності клієнтів;
- Індикатори процесів - зростання продуктивності, адміністративні витрати, оборотність складських запасів, час підготовки виробництва;

- Індикатори навчання і зростання - плинність кадрів, час на навчання, середній час відсутності, щорічні витрати на навчання одного людини, індекс задоволеності співробітників.

Для оцінки ефективності управління персоналом використовується частина виділених показників. Концепцію про людський ресурс запропонували на початку 60-х рр. ХХ століття Р. Германсон і Ерік Флемхольц. Це - одна з перших відомих спроб застосувати теорію людського капіталу на корпоративному рівні. Вона заснована на застосуванні витратного методу. В рамках людського ресурсу персонал розглядається як актив і головна цінність організації. Вартість людського капіталу визначається через рівень його збереження [64, ст.190].

Е. Флемхольц визначив 3 основні завдання людського ресурсу:

1. Надати інформацію, необхідну для прийняття рішень в галузі управління персоналом як для менеджерів по персоналу, так і для вищого керівництва. Забезпечити менеджерів методами чисельного вимірювання вартості людських ресурсів, необхідних для прийняття конкретних рішень.

3. Змусити керівників думати про людей, скоріше, як про активи, які слід оптимізувати, а не як про витратах, які слід мінімізувати.

Людський ресурс - спосіб оцінки персоналу як важливого ресурсу організації, в застосуванні якого приховані значні резерви, використання яких можна охарактеризувати за допомогою оцінки економічної ефективності. Людський ресурс передбачає збір даних, вимірювання змін і поліпшення даних активів відповідно до прийнятих бухгалтерськими принципами. Вимірюється цінність і вартість змін параметрів, які справляють істотний вплив на бізнес, але не відображаються в звичайному бухгалтерському обліку. Зокрема, вимірюються масові звільнення співробітників. Виявлена і виміряна в процесі людського ресурсу інформація надається особам, які беруть управлінські рішення в організації [1, ст.16].

Узагальнюючи досвід передових компаній в області управління людським фактором, вітчизняні дослідники І.М. Краківська пропонує наступну

класифікацію методів оцінки вартості людського капіталу компанії. Модель індивідуальної вартості працівника заснована на умовній і реалізованій вартості (мічиганська модель Р. Германсон, Е. Флемхольцем і ін.).

Індивідуальну цінність працівника визначає обсяг послуг, який він, працюючи в даній організації, надасть або реалізує. Це визначає очікувану умовну вартість працівника. Крім того, на індивідуальну цінність впливає і те, чи залишиться співробітник працювати в даній організації і саме тут він реалізує свій потенціал. Тобто умовна вартість включає потенційний дохід, який працівник може принести організації, якщо він все життя пропрацює в ній.

Цінність працівника визначає очікувану реалізовану вартість. Але даний показник визначають з урахуванням ймовірності того, що він залишиться працювати в організації протягом якогось часу. Тобто реалізована вартість складається з умовна вартість і ймовірність продовження роботи співробітника в організації, яка висловлює сподівання керівництва по приводу того, яка частина цих доходів буде реалізована в організації до передбачуваного часу догляду працівника.

Таким чином, вартість людських ресурсів визначається як імовірнісна величина. Тобто для організації це може означати, що не завжди працівник з найбільшим потенціалом буде найбільш корисний компанії. І менеджер по персоналу, який прагне оптимізувати вартість людських ресурсів, повинен віддати перевагу кандидату з найбільшою реалізованою вартістю, а не просто найбільш здатного. Крім того, вартість людських ресурсів залежить від ступеня їх задоволеності.

Отже, задоволеність людського ресурсу повинна також вимірюватися і результати вимірювань повинні доводитися до керівництва організації. Управління по цілям - спосіб оцінки ефективності управління людським фактором, що дозволяє оцінити коефіцієнт результативності менеджера, який показує ступінь досягнення цілей, поставлених відповідно до принципом SMART [12, ст.18]. Прикладами показників для формування цілей можуть бути: - Кількість постійних клієнтів;

- Клієнтська база за певний період;
- Рівень доходів;
- Рівень витрат;
- Дебіторська заборгованість та ін.

Цілі повинні бути сформульовані відповідно до принципом SMART:

- Specific - специфічними для організації, підрозділи, співробітника;
- Measurable - вимірними;
- Achievable - досяжними, реалістичними;
- Result-oriented - орієнтованими на результат;
- Time-based - заснованими на встановленні чітких термінів.

Виконання поставлених цілей оцінюється з використанням коефіцієнта результативності. Коефіцієнт результативності визначається в відсотках і показує ступінь досягнення співробітником поставлених організацією цілей на даному робочому місці. Для кожної мети встановлюється планове значення - величина, яка приймається за стандарт при оцінці показника. Щоб розрахувати планові значення, необхідно використовувати статистичні дані організації, структурного підрозділи або співробітника за попередні періоди діяльності.

Далі проводиться оцінка досягнення цілей по ключовими показниками ефективності. Для цього порівнюються планові і фактичні значення показників. Отримані значення по 3-5 обраним показниками підсумовуються і дають коефіцієнт результативності менеджера за певним напрямом діяльності.

Коефіцієнт результативності менеджера по роботі з клієнтами (інтегральний коефіцієнт) - 93,3%. Метод ключові показники ефективності - ключові показники ефективності (ключові показники ефективності - від англ. key performance indicator) як інструмент «управління по цілям» Термін «ключові показники ефективності» ввели Д. Нортон Р. Каплан [25, ст.40].

Ключові показники ефективності - система оцінки персоналу, що дозволяє виміряти ефективність співробітників фірми в їх здатності досягнення стратегічних і тактичних цілей. Система ключових показників ефективності передбачає, що показники роботи кожного співробітника прив'язують до

ключові показники ефективності всієї компанії (наприклад, до прибутку, рентабельності, капіталізації). Ключові показники ефективності:

- Повинні бути чітко сформульовані;
- Повинні бути легко вимірні;
- Повинні бути обмежені кількісно, як правило, до 3-5 персональних, для підрозділу - не більше 10-15;
- Визначають розмір бонусів співробітника і впливають таким чином на його зарплату;
- Закріплюють відповідальність співробітника за певний вид / ділянку роботи;
- Показують внесок в досягнення всієї компанії.

Показники, що характеризують ефективність ключових показників ефективності (А. Клочков):

- Адресна приналежність. кожен ключовий показник ефективності закріплений за конкретним індивідумом або групою зі сфери бізнесу, що несуть відповідальність за відповідні результати (тобто знаходиться в зоні його відповідальності).
- Правильна орієнтація. Ключові показники ефективності завжди прив'язані до корпоративних стратегічних цілям, ключовим бізнес-процесів і проектів розвитку.
- Досяжність. Затверджені показники і нормативи повинні бути досяжні. Досягнення мети повинно бути пов'язане з додатком значних зусиль, але в той же час ймовірність її досягнення повинна бути не менше 70 - 80% [33, ст.111].
- Відкритість до дій. Значення ключових показників ефективності розраховуються на основі актуальних даних, тобто користувачі можуть втручатися в процеси, щоб поліпшити результати роботи, поки час ще не втрачено.
- Забезпечення прогнозування. Ключові показники ефективності кількісно оцінюють чинники, що впливають на вартість бізнесу, тобто вони є показниками, визначальними бажані майбутні результати.

- Обмеженість. Ключові показники ефективності повинні фокусувати увагу і зусилля користувачів на досягненні кількох високо-пріоритетних завдань, а не розсіювати їх на занадто багато предметів.

- Легкість сприйняття. Ключові показники ефективності повинні бути легкими для розуміння.

- Збалансованість і взаємопов'язаність. ключові показники ефективності повинні бути збалансовані і «підтримувати» один одного, а не конфліктувати один з одним.

- Ініціювання змін. вимірювання ключових показників ефективності повинні викликати в організації ланцюгову реакцію позитивних змін, особливо якщо за процесом стежить керівництво компанії.

- Простота виміру. Ключові показники ефективності працюють в процесному контексті, в якому використовуються цільові та порогові значення, і користувачі повинні мати можливість час від часу кількісно оцінювати прогрес. - Підкріплення відповідними індивідуальними стимулами. Показники повинні сприяти мотивації персоналу. Організація може посилити вплив ключових показників ефективності, встановлюючи ключові показники ефективності з урахуванням мотиваторів певного співробітника.

- Релевантність. Вплив навіть дуже хороших ключових показників ефективності з часом слабшає, тому їх слід періодично переглядати і «освіжати».- Порівняність. Показники також повинні бути порівнянними, щоб одні й ті ж показники можна було порівняти в двох подібних ситуаціях. Наприклад, не можна порівнювати значення такого показника, як середній чек (ключові показники ефективності - ставлення середньоденної виручки до кількості чеків за день), для магазинів одного формату, але розташованих в обласному центрі і «в глибинці» [45, ст.14].

Розумність. Кожен показник повинен нести сенс і бути базою для аналізу.

Після всієї виконаної роботи, співробітники організацій в значному ступені змінили своє ставлення один одному, і стали відноситися найбільш лояльно. Обстановка в організаціях стала менш напруженою, оскільки кожен

працівник знає, чим конкретно він займається і за що несе відповідальність. Структурованість і впорядкованість в роботі привела до більш доброзичливості і дружелюбності у відносинах співробітників організацій. Через пару тижнів після першого опитування, співробітники організації було опитано по методиці «оцінка ділових та особистих якостей».

Виявлено середню оцінку кожного параметра, склали приблизний портрет співробітників до і після здійснення розстановок і розподілу ролей. Порівняльний аналіз середніх показників критеріїв оцінки ділових і особистих якостей співробітників до і після розстановок:

1. Уміння тримати слово - 4,2;
2. Чесність і правдивість - 3,5;
3. Оперативність при прийнятті рішень - 4,1;
4. Уміння володіти собою - 3,5;
5. Здатність об'єктивно оцінювати людей і свої власні вчинки - 3,8;
6. Тактовність - 2,8;
7. Енергійність - 4,6;
8. Ініціативність - 4,4.
9. Самостійність - 3,5

В першу чергу, треба підкреслити, що після здійснених робіт спостерігається зростання майже всіх показників. Для початку ми бачимо, що після розстановок різко зросла оперативність у прийнятті управлінських рішень, що в свою чергу, спрощує пошук відповідальної співробітника в конкретній ситуації, яка вимагає оперативного вирішення. Підвищилися критерії енергійність і працездатності, оскільки співробітники перестали з'ясувати ставлення, шукати винних в конкретних ситуаціях, а також витратити робочий час на визначення зон відповідальності кожного співробітника.

Таким чином, перестали даремно витратити свої сили. Також, згодом структурування робочого процесу, підвищився рівень ініціативності, оскільки з'явилося багато вільного часу для обговорень нових ідей і пропозицій. Орієнтація в складних ситуаціях, як і мислення при прийнятті рішень, в свою

чергу, теж відображають поліпшення продуктивності, як окремого відділу, так і всієї організації. Також треба підкреслити зростання умінь радитися з людьми, що в свою чергу, призвело до скорочення самотійності в колективі, оскільки завдання і проблеми стали зважатися спільно, колективно [54, ст.205].

Зміни всіх перерахованих вище критеріїв відносяться як до співробітникам організацій, так і до їх керівникам, для оцінки яких у опитувальник були додані окремі показники, які відповідають за керівництво і лідерство в колективі. Видно, що після досліджень керівники стали демократичніше, більше уваги стали звертати потреб своїх працівників, що, в свою чергу, призвело до зростання організованості роботи своїх підлеглих.

Узагальнюючи вищевикладені результати, можемо сказати, що застосовуючи на практиці нові методичні підходи до управління людськими ресурсами нам вдалося домогтися більш ефективної діяльності центру креативних технологій «АСАТ».

Взяли результати до проведеного дослідження, які стали приводом для перегляду системи робіт з людськими ресурсами, і порівняли з результатами застосування методичних підходів. Таким чином, ми отримали дані, які свідчать про наступні зміни в роботі: збільшилася згуртованість колективу, знизився рівень конфліктних ситуацій, зросла рівень структурованості, і, як наслідок, збільшилася продуктивність центру креативних технологій «АСАТ».

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління людськими ресурсами у організаціях та об'єднаннях

Кінцевою метою розкриття особливостей управління людськими ресурсами в громадських організаціях полягає в досягненні найвищого економічного ефекту від діяльності людських ресурсів організації.

У центрі креативних технологій «АСАТ» функціонують такі традиційні функції системи управління людськими ресурсами як організація діяльності, підбору персоналу, мотивація і стимулювання співробітників, оцінка

діяльності. Охоплюючи всі вищезазначені функції, нові підходи управління людськими ресурсами мають свої особливості, оскільки розробляються і використовуються в нетрадиційних організаціях[67, ст.41].

За допомогою століття інформаційних технологій, істотно розширилося доступ до знань, що в свою чергу, змінює ставлення між працівником і організацією. Завдяки постійному обміну інформацією, знання виключають односпрямованість і інертність. За таких умов оволодіння, розподіл і використання знаннями стають ключовим фактором і головним джерелом розвитку нематеріальної і матеріальної виробництва, а також для забезпечення стабільного економічного зростання.

Командна діяльність значним чином відрізняється від індивідуальної роботи, оскільки тільки об'єднаними зусиллями всіх учасників команди співпраці в роботі організації, і тільки при умови злагодженої в діяльності і взаємодоповнюваності. Всі процедури, які було описано в даній роботі, націлені на удосконалення робочого процесу, а в кінцевому підсумку і підвищення продуктивності організацій.

Необхідно підкреслити, що розглядаючи в якості прикладу інноваційну організацію, яка діє в інформаційній галузі, треба враховувати всі особливості подання її працівників про бажаної роботі. На першому місці може вважатися неформальна обстановка в колективі, наявність зони відпочинку. Соціальний пакет в громадських організаціях, крім традиційних вимог, повинен включати можливість відвідувати конференції, семінари або різні навчальні курси. Як і в будь-якій організації, а в громадських організаціях особливо, досить важливим фактором є система організації праці: сучасна техніка, зручні меблі.

Роботи з пошуку творчих працівників, так само вимагають творчих підходів. З мільйонів оголошень, які розміщені в інтернет на сайтах про роботу, кандидата треба зачепити так, щоб він зацікавився роботою і негайно зв'язався з роботодавцем. Працівникам інноваційних організацій необхідно знати, які нові знання вони зможуть отримати в організації-роботодавця, в обмін на свої нагромаджені знання. Слід, що в даному випадку працівники продають свої

знання не тільки за матеріальні засоби, але і для отримання абсолютно нових знань, оскільки саме вони є капіталом працівника [2, ст.29].

Дуже важливу роль в громадській організації грає відбір персоналу. Чи не кожен бажаючий, скільки б він не був талановитий, може підійти під уже формований в організації профіль співробітника. З огляду на всі особливості інноваційних організацій, при відборі кандидатів необхідно робити великий акцент на особистісні характеристики кандидата. Командна діяльність частково складається з обговорень, дискусій, і тільки потім виконання самої роботи. Якщо в команді не прийдуть до єдиної думки, співробітники не зможуть виконувати свою роботу, отже, робота не принесе ніякого економічного ефекту і творчих результатів.

Особливу увагу необхідно приділяти розробці заходів щодо адаптації нових працівників в організації: святкування значущих для співробітників і організації подій, створення внутрішнього сайту організації, де працівники можуть спілкуватися в електронному просторі в неробочий час. На стадіях перестановки працівники отримали можливість витягти нові навички, тим самим розширюючи свій досвід. Як ми бачимо, вся перестановка змінила коло обов'язків, що додало співробітникам впевненість у своїх можливостях, а надалі, домогтися визнання з боку колег і керівників.

Досить важко оцінити в матеріальних змінах вплив задоволеності працівників на фінансові результати організації, але зв'язок з успішності організацій була виявлена. Інтелектуальний потенціал окремої людини і нації в цілому визначає місце, яке займає держава в світовій економіці і його конкурентоспроможність.

В Україні управління інтелектуальними ресурсами в громадських організаціях як окрема структура знаходяться на етапі зародження. Громадські організації набирають обертів в країні, але, не дивлячись на це, потрібно розробити механізми впровадження системи управління людським ресурсами з урахуванням особливостей інноваційних організацій. Результати проведеного дослідження дозволяє зробити наступні висновки та рекомендації:

По-перше, в центрі креативних технологій «АСАТ» вдалось формувати певну систему управління людськими ресурсами, яке дозволяє максимально ефективно використовувати творчий потенціал співробітників. Всі процедури, описані в даному дослідженні, націлені на вдосконалення робочого процесу, а, в кінцевому підсумку, і підвищення продуктивності організацій.

По-друге, на тлі браку кваліфікованих творчих співробітників, необхідно створити загальний кадровий резерв, тому доцільно організувати відділи з пошуку творчих працівників, фахівців різних галузей знань, на базі рекрутингових агентств, які знайдуть творчо мислячих кандидатів, готових використовувати свої накопичені знання для досягнення максимальної ефективності організації [19, ст.158].

По-третє, для отримання максимальної економічної вигоди, організаціям-роботодавцям необхідно відмовитися від усіх бюрократичних структур, і замість цього зробити акцент на формування сприятливого клімату, який буде підтримувати творчість і ініціативу. Треба усвідомити, що сьогодні головним критерієм є не володіння знаннями, а вміння і здатність створити їх. Для цього необхідно включити в бюджет організації конкретні інвестиції в організацію постійного організаційного навчання працівників.

По-четверте, існує брак кваліфікованих фахівців по роботі з творчими людьми різних професій. Освіта такого роду можна організувати на основі вузів, зокрема нової спеціальності з управління творчими ресурсами. Дана спеціальність повинна бути спрямована на розвиток здатності мислити нестандартно і генерувати знання.

По-п'яте, крім всіх представлених витрат, слід виділити значно більше коштів з бюджету держава, для розвитку інформаційних технологій і підтримки, щоб прискорити процес обміну інформацією, при цьому зробивши акцент на інновації. Розвиток області інформації та знань неможливо без постійної підтримки з боку держави.

По-шосте, необхідно підвищити загальний інтелектуальний рівень населення країни, і кожного окремого регіону, а також збільшити частку

інформаційних носіїв в системі освітніх установ.

На мою думку, в епоху постіндустріального суспільства значущим є такі процеси: підтримка освітнього рівня, розширення інтелектуального кола особистості, залучення в політичну і суспільне життя, а також знання нормативної бази та діючих законів [27, ст.80].

Основа управління людськими ресурсами в громадських організаціях полягає в розгляданні працівників як основного ресурсу виробництва, що вимагає організаційних зусиль і фінансових витрат з боку керівників організації. Вважається, що умовами ефективного управління людськими ресурсами в інноваційних організаціях є:

- Максимально продуктивне застосування знань і досвіду працівників організації, яка сприятиме реалізації їх всього потенціалу;
- Підтримка прагнень співробітників до інноваційності та можливості вирішення проблем.

Отже, основним завданням системи управління людськими ресурсами буде формування певної системи організації творчого процесу, яка буде забезпечувати ефективне використання людського потенціалу співробітників організації.

Ми розуміємо, що розвиток творчої енергії неможливо при ослаблених біологічних і соціальних умов існування людини, тому там, де не існують відповідних соціальних умов, основна категорія людей витрачають творчу енергію не на самовдосконалення, а на задоволення простих біологічних потреб. Коли соціальна сторона населення ослаблена, це призводить до зниження творчої енергії, що в свою чергу, призводить до скорочення ділової активності суспільства.

У традиційних організаціях працю працівників оцінюється на професійній основі, керуючись їх професій, в той час як інноваційним організаціям необхідно підійти до донної процедури з боку творчих можливостей співробітників. В даному дослідженні, зокрема, в запропонованих методичних підходах, ми підкресливали особливості

традиційних функцій управління персоналом: підбір, навчання, адаптація, мотивація і стимулювання, планування та оцінка діяльності персоналу.

В громадських організаціях, на відміну від традиційних, де працівники можуть бути підібрані в колектив довільно, центральною точкою є внутрішньо-організаційна розстановка відповідно до встановленими ролями. Місце в колективі займають однаково мислячі і взаємодоповнюючі люди, яким характерні різні стилі мислення.

Стиль мислення всіх співробітників повинні доповнювати один одного, тим самим, балансує природну суб'єктивність їх суджень. Якщо колектив складається з працівників, які мають однакові точки зору, значить, вона є дуже вразливою. Але це не означає, що з абсолютно несумісними судженнями і думками, вона буде менш вразливою. Колектив повинен бути життєздатним і згуртованим, для цього її учасники повинні діяти заодно, уявляючи, при цьому, різні стилі мислення [30, ст.113].

Організація постійного організаційного навчання, різні заходи для отримання нових знань та обміну досвідом є ключовими елементами організації системи управління людськими ресурсами в громадських організаціях. Тільки поняття особливостей безперервно мінливого і зростаючого ринку може дати поштовх до переосмислення всіх уявлень про елементах системи управлінні людськими ресурсами в громадських організаціях.

Організація безперервного процесу навчання, інвестування в персонал, різноманітні процедури з обміну досвідом, а також набуття нових знань, є головними складовими процедури організації управління людськими ресурсами в громадській організації. Лише ґрунтовне розуміння постійно мінливого, що розвивається і розширюється ринку інформаційних технологій, усвідомлення зростаючого рівня інтелектуалізації технологічних виробництв, постійне навчання співробітників може дати стимул до переосмислення всіх понять про складові системи управління людськими ресурсами в громадських організаціях.

РОЗДІЛ 4

СОЦІАЛЬНА ТА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

В останні роки ми стали свідком сплеску популярності ідей соціальної відповідальності бізнесу, що виявилось у різкому збільшенні кількості програм та обсягів фінансування, що виділяються компаніями для реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності. За півстоліття концепція соціально-корпоративної відповідальності пройшла шлях від разових заходів готельних компаній до невід'ємної складової сучасного менеджменту будь-якої солідної компанії. Як у західних, так і в вітчизняних компаніях принципи соціально-корпоративної відповідальності все більше інтегруються в систему управління, запроваджуються посади віце-президента компанії, відповідального за корпоративну-соціальну відповідальність, створюються спеціальні департаменти та відділи. Крім того, публікація соціальних звітів та впровадження етичних кодексів стало загальноприйнятою практикою.

Причиною такої підвищеної уваги стали дві зустрічні тенденції. З одного боку, бізнес шукав нові шляхи підвищення ефективності в мінливому світі. З іншого боку, повсюдно суспільство почало застосовувати все більший запит на соціальну відповідальність бізнесу. Глобальні економічні кризи останніх років лише підкріпили зазначені тенденції. В умовах нестачі бюджетних коштів на підтримку високих соціальних зобов'язань уряду багатьох країн активно сприяли залученню бізнесу до вирішення актуальних соціальних завдань. На основі конкретно-історичного та неінституційних підходів буде проаналізовано взаємодію бізнесу, суспільства та держави у справі розвитку суспільства через соціально-орієнтованих програм, а також сприйняття експертним співтовариством цієї взаємодії.

Як заведено у науковому світі, до початку аналізу необхідно внести ясність у термінологію. У сучасній літературі зустрічаються два близькі за змістом поняття: корпоративна соціальна відповідальність та соціальна відповідальність бізнесу. Як правило, термін соціально-корпоративної

відповідальності використовується при описі соціальної відповідальності окремо взятої компанії, тоді як «соціальна відповідальність бізнесу» співвідносять з відповідальністю всього бізнес-спільноти. Звісно ж, що у реальному житті ці два поняття є тотожними. Більш того, один із засновників практики соціально-корпоративної відповідальності в Україні С.В. Турчин зв'язує появу двох термінів не з науковою чи практичною доцільністю, а з двома різними перекладами терміну «бізнес» з англійської мови, де він позначає окрему компанію.

У цьому дослідженні спиратимемося на термін «корпоративна соціальна відповідальність», так як він не тільки є найбільш поширеною, а й узагальнюючою назвою так званої «зонтичної» теорії, увібрала в себе такі готельні напрямки як корпоративне громадянство, корпоративна стійкість, корпоративна соціальна діяльність, корпоративна соціальна сприйнятливість та багато інших. Проблема формулювання основних положень теорії соціально-корпоративної відповідальності обумовлена широтою сфери, що розглядається. Досить складно описати межі соціальної сфери, так як зрештою під цей опис може потрапити будь-який аспект людського життя. З іншого сторони, сам термін «відповідальність» також відкриває поле для дискусії. Ми можемо розглядати відповідальність як синонім надійності та чесності у вчинках, а можемо як синоніми словами «борг» і "обов'язок".

У першому випадку соціально-корпоративної відповідальності виступає як добровільна благородна діяльність, у другому – фірма ставиться у підлегле, підзвітне становище перед суспільством, державою, акціонерами та усіма іншими сторонами, з ким вона взаємодіє. Звідси походить множинність підходів до визначення соціально-корпоративної відповідальності та наявності великого кількості різноманітних, іноді суперечать один одному шкіл усередині загальної зонтичної концепції соціально-корпоративної відповідальності. Перед тим як розпочати аналіз найвідоміших напрямків наукової думки у цій сфері розглянемо три основні підходи до соціально-корпоративної відповідальності:

теорія корпоративного егоїзму, теорія корпоративного альтруїзму та компромісні теорії.

Теорія «корпоративного егоїзму» асоціюється зі знаменитим висловлюванням Мільтона Фрідмана про те, що «єдина соціальна відповідальність бізнесу – це давати прибуток». В основі цієї точки зору лежить переконання, що головна турбота менеджменту компанії – забезпечити максимально можливі прибутки власникам капіталу, зокрема акціонерам компанії. Тому будь-яке відволікання коштів та ресурсів на сторонні цілі, включаючи соціальну відповідальність, є неприпустимим. Крім того, прихильники цієї теорії йдуть ще далі, доводячи, що соціально-корпоративної відповідальності веде до підриву фундаментальних засад зведеного ринку та навіть до соціалізму. За цією логікою головна загроза, яку несуть у собі всі ідеї соціально-корпоративної відповідальності полягає у підриві свободи підприємництва та конкуренції, а роль держави у всіх сферах суспільного життя значно зростає.

Теорія «корпоративного альтруїзму» виходить із абсолютно протилежних поглядів. Так, головні прихильники такого підходу Д. Девіс, Р. Фрімен та інші говорять про те, що сучасні компанії настільки великі та впливові, що у процесі своєї діяльності вони залучають до своєї орбіти максимально широкі групи так званих "співучасників". У процесі своєї діяльності, особливо у не багатих країнах велика компанія може стати більш потужною та впливовою ніж сама держава. Її діяльність прямо і опосередковано впливає на соціально-економічне становище в країні, відповідно, будучи причиною всіх цих змін компанія зобов'язана відповідати за наслідки.

Прихильники цього підходу наголошують на необхідності добровільного характеру програм соціально-корпоративної відповідальності. На їхню думку, компанія не може обмежитися. Біля витоків теорії стояли такі дослідники як Г. Боуен, Т Левітт, М. Фрідман, Р Фрімен, Дж. Гелбрейт К. Девіс та інші. У своїх дослідженнях вони фокусувалися на внутрішніх джерелах соціально-корпоративної відповідальності. У їхньому поданні бізнесмен з однієї сторони

відбиває цінності, властиві суспільству, у якому функціонує його компанія, з іншого боку – він сам бере участь у формуванні цих цінностей. Взаємодіючи із суспільством, особливо з місцевими спільнотами, а також враховуючи інтереси всіх своїх партнерів бізнесмен сам визначає ті цінності, якими керуватиметься його компанія.

До 70-х років сформувалося уявлення про соціально-корпоративну відповідальність як відповідність економічним, правовим, етичним та дискреційним очікуванням товариства від підприємства. Найбільш чітко цей підхід було сформульовано А.А. Кероллом, який побудував знамениту модель, названу згодом «пірамідою Керолла». Піраміда Керолла була і залишається однією з найпопулярніших теоретичних конструкцій для опису соціально-корпоративної відповідальності.

Однак до 80-х років усі частіше почала лунаати критика, пов'язана з тим, що в даній піраміді різні види відповідальності існують як окремі категорії, не перетинаючи і взаємодіючи один з одним. В той же час, ідеї філантропічної відповідальності (або дискреційної, як вона називалася на початковому етапі), навпаки, набули розвитку. Спочатку під нею розумілася сфера, де суспільство ще чітко не сформулювало свій запит і менеджмент компанії керується своїми уявленнями про потреб суспільства, роблячи свій самостійний вибір.

В результаті з'явилася концепція корпоративної соціальної сприйнятливості. Найбільш відомі імена – Р.Акерман, Р. Бауер та ін., а також значний внесок у розвиток власної теорії зробив згаданий вище А. Керол. У рамках цієї концепції увага концентрується на здатності компанії оцінити та вгадати громадські очікування та відповідно реагувати ними. У рамках цієї логіки стратегії менеджменту були поділені на реактивні, оборонні, адаптивні та проактивні. Представляється, що теорія корпоративної сприйнятливості є швидше уточнюючою щодо більш широкої концепції соціально-корпоративної відповідальності, ніж окремим напрямом.

Приблизно в ці роки розвивалося ще одне напрям – корпоративна соціальна діяльність. Грунтуючись на піраміді Керолла, С Вартік, Ф. Кохран і

Д. Вуд створили нову тришарову модель, в якій об'єднали моральні принципи, зовнішні фактори, що впливають на компанію, а також рішення, що приймаються менеджментом компанії в пропонованих умовах. У свою чергу всі три блоки поділяються ще на три фактори, куди орієнтується менеджмент компанії. Концепція, що набула найбільшого поширення в наші дні, а саме концепція співучасників, сформувалася до 90-х років. Початок цієї теорії було закладено Р. Фрімен. В основі лежить уявлення, що фірма працює не у вакуумі, а в реальному оточенні і для найбільш ефективної взаємодії доведеться враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів). До них можуть бути віднесені на внутрішньо-фірмовому рівні працівники компанії та акціонери, а на зовнішньому рівні – інвестори, постачальники, місцеві спільноти, ЗМІ, захисники навколишнього середовища, громадські організації.

Можна говорити про те, що теорія співучасників стала «мостом» між теоретичними конструкціями та практичними рекомендаціями для менеджменту компанії. Саме цим пояснюється той факт, що на сьогодні вона є головною теорією у межах соціально-корпоративної відповідальності. Аналіз поняття соціально-корпоративної відповідальності був би неповний без аналізу концепції "корпоративне громадянство". Під ним може розумітися як загальна ідентичність співробітників однієї фірми, так і уявлення про фірму як про цілісної структури. У першому випадку йдеться про те, що працівники компанії незалежно від її походження відчувають себе її частиною аналогії зі своїми громадянством на національному рівні. У другому - компанія це суб'єкт, який, як і інші інститути, має свої права та обов'язки і цим формує суспільство.

Дана концепція була на піку популярності, коли стала очевидна криза мрії про загальне поняття добробуту. Вона була однаково прийнятна для менеджменту, суспільства та держави: компанія отримувала права, а не лише обов'язки обслуговувати громадські інтереси, держава – додаткові фінансові джерела, а суспільство – необхідні блага. У міру розвитку глобалізації теорія стала відходити на другий план, так як не змогла дати відповідь на питання які цивільні права ставляться до транс-національних корпорацій, чи як визначити

обсяг прав для компаній, які сильно відрізняються за розміром та фінансової могутності тощо.

Найбільш молодого та перспективною є теорія «корпоративної стійкості». Вона є продовженням та розвитком більш масштабної концепції – «сталий розвиток». Концепція сталого розвитку була сформульована 1987 р. у доповіді Брундтланда» і започаткувала нове розуміння цілей розвитку всього людства. Теорія корпоративної стійкості у певному сенсі є проекцією сталого розвитку на рівень однієї фірми. Серед найяскравіших послідовників цього напрямку варто назвати Дж. Елінгтона, Т. Діліка та багато інших. Так, саме Дж. Елінгтон вперше сформулював знамените сьогодні поняття потрійного результату (triple bottom line), тобто. відповідальність за трьома напрямками: економічним, соціальним та екологічним.

Важливо відзначити, що принцип потрійного підсумку лежить у основі сучасної системи нефінансової звітності, наприклад, міжнародних стандартів нефінансової звітності GRI (Global Reporting Initiative). Головна відмінність цього підходу від решти можна охарактеризувати як відхід від суто соціальних програм на користь більше широкого підходу, що включає всі три напрямки. З точки зору авторів концепції, досягнення будь-якої із заявлених цілей неможливе без досягнення успіху за іншими напрямками. Такий підхід призвів до того, що сьогодні концепція сталого розвитку, практично «поглинула» концепцію соціально-корпоративної відповідальності, зробивши її своєю частиною. Корпоративна соціальна відповідальність є зонтичною концепцією, що об'єднує під собою різні напрямки думки, які як доповнюють, і суперечать одна одній.

Найбільш популярними сьогодні у рамках концепції соціально-корпоративної відповідальності є концепції співучасників (стейкхолдерів), стійкого розвитку та корпоративної стійкості. Відбувається поглинання концепції соціально-корпоративної відповідальності більш масштабної концепції сталого розвитку. соціально-корпоративної відповідальності все частіше розглядається не як окремий напрямок, а частина політики для

досягнення цілей сталого розвитку. Аналіз позицій противників та прихильників соціально-корпоративної відповідальності свідчить, що зрештою обидві концепції ведуть до вирішенню тих самих проблем: збільшення прибутку компанії та зростання суспільного добробуту.

Незважаючи на різницю в походах сьогодні всіма визнано необхідність участі бізнесу у вирішенні соціально значимих задач, при цьому в основі цієї переконаності можуть лежати як етичні мотиви, так і прагнення максимально збільшити прибуток підприємства. Ефективність реалізації стратегій соціально-корпоративної відповідальності багато в чому залежить від зацікавленості персоналу підприємств. Організаційна ідентичність є одним з різновидів соціальної ідентичності, про що у формі сталого становища працівника у створенні, асоціації себе з нею та планування свого майбутнього в ній, висловлювання лояльності та прихильності даної організації, інтеріоризації корпоративних цілей, цінностей, норм і правил, прийняття рішень відповідно до інтересів організації.

Щоб мати можливість якимось чином оцінити організаційну ідентичність у рамках даного дослідження, пропонується низка параметрів-характеристик ідентичності персоналу, які включають у собі: робочу мотивацію, включеність у роботу, плинність кадрів, задоволеність роботою, кваліфікацію, солідарність колективу, місію, ціль та цінності організації, а також такі характеристики організаційного середовища, як імідж та статус організації. Такий параметр як задоволеність роботою, також включає ряд показників: наскільки цікава робота, яку виконує співробітник, кар'єрні перспективи, розвиток та навчання персоналу (підвищення кваліфікації), можливість самореалізації, задоволеність заробітною платою, прийняття стилю управління, задоволеність відносинами з керівником та справедливість керівника у прийнятті різних кадрових рішень.

Організаційна ідентичність визначається особливостями внутрішньо-організаційної культури праці. З одного боку, певний тип організаційної культури може проводити сприйняття персоналом практик соціально-корпоративної відповідальності в організації. З іншого боку, компанія,

впроваджуючи практики соціальної відповідальності, може змінити чи навіть зруйнувати існуючу у ній культуру. Отже, природа соціально-корпоративної відповідальності має бути узгоджена з організаційною культурою, що сприятиме ефективної роботи підприємства. На практиці соціально-корпоративної відповідальності впливає велика кількість соціальних факторів: структура внутрішньо-організаційних комунікацій, трудові конфлікти та вміння менеджменту їх вирішувати, наявність системи зворотного зв'язку між менеджментом та персоналом.

Вплив на практику соціально-корпоративної відповідальності має і такий фактор, як колективізм та індивідуалізм. Індивідуалізм відноситься до товариств із вільними зв'язками для людей. Колективізм, з іншого боку, означає відокремлення людей із групами (командами). Команда надає «захист» та стійке становище окремих її членів в обмін на лояльність та дотримання встановлених правил та норм. Переважає конформність у більш індивідуалістичному середовищі проявляється лідерство та дотримання особистим інтересам. Організаційна культура в більшості випадків визначає середовище, в якій розробляється стратегія організації та впроваджуються практики соціально-корпоративної відповідальності. Якщо культура організації сприяє відносинам із зацікавленими сторонами, правовим і етичним нормам і моральної поведінки, вона також впливатиме на розвиток. Орієнтована на відповідальність організаційна культура може стимулювати готовність взяти участь у впровадженні та позитивно оцінити ініціативи соціально-корпоративної відповідальності у компанії.

Корпоративна соціальна відповідальність як спосіб формування. Ідентифікація людини зі своїм місцем роботи є важливою аспектом для будь-якої компанії, особливо при врахуванні сучасних тенденцій, пов'язаних з цілями сталого розвитку ООН і які у зазначених стандартах соціально-корпоративної відповідальності. Компанія має бути впевнена у своїх співробітниках і тому, що персонал підтримає її перехід на нову модель корпоративної стійкості. В Україні наявність позитивної організаційної ідентичності зараз дуже

актуально, так як більшість компаній знаходяться на стадії переходу від моделі соціально-корпоративної відповідальності 1.0 до моделі соціально-корпоративної відповідальності 2.0, а найбільші українські компанії, які мають вихід на міжнародні ринки, що поступово рухаються до моделі соціально-корпоративної відповідальності 3.0.

Що стосується взаємовпливу корпоративної соціальної відповідальності та організаційної культури, то можна зробити висновок, що ефективність реалізації практик соціальної відповідальності залежить від того, чи є принцип етичності та відповідальності перед зацікавленими сторонами компанії переважаючий у конкретній організаційній культурі. Відповідно, прийняття співробітниками етичної культури, лояльність до соціально-відповідальної діяльності та розуміння необхідності реалізації такої діяльності в сучасних реаліях дозволяє сформувати сильну організаційну ідентичність працівників з компанією. Абсолютна полярність зазначених експертами тенденцій показує, що українські компанії сильно відстають від західноєвропейських компаній у сфері розробки і реалізації стратегій соціально-корпоративної відповідальності.

У той час, як міжнародні компанії вже на повну реалізують практики згідно концепції соціально-корпоративної відповідальності 2.0 і готують ґрунт до впровадження соціально-корпоративної відповідальності 3.0, багато українських компаній продовжують залишатися на першій стадії (орієнтація в основі на разові благодійні акції та соціальні проекти) і поки що не прагнуть виходити нові рівні. Що стосується швидшої трудової адаптації та соціалізації нових співробітників, то тут усі експерти погоджуються з тим, що слідування принципам корпоративної соціальної відповідальності та концепції сталого розвитку справді має належний ефект.

Це робиться для того, щоб персонал краще розумів, що корпоративна соціальна відповідальність як спосіб формування яку політику у сфері сталого розвитку проводить компанія. «Ми дуже багато говоримо про стійкий розвиток у професійному середовищі, виступаємо в університетах, а на практиці людина часто не стикається з цим під час робочого процесу. Тому ми намагаємося

адаптувати програму молодих лідерів так, щоби на кожному етапі ротації щось було, навіть якщо це безпосередньо не пов'язане з їхньою діяльністю» – стверджує, наприклад, експерт. В іншій, вже українській компанії для нових співробітників проводять різноманітні посвяти, наприклад, літні корпоративні заходи – день народження компанії тощо.

Таким чином, програми розвитку персоналу дійсно мають ефект, і чим більша організація, тим більше значення цих програм адаптації. Тому що у невеликих організаціях існує пряма комунікація, вона породжується середовищем. А у великих компаніях найчастіше людина століття не завжди навіть може осмислити, чим він займається, і на якому рівні ієрархії, хто за що відповідає. Тому у філіях іноземних компаній і в багатьох українських корпораціях існують програми адаптації, включають менторство, корпоративні онлайн-курси, які покликані ввести людину у внутрішньо-фірмове соціальне середовище. Якщо організації існує сформована традиція соціальної відповідальності, то людина з перших днів починає розділяти ці цінності, інакше вона не зможе нормально працювати у цій організації. Він сприймає це як певну поведінкову матрицю. Використання різних практик включення нових співробітників у діяльність компанії є обов'язковою умовою для успішної організаційної адаптації.

Переходячи до питання, що ставлення співробітників до компанії, в якій вони працюють, може змінюватися під впливом реалізації в даний час компанії практикують соціально-корпоративної відповідальності, експерти, в основному, погоджуються з таким висновком. Дотримання компанії принципам соціальної відповідальності створює позитивну атмосферу у межах робочого процесу. Тобто у компанії має існувати певне середовище, де керівництво дотримується певної етики ведення бізнесу, створює певні умови. У цьому випадку співробітники включатимуться у реалізацію спільної стратегії соціально-корпоративної відповідальності компанії.

У результаті, на реальних прикладах, можна побачити якийсь сильний розрив у розвитку корпоративної соціальної відповідальності спостерігається в

українських та іноземних компаніях. Корпоративна культура постає як меж реалізації відповідальних практик, а на ідентичність персоналу впливають разові заходи з метою заохочення за виконання роботи та різні тренінги, що проводяться HR-відділом, які носять, в основному формальний характер.

Тут практикується та діяльність, яка дає позитивні ефекти як у напрямку позитивного впливу на зовнішнє середовище (на стейкхолдерів компанії), і у напрямі позитивного впливу на внутрішнє середовище (на співробітників).

Корпоративна соціальна відповідальність визначається як моральна цінність і стає невід'ємною частиною корпоративної культури компанії, яка відображається в місії, цілі та у повсякденній поведінці персоналу. Дослідження показало, що українські компанії все ще відстають від іноземних, але, проте, вони вже активно включені у розвиток корпоративної соціальної відповідальності: створюються спеціальні організації, такі як Асоціація етики бізнесу та соціально-корпоративної відповідальності та Національна Рада з корпоративного волонтерства проводяться різноманітні конкурси кращих соціальних та екологічних проектів.

В Україні також активно розвивається міжгалузєва кооперація компаній з метою реалізації масштабних соціально-відповідальних проектів, а ця діяльність, згідно з моделями корпоративної стійкості знаходиться вже в парадигмі реалізації моделі соціально-корпоративної відповідальності -1.0, коли компанії об'єднують свої зусилля та ресурси у вирішенні соціальних та екологічних проблем. А це означає, що за деякими напрямками, український бізнес йде все ж таки нарівні з міжнародними компаніями.

РОЗДІЛ 5

ЦИВІЛЬНИЙ ЗАХИСТ

У даному розділі роботи розглянуто основні заходи і засоби захисту населення і територій в надзвичайних ситуаціях.

Для підвищення рівня громадського здоров'я органи державної влади повинні реалізувати ефективні механізми державної соціально-економічної політики, приймати програми громадської безпеки. Влада має нести відповідальність за управління людськими і матеріальними ресурсами, за визначення пріоритетів у їх розподілі, координації завдань з організації навчань, інформуванні громадян про ймовірність виникнення епідеміологічних загроз. В умовах глобальної соціально-економічної кризи необхідно відновлювати капітал довіри до влади і робити це можна єдиним способом, - надаючи достовірну, а головне доступну інформацію населенню.

Епідеміологічні загрози характеризуються невизначеністю, значними соціально-економічними наслідками, що створюють потенційну загрозу для суспільства, безпечної життєдіяльності громадян, нормального функціонування органів державної влади. Непередбачуваний перебіг епідемій, доволі висока смертність, відсутність ефективних препаратів і початкові заперечення існування епідемії як такої, не сприяють консолідованим діям, існуюча кількість інфікованих викликає соціальне занепокоєння, а інформаційні повідомлення посилюють почуття тривоги за здоров'я та життя громадян.

У близькому майбутньому слід очікувати подальшого розширення сервісів електронної держави, починаючи від доступу до публічних послуг і закінчуючи розвитком електронної демократії. Поширення отримують онлайн-сервіси, що дозволяють знизити число можливих контактів клієнтів один з одним та з співробітниками органів державної влади. Прогнозовано будуть домінувати механізми соціальної регуляції та соціального забезпечення мінімального рівня життя в обмін на обмеження громадянських прав, що є

глобальним трендом, який веде до перегляду принципів демократії на користь високого ступеня дисциплінарної регуляції суспільного життя.

Соціально-економічна криза змінює структуру зайнятості в секторі малого та середнього бізнесу і створює можливості для її зростання в окремих галузях, у тому числі цифровій галузі, логістиці, онлайн-торгівлі. Частка цих галузей росла і в докризовий період, отож значний вплив на зміну структури зайнятості повинні мати процеси цифровізації економіки, які прискорилися в умовах кризи у період епідеміологічних загроз. Як песимістичний сценарій можна очікувати відхід, або остаточне переміщення в тіньову економіку до половини суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Криза пандемії COVID-19 спричинилася до базової суспільної трансформації, яка детермінована сучасним соціально-економічним станом в Україні. Пандемія спровокувала в Україні термінові заходи з пом'якшення наслідків довготривалого характеру для фінансово-економічних систем і національної безпеки в цілому. Посилює вплив пандемія COVID-19 й на існуючі соціально-економічні кризові явища і спалах хвороб, що лягають додатковим навантаженням на систему охорони здоров'я в нашій державі та провокують відсутність стабільності в суспільстві.

Трансформація державної соціально-економічної політики неможлива без інституційних перетворень, спрямованих на подальший розвиток базових соціальних, політичних й економічних інститутів суспільства, а будь-які фактори оптимізації в механізмах реалізації державної політики соціально-економічною сферою мають різне спрямування. Організаційно координуючи функціонування органів державної влади та інститутів громадянського суспільства слід зазначити, що низка значущих і необхідних кроків, що належать до сфери державної соціально-економічної політики, до цього часу ще не сформовані у боротьбі з епідеміологічними загрозами.

Як тільки соціально-економічна криза, яка викликана епідеміологічними впливами буде остаточно взята під контроль, необхідно буде вжити заходів для вирішення проблеми зростання темпів продуктивності економіки протягом

найближчого часу, і зосередити увагу на структурних реформах, необхідних для покращення довгострокових перспектив соціально-економічного зростання. Непередбачуваний перебіг епідеміологічних впливів, доволі висока смертність, відсутність ефективних препаратів є завданням органів державної влади для діяльності з протидії розповсюдження епідемій.

Органи державної влади повинні розширювати спектр медико-соціальних послуг з урахуванням адресності, соціально-демографічних характеристик споживачів даних послуг та їхніх потреб. Розуміючи логіку зазначених аргументів можна стверджувати, що суспільно-владна взаємодія у даній сфері має базуватися на показниках, за якими можна усвідомити рівень соціального капіталу, так як окремі частини суспільства по-різному реагують на пандемію, усвідомлюють реальність цієї загрози та готові виконувати жорсткі вимоги соціальної ізоляції. Невиконання необхідних функцій охорони здоров'я і соціального захисту населення спричинятиме негативні суспільні наслідки збільшуючи навантаження на соціум в майбутньому.

З метою захисту населення, зменшення втрат та шкоди економіці в разі виникнення надзвичайних ситуацій проводиться спеціальний комплекс заходів. Він передбачає проведення наступних дій:

Оповіщення та інформування.

1) Оповіщення про загрозу і постійне інформування населення досягається завчасним створенням і підтримкою в постійній готовності загальнодержавної, територіальних та локальних автоматизованих систем оповіщення населення в зонах можливого катастрофічного затоплення, районах розміщення радіаційно і хімічно небезпечних підприємств, інших потенційно небезпечних об'єктів.

2) Спостереження і контроль.

Спостереження і контроль за довкіллям, продуктами харчування та водою забезпечується: створенням і підтримкою в постійній готовності загальнодержавної і територіальних систем спостереження і контролю з включенням до них існуючих сил та засобів контролю незалежно від

підпорядкованості; організацією збору, опрацювання і передачі інформації про стан довкілля, забруднення продуктів харчування, харчової сировини, фуражу, води радіоактивними, хімічними речовинами і патогенними мікроорганізмам; надання населенню можливості придбати найпростіші засоби захисту і контролю для особистого користування.

3) Укриття в захисних спорудах.

Укриттю в захисних спорудах підлягає все населення відповідно до його належності до груп (працююча зміна, населення, яке проживає в небезпечних зонах тощо). Створення фонду захисних споруд досягається шляхом: комплексного освоєння підземного простору, міст і населених пунктів; масового будівництва в період загрози найпростіших сховищ та укриттів; завчасного будівництва за рішення Кабінету Міністрів України окремих сховищ та протирадіаційних укриттів.

4) Інженерний захист.

Заходи інженерного захисту території можуть істотно вплинути на ефективність цивільного захисту, так як передбачають проведення комплексу будівельних та інших заходів щодо запобігання виникнення надзвичайних ситуацій.

5) Евакуаційні заходи. В умовах неповного забезпечення захисними спорудами в містах та інших населених пунктах, які мають об'єкти підвищеної небезпеки, а також у воєнний час основним способом захисту населення є евакуація і розміщення його у приміській зоні.

Евакуації підлягає населення, яке проживає в населених пунктах, що знаходяться у зонах можливого катастрофічного затоплення, небезпечного радіоактивного забруднення, хімічного ураження, в районах прогнозованого виникнення локальних збройних конфліктів у 50-кілометровій прикордонній смузі, в районах виникнення стихійного лиха, великих аварій і катастроф (якщо виникає безпосередня загроза життю та заподіяння шкоди здоров'ю людини).

Залежно від обстановки, яка склалася на час надзвичайної ситуації, може бути проведено загальну або часткову евакуацію населення тимчасового або безповоротного характеру.

У мирний час евакуація населення планується на випадок:

- загальної аварії на атомній електростанції;
- усіх видів аварій з викидом сильнодіючих отруйних речовин;
- загрози катастрофічного затоплення місцевості;
- великих лісових та торф'яних пожеж, землетрусів, зсувів, інших геофізичних і гідрометеорологічних явищ з тяжкими наслідками, що загрожують населеним пунктам.

Евакуаційні заходи здійснюються за рішенням місцевих органів виконавчої влади, виконавчих органів рад, уповноважених органів з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення відповідного рівня.

Евакуація населення здійснюється комбінованим способом, який передбачає у мирний час вивезення основної частини населення з міст і небезпечних районів усіма видами наявного транспорту у поєднанні з виведенням найбільш витривалої частини населення пішки.

б) Медичний захист

Заходами запобігання або зменшення ступеня ураження людей, своєчасного надання допомоги постраждалим та їх лікування, забезпечення епідемічного благополуччя в районах надзвичайних ситуацій є:

- планування і використання існуючих сил і засобів органів охорони здоров'я незалежно від їх відомчої належності;
- розгортання в надзвичайних умовах необхідної кількості лікувальних закладів;
- своєчасне застосування профілактичних медичних препаратів;
- контроль за продуктами харчування, питною водою і джерелами водопостачання;
- завчасне створення і підготовка спеціальних медичних формувань;

- накопичення медичних засобів захисту, медичного та спеціального майна і техніки;
- підготовка медичного персоналу та загальне медико-санітарне навчання населення.

7) Біологічний захист

Захист від біологічних засобів ураження включає своєчасне виявлення чинників біологічного зараження, їх виду і масштабів, проведення комплексу адміністративно-господарських, режимно-обмежувальних і спеціальних протиепідемічних та медичних заходів.

Захист від біологічних засобів вимагає:

- своєчасного використання колективних та індивідуальних засобів захисту;
- введення режимів карантину та обсервації;
- знезаражування осередку ураження;
- проведення екстреної та специфічної профілактики;
- додержання протиепідемічного режиму об'єктами господарювання, лікувальними закладами і населенням.

8) Радіаційний і хімічний захист.

Цей захист включає заходи з виявлення й оцінки радіаційної та хімічної обстановки, організацію і здійснення дозиметричного і хімічного контролю, розроблення типових режимів радіаційного захисту, забезпечення засобами індивідуального захисту, організацію і проведення спеціальної обробки.

Виконання вимог даного виду захисту досягається: завчасним накопиченням і підтримкою в готовності засобів індивідуального захисту і приладів радіаційної і хімічної розвідки та контролю, обсяги і місця зберігання яких визначаються диференційовано відповідно до встановлених зон небезпеки; забезпеченням зазначеними засобами перш за все особового складу формувань, який бере участь у проведенні рятувальних та інших невідкладних робіт в осередках ураження, а також персоналу радіаційно і хімічно небезпечних об'єктів економіки та населення, яке мешкає в зонах небезпечного

зараження навколо них; своєчасним впровадженням засобів, способів і методів виявлення й оцінки масштабів і наслідків застосування агресором зброї масового ураження й аварій (руйнувань) на радіаційно та хімічно небезпечних об'єктах господарювання, у тому числі літаків (вертольотів) цивільної авіації, для ведення повітряної радіаційної розвідки місцевості; створенням уніфікованих засобів захисту, приладів і комплектів радіаційної, хімічної розвідки та дозиметричного контролю як для воєнного, так і для мирного часу.

У сфері захисту населення і територій НС :

- ✓ планують і здійснюють необхідні заходи для захисту своїх працівників, об'єктів господарювання та довкілля від НС ;
- ✓ розробляють плани локалізації і ліквідації аварій (катастроф) з подальшим погодженням із спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади, до компетенції якого віднесено питання захисту населення і території від НС ;
- ✓ підтримують у готовності до застосування сили і засоби із запобігання виникненню та ліквідації наслідків НС ;
- ✓ створюють та підтримують матеріальні резерви для попередження та ліквідації НС ;
- ✓ забезпечують своєчасне оповіщення своїх працівників про загрозу виникнення або про виникнення НС .

У сфері захисту населення і територій від НС зобов'язане:

- ✓ дотримуватися заходів безпеки, не допускати порушень виробничої дисципліни, вимог екологічної безпеки;
- ✓ вивчати основні способи захисту населення і територій від наслідків НС техногенного та природного характеру, надання першої медичної допомоги потерпілим, правила користування засобами захисту;
- ✓ дотримуватися відповідних вимог у разі виникнення НС.

Системна діяльність органів державної влади у формуванні та реалізації соціально-економічної політики у період епідеміологічних загроз, виробленні політичних та управлінських рішень, посилення уваги вчених різних сфер знань

до цієї проблематики не є випадковими. Адже питання державної соціально-економічної політики, громадського здоров'я, соціального забезпечення стосуються широких верств суспільства. Світ швидко змінюється і це потребує відповідного реагування, адже зростання кількості населення, глобальні зміни клімату, стрімкий розвиток цифрової економіки, а також масштабні епідеміологічні загрози створюють як виклики, так і нові можливості.

Україна має суттєві стратегічні переваги завдяки природним ресурсам, географічному розташуванню та якості людського капіталу, що загалом може стати основою для економічного зростання держави. Натомість низка перепон стоять на заваді реалізації власного потенціалу, тому необхідно посилити свої позиції на світовій арені, що сприятиме підвищенню рівня добробуту населення, як основної мети державної соціально-економічної політики. Тому, Постановою Кабінету Міністрів України була затверджена Національна економічна стратегія на період до 2030 року, оскільки важливо мати узгоджене бачення щодо стратегічного курсу соціально-економічної політики, що враховуватиме глобальні тренди та внутрішні можливості держави.

Підставою для прийняття рішень щодо довгострокового розвитку держави та першим кроком у розробленні Національної економічної стратегії стало визначення рівня соціально-економічного розвитку України сьогодні та можливості для зростання в майбутньому. Враховуючи те, що останнім часом проблеми поширення епідеміологічних захворювань є властивою для будь-якої країни світу незалежно від її соціально-економічного рівня розвитку, в тому числі й для України, постає питання, як зменшити епідеміологічні впливи, економічне навантаження на бюджет держави, а також матеріальний тиск на українське суспільство.

Економічно розвинуті країни, де громадянин і реалізація його прав мають найвищу цінність удосконалюється формування державної соціально-економічної політики у період епідеміологічних загроз. Епідемії стали несподіваним і важливим каталізатором для позначення соціально-економічних контурів нових моделей громадянського суспільства у різних країнах світу.

Держава як регулятор суспільно-владних відносин зобов'язана створити умови для запобігання масового поширення епідемій, що ставить нові завдання перед службами соціального захисту населення на всіх рівнях, а відповідно й органами державної влади на місцях.

Дана передумова стає основою для пошуку ефективних механізмів реалізації державної соціально-економічної політики у період епідеміологічних загроз та вимагає наукового обґрунтування пропозицій в цьому напрямі. Спалахи епідеміологічних захворювань перевіряють на міцність національні системи охорони здоров'я, потенціал протидії, ступінь готовності та швидкість реагування на кризові явища епідеміологічного характеру. Для того, щоб забезпечити необхідний захист від епідеміологічних загроз, першочергова увага у тому числі повинна приділятися створенню безпечних умов праці громадян. Ключове значення має відводитися своєчасності подання інформації про поширення епідемій, засобам індивідуального захисту і навчання їх правильного використання.

Державна соціально-економічна політика має уособлювати нову систему механізмів державного управління, реалізовувати які необхідно у сукупності з застосуванням новітніх управлінських підходів на всіх структурно-функціональних рівнях. Стратегії соціально-економічного розвитку визначають ключові проблеми, потенційні напрями і шляхи їх розв'язання для формування нової державної соціально-економічної політики у період епідеміологічних загроз, обґрунтовуючи нормативно-організаційні трансформації та реалізацію нових економічних механізмів. Також, потребує удосконалення чинна нормативно-правова база у контексті регулювання суспільно-владних відносин, що виникають у зв'язку з поширенням епідемій.

ВИСНОВКИ

Метою даного дослідження стало виявлення особливостей управління людськими ресурсами в громадських організаціях і розробка методичних підходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи даних організацій.

Для досягнення даної мети, ми визначили наукові і методичні проблеми і вивчили вітчизняний і зарубіжний досвід управління людськими ресурсами в громадських організаціях. Були розкриті основні відмінності в системі управління людськими ресурсами в традиційних та громадських організаціях, а також уточнено основні методичні підходи в галузі управління творчим персоналом, розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління людськими ресурсами в громадських організаціях.

На відміну від традиційних організацій, де співробітників можуть довільно підібрати в колективи, в громадській організації ключове місце має займати розстановка співробітників усередині неї згідно з запропонованими ролями. Натомість колективам, де мислять однаковими методами, утворюються взаємодоповнюючі команди, де всі співробітники представляють різні типи, а не є дублікатами один одного.

Тип одного співробітника повинен доповнювати типи інших, врівноважуючи, при цьому, природну суб'єктивність їх бачень. Якщо команда складається з однаково мислячих співробітників, вона може бути вкрай вразливою. Але, з іншого боку, вона буде не менш вразливою, і в випадку, коли їхні погляди категорично несумісні. Команда буде по-справжньому життєздатною, якщо її учасники представляють різні типи, але разом з цим вони діють колективно.

Сьогодні, в умовах розвитку сучасної економіки, найважливішим фактором стає творчий потенціал людей. На відміну від традиційної діяльності, інноваційна діяльність буває дуже різноплановою. У традиційній діяльності особистісні здібності другорядні і не так важливі, в той час як, творча діяльність кожного працівника може стати засобом виробництва. Для досягнення конкурентних переваг на світовому ринку, на наш погляд, державі

слід вжити таких заходів:

- Необхідно підвищити загальний інтелектуальний рівень населення країни, і кожного окремого регіону, а також збільшити частку інформаційних носіїв в системі освітніх установ.

- Слід виділити значно більше коштів з бюджету держава, для розвитку інформаційних технологій і підтримки, щоб прискорити процес обміну інформацією, при цьому зробивши акцент на інновації. Розвиток галузі інформації і знань неможливо без постійної підтримки з боку держави.

- Для отримання максимальної економічної вигоди, організаціям, роботодавцям необхідно відмовитися від усіх бюрократичних структур, і замість цього зробити акцент на формування сприятливого клімату, який буде підтримувати творчість та ініціативу. Треба усвідомити, що сьогодні головним критерієм є не володіння знаннями, а вміння і здатність створити їх. Для цього необхідно включити в бюджет організації конкретні інвестиції в організацію постійного організаційного навчання працівників.

- Для покриття нестачі кваліфікованих фахівців по роботі з творчими людьми різних професій, слід організувати такого роду освіти на основі вузів, зокрема нової спеціальності по управління творчими ресурсами. Дана спеціальність повинна бути спрямована на розвиток здатності мислити нестандартно і генерувати знання.

Таким чином, в ході проведеного дисертаційного дослідження були вирішені наступні завдання і зроблені висновки:

1. У ході вивчення особливостей і основних напрямків розвитку економіки постіндустріального суспільства, розкрито еволюція, особливості функціонування і розвитку сучасних інноваційних організацій.

2. В процесі вирішення поставленого завдання по визначенню наукових і методичних основ управління людськими ресурсами в громадських організаціях, визначено й обґрунтовано фактори і концептуальні аспекти управління людськими ресурсами, стосовно особливостей діяльності інноваційних організацій.

3. У ході порівняльного аналізу традиційних та інноваційних організацій, виявлені і сформульовані принципові відмінності методів управління людськими ресурсами, які визначаються розвитком творчого потенціалу працівників, переважним використанням цільових груп для вирішення проблем, демократизацією управління, стимулювання громадської діяльності персоналу, створення атмосфери взаємної довіри, використання системи безперервного організаційного навчання.

4. Дослідження та розвинені методичні підходи в галузі управління творчим персоналом, розроблений комплекс організаційно-методичних рекомендацій з управління людським ресурсами в громадських організаціях, що враховує особливості роботи з творчим персоналом.

5. У процесі виконання завдання по оцінці ефективності впроваджених методів управління людськими ресурсами, розроблені критерії внутрішнього кадрового моніторингу думок співробітників, які забезпечують ефективний зворотний зв'язок, а також виявляє ставлення працівників до управління людськими ресурсами в цілому і дозволяє виявити напрямки його вдосконалення.

6. На основі проведеного дослідження розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління людськими ресурсами в громадських організаціях.

Проведена апробація методики в організації - об'єкт дослідження показала позитивні результати. У зв'язку з цим вона може бути рекомендована до застосування в організаціях, які прагнуть розвивати інноваційну діяльність. Таким чином, поставлену мету дисертаційної роботи по виявленні особливостей управління людськими ресурсами в громадських організаціях і розробці методологічних підходів на підвищення ефективності функціонування даних організацій, можемо вважати досягнутою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Алтуніна О. М. Сутність та види функцій органів місцевого самоврядування. Форум права. 2009. № 3. С. 8 – 13. URL : <http://www.nbu.gov.ua/ejournals/FP/2009-3/09aomomc.pdf>.
2. Аль-Атті І. В. Публічне управління: сутність і визначення. Public Administration Aspects. 2018. № 6(8). С. 35 – 41. URL : [file:///C:/Users/Helen/Downloads/433-Article%20Text-585-1-1020180910%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Helen/Downloads/433-Article%20Text-585-1-1020180910%20(1).pdf).
3. Ардашкин И. Б. Смарт-технологии, как феномен: концептуализация подходов и философский анализ. Являются ли смарт-технологии действительно умными? Вестник Томского государственного университета. Серия «Философия. Социология. Политология». 2018. № 43. С. 55 – 67.
4. Афонін Е., Мартинов А. Українське диво: від депресії до соціального оптимізму : монографія. Київ : Києво-Могилянська академія, 2019. 296 с. (Серія «Відкрита дослідницька концепція», Вип. 18).
5. Бакуменко В. Д., Бондар І. С., Шпачук В. Г. Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2017. 256 с.
6. Бакуменко В. Д., Попов С. А. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 43. С. 21 – 28.
7. Баштанник А. Г., Баштанник В. В. Організаційні засади формування інтегрованих систем публічного управління в контексті Європейського інтеграційного процес. Наук. вісн. акад. муніцип. упр. Серія «Управління». 2012. Вип. 4. С. 15 – 26.
8. Бобровський О. Запровадження управлінських смарт-технологій – як шлях підвищення ефективності публічного управління. Evropský politický a právní diskurz. 2020. Vol. 7. Issue 2. С. 226 – 233.

9. Варцаба В. І. Управління регіональним розвитком: теорія і практика гармонізації цілей та інтересів влади, науки, бізнесу : монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2015. 486 с.
10. Ватченко О. Б., Андрейченко. О. А. Стратегічне планування розвитку України. Економічний простір. 2016. № 113. С. 15 – 26.
11. Вишневецький С.Ф. Деякі проблеми теорії функцій органів самоорганізації населення. Держава і право. Юридичні і політичні науки. 2014. Вип. 65. С. 92 – 100. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/dip_2014_65_16.
12. Воронкова В. Г., Романенко Т. П., Андрюкайтене Р. Генеза від інформаційного суспільства до «smart-суспільства» в контексті історичної еволюції сучасного світу: теоретико-концептуальний контекст. Гілея: наук. вісн. 2017. Вип. 116(1). С. 128 – 133.
13. Герасимов Б. Н., Герасимов К. Б. Технологическое оснащение управленческой деятельности. Основы экономики, управления и права. 2014. № 3(15). С. 44 – 50.
14. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. Ефективна економіка. 2012. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_27.
15. Грובהва В. П. Система місцевого самоврядування в Україні: проблеми теорії і практики : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.02 «Конституційне право, муніципальне право». Харків, 2013. 22 с.
16. Державна стратегія регіонального розвитку – до 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 серп. 2014 р. № 385. URL : http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/KP140385.html.
17. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Петренко В. П. Графоаналітичне моделювання процесів взаємодії елементарних складових управлінської пари. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості». 2018. № 1(7). С. 32 – 44.
18. Дунаєв І. В. Модернізаційний транзит публічно-управлінських відносин від централізованого до децентралізованого розвитку регіонів. Теорія та

- практика публічного управління. 2016. № 3(54). URL : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2016-3/doc/3/04.pdf>.
19. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка [та ін.]. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
20. Загальні засади місцевого самоврядування в Україні : навч. посіб. / В. М. Вакуленко, Я. Ф. Жовнірчик, Т. В. Іванова [та ін.] ; за заг. ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. Київ : НАДУ, 2010. 211 с.
21. Загорський В. Кадрове забезпечення модернізації в Україні системи місцевого та регіонального врядування на основі адаптації європейських моделей. Науковий вісник. 2013. Вип. 12. URL : file:///C:/Users/Helen/Downloads/DeVr_2013_12_4.pdf.
22. Звіт про результати реалізації проектів регіонального розвитку, визначених Планом реалізації Стратегії розвитку Дніпропетровської області на період до 2020 року на 2018 – 2020 роки I півріччя 2018 року.
23. Ківалов С. В., Біла-Тіунова Л. Р. Адміністративне право України : навч. посіб. перероб. і доп. Одеса : Фенікс, 2011. 400 с.
24. Козаченко Г. В. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення. Економіка і регіон. 2016. № 3(58). С. 37 – 40.
25. Койкова Т. Л. Управленческие технологии и их роль в деятельности современного менеджера. Концепт. 2015. Т. 8. С. 346 – 350. URL : <http://ekoncept.ru/2015/65070.html>.
26. Костенюк І. В. Механізми та способи децентралізації влади: рівень місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2013. № 3. URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=559>.
27. Кульбака В. М. Застосування інформаційних технологій та інформаційних систем в управлінні територіями. Економіка і регіон : зб. ПолтНТУ. 2015. № 2(51). С. 120 – 125.
28. Лазаревич А. А. Становление информационного общества: коммуникационно-эпистемологические и культурно-цивилизационные

- основания / А. А. Лазаревич; науч. ред. И. Я. Левяш. - Минск: Беларуская навука, 2015. - 537 с.
29. Лебединська О., Вакуленко В., Колтун В. Система органів місцевого самоврядування регіону: динамічна модель структури. Вісник Національної академії державного управління. 2010. № 3. С. 143 – 147. URL : file:///C:/Users/Helen/Downloads/Vnadu_2010_3_21.pdf.
30. Липовська Н. А., Бобровський О. І. Удосконалення методологічних засад оцінювання досягнення стратегічних планів розвитку регіонів. Аспекти публічного управління. 2019. Т. 7, № 11. С. 26 – 37.
31. Мамонова В. В. Система місцевого самоврядування // Енциклопедія державного управління. У 8 т. Т. 5. / наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2011. С. 342 – 344.
32. Міненко М. А. Трансформація систем державного управління в сучасні моделі регулювання суспільства. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2013. № 6. URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=581>.
33. Мінц О. Ю. Методологія моделювання інноваційних інтелектуальних систем прийняття рішень в економіці : монографія. Маріуполь : Приазов. держ. техн. ун-т, 2017. 216 с.
34. Морозова В. И., Врублевский К. Э. Моделирование бизнес-процессов с использованием методологии ARIS : Учебно-методическое пособие для бакалавров и магистров направлений: «Прикладная информатика», «Бизнесинформатика». Москва : РУТ (МИИТ), 2017. 47 с.
35. Нагаєв В. М. Публічне адміністрування: електрон. : навч. посіб. Харків : ХНАУ, 2018. 278 с.
36. Надолішній П. І. Концепція демократичного врядування: зміна парадигми у постановці проблем публічного управління (Революція гідності чи «так звана Революція гідності»?). Актуальні проблеми державного управління. 2015. Вип. 3(63). С. 169 – 177.

37. Оболенський О. Ю. Публічне управління: цивілізаційний тренд, наукова теорія і напрям освіти // Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 26 лист. 2014 р. У 2 т. Т. 2 ; за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка [та ін.]. Київ : НАДУ, 2014. С. 3 – 10.
38. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.- метод. матеріали ; упоряд. Г. І. Бондаренко. Київ : НАДУ, 2013. 40 с.
39. Осипенко Л. О. Комунікативний процес як цілісна соціокультурна система: соціально-філософський аналіз / Л. О. Осипенко // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: [зб. наук. пр.] – Запоріжжя: Вид - во ЗДІА, 2013. - № 54. - С. 241-250.
40. Остапенко О. Г., Барановська Т. М. Територіальні громади як первинний суб'єкт місцевого самоврядування та реалізації муніципальної політики. Державне управління: удосконалення та розвиток : електрон. журн. 2015.
41. Податковий кодекс України від 2 груд. 2010 р. № 2755-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
42. Пономаренко О. В. Теоретико-методологічні основи механізмів державного управління соціальними проектами та програмами : автореферат дис. ... д-ра. держ. упр. : 25.00.02. Донецьк, 2010. 42 с.
43. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [та ін.] ; за заг. ред С. М. Серьогіна. Дніпро : Грані, 2018. – 384 с.
44. Публічне адміністрування : навч. посіб. / Ю. Г. Кальниш, Т. М. Лозинська, В. І. Тимцуник. Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 280 с.
45. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід : монографія / за заг. ред. С. Чернова [та ін.] ; Запоріз. держ. інженер. акад. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 606 с.
46. Риждова І. С., Захарова С. О. Вплив «smart технологій» на розвиток «smartміста» в інформаційному суспільстві. Гуманіт. вісн. Запоріз. держ. інженер. акад. 2018. Вип. 72. С. 81 – 90.

47. Символическое и архетипическое в культуре и социальных отношениях : материалы III междунар. науч.-практ. конф., 5 – 6 марта 2013 г., Прага : Vědecko vydavatelské centrum «Sociosféra – CZ», 2013. 175 с.
48. Соколовська О. О. Smart Сіті: використання інформаційнокомунікативних технологій у місцевому самоврядуванні. Аспекти публічного управління. 2014. № 11 – 12(13 – 14). С. 77 – 85.
49. Стратегії регіонального розвитку 2021 – 2027: що мають зробити регіони в цьому році, щоб вийти на якісно новий рівень стратегічного планування // Офіційний вебсайт Міністерства розвитку громад та територій України. URL:<https://www.minregion.gov.ua/press/news/strategiyi-regionalnogorozvitku-2021-2027-shho-mayut-zrobiti-regioni-v-tsomu-rotsi-shhob-viyti-nayakisno-noviy-riven-strategichnogo-planuvannya/>.
50. Терещенко Д. А. Прийняття управлінських рішень у діяльності органів державної влади: аналіз світового досліду. Актуальні проблеми державного управління. 2018. № 1(53). С. 143 – 152.
51. Ткаченко В. О. Комплексне моделювання процесів самоорганізації і самоуправління : кол. монографія. Дніпро : 2018. 235 с.
52. Третьякова Е. П. Технологии управления как способ формализации организационных процессов. Вестник ИрГТУ. 2013. № 2(73). С. 206 – 211.
53. Фелонюк Т. А. Теоретичні засади розвитку місцевого самоврядування у французькій республіці. Young Scientist. 2016. № 8(35), august. С. 241 – 244.
54. Філіпова Н. В. Зміна співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування», «публічне управління» в системі суспільно-політичної трансформації. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2015. № 6.
55. Цілі сталого розвитку: Україна – 2030: регіональна доповідь / уклад. : В. Г. Панченко, Н. В. Резнікова, 2018. 154 с.

56. Чернов С. І., Гайдученко С. О. Текст лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування». Харків : Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова, 2014. 97 с.
57. Четверта промислова революція: зміна напрямів міжнародних інвестиційних потоків : монографія / за наук. ред. А. І. Крисоватого та О. М. Сохацької. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2018. 478 с.
58. Чубукова О. Ю. Кібернетика: від простих систем та технологій до кіберсередовища. Економічна теорія та історія економічної думки. 2015. № 12(174). С. 33 – 38.
59. Шадріна Л. Ю. Технологии управления социальными объектами. 2009.URL :https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/2009_3/12.pdf.
60. Ягодзінський С. М. Глобальні інформаційні мережі у соціокультурній перспективі: монографія / С. М. Ягодзінський. - К.: Аграр Медіа Груп, 2015. - 276 с.
61. Best S. The Postmodern Adventure: Science, Technology, and Cultural Studies at the Third Milenium / S. Best, D. Kellner. – L./N.Y.: The Guilford Publication, 2001. – 313 p.
62. Bittlingmeyer U.H. Wissensgesellschaft als Wille uynd Vorsttellung.- Konstanz: UVK, 2005. - S.57.
63. Daum J.H. Intangible Assets. - Bonn Galileo Press GmbH, 2002. - S.152- 154.
64. Featherstone M., Venn C. Problematizing global Knowledge: Critical commentaries: Introduction // Theory, culture & society. - L., 2007.-Vol.24 , N 7-8. - P. 261-263.
65. Inkster I. Mental capital: Transfers of knowledge and technique in18 century Europe // J.of European economic history.- Rome, Vol 19, N4.
66. Kumar K. Global civil society / K. Kumar // European Journal of Sociology. – 2007. – Vol. 48. – № 3. –P. 413-434.
67. Kofranek M. Knowledge Enginnering – Wissensarbeit an der Schnittstelle Business- IT // KM-Jornal.-Wien 2007.- N 1. – P.8-9.

68. Rule J. B., Besen Y. The once and future information society. – Theory & society. – Dordrecht, 2008. – Vol. 37, N 4. – P. 317 - 342.
69. Thiel F. Stichwort: Umgang mit Wissen // Ztschr. für Erziehungswissenschaft. – Wiesbaden, 2007.-Jg.10, H 2.- S.153-169.
70. Wilke H. Systemisches Wissensmanagement. – Stuttgart: UTB, 2001. – S.16.