

ISSN 2412-8368



RS Global

# INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN ECONOMY

## Scientific Edition

# *International Journal of Innovative Technologies in Economy*

5(17), Vol.1, June 2018

## **Chief editor**

### **Laputyn Roman.**

PhD in transport systems,  
Associate Professor,  
Department of Transport  
Systems and Road Safety  
National Transport University

## **Editorial board:**

### **Sotnikova Liudmila.**

Professor, Doctor of Economic Sciences,  
Financial University, Russia,

### **Kusainov Khalel.**

Professor, Doctor of Economic Sciences,  
State University named after  
K. Zhubanov, Kazakhstan,

### **Umirzakov Samazhan.**

Professor, Doctor of Economic Sciences,  
New Economic University after T. Ryskulov,  
Kazakhstan

### **Matviyenko Roman.**

PhD in Economics, Associate Professor,  
National Pedagogical Dragomanov University,  
Ukraine

### **Lytneva Natalia.**

Professor, Doctor of Economics,  
Orel State Institute of Economy and Trade,  
Russia

### **Rogova Elena.**

Professor, Doctor of Economics,  
National Research University Higher  
School of Economics, Russia,

### **Arupov Akimzhan.**

Professor, Doctor of Economics,  
World Economy and International Relations  
University, Kazakhstan

### **Almazari Ahmad.**

Professor in Financial Management,  
King Saud University-Kingdom of  
Saudi Arabia, Saudi Arabia,

### **Panasenko Svetlana.**

Professor in Management and Marketing,  
Russian Economic University named after  
Plekhanov, Russia

### **Zaloznaya Galina.**

Professor in Economy,  
Orenburg State Agricultural University,  
Russia

### **Lina Anastassova.**

Full Professor in Marketing,  
Burgas Free University,  
Bulgaria

### **Latkov Andrey.**

Professor in Economy, RANEPa,  
Russia

### **Mikiashvili Nino.**

Professor in Econometrics and Macroeconomics,  
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University,  
Georgia

### **Stroevea Olesya.**

Professor in Economy,  
Russian Presidential Academy of  
National Economy and Public Administration,  
Russia

### **Amosova Natalia.**

Professor of Finance, Finance University,  
Russia

### **Burtseva Tatiana.**

Professor in Econometrics and Statistics,  
Kaluga State University after K. E. Tsiolkovsky,  
Russia

### **Ramachandran Nithya.**

Professor in Finance and Marketing,  
IBRA College of Technology,  
Oman

### **Ptashchenko Liana.**

Professor in Economics and Management,  
Poltava National Technical  
Yuri Kondratyuk University,  
Ukraine

### **Alkhalwaldeh Abdullah.**

Professor in Financial Philosophy,  
Hashemite University,  
Jordan

### **Varma Ashish.**

Ph.D in Accounting and Control,  
IMT Ghaziabad,  
India

**Publisher –**  
RS Global Sp. z O.O.,  
Warsaw, Poland

Numer KRS: 0000672864  
REGON: 367026200  
NIP: 5213776394

**Publisher Office's address:**  
Dolna 17,  
Warsaw, Poland,  
00-773

Website: <https://rsglobal.pl/>  
E-mail: [editorial\\_office@rsglobal.pl](mailto:editorial_office@rsglobal.pl)  
Tel: +4(822) 602 27 03

DOI: 10.31435/rsglobal\_ijite  
OCLC Number: 1051267688  
Publisher - RS Global Sp. z O.O.  
Country - Poland  
Format: Print and Electronic version  
Frequency: monthly  
Content type: Academic/Scholarly

## CONTENTS

<i>Nazarmatova Burul Mukashovna, Ibraev Almaz Orozakunovich, Ammar Younas</i> PROPOSING KYRGYZ YURTS AS A MARKETING TOOL FOR KYRGYZ AGRICULTURAL PRODUCTS.....	3
<i>Jalilov Shokhrukh Zafar O`g`li, Latipova Shakhnoza Makhmudovna</i> METHODS OF IMPROVING FOREIGN INVESTMENTS IN THE ECONOMY OF UZBEKISTAN.....	6
<i>Kardava T.</i> DECENTRALIZATION FOR REGIONAL INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT IN EASTERN GEORGIA.....	10
<i>Sandra Plota</i> THE RELATIONSHIP BETWEEN THE MANAGEMENT SYSTEM AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE LATVIAN COLLEGE OF CULTURE - EFFICIENCY OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE FROM ENTREPRENEURSHIP TYPE.....	14
<i>Tea Kasradze, Nino Zarnadze</i> ENHANCING WORKFORCE COMPETITIVENESS THROUGH IMPROVING QUALITY OF EDUCATION – AN INDISPENSABLE MEANS FOR OVERCOMING POVERTY.....	19
<i>Біленко В. О.</i> МОНИТОРИНГ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ГРОМАДИ.....	22
<i>Болатханова З. А., Сыздыков Е. К.</i> ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН.....	30
<i>Губарь О. В.</i> РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ: РЕАЛІЇ, ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....	36
<i>Гумар Назира Ануарбеккызы, Айзада Сейсенбаева</i> ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ КРЕДИТОВАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....	40
<i>Капанова Г. Ж., Тохатахунова В., Хайдарова Т. С.</i> СОСТОЯНИЕ И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В ГП №36 Г. АЛМАТЫ.....	48
<i>Крістіна Олегівна Яцко</i> ІНФЛЯЦІЯ: СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ.....	52
<i>Нурғалиева А. М., Жарылқасынова М. Ж., Смагулова И. С., Каршалова Д. Т.</i> АНАЛИЗ КРЕДИТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «ФРИДОМ ФИНАНС»).....	54
<i>Панасюк Р., Петренко В., Попова Х., Ясінська Й.</i> РЕІНЖИНІРИНГ МЕНТАЛІТЕТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ – ОБОВ'ЯЗКОВА СКЛАДОВА ПРОЦЕСУ УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ.....	60
<i>Перевозова І. В., Тимошенко Д. В., Кравчук Р. С.</i> УПРАВЛІННЯ ОБМЕЖЕННЯМИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКА НА ОСНОВІ ТЕОРІЇ ОБМЕЖЕННЯ СИСТЕМ.....	69

# PROPOSING KYRGYZ YURTS AS A MARKETING TOOL FOR KYRGYZ AGRICULTURAL PRODUCTS

<sup>1</sup>*Nazarmatova Burul Mukashovna Candidate of Economical Sciences,*

<sup>2</sup>*Ibraev Almaz Orozakunovich Candidate of Political Sciences,*

<sup>3</sup>*Ammar Younas Aspirant*

*Kyrgyzstan, Bishkek,*

<sup>1</sup>*International Academy of Management, Law, Finance and Business, Head of International Relations Department;*

<sup>2</sup>*Eastern University named after Mahmud Kashgari Barskani, Rector;*

<sup>3</sup>*Eastern University named after Mahmud Kashgari Barskani, Director of Eastern Center of Strategic Studies*

DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/01062018/5650](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/01062018/5650)

---

## ARTICLE INFO

Received 02 April 2018

Accepted 01 May 2018

Published 01 June 2018

## KEYWORDS

Yurt,  
Kyrgyzstan,  
Branding,  
Marketing,  
Agricultural Products

---

## ABSTRACT

The objective of this analytical document is to propose an idea of protecting the ancient knowledge of Yurt craftsmanship, to personalize it with Kyrgyzstan and to use Yurt as a brand for all the Kyrgyz manufactured products especially for the marketing of export quality agriculture products. This proposal calls for a state level intervention which can ensure that the agriculture products of export quality such as beans from Talas Region of Kyrgyzstan should be exported by using Yurt as a logo on its packing so that the international market could recognize its origin and Kyrgyzstan could get better marketing benefits from it.

© 2018 The Authors.

---

**Affiliation of Yurts with Kyrgyz Nomadic Life Style.** Academia is working on highlighting the importance of nation buildings to the protection of individual's identity, from collecting empirical data in the favor of the status of religious symbols in public sphere to the promotion of logos and brands which represent distinct features of the producers. At the same time, academia is helping actively to the business community to think beyond the commercial benefits and to protect their ancient craftsmanship and at the same time helping their countries to overcome identity crisis.

One of the distinctive characters of Kyrgyz people is that they are nomadic and used to tend cattle, sheep, horses and yaks. They used to live in Nomadic homes called as Yurts. They used to travel between valleys and mountains depending on the availability of pastures and seasons. The neighboring Uzbeks were not nomadic whereas Kazakhs were more nomadic than Kyrgyz. Kyrgyzstan is famous for its jai-loos, high pastures used for grazing in summer. Unlike the Kazakhs and Mongols, who primarily migrated with their animals, long distance from summer pastures in the steppes to winter pastures in the semideserts, the Kyrgyz have traditionally migrated vertically between summer pastures in the mountains and winter grazing areas or settled farms in the valleys or lowlands. (1)

Yurts hold much of Kyrgyz culture, from important rituals and ceremonies, to craftsmanship and traditional artistry. Yurts can be found across Eurasia, though with slightly different materials, dimensions or traditions. Kyrgyz yurts are made of a cupola birch poles tied to a latticework that forms the vertical walls. The outside is made of felt and wool, which is water repellent and warm, and can be easily patched as needed. The top of the yurt is a wooden circle, called a tunduk, which forms one of the most essential symbols of family and the universe. A small flap of felt covers the tunduk, which can be opened when weather is nice to let in light and fresh air, and closed when the weather is cold and wet. The tunduk is one of the most essential designs in Kyrgyzstan and is used on the flag. The whole design of yurts was centered around being both portable and flexible, suitable for any season or location. (2)

In 2014, traditional knowledge and skills in making Kyrgyz and Kazakh yurts was placed on the UNESCO Intangible Heritage list. According to UNESCO: "The yurt is a nomadic dwelling used among the Kazakh and Kyrgyz peoples. It has a wooden circular frame covered with felt and braided with ropes, and can be easily assembled and dismantled within a short period of time. The bearers of



yurt-making knowledge are craftspeople, both men and women, who produce yurts and their interior decorations. Yurts are made from natural and renewable raw materials. Men and their apprentices make the wooden frames by hand, along with wooden, leather, bone and metal details. Women make the interior decorations and exterior coverings, ornamented with traditional zoomorphic, vegetative or geometric patterns.” According to UNESCO Kyrgyz and Kazakh yurt-making skills were placed on the UNESCO Intangible Heritage list because: Traditional yurt-making knowledge and skills are transmitted from generation to generation in families and through various formal and non-formal educational activities; part of Kyrgyz and Kazakh peoples’ everyday life, yurt-making provides its practitioners with a sense of identity and continuity and highlights a harmonious relation between nature and human creativity. (3)

The above discussion demonstrate that the Yurt has something intrinsic in it. Yurts are one of the most essential parts of Kyrgyz culture and are more than just houses. They represent the family, the earth, and the universe, and cover everything from birth to death. At present, only the people of Eurasia and Kyrgyz people in particular, are using Yurts for residing in them.

As Yurt has a special value in Kyrgyz traditions, there are several other products which are getting symbolic importance. Some of these products are of very fine quality and being exported in large quantities. Kyrgyz agriculture products are very much appreciated by international buyers especially the neighboring countries. These products such as honey, milk and butter, beans and meat have distinctive features like their taste, fineness, price and quality.

**Objective of using Yurts as a Marketing tool.** Soon after the collapse of Soviet Union, the independent states were facing an identity crisis. Each of the independent state had to think about something which can symbolize their individuality among the other newly born states. Thus, different states took the help of different instruments e.g. historical figures and personalities, ancient monuments and modern building and dams, symbols and crafts to demonstrate their specificity among the cluster of similar states.

It was the best time to use Yurt as a symbol of Kyrgyz identity. Some political parties, TV channels and local food manufacturers used a logo similar to the Yurt but there was no vivid effort done by any organization to promote Yurt in its original shape. Dairy products (which were of export quality) had a chance to promote Yurt logo, but they used cows and meadows for branding of their products. Kyrgyz honey is very famous and exported world wide but Kyrgyz honey exporters also relied on an image of beer like all the honey exporters worldwide and forgot about their own Yurts.

A temporal effort is made by recent government to highlight the glory of Kyrgyz Yurts by using them in World Nomadic Games. A city of Yurts was built to host the sportsmen coming from participating countries. Especially, an eye-catching scenery of Kyrgyz mountains with a camp built for sportsmen a very positive image of the Kyrgyzstan all over the world.

Besides sports, many other export quality products are unable to gain the respect in international markets which they deserve. Either their effect is neutralized by the marketing campaigns of the products of neighboring countries or their impact is diluted by the large quantity of similar product from another country. The objective to this proposal is to propagate the Yurt Craft knowledge in international arena. As Kyrgyzstan is facing a branding challenge for its products. A Yurt used a logo can be used for both purposes, to market Kyrgyz products and to market Yurt itself.

**Scope of using Yurts for Agriculture Products.** Yurt is a multi-functional product. We have proposed in one of our recent papers that if Yurtas are made and packed on a commercial scale with a compactable packing for ease in transportation then they can prove to be a better refugee shelter in contrast to UNHCR’s models or other traditional refugee shelters. (4)

Yurt still has a huge potential to be used as Kyrgyz emblem whereas present national emblem used in state stamps has a bird, mountains, sun but lacks Yurt. Whereas, a Yurt can easily be added on this present emblem.

Kyrgyz agricultural products of high quality are facing huge competition from Uzbek and Kazakh products. Once these agriculture products bought by other big international buyers, they lose their identity. A yurt added on all the agriculture products especially on honey and dairy products can personalize these products to the Kyrgyzstan. These products of high quality can easily be differentiated from the rival products just because of the presence of the Yurt logo on their packings.

Talas region of Kyrgyzstan is famous for the production of beans. A recent news report claims that since the beginning of 2017, the Talas region has exported 30,110 tons of beans to Turkey, Russia, Kazakhstan, Bulgaria, the Czech Republic and other countries. (5) The irony is that, besides this large quantity, the Talas region in particular and Kyrgyzstan in general is unable to gain its status in international bean market. The only reason is that this quantity is coming from formal and informal

exporters who ignore to brand it and sell it without any labelling. A state level intervention should ensure that the agriculture products of export quality as of Talas Beans should be exported by using Yurt on their logos so that the international market could recognize its origin and Kyrgyzstan could get better marketing from it.

As a beer is personalized with honey and cow is personalized with dairy products, Yurt can be personalized with all the agricultural products originating from the Kyrgyzstan. At the same time, the craftsmanship affiliated with Yurt crafting with also be promoted and tourism industry will flourish.

**Conclusions.** Kyrgyzstan is still passing through a transitional period where each marketing instrument is very important to overcome the challenges faced by its identity. Kyrgyzstan as an emerging economy needs to establish its own brands and to highlight its products in international markets which is not possible without personalizing them to something purely of Kyrgyz nature. There are other competitors in the region who have similar products which can neutralize and dilute the impact of Kyrgyz products in international markets. Yurt is being used by Kazakhs and Mongols as well, so Kyrgyz Yurt needs to be personalized somehow with Kyrgyz people only. This is only possible by selling it as a logo and brand with those products which are of export quality. Kyrgyz beans from Talas region have a huge market but no branding. A logo with a Yurt can be used while exporting beans. Thus, beans and Yurt, both can be personalized with Kyrgyzstan. Kyrgyz national emblem lacks a Yurt in it which can easily be added to it. State should intervene to save the Yurt craftsmanship and to get the full fledge benefit from its exported products. One of the strategies to get this desired goal is to use Yurt as a marketing tool for Kyrgyz agricultural products.

#### REFERENCES

1. Nomadic Life and Yurts in Kyrgyzstan. Accessed at [http://factsanddetails.com/central-asia/Kyrgyzstan/sub8\\_5b/entry-4763.html](http://factsanddetails.com/central-asia/Kyrgyzstan/sub8_5b/entry-4763.html)
2. Advantour, Yurts, Kyrgyzstan, Accessed at <https://www.advantour.com/kyrgyzstan/culture/yurts.htm>
3. UNESCO, Traditional knowledge and skills in making Kyrgyz and Kazakh yurts (Turkic nomadic dwellings), Accessed at <https://ich.unesco.org/en/RL/traditional-knowledge-and-skills-in-making-kyrgyz-and-kazakh-yurts-turkic-nomadic-dwellings-00998>
4. Younas, Ammar, Nomadic Yurtas as an Alternate Habitat for Refugees and Post-Disaster Communities (April 17, 2018). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3164547>
5. Anastasia Bengard, 24.kg news agency, More than 30,000 tons of Talas beans exported in 2017, Accessed at [https://24.kg/english/66297\\_More\\_than\\_30000\\_tons\\_of\\_Talas\\_beans\\_exported\\_in\\_2017/](https://24.kg/english/66297_More_than_30000_tons_of_Talas_beans_exported_in_2017/)

# METHODS OF IMPROVING FOREIGN INVESTMENTS IN THE ECONOMY OF UZBEKISTAN

Jalilov Shokhrukh Zafar O`g`li,  
Latipova Shakhnoza Makhmudovna

Uzbekistan, Samarkand, SIES

DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/01062018/5651](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/01062018/5651)

---

## ARTICLE INFO

Received 04 April 2018

Accepted 02 May 2018

Published 01 June 2018

## KEYWORDS

"open door" policy, foreign investment, economic policy, strategy, export opportunities, investment activity

## ABSTRACT

In article ways of development of economy of the Republic of Uzbekistan, improvement of attraction of foreign investments for the organization of the modern cooperation small enterprises making a finished product on the basis of processing of valuable raw materials and ensuring integration into world economy are stated.

© 2018 The Authors.

---

**Introduction.** In the context of economic liberalization, an effective social and economic policy of attracting foreign investment to our country plays a key role in deepening the accession of the Republic of Uzbekistan to the world community and strengthening its positions in the world market. This is based on the establishment of mutually beneficial foreign economic relations and the regular attraction of foreign investment using the experience of developed countries. The President's speech at the joint meeting of the Oliy Majlis of the Republic of Uzbekistan Shavkat Mirziyayev with the aim of further strengthening trade and economic relations with foreign countries by encouraging economic opportunities in the country and abroad to further enhance its international prestige, attract investment to accelerate the further development of the tourism industry, are defined in as a priority for us.

Of course, since modernization of our economy should become the priorities of economic policy, it is necessary to develop and further improve measures to stimulate production and investment activities. As mentioned above, it is necessary to bring in foreign technologies and create complex modern joint ventures, develop competitive products for the technical and technological renovation of enterprises and ensure their access to foreign markets.

**Analysis of thematic issues.** Among the scientific publications are devoted to the study of the economic content and nature of investment, along with foreign scientists from the CIS countries, including Russian economists P.I. Vakhurin and A.S. Neyshitoy [1], N.V. Igoshin [2], S.V. Valdaytsev, P.P. Vorobev and others [3]. Y.S. Melkumov [4], G.I. Ivanov [5], V.P. Zhdanov [6] conducted significant scientific research. Concerning scientific-practical issues of attracting investments and their effective use and regulation in the Uzbek economy, S.S. Gulyamov, M.K. Pardayev, O.Y. Rashidov, B.B. Berkinov, B. Goyibnazarov, D.G'. Gozibekov and others.

Particularly, this issue requires more attention, given the current liberalization of the economy. Given the current relevance of the problem, research has been deemed to be the subject of the research, goals and objectives.

As the priorities of Uzbekistan's economic policy are being determined in the first years of independence, development and deepening of the investment base are considered as a critical prerequisite for the reform strategy (Fig. 1).

As you know, no country in the world has been able to achieve development and economic development without attracting foreign investment [7]. Therefore, this work has become one of the priorities of the country's economic policy. In the Republic of Uzbekistan, this policy is based on the following principles:

- liberalization of foreign economic activity;
- the formation of a legal framework, socio-economic and other conditions that ensure the attraction of capital resources to the economy of the republic;

- Regular maintenance of the open door policy with respect to foreign investors, promotion of technologies that meet international standards, and the promotion of modern economic structures;
- Expenditures on the most important priorities related to the development of competitive products.

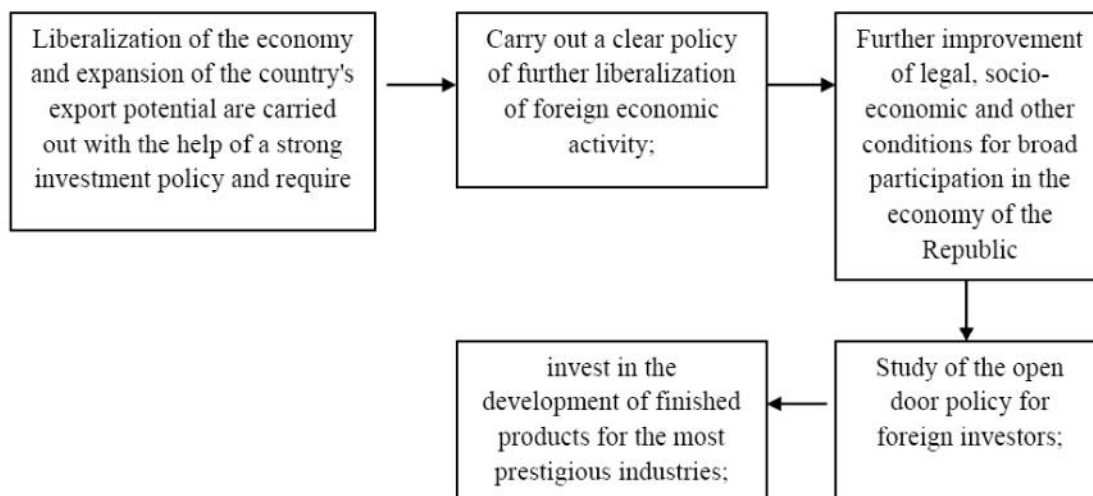


Fig. 1. Investment strategy development and deepening strategy in Uzbekistan

The current legislation in our country guarantees a number of guarantees and privileges to foreign investors. At the same time, recognizing the need for foreign investment in the economy: foreign investors should gain confidence in the investment policy pursued in the Republic of Uzbekistan, as a strong partner, able to solve the most important issues of the rule of law. To do this, it is necessary to create legal, social and other necessary conditions for the economy to attract foreign investment mainly in the form of direct investment, facilitate the creation of joint ventures, and improve the protection of investors' interests.

Of course, not every foreign investor investing in the country,

- First of all, the stability of the socio-political situation in the republic;
- clear clarity of the prospects for economic development;
- coherence of economic reforms in the republic;
- They are also interested in the correctness of preferential terms of the legislation on foreign investment.

Attracting foreign investment, it is difficult for companies to mobilize sources of domestic savings and make the task of transforming the structure of the economy into a radical transition without active investment. The main emphasis of investment policy should be to encourage enterprises to invest in the expansion of production, reconstruction and technical re-equipment.

Attracting foreign investments into the country's economy, our goal is to achieve our goal only by investing in foreign countries and turning it into a country that supplies raw materials.

**Analysis and Results.** At the initial stage of the reforms, the introduction of foreign investment in the national economy was described as the future of entrepreneurship [8]. The use of this opportunity was justified by the consequences. Practical steps were taken to solve the identified measures and tasks. Based on the predefined principles of implementing measures to attract foreign investment, there is a wide system of incentives for attracting investment. A preferential tax was introduced for foreign investors.

Benefits and incentives were identified. Here's how:

- Enterprises with no less than 30 % of the total exports of goods (works, services) are entitled to pay less taxes than twice the current rates, regardless of the form of ownership;
- are exempted from paying taxes on projects included in the state investment program for five years;
- the share of income from enterprises with foreign investment to expand production and upgrade technology was exempted from paying taxes;
- the ability to export products produced without permission;
- it is allowed to import property abroad without customs payments for making a contribution to the authorized capital of joint ventures and only foreign capital enterprises in Uzbekistan;
- Ensuring free access of individuals and legal entities, including foreigners, to the privatization of state property, including large-scale real estate sales.



For the implementation of investment projects, it is planned to purchase and use land plots on a competitive basis. Along with this, foreign investors were guaranteed the right to free their assets from confiscation and confiscation. They have the opportunity to transfer their profits and other money abroad as a result of their activities, use the profits received in the republic as reinvestment and have unlimited amounts of money in any currency in the republican banks.

The attraction of foreign investment in the country's economy is one of the key elements of foreign economic activity. For this, first of all, it is necessary to create favorable conditions on the ground, to the infrastructure. Because if someone wants to use foreign investment in their business, it is necessary to create an infrastructure. Another way to attract foreign investment in the economy is to create joint ventures on the basis of existing plants and factories. In the second stage of economic reform, taking into account the results of the practice of attracting foreign investment, it is aimed at introducing a system of incentives for investments, taking into account that they have entered the most profitable sectors. To increase production, the task is to create an energy mechanism to stimulate the investment activity of enterprises and the population.

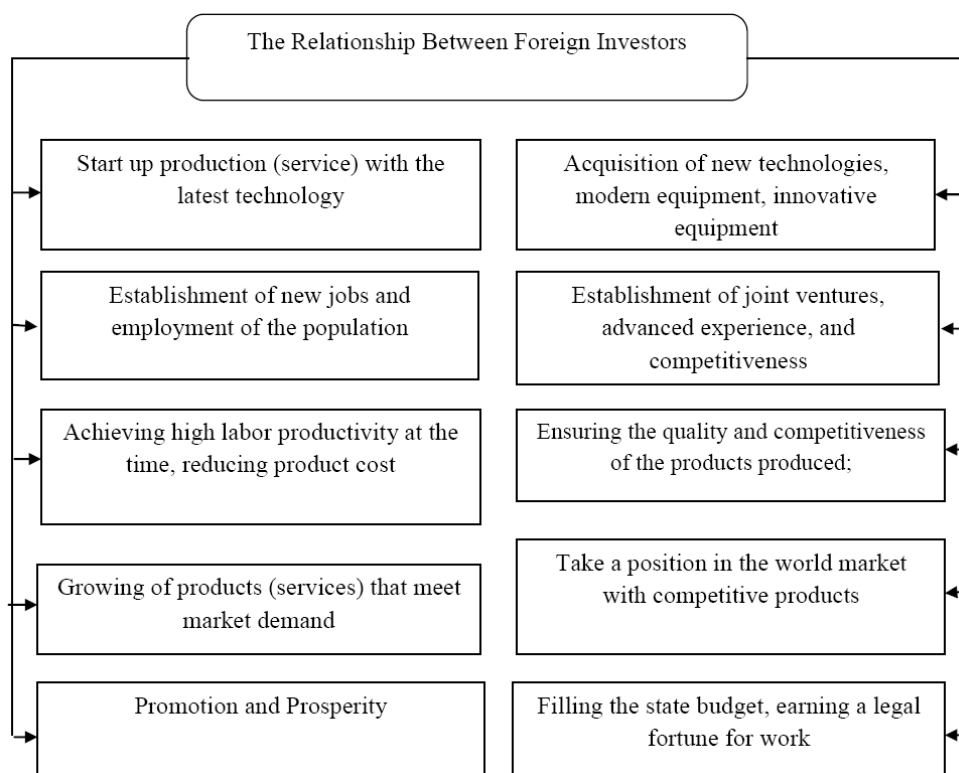


Fig. 2. The effect of foreign investment

The effectiveness of the foreign investment listed in Figure 2 can be maintained continuously because it will be possible to communicate with foreign partners, to work with them, to transform the structure of our national economy, to increase the country's power, strengthen the position of our national currency, improve welfare, and improve our lifestyle. Most importantly, each person expands his / her abilities, creates a basis for a happy life, ensures the wellbeing of the future generations; Uzbekistan rises to the number of developed countries, and becomes stronger and infinite.

The second phase of the reforms in our country focuses on the implementation of structural reforms in the economy and the production of competitive products based on the rapidly moving foreign investment. This can only be achieved through the mobilization of domestic investment and the extensive involvement of foreign investment.

Indeed, when it comes to association with foreign partners, of course, it is natural that they are primarily interested in other partner choices, even though they are willing to invest in common. Therefore, the president is encouraged to focus on domestic investment, in particular the mobilization of our domestic capital and the attraction of foreign investments.

**Discussion of research results.** The extent to which our government attracts foreign investment suggests that it will ultimately determine the future of our economy in many respects. It should be noted that the current state of our economy is largely dependent on how much we attract

foreign investments today. In this regard, foreign investments will be focused primarily on introduction of new technologies and launch of new capacities.

When evaluating foreign investment, it is difficult and long-term to establish that it has to change its course on a competitive basis and increase the investment required [9], but there are potential losses, but capital increases, it can be said that the capital does not just go without moving.

Of course, everybody wants to do business, especially to invest in wealth. This, in turn, requires the creation of conditions for attracting investments. First of all, it depends on the political stability of the investor in the region and the fact that the laws and legal norms adopted in that country ensure that each owner of the capital guarantees profits and income. In addition, opportunities for investors in the region to invest in foreign direct investment, availability of skilled labor, resource prices, state of development of infrastructure, information reliability, availability of services, status and prospects of development of transport, and attractive projects are increasing.

Regulation of investment activity presupposes the principles of the formation of specific, complex, socially necessary economic (investment) relationships, from legal point of view, to reproduction of tangible and intangible assets among different proprietors. All subjects of the investment process - from foreign investors, state, juridical and physical, including foreigners, become participants in this relationship. From a legal perspective, foreign investments are associated with the possession, use and disposal of capital in another state. From economic point of view, they are likely to face many additional risks in order to benefit from their regional, time and place patterns.

**Conclusions and Suggestions.** The nature of investment relations is reflected in and within the scope of the participants. Presence of separate investment relationships reflecting objective conditions of development of investment activity necessitates an independent subject of regulation. From the point of view of legal regulation of investment activity, the norms of general legal and private legal regulation are covered. The unity of these principles represents the character and essence of social and private investment relationships and becomes a way of their regulation. The methods of regulation are the ways in which the legal norms will have a specific effect on the character of both individual and socially necessary investment relations.

Development and deepening of the investment base are defined as the most important prerequisites of the country's ongoing reform strategy, and it is necessary to implement these key priorities for the implementation of a strong investment policy:

- First of all, it is necessary to conduct a policy aimed at further liberalization of foreign economic activity. At the same time, the introduction of a more favorable procedure for the enjoyment of foreign investors' income in the export and import of goods;
- Secondly, further improvement of legal, socio-economic and other conditions for wide involvement of foreign investments in the form of direct capital investments into the national economy;
- Thirdly, implementation of open door policy towards foreign investors, which will help Uzbekistan to create a modern structure of national economy, bringing technology to world level;
- Fourthly, we need to invest in the development of the agrarian sector, the fuel and energy complex and other key sectors that support the most important sectors - the independence of the republic, the development of competitive, ready-made products. Because it is impossible to expand the export potential without re-structuring the economy.

## REFERENCES

1. Vakhnin P. I., Neshitoy A. S. Investments: Textbook. - 3rd ed., Pererab. And add. - M.: Publishing and Trading Corporation "Dashkov and K", 2005. P.13.
2. Igoshin N. V. Investitsii. Organization of management and financing: Textbook for high schools. 2-e, pererab. i dop -M.: UNITI-DANA, 2001.S.81
3. Investitsii: Uchebnik / VV Valdaytsev, P.P. Vorobev et al.; Pod red. V. V. Kovaleva, V. V. Ivanova, V A Lyalina. -M.: TK Velbi, Izd-vo Prospekt, 2003. P
4. Melkumov Ya. S. Investment: Study Guide. -M.: INFRA-M, 2003. S.8.
5. Ivanov G. I. Investitsii. Vidy, Mechanism Functions / Series "Textbooks, tutorials", Rostov n / D: Phoenix, 2002. pp.24-25.
6. Zhdanov V. P. Investment mechanisms of regional development. -Kaliningrad, BIEF, 2001. P.121.
7. Stakhova L. V. Investment Management-M, 2001. P-356.
8. Sukharev O S, Shmanev S V, Kuryanovlar A M Economic evaluation of investments. - Moscow: INFRA-M, 2006. – 243 p.
9. Lawrence J. Gitman, Michael D. Johnk. Fundamentals of investment. -M.: Case, 2007, p.10.

# DECENTRALIZATION FOR REGIONAL INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT IN EASTERN GEORGIA

*Kardava T.*

*Georgia Tbilisi,*

*Caucasus University, PHD Student at Caucasus School of Economics;*

*Georgian Technical University, Lecturer;*

*Regional Coordinator for Eastern Georgia at Municipal Development Fund of Georgia*

DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/01062018/5652](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/01062018/5652)

---

## ARTICLE INFO

Received 06 April 2018

Accepted 03 May 2018

Published 01 June 2018

---

## KEYWORDS

Region,  
Infrastructure,  
Decentralization,  
Strategy,  
Development

---

## ABSTRACT

This article is about analyzing and decentralization strategy in Eastern Georgia. An ongoing process of decentralization puts on the agenda the regional infrastructure planning, development and optimization. The political importance is given to the creation of the regional infrastructure development strategy.

Prior to that, it is important to note the existing regional infrastructure. It is not only about traditionally the highland regions, but the general municipalities, development potentials and perspectives. The above mentioned is particularly relevant to find that all municipalities have their own niche, that is attractive to the tourists and will be able to develop as well as maintain population in rural areas.

© 2018 The Author.

---

**Problem statement.** The reality in the separate regions of Georgia is a significant indicator of economic, political and social strength of the country. That's why the correct analysis and problem solving are important factors.

Georgia's regions face significant challenges, they do not have an equal opportunities for development. In order to achieve maximum productivity and efficiency, optimal use of each region's potential development and proper resource allocation is necessary. The causes of inequality in the regions of Georgia are unequal distribution of the population of Georgia. Most of them live in municipal centers and in areas where economic activity levels are relatively high. Inequality between the regions' development levels also contributes to their natural geographical features, the differences in industrial, tourism, agricultural and social infrastructure development.

The measures taken by the government of Georgia are not enough. They periodically carry out the policy toward balancing territorial development. Due to the fact that the Self-governing entities have different revenues, the state implements local budgets with equitable transfer, which partly provides an equal level of living in local self-governing units. The government of Georgia carries out various targeted programs, taking into consideration the interests of the self-governing entities and financing projects (especially infrastructural projects), both through the state budget and international donor organizations, including credits and grants. The Ministry of Regional Development and Infrastructure of Georgia is the supervisory body responsible for planning and implementation of regional policy and coordinates the projects implemented by the government of Georgia through the "Funded Projects to be implemented in the Georgian Regions". The Ministry of Regional Development and Infrastructure, together with subordinated departments under its control, and many other state structures, carry out many infrastructural projects in the regions, however regrettably they are not enough. Also, the Government of Georgia spends lots of time, energy and recourses in preparing numerous short term or long term strategies for each regions, but unfortunately it is impossible to execute. There is no master state plan for the regional development, except for regional development projects.

In my observation, the frequent change of the government, which changes the priorities alongside with the change of the staff, often causes delays and interruptions of the regional development projects. Sadly, many infrastructural projects are planned to be chaotic, they are created according to the "specific" people's enjoyment/priorities and not necessarily due to specific urgent needs.

As for the already prepared strategies (which are quite costly to prepare), and often are posted on the Ministry's and Governors' online websites, if they are not enforced for the development of the specific municipalities, they will stay as decorations and words on the paper.

As for the municipality's development strategy, it is important to first interpret the definition of it, which is quite widespread in Georgian politics, even in the household and in the household vocabulary.

The word strategy, according to the dictionary of civil education, has few definitions:

1. Social, the art of planning and directing political operations; and
2. Art of planning military operations.

Political science has brought the term from military science to unlike tactics that involve fighting, the strategy is art of warfare. In this sense, the strategy is a long-term plan which, apart from direct military operations, implies all the components necessary for warfare (economic, communication, cultural, etc.). consideration and planning. Furthermore, they differentiate between "strategy" and "big strategy". A great strategy is associated with world war and global conflicts. The great strategy of the Cold War was mainly elaborated by the superpowers, the Soviet Union and the United States. The term strategy involves political planning of a party, political group or even long-term action plan. Many organizations in Georgia whether it is state or private agencies, often create strategies, many resources are spent and presentations are present, but the most disappointing is that in most cases these strategies remain unenforced and unimplemented on daily basis.

Investment processes and direct foreign investments are of great importance for the country's economic progress. Based on the above, it is necessary to take into consideration the diverse range of developing world and to develop a regional development strategy that is suitable to the country's budget and will also attract donors to the competitive environment with the necessary and desirable conditions.

In November 2013, the Government of Georgia has prepared a project "Georgia's Socio-Economic Development Strategy, Georgia 2020", in which "the Government of Georgia aims to implement the economic policy that will ensure sustainable development of the country. Also, the openness and attractiveness of the country for foreign investments will be ensured in parallel with financial openness, integration into international financial markets and at the same time reducing the country's financial risks.

Also, the Strategy points to the new role of the government, encouraging the private sector to attract investments and create a fair and protected business environment. Its task is to promote business development through innovations and entrepreneurial skills, which is the main driving force of the country's economic growth.

The government's strategy determines a number of priority directions, including one of the most important issues in the development of investment and business environment, the Government believes that it is necessary to continue to improve the entrepreneurial and investment environment.

The Ministry of Regional Development and Infrastructure of Georgia together with various stakeholders will develop regional development strategies for years.

As for now, the Regional Development Strategy 2014-2021 is prepared for guidance to the regions. The document outlines the potentials of the regions as well as the problems that should be prioritized and solved within next years. The strategy will be successful if the problems described in the document by the regions can be minimized.

The model, that is oriented towards economic growth, has enabled Georgia to significantly increase the income of local population per capita. Currently, regional investments at regional and municipal level are prioritized.

The government also continues to support the private sector to create economic growth and job opportunities, to continue the gradual process of acquiring private sector trusts. The government of Georgia has developed a framework for regional development in order to attract private investors in various sectors of regional importance as tourism and agriculture. However, there are still some problems in terms of lack of physical and institutional capabilities that hinder private investment in areas with economic development.

It is an appropriate to consider the example of Mtskheta-Mtianeti regional development 2014-2021 strategy.

Mtskheta-Mtianeti region is an administrative-territorial arrangement. Mtskheta, Dusheti, Tianeti and Kazbegi municipalities and its borders coincide with the action area of the state attorney-governor in these municipalities. Their strategy reflects the existing situation and the mechanisms to increase the development and promotion of the development of the region.

The above-mentioned strategy includes all the central, regional and local priorities that exists throughout the region and all the resources that will be used in this direction. The strategy covers the



objectives and priorities of the development of economic, social and environmental projects, only lacks execution in reality.

The center of the region is the city of Mtskheta, which was the oldest capital of Georgia and is now functioning as an important religious, cultural and tourist center of the country. The distance between the center and the capital of Georgia - Tbilisi is only 24 km, which is another additional contributing factor for development and success.

Mtskheta-Mtianeti region has a great potential in tourism development. All four municipalities of the region are distinguished with great historical past, monuments, customs and traditions. Special significance is Mtskheta, which is protected by UNESCO. Interesting for tourists is a beautiful landscape and the mountainous region which has a great potential to develop different types of tourism: cultural, pilgrimage, archeological, adventure, ecotourism, agro-tourism, mountain skiing, cognitive tourism, extreme tourism and etc.

Mtskheta and Kazbegi municipalities are particularly notable as of top destinations for tourists. The interest in these two towns has always existed, which has led to state and local projects. Infrastructural development and rehabilitation is underway in Mtskheta and Borjomi. One of the main goals of this project are tourism development, creating new jobs and increasing local revenues. The ongoing infrastructure development in the region has led to increase of domestic and foreign tourists, increase of local guest houses and other tourist services. Also, construction of luxurious hotels in recent years has been observed.

However, the level of living is quite low in the region. In 2014, 9,933.00 families were registered for the governments' social assistance program. In the region, 18,585 people are pension recipients, which is 9,12 % of the population and significantly lower the country's average percentage rate (19.05 %). On many occasions, it has come to my attention that local people find it difficult to find a cheap worker in the villages because these families prefer to have social assistance over a real job. Therefore, granting socially vulnerable status has been a hindrance for many people to find a place to work and earn better income compare to a person with the social assistance.

Traditionally, the share of self-employed significantly prevails in the employee. The absolute majority of the village population is engaged in labor activity at their own farms. The low level of employment is associated with the lack of jobs. Unemployment also contributes to the lack of qualified personnel. Often qualified personnel flow from the region to the capital.

According to economic activity in Mtskheta-Mtianeti region, the share of the product is mainly produced from industry, followed by construction, agriculture, trade, communication and so forth.

Motorways (including the inland roads of the country) occupy 476,6 km in the region. Including international importance - 172.3 km, the national importance - 460,3 km, and the local significance - more than 800 km.

It should be noted that the asphalt or concrete cover is not covered by a large part of the local roads of local importance that connects municipal centers and relevant settlements. Landslide and mudflows are permanently damaging the roads, which is why it is impossible to communicate with many settlements during the winter snow. Majority of the internal roads of the municipality are regulated. Particularly acute problem is the roads connecting the villages of Khevsureti, Gudamakari and Mtiuleti, which are difficult to go in the summer conditions and are closed in the winter, which causes them to cut off from the municipality center. I would like to note in the positive context that one of the important Roshka-Arkhyeli road project of the Municipal Development Fund of Georgia is aimed in giving the villages (Roshka, Arkhiyeli, Chingha, Amght) to Pirikiti and Khevsureti villages in the regional center (Dusheti) and other regions of the country to connect with cities. It should be noted that the above mentioned villages have no access to the car and the population is moved only by pedestrian trails.

Mtskheta-Mtianeti region is also a significant loss of drinking water due to the old and damaged water system. Most of the populated areas are not secured by a sewerage network. Most of the networks that are currently functioning require reconstruction and renewal. About 60-70 % of the runoff is lost from the sewage network which causes pollution of groundwater, which negatively affects the health of beneficiaries.

Despite numerous efforts and continued work in the waste management direction in the region and in its municipalities, except for the administrative centers, it is not properly managed to take away the waste and the problem of landfills is not solved.

Natural disasters are also frequently observed in the region, such as earthquakes, floods, landslides, mudflows, avalanches, drought. Demographic changes, unplanned urbanization, chaotic development, insufficient control over safety norms, socioeconomic inequality, environmental degradation, climate change and lack of planning and realization of preventive measures on the

background of the above are the causes of increased intensity and frequency of catastrophes. All levels of state management. These problems require an active approach and quick response to avoid natural disasters that are already characteristic for this region. All possible natural threats and risks should be considered.

The "Devdorac landslide", which was occurred in 2014, has shown that reducing the risk of disaster is a multi-faceted, complex issue that needs to be promoted at the political and legislative level. Relevant scientific knowledge, planning of correct development, strict control over legislation, effective preparation and response mechanisms for disaster and public awareness of these issues.

Strategic views, priorities and proposals developed for sustainable development of Mtskheta-Mtianeti are based on the resources of the region and multilateral analysis of its sectoral development, relevant situational and factual diagnostics.

According to the region's strategy, the goals of Mtskheta-Mtianeti region for 2021 are as follows:

1. Establishment of the innovative (cluster) sustainable development of the region;
2. Development of investment policy and promotion of export-oriented small and medium business;
3. Sustainable development of agriculture tourism;
4. Promote development of the innovative sector of economy and attract investments;
5. Improve access to education, culture and sports;
6. Improve access to health and social services;
7. Improvement of transportation services;
8. Development of social and utility infrastructure;
9. Improvement of regional and municipal governance and self-government; and
10. Environmental Protection, Maintaining sustainable ecological balance and minimizing environmental impacts.

**Conclusions.** It is important to create a strategy that will support and return the Georgian population to the rural regions. It should be done with the involvement of locals depending on their needs and priorities and based on decentralization principles.

It is also necessary to encourage the people who will be involved in the decision-making process and support civil awareness of ongoing projects in the region.

At the end, I would like to offer the following recommendations to the government and the municipalities:

- to follow the principle of subsidiarity;
- to accelerate the process of decentralization;
- to improve the legislation, improve and harmonize with international agreements and obligations;
- to enhance the finances as well as property and independence of regions;
- to develop socio-economic development of regions;
- to develop a long-term development strategy for regions that will be the main guide and axis for all regions.

To develop a master urban planning plan and especially, for the strategically important municipalities in order to stop chaotic constructions;

To set penalties, monitor and enforce the city's maintenance.

I believe that my recommendations will be helpful and inevitable for the decentralization projects in Georgia. The Regional and infrastructure improvement is leading to the development and success of the country.

## REFERENCES

1. The Government of Georgia. 2015. Georgia's Socio-Economic Development Strategy Georgia 2020. Tbilisi.
2. Ministry of Regional Development and Infrastructure of Georgia. Mtskheta-Mtianeti development strategy for 2014-2021. Tbilisi, GIZ.
3. Ministry of Regional Development and Infrastructure of Georgia - <http://www.mrdi.gov.ge/>
4. What is the word strategy - <http://www.etaloni.ge/geo/main/index/923>
5. Evgenidze N. Infrastructure Projects and Economic Growth - <http://www.radiotavisupleba.ge/content/ekonomikuri-zrda/26587356.html>

# THE RELATIONSHIP BETWEEN THE MANAGEMENT SYSTEM AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE LATVIAN COLLEGE OF CULTURE - EFFICIENCY OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE FROM ENTREPRENEURSHIP TYPE

*Sandra Plota*

*Latvia, Riga, Latvian College of Culture at the Latvian Academy of Culture;  
Bulgaria, Svishtov, PhD student at the D. A. Tsenov Academy of Economics*

DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/01062018/5653](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/01062018/5653)

## ARTICLE INFO

Received 05 April 2018  
Accepted 04 May 2018  
Published 01 June 2018

## KEYWORDS

Management,  
organization,  
culture,  
organizational culture

## ABSTRACT

The organizational culture as a social phenomenon and an attribute of the culture of society has been a subject of research for many years. The need for knowledge in the organizational culture increases with the dynamic increase in the expectations of citizens, society and the state.

Thanks to the work of a number of prominent scientists, a solid theoretical and methodological basis for conducting research in the field of measuring and evaluating the organizational culture of social organizations was created. This foundation provided the necessary impetus for conducting a research at the Latvian College of Culture.

This study shares the belief that organizational culture is a major factor in changes in social organizations that needs scientific understanding and research. Its essence is to build a new organizational culture to ensure the desired organizational behavior. A key issue of a number of research in recent years is how to build the desired profile of this culture. It is of particular importance that this is done in the context of the changes. That is why the organizational culture of all organizations in the culture sector is subject to special attention, and the disclosure of its profile is a topical and significant scientific issue that needs a solution.

The study suggests that, by diagnosing the organizational culture of the College of Culture with an appropriate method and toolbox, new knowledge will be gained on how the organizational behavior of Latvian culture college people can be changed in order to increase its efficiency. We are convinced that, without a major change in the organizational culture, there is little chance of permanent positive changes.

The survival paradigm of Latvia Culture College is creative and opened environment of the autonomous educational institution created by teachers and students.

Such environment is basic guarantee for professional educating of creative, full with initiative and opened to society, loyal culture specialists.

© 2018 The Author.

**Introduction.** At the beginning of the 20th century, the research of organizational culture in the sphere of culture was particularly relevant. The reason for this is the dynamic change of the environment in which radical changes took place.

A number of scientific papers present ideas, models, and solutions that show how to increase the efficiency of organizational culture management and the methods and tools that can be used to do so [4, 5, 6, 7]. At the same time, the human factor's ability to achieve new levels of organizational efficiency has been poorly explored [2, 4, 10, 11]. There is no comprehensive study of the organizational culture of state administration bodies in Latvia and, in particular, the Latvian College of Culture at the Latvian Academy of Culture (LCC).

According to Edgar Henry Schein, "leaders create and change culture, and administrators and managers act in it". Schein emphasizes that "the only important thing, leaders do, is to create and manage culture, because if they do not realize the cultures they are in, these cultures will manage them."

The management of the organization is the equivalent of managing its culture. Implementation of any strategy, procedure and change, etc. is ineffective if the cultural dimension of the organization is neglected - value orientations, ways of thinking, style of management, problem solving approaches.

Changing organizational culture makes sense only if it affects motives, attitudes and behavior at individual and group level and changes in the context of vision, mission, and strategy for organizational development.

**Modern state of the organizations methods of research.** A leading idea in carrying out the diagnostic study is that of Edgar Henry Schein that the impact of organizational culture in organizations is determined by the relationship between leadership and culture that are conceptually related and represent two sides of the same coin.

A number of researchers have tried to systematize the basic qualities inherent in culture. Among them are G.H. Hofstede, F. Trompenaars, Talcott Parsons, D.A. Sonnenfeld, M.T. Hansen and C. Handy, T.E., Deal and A.A.Kennedy, Charles Hampden-Turner and many others.

The Dutch researcher Fons Trompenaars [12] draws a total of seven dimensions, grouped into three categories: those that arise from our relationships with others (1-5); those that result from the passage of time (6); and environmental problems (7).

Another Dutch researcher, Heert Hoffstede, has created a unique model of cultural dimensions that describes and explains national differences in organizational behavior. Researchers have been conducted in over 50 countries, using the fact that they belong to one organizational culture. The model represents a theoretical framework that analyzes the correlation between organizational actions and cultural attitudes. The final result is a typology of organizational culture in four aspects, characterizing the similarities and differences of organizational cultures:

- strive to avoid uncertainty;
- masculinity / femininity;
- individualism / collectivism;
- power distance between people of different social status.

On the basis of the criteria described, Hoffstede formulated eight cultural regions: German, Anglo-Saxon, North, Poorly developed Roman, Highly developed Roman, Poorly developed Asian, Highly developed Asian and Middle Eastern.

Hoffstede's methodology has been applied several times in Latvian terms. According to Hoffstede's criteria and the eight cultures described, Latvia falls into a northern cultural area.

Looking at the four-dimensional model of Heert Hoffstede, it is clear that four pairs of alternative cultures are possible. Under different national conditions, they can define similar in activities organizations.

The results of the studies conducted (in the four aspects above) show that Latvia is: in the middle open to uncertainty; with pronounced femininity (striving for a welfare state); in the group of individualistic countries; a country with moderately small power distances.

The typology of organizational culture shows considerable diversity. Notwithstanding the divergent criteria, it brings clarity and relevance to diagnosis in each system under study.

**Parameters of the study - scope, volume, levels, limitations.** All employees of the Latvian College of Culture at the Latvian Academy of Culture, working under the direct direction of the Director and two Deputy Directors, participate in the study.

The sample is not balanced, however, the persons in each department are enough to allow for the application of a variety of statistical methods in the analysis of the data and the demonstration of the applicability of the method of research of the environment of the Latvian national culture.

The study was conducted on a field in the period November - December 2017. In each department, the surveyed persons, after receiving the necessary instructions from a specially trained person, filled in the survey materials.

After the survey of all persons in the designated departments, the survey materials were subjected to a logical view and control, after which the data were introduced and subsequently processed with a specially developed data analysis system.

In accordance with the theoretical model and the hypothesis of the study, the variables are grouped as follows:

1. Independent variables: traits of personality.
2. Dependent variables: organizational culture.
3. Mediator variables: management style imposed by the LCC management and staff perceptions of the organizational environment.

Each of the methods of measuring and evaluating organizational culture has its advantages and disadvantages. The most significant drawback is the ultimate determination of the patterns to which each study attaches. The obtained empirical data is unambiguously interpreted in the conceptual



frameworks set by them. This limitation is avoided by using a system of criteria for organizational culture assessment.

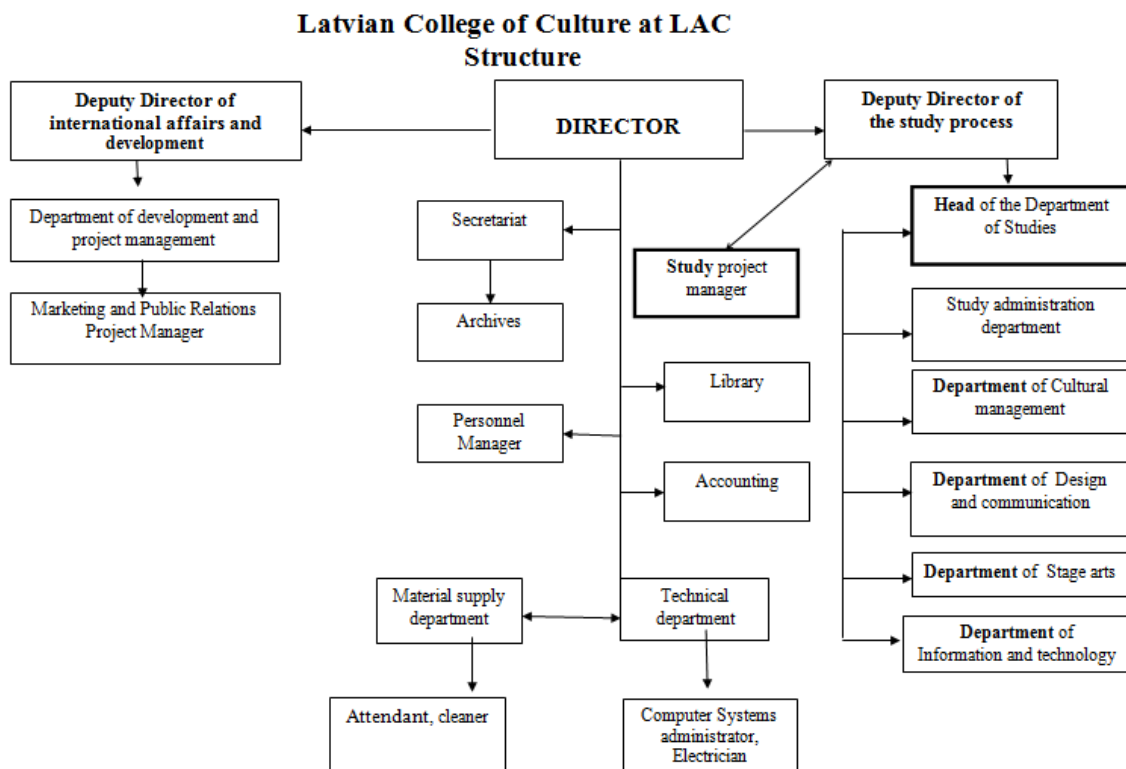


Fig. 1. Latvian College of Culture at LAC- structure

The empirical part of the diagnostic study contains several single but interrelated diagnoses. Considerable attention is paid to the projection of organizational culture in the mass consciousness and behavior of the studied group of directors, deputy directors, lecturers and other pedagogical specialists. For this purpose a standardized questionnaire is used which provides thorough information and facts about the values and attitudes of the interviewed respondents, related to the influence of organizational culture on the staff of the Latvian College of Culture at the Latvian Academy of Culture.

According to modern researchers [8], a way to evaluate organizational culture can be proposed with the help of 39 allegations. They are rated on a four-tier scale - 0 (Not at all), 1 (A little), 2 (Pretty much), and 3 (Very much), answering the question: "In your opinion "the way things are happening" in your organization leads to ... " [adapted to 1, 2003, pp. 31-38 and 3, 1994, pp. 99-110].

The maximum number of points you can get is 117. As a result: from 0 to 29 - the culture of the organization is not good; 30 - 59 - culture is somewhat good; 60 - 89 - pretty good; over 90 points - totally good.

It is assumed that the closer the result is to 117, the stronger the culture in the organization is and this contributes to sustainability in the extremely dynamic and uncertain environment.

**State of the Organizational Environment.** The application of the systematic approach in the present study made it possible to place and execute the first research task, namely to establish how the surveyed persons, managers and contractors perceive aspects of the social environment in which they are professionally realized (see Figure 2).

The above figure shows that in the professional environment in which LCC employees function, certain conditions for natural movement in the hierarchy based on objective criteria have been created. Moreover, the contradictions in the requirements for their professional activities are kept to a minimum, accessibility to work at the Latvian College of Culture based on transparent criteria is ensured, and employees are strictly enforced in the requirements of bearable proportions. However, at the same time there is a normative base in volume, probably dictated by the nature of the activity to be observed in the performance of the functional obligations, higher requirements that are perceived by the employees as loads. A positive moment stemming from the analysis of the data is that the Latvian College of Culture provides some prestige for workers, perhaps as state officials.

Perceptions of the studied persons for the organizational environment

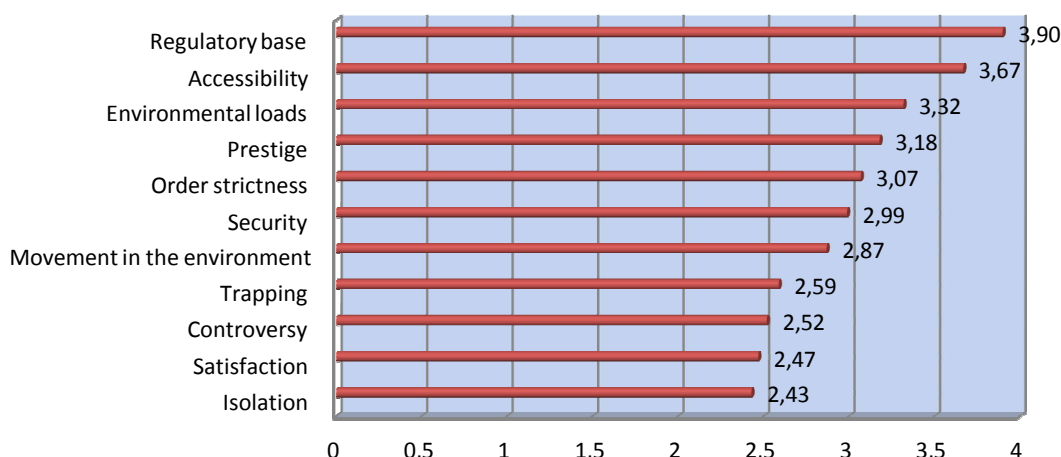


Fig. 2. Perceptions of the studied persons for the organizational environment in the LCC

Interesting for the study is the fact that there are some differences in the perception of the environment of the investigated in the departments, as well as the differences resulting from the status.

There are no differences in the perception of the environment in the Latvian College of Culture among the employees belonging to the general and specialized administration.

Differences arising from the position – manager, expert, executive – are only observed in perceptions of the existing regulatory framework. At the highest levels, perceptions of the existence of norms and rules of conduct in the environment that support its functions are those of experts (M = 4.07; Sig = .008).

So far, the analysis of the data obtained in the empirical study shows that although functioning in the same environment, employees have different perceptions of the environment, formed by different factors, some of which are more manageable and relatively persistent in their impact.

**Showing managerial competence.** The analysis of the results obtained by the descriptive statistics methods for the average values of the scales corresponding to each type of organizational culture and the average values of the twelve categories of managerial skills makes it possible to outline some tendencies of their manifestation in the studied environment.

The highest-rated individuals rated managers' skills as cultural practices applied in the clan-type culture (M = 3.85), followed by managerial skills that are specific to the ad-hoc (M = 3.80) and the market (M = 3.73) culture type. The lowest scores are the managers' competences corresponding to the hierarchical culture type (M = 3,71).

Managerial competence in the four types of organizational culture

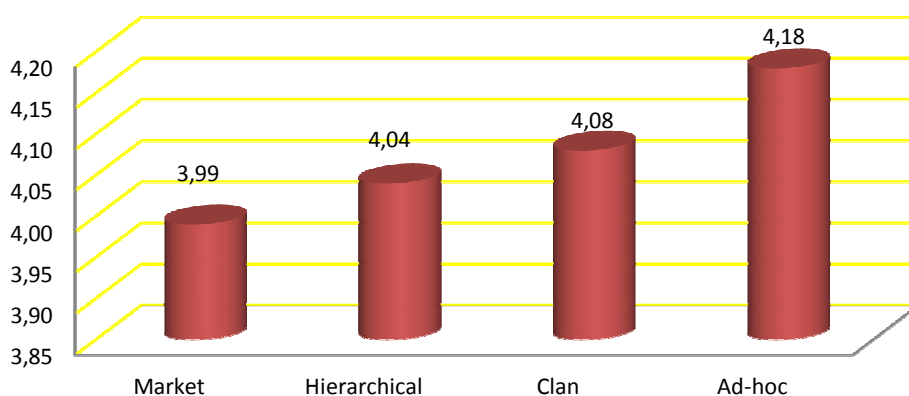


Fig. 3. Managerial competence in the four types of organizational culture in the LCC

Visually, the management styles are presented in the following figure (see Figure 3). The figure shows that the management style is balanced between the four types of organizational culture with a slight predominance of ad-hoc style.

**Conclusions.** To believe that in an organization all members will share the same values, have the same attitude to work, share the same ideas, are unrealistic. In an organization, there have always been, there are and there will be members who share values that are different from, or contradictory to, the dominant ones.

Often, the leadership of the culture sector has to cope with the diversity of individual values that contradict the organizational ones. Attempts to establish homogeneity only confirm the mistakes of the past and create prerequisites for future failures. The most fundamental way to improve the situation is to accept diversity without sacrificing the requirements and standards for the quality of the sector's work.

In recent years, the management of the Latvian College of Culture has gone into evolutionary development through the constant improvement of organizational culture in the various functional units of the LCC.

The development of the Latvian College of Culture requires the reconstruction of its organizational culture so as to achieve the implementation of good practices.

The LCC's organizational culture's diagnosis allows us to get a detailed picture of the factors in place, and to discover the possibilities for its optimization.

This study is only one step on the way to creating a generic model of the organizational culture in the culture sector and to developing a unified methodology for conducting new research in this field.

## REFERENCES

1. Bristow, N., & S. J. Sandberg, *The Corporate Culture Audit: A Five Step Approach*, CSP Ltd, Cambridge, 2003.
2. Buzko, I., Dyachenko, Y., M Petrova, N Nenkov, D Tuleninova, K Koeva. *Artificial Intelligence Technologies in Human Resource Development. Computer Modelling and New Technologies*, TTI, Riga, Latvia, 2016, 20(2) 26-29.
3. Egan, G., *Working the Shadow Side*, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1994.
4. Labunskā Sv., Petrova M., Prokopishyna O. Asset and cost management for innovation activity, "Economic Annals - XXI", VOLUME 165, ISSUE 5-6, 2017, Pages: 13-18. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V165-03> WOS:000418602400003, <http://soskin.info/en/ea/2017/165-5-6/Economic-Annals-contents-V165-03>
5. Linde, I., Mariana Petrova, *The challenges of formalization and modeling of higher education institutions in the 21st century. Cbu International Conference Proceedings: Innovations In Science And Education Book Series: CBU International Conference Proceedings Pages, Prague, CZECH REPUBLIC Date: MAR 21-23, 2018. Sponsor(s): Central Bohemia Univ, Unicorn College.*
6. Nenkov N., Tasinov T., Petrova, M. Software system for document management at the Faculty to University, 4th International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts, SGEM 2017. Conference Proceedings, Vol V Science and Society. Book 3, Education & Educational Research, Pages: 457-464, DOI:10.5593/SGEMSOCIAL2017/35/S13.060
7. Petrova M. M., *Analysis of integrated university information systems. The 15th International Conference Information Technologies And Management 2017, ISMA, Riga, Latvia, Information Technologies, Management and Society, 2017, p.55-57*
8. Paunova M. How to characterize and evaluate the culture of the organization. – *Economic Alternatives*, UNWE, Sofia, ISSUE 6/ 2007, pp.111-121
9. Schein E.H. *The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change*. San-Francisco, Jossey-Bass, 1999.
10. Sushchenko OA, Trunina IM, Zagirniak DM. Determination of electrical engineering business entity's core fields of competence as sources of its competitive advantages. DOI: 10.1109/MEES.2017.8248928. *Modern Electrical and Energy Systems (MEES)*, Kremenchuk, Ukraine, pp.344-347, Publisher: IEEE, 2017
11. Sushchenko OA, Trunina IM (2016) Creation of innovation clusters as a line of enterprise competitiveness improvement in the field of foreign economic activity. *Actual Probl Econ* 177(3):191–198
12. Trompenaars F., Charles Hampden-Turner. *Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, 1997

# ENHANCING WORKFORCE COMPETITIVENESS THROUGH IMPROVING QUALITY OF EDUCATION – AN INDISPENSABLE MEANS FOR OVERCOMING POVERTY

*Tea Kasradze Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Nino Zarnadze Doctor of Economic Sciences, Associate Professor*

*Tbilisi, Georgia, Caucasus International University*

DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/01062018/5654](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/01062018/5654)

---

## ARTICLE INFO

Received 08 April 2018  
Accepted 09 May 2018  
Published 01 June 2018

## KEYWORDS

Poverty,  
unemployment,  
education,  
labour market,  
competitive workforce

---

## ABSTRACT

Increasing globalisation and integration of economies entailed the rise of global problems as well. Today, the greater part of the planet is starving. The problems are aggravated by the advancement of scientific and technological progress which leaves the colossal part of human workforce beyond production process. It is impossible to overcome poverty without economic growth. However, economic growth does not affect poverty similarly in all countries. 1 % growth of GDP reduces income poverty by 1 % minimum and 4 % maximum depending on the number of jobs created. It is possible to have economic growth in a country without creating a substantial number of jobs. Among many instruments of improving employment indicators and overcoming poverty we consider education to be the most crucial.

© 2018 The Authors.

---

**Introduction.** Increasing globalisation and integration of economies entailed the rise of global problems as well. There are problems the solution of which needs uniting world-wide efforts. There are four clusters of global problems, namely, political, economic, social and environmental. They are closely interrelated and it is often impossible and ineffective to solve each of them separately.

Today, the greater part of the planet is starving. The problems are aggravated by the advancement of scientific and technological progress which leaves the colossal part of human workforce beyond production process.

According to the UN data, almost half of the planet's population does not have access to sewerage and water supply system; 1 out of 3 does not have access to electricity; and 1 out of 5 does not have access to quality drinking water. In case of equal distribution of income, each inhabitant would be receiving the equivalent of 14 International Dollar, whereas almost 2.2 billion people live below the poverty line, receiving less than 2.5 International Dollar per day.

According to the UN statistics, 30,000 children are dying daily due to starvation and the lack of medical assistance. Millions of people still die annually because of famine, tuberculosis and other curable diseases.

In the modern world, poverty and backwardness are characteristic primarily of developing countries, where 2/3 of the world population live. Accordingly, this problem is frequently referred to as the problem of overcoming backwardness of developing countries.

According to the data of Geostat, National Statistics Office of Georgia, the percentage of the population below the absolute poverty line went down from 46.7 to 32.3 % in 2011 -2014. Since 2014, this indicator has decreased further by 7.6 %. However, in 2016, the indicator increased by 0.5 % and amounted to 21.3 %. The number of the population that consumes less than 60 % of average consumption of the overall population also increased by 0.5 % and amounted to 20.6 %. The improvement is obvious but, if the indicator is compared to similar indicators of former Soviet countries (e.g. percentage of the Uzbek population below poverty line is 12.8 %; 4.9 % in Azerbaijan; and 2.7 % in Kazakhstan), it is evident that a great deal of effort is still required to overcome this huge challenge.

**How to Overcome Poverty?** Elaboration of an effective national strategy based on a complex approach is recognised as one of the crucial means of overcoming poverty and backwardness. The implementation of this strategy will pave for the establishment of a modern economy and ensure sustainable economic growth. It provides not only industrialisation of economic life but also liberalisation and transformation of agricultural relations, reformation of education and healthcare,



respect for the rule of law, reduction of inequality, implementation of rational demographic policies and solution of unemployment problem.

To overcome poverty, the Government of Georgia carried out numerous activities. In 2006-2009, there was growth in every sector of the economy. The growth was in its turn reflected in salary increase and creation of jobs. Poverty reduction was noticeable in the rural areas too, which was directly linked with economic growth in the villages and in the agricultural sector. Furthermore, employment has increased in the rural areas in non-agricultural sectors as well (services, construction and industry).

In 2012-2014, social expenditure increased in actual indicators. Pensions, social and other direct transfers have increased. Accordingly, reallocation of budget funds contributed to reduction of inequality.

Despite the abovementioned progress, poverty problems remain unsolved. The reason is that onetime activities and distribution of income alone will not solve the problem of poverty. It is common knowledge that it is impossible to overcome poverty without economic growth. However, economic growth does not affect poverty similarly in all countries. 1 % growth of GDP reduces income poverty by 1 % minimum and 4 % maximum depending on the number of jobs created. It is possible to have economic growth in a country without creating a substantial number of jobs. According to the data of the International Labour Organisation, there were 204 million unemployed individuals in 2015. Globally, from 2016 to 2030, 470 million jobs should be created for employment increased number of the fit to work population. It means that 30 million jobs should be created annually.<sup>1</sup>

In the last few years, many developing countries have had high indicators of economic growth; this, however, has not been reflecting greatly on poverty reduction and well-being of individuals.

All this leads to employment being indispensable for overcoming poverty. Among many instruments of improving employment indicators (creating jobs by the state, economic diplomacy, motivating small and large businesses by bank system and investors to create jobs, protectionism, liberalising tax system, developing the system of vocational training) we consider education to be the most crucial.

Education as an intellectual resource is the driving force of the modern society. It creates development potential and determines the ways to move forward. Intellectual resource is the set of education, skills and professional abilities that creates specific assets in the labour market.

Even though Georgia's Socio-Economic Development Strategy – Georgia 2020 – acknowledges the need to have human resources trained in accordance with the labour market requirements and enhance research potential in the educational system, we believe that to this date harmonious functioning of the systems of education and employment has not been managed, whereas, educational system and labour market should be one system. In fact, they operate independently from each other's requirements. Accordingly, intellectual resources of job seekers and employers' expectations do not always coincide. This is confirmed by the fact that 81 % of the unemployed has either secondary or higher education and 24 % of those with higher education are jobless. This indicates the formal nature of education and incompatibility of qualifications with job requirements. The same is demonstrated by Georgia's low rating (93<sup>rd</sup>), according to the global competitiveness report of the World Economic Forum, in terms of education and training. It seems that the reforms carried out so far have been unable to solve the problem of employment in Georgia through improving the quality of education.

To eradicate problems in the educational system, it is required to identify the existing problems and search for the reasons causing them. Only after establishing these reasons will it be possible to reflect on the means of their eradication and to outline the ways of dealing with them.

We consider the following to be the reasons of the abovementioned problems:

1. The low quality of education and sometimes complete incompatibility with the market requirements. As a result, there are often jobs that remain vacant and an employer is forced to attract human resources from abroad. This worsens domestic unemployment. This problem is most noticeable in construction sector.

2. There are no clear criteria on the labour market concerning intellectual resources of job seekers. Often, job seekers technically meet job requirements; however, they lack relevant experience, practical skills and application of knowledge.

3. The way the labour market and educational system operate is not based on fundamental research of market. As a result, the overall picture is that the labour market requirements do not correspond with the final product of the educational system. The demand-supply curves do not cross each other, as if they operate in different dimensions.

---

<sup>1</sup> See at: [http://www.un.org/ru/development/devagenda/pdf/Russian\\_Why\\_it\\_matters\\_Goal\\_8\\_Work&Growth.pdf](http://www.un.org/ru/development/devagenda/pdf/Russian_Why_it_matters_Goal_8_Work&Growth.pdf)

4. The incompatibility of the educational system with the national plan of strategic development is due to the insufficient involvement of the state. For the development of the country, it is imperative to promote professions that would create new jobs in the long run. Considering the country's national plan, the educational system should already be planning instruction and training of the future generations.

5. The indicators of protectionism, lobbyism, nepotism and discrimination are high, especially in public sector. Most of the people are employed in public sector. Though there are clear recruitment procedures and competitions are announced, however, most of the resources are selected based on contacts rather than knowledge and experience.

**Conclusions.** The solution lies in enhancing the competitiveness of workforce by improving the quality of education. Improving the quality of education is a complex process encompassing all stages of educational process that requires time, money and efforts.

It is necessary to carry out frequent and comprehensive research of the labour market. The number of openings in educational programmes announced by universities should be based on the labour market requirements. More emphasis should be made on popularisation of priority jobs.

Vocational training needs to be promoted and popularised to a greater extent. By changing the stereotypes rooted in society and clearly demonstrating the benefits of vocational training, it is possible to prompt more youths to undergo vocational training instead of pursuing higher education and to adopt qualifications that would be more beneficial in terms of employment.

We hope that the new wave of reforms in the educational system, instituted in 2015, aimed at increasing trust in the Georgian educational system, internationalising and integrating it in the uniform European educational system through improving the quality of education will contribute to improving the employment indicator through supplying competitive workforce to labour market and will help the country to overcome poverty.

## REFERENCES

1. Tea Kasradze, Poverty - Global Socio-Economic Problem, Journal "Caucasus International University Herald" # 5, 2013
2. Bill Mitchell, The Best Way to Eradicate Poverty is to Create Jobs, available at <http://bilbo.economicoutlook.net/blog/?p=16980>
3. Influence of Higher Education on Workforce Formation, Research Report, The International Institute for Education, Policy, Planning and Management, Tbilisi, 2013
4. Education and Science Strategy of Georgia, 2013-2021
5. Social-Economic Strategy of Development of Georgia 2020

# МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ГРОМАДИ

Біленко В. О. к. е. н., ст. викл.

Україна, м. Запоріжжя, Запорізький національний університет

DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/01062018/5655](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/01062018/5655)

## ARTICLE INFO

Received 10 April 2018

Accepted 08 May 2018

Published 01 June 2018

## KEYWORDS

Community,  
business process,  
economic efficiency,  
monitoring system,  
united territorial community

## ABSTRACT

The essence of business process management theory is investigated. It is noted that the effective functioning of the organization in modern conditions is largely determined by the formalization of interacting business processes performed in the organization. The analysis of the business process classification, existing business process models, the estimation of economic efficiency and the analysis of existing systems of business process monitoring are presented. The features of economic-mathematical models of business process reengineering are noted, as well as an example of optimization of the business process of supporting the users of the united territorial community.

© 2018 The Author.

**Вступ.** Інтенсивний розвиток ринкових відносин потребує від організацій пошуку та використання нових ефективних інструментів конкурентної боротьби, у першу чергу, таких, які дозволяють більш повно задовольняти вимоги споживачів та спрямовані на підвищення якості послуг. Одним з таких підходів є управління бізнес-процесами – цілеспрямована скоординована діяльність (що включає технологічні та управлінські аспекти) щодо досягнення високих результатів бізнес-процесів шляхом ефективного використання ресурсів та з урахуванням узгодження процесів функціонування організації з вимогами зовнішніх споживачів. Управління бізнес-процесами є циклічною безперервною діяльністю, що не може виконуватись фрагментарно. З цих причин значна увага приділяється їх поліпшенню.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблема вибору моделі та визначення економічної ефективності бізнес-процесів приділяли увагу зарубіжні та вітчизняні вчені-дослідники, серед яких: М. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Портер, Хаммер М. Г. Ципес, А. Товб, Х. Біннер та К. С. Безгін, В. А. Івлев, В. Г. Єліфьоров та В. В. Рєпін.

Не дивлячись на велику зацікавленість вчених та дослідників до питання визначення сутності та удосконалення бізнес-процесів, комплексний підхід до зазначених питань у науковій літературі відсутній. Для вирішення поставлених питань потрібно комплексно розглянути методи удосконалення бізнес-процесів, а також зазначити сутність та особливості бізнес-процесів такої особливої економічної структури, як об'єднаної територіальної громади.

**Мета цього дослідження** полягає в необхідності теоретичного обґрунтування особливостей управління бізнес-процесами громади та розробленні рекомендацій щодо використання громадами України сучасних методик та оцінок ефективності управління бізнес-процесами.

**Результати дослідження.** Всі процеси в будь-якій економічній системі можна розподілити на дві складові – ті, що додають цінність продукту/послугам, і ті, що не збільшують його споживчу вартість. Критерій збільшення складової додання цінності процесу може використовуватися як основа для оптимізації бізнес-процесів компанії. Для оцінки бізнес-процесів, що додають економічну цінність для окремого бізнес-процесу, цю додану вартість можна виразити у вигляді питомого показника, таким чином визначивши ефективність процесу шляхом співвіднесення витрат до отриманої додаткової вартості.

Висока ефективність діяльності організації в цілому може мати місце тільки при достатній ефективності окремих її бізнес-процесів та, відповідно, осіб, що їх виконують.

Одним з найбільш важливих оперативних показників та критеріїв оцінки будь-якої економічної системи повинен бути показник тривалості циклу завершення процесу. Загальна тривалість циклу – це та кількість часу, яке проходить з моменту початку виконання задачі до

моменту їх повного виконання. Показник тривалості робочого циклу надзвичайно важливий не тільки з точки зору розрахунку собівартості, але й з точки зору важливості для клієнта. Наскільки «оптимальним» є показник тривалості циклу в кінці кінців може оцінити тільки клієнт – він залишиться або задоволеним цим показником або ні.

З точки зору фінансової оцінки важливими будуть показники вартості процесу, тобто затрат на здійснення одноразового циклу цього процесу, а також активи, що використовуються для його здійснення.

При вимірюванні ефективності необхідно окремо розглядати складові самого процесу. Процес можна розділити на вхідні параметри, дії, вихідні параметри, результати. Так, коли мова йде про результати процесу, потрібно визначити наступні критерії ефективності процесу:

- чи призводить процес до бажаного результату;
- наскільки результат процесу задовольняє вимоги споживача.

При цьому результат процесу може бути вимірний в одиницях якості, кількості, часу, вартості.

Розглянемо більш детально, яким чином оцінюється ефективність бізнес-процесів ІТ громади.

Для оцінки ефективності виділяють 5 ключових галузей управління ІТ:

- *відповідність стратегії* - робить акцент на зв'язку між планами бізнесу та ІТ, а також на відповідність ІТ та бізнес-операції;

- *корисність* – являє собою реалізацію вартісної пропозиції, контроль за тим, щоб ІТ забезпечували переваги, визначені стратегією, зосередження на оптимізації затрат та підтвердження справжньої цінності ІТ;

- *управління ресурсами* присвячено питанням, пов'язаним з управлінням критичними ІТ-ресурсами, а саме, оптимізацією інвестицій та належним керівництвом програмами, інформацією, інфраструктурою та персоналом. Ключові питання стосуються оптимізації знань та інфраструктури.

- *управління ризиками* потребує поінформованості вищого керівництва в галузі ризиків, чіткого розуміння корпоративного підходу по відношенню до них, відповідності вимогам прозорості по відношенню до істотних ризиків, включення функцій управління ризиками в практику організації

- *оцінка ефективності* являє собою контроль за реалізацією стратегії, результатами проектів, використанням ресурсів, ефективністю процесів та сервісним обслуговуванням. Для цього застосовуються, зокрема системи збалансованих показників, які перетворюють стратегію в послідовність дій, результати яких вимірюються іншими, порівняно з бухгалтерським обліком, методами.

Для окремо взятого процесу галузь може бути пріоритетною, другорядною або незначущою. Так, в процесі «Розробка стратегічного плану розвитку ІТ» значущими є параметри «Результативність» та «Ефективність». При цьому перший критерій являється пріоритетним, а другий – другорядним.

Іншим фактором для оцінки моделі зрілості являються показники результативності (KGI) та показники ефективності (KPI).

Показник результативності говорить про те, чи досягнуті певні цілі. Ці показники можуть бути виміряні тільки після здійснення факту і тому називаються «індикаторами затримки».

Показники ефективності говорять про те, чи можливе взагалі досягнення цілі. Ці показники можуть бути виміряні до отримання результату, і тому називаються «індикаторами випередження».

Показники KPI та KGI можна розділити на три рівня: рівень бізнес-цілей, рівень ІТ-процесу та рівень дій. На першому рівні показники ефективності ІТ визначають, що являється вкладом ІТ в досягнення бізнесу-цілей і як це виміряти. На другому рівні показники ефективності ІТ-процесу демонструють, що являється вкладом ІТ-процесу в досягнення ІТ-цілей і як це вимірювати. На третьому рівні показник ефективності окремих видів діяльності визначає, що має відбутися всередині ІТ-процесу для досягнення необхідної ефективності та як це виміряти. Показники для всіх рівнів та процесів наведені в таблиці 1.



Таблиця 1. Значення оцінки при вимірюванні коефіцієнта в балах від 0 до 5

0	немає даних	Неіснуючий
1	дуже низька	Початковий
2	низька	Інтуїтивний
3	середня	Визначений
4	вище середнього	Керований та вимірюваний
5	висока	Оптимізований

Для оцінки обраних процесів використовуються критерії ефективності та результативності. за способами розрахунку критерії можна згрупувати у декілька типів:

– Тип "*Частка*" (%). Частка являє собою відношення кількості атрибуту, що вимірюється та вказаний у найменуванні критерію, та загальної кількості даної властивості. Атрибутами можуть виступати інвестиції, гроші, робочі години або дні, кількість співробітників, зацікавлені сторони, посади, проекти, простої тощо. Розраховане значення помножується на сто, таким чином отримуємо процентний вираз показника.

– Тип "*Число*" (шт., грошові одиниці, години/дні/тижні). Кількісний показник, який визначається простим підрахуванням необхідного атрибуту. Наприклад, число звернень, число підрозділів. Іноді такі показники також можуть бути виміряні у відсотках за принципом вирахування "часток".

– Тип "*Оцінка*". Це показники, для яких одиницею виміру виступають бали від 0 до 5. принцип підрахунку таких показників взятий по аналогії з моделями зрілості.

Бажані результати (KGI) являють собою короткі рекомендації або максимальне значення показників результативності. Дані рекомендації також можна розподілити за типами:

– Тип "*Оптимізація*". Даний критерій означає, що не існує числового або ідеально скінченого результату для оцінки показника. Завданням управління є виведення значення цього показника на оптимальний рівень, що відповідає стратегічним і тактичним цілям організації.

– Тип "*Максимізація*". Вимірюваний показник володіє скінченим значенням, але є недосяжним через суб'єктивні та об'єктивні причини, тому бажаним результатом в оцінці такого показника є максимізація (збільшення) значення показника. Прикладом такого показника може слугувати "Частка членів Ради директорів, що пройшли навчання управління ІТ". Об'єктивно зрозуміло, що досягти 100-відсоткового результату даного показника практично неможливо, а також не є настільки необхідним. але користь від збільшення числа грамотних управлінців ІТ в Раді директорів неможливо не враховувати.

– Тип "*Мінімізація*". Вимірюваний показник володіє скінченим значенням, але являється недосяжним через суб'єктивні та об'єктивні причини, тому бажаним результатом в оцінці такого показника є мінімізація (зменшення) значення показника. Наприклад, показник "Тимчасова затримка між виявленням потреби в навчанні та наданні навчання". Правильно припустити, що неможливо зробити даний показник рівним нулю, але прагнення до зменшення витрат показника являється пріоритетним в управлінні ІТ.

– Тип "*100 %*" та тип "*0 %*". Максимально можливе значення та мінімально можливе значення показника.

Вимірявши показники, можливо співвіднести їх з максимальними значеннями та визначити до якого рівня зрілості можна віднести процес в цілому.

Однією зі складових процесного підходу є оцінка результатів бізнес-процесів та їх ефективність. В методичних матеріалах з організації процесно-орієнтованого управління під результатами процесу розуміється здатність процесу досягати поставлених цілей, а під ефективністю – зв'язок між досягнутими результатами та використаними ресурсами.

До показників прибутковості належать: рентабельність реалізованої продукції (відношення валового або чистого прибутку до собівартості реалізованої продукції), рентабельність капіталу (відношення валового або чистого прибутку до середньорічної вартості майна) і т. п.;

до показників оборотності - коефіцієнт загальної оборотності капіталу (відношення обсягу реалізації (продажу) до середньорічної вартості майна), коефіцієнт оборотності (відношення кількості календарних днів у році (365 днів) до кількості оборотів) і т. п.;

до показників залучення позикових коштів - коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів, коефіцієнт довгострокових залучених позикових коштів.

до показників фінансової стійкості - коефіцієнт фінансової стійкості (відношення власних і довгострокових позикових коштів до середньорічної вартості майна), дохід на довгостроковий кредит, дохід з обороту;

до показників платоспроможності - відношення сумарної заборгованості до сумарних активів, коефіцієнт покриття відсотка за кредитами;

до показників ліквідності оборотних активів - коефіцієнт абсолютної ліквідності, проміжні коефіцієнти ліквідності, коефіцієнт маневреності.

На основі аналізу перерахованих показників визначаються майбутні результати господарської діяльності підприємства: терміни окупності інвестицій, рентабельність продукції і виробництва, рівень прибутку, достатній для сплати податків, дивідендів, кредиту та створення різних фондів.

Основні формули для розрахунку перелічених показників наведені в таблиці 2.

Таблиця 2. Формули розрахунку показників економічної ефективності

$E_p$	=	$(C_1/Q_1 - C_2/Q_2)/(KB_2/Q_2 - KB_1/Q_1)$
$T_p$	=	$I / E_p$
$T_p$	=	$KB / \Pi P_{реал}$
$Z_{нр i}$	=	$C_i + KB_i \cdot R_n$
$Z_t$	=	$P_t - Z_t$
$Z_{унт}$	=	$\sum_{i=1}^T [Z_i / (1+E)^i]$
$ЧДД$	=	$Z_{унт}$
$ЧДД$	=	$P_T - Z_T$
$ЧДД$	=	$Z_0 - K_0$
$ИД$	=	$P_T / Z_T$
$ИД$	=	$ЧДД / KB$
$KB_{63}$	=	$\sum_{i=1}^t KB_i \cdot (1+E)^{T-i}$
$KB_{63}$	=	$\sum_{i=1}^t KB_i \cdot [1 - D \cdot (i-1)] \cdot (1+E)^{T-i}$
$D$	=	$KB / t$
$KB_{нр}$	=	$\sum_{i=1}^t KB_i \cdot (1+E)^{T-i}$
$KB_{нр}^{сп}$	=	$Z_{200} / R_n$
$\Delta KB_3$	=	$\Pi_n' - \Pi_{нр} - \Pi_l$
$Z_T$	=	$\sum_{i=1}^T [Z_i / (1+E)^i]$
$P_T$	=	$\sum_{i=1}^T [P_i / (1+E)^i]$
$\Pi_n'$	=	$\Pi_n + \Pi_{ост} - \Pi_l$
$\Pi_{ост}$	=	$\Pi_n \cdot (1 - H_a \cdot T_{экс})$
$\Pi_{нр}$	=	$\Pi_n \cdot H_a \cdot T_{экс}$

де:

$\Pi_n$  - первісна ціна заміної техніки;

$\Pi_{ост}$  - залишкова вартість обладнання;

$\Pi_l$  - ліквідаційна вартість обладнання;

$\Pi_{нр}$  - перенесена вартість обладнання;

$\Pi_n$  - нова ціна устаткування;

$\Pi_n'$  - нова скоректована ціна устаткування з урахуванням заміни;

$KB_i$  - капітальні вкладення по і-му варіанту;

$K_0$  - дисконтовані капітальні вкладення;

$KB_{вз}$  - капітальні вкладення повернуті (сума повернення за кредит);  
 $KB_{np}$  - наведені капітальні вкладення;  
 $\Delta KB_3$  - додаткова величина капітальних вкладень на заміну обладнання;  
 $KB_{пред}^{sp}$  - верхня межа допустимих капітальних вкладень;  
 $ЧДД$  - чистий дисконтований дохід;  
 $ИД$  - індекс прибутковості;  
 $E$  - норма дисконту, ставка за кредит;  
 $E_n$  - нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень;  
 $E_p$  - розрахунковий коефіцієнт ефективності капітальних вкладень;  
 $\mathcal{E}_t$  - ефект, що досягається на  $t$ -му році розрахунку;  
 $\mathcal{E}_{инт}$  - інтегральний ефект від здійснення капітальних вкладень;  
 $\mathcal{E}_d$  - дисконтований ефект;  
 $\mathcal{E}_{зод}$  - річна економія при використанні нового обладнання;  
 $H_a$  - норма амортизації;  
 $i$  - рік здійснення капітальних вкладень;  
 $D$  - частка капітальних вкладень, що припадають на один рік;  
 $t$  - період кредиту в роках;  
 $T$  - період здійснення капітальних витрат або рік після повернення кредиту :  $T = t + 1$ ;  
 $T_n$  - нормативний термін окупності капітальних вкладень;  
 $T_p$  - розрахунковий термін окупності капітальних вкладень;  
 $T_{экс}$  - період експлуатації заміної техніки;  
 $R_n$  - нормативна рентабельність підприємства;  
 $R_p$  - розрахункова рентабельність підприємства;  
 $Z_t$  - витрати, вироблені в  $t$ -му році;  
 $Z_T$  - витрати за весь термін  $T$ ;  
 $Z_{np i}$  - наведені витрати по  $i$ -му варіанту;  
 $P_t$  - результати, досягнуті в  $t$ -му році;  
 $P_T$  - результати за весь термін  $T$ .

Вибір ключових показників бізнес-процесу – достатньо відповідальний та неоднозначний процес. Це стає особливо очевидним, коли відбувається визначення нефінансових показників. Фінансові показники в компанії відстежуються постійно, а ось визначення нефінансових показників, тим більше, на першому етапі, достатньо складно через їх неоднозначність. Так, якщо в якості основної цілі компанією декларується збільшення чистого прибутку від реалізації, то в якості можливих шляхів її досягнення можуть виступати підвищення лояльності зі сторони існуючих клієнтів та збільшення кількості нових споживачів. В свою чергу, такі наслідки, як підвищення лояльності пов'язані з оптимізацією якості послуг, збільшенням швидкості обробки заяв на послуги, підвищенням якості сервісного обслуговування (показники, що мають відображення в проекції внутрішніх бізнес-процесів).

Управління процесом з боку власника будь-якого рангу і рівня пов'язано насамперед з обробкою й аналізом великої кількості інформації. Безперервне поліпшення передбачає поступовий рух у напрямку високої якості роботи. При просуванні цим шляхом необхідні постійні коригування цілей і методів їх досягнення. Одним з найглибших помилок радянського стилю керівництва було трактування знаменитої лєнінської фрази про «... головну ланку, схопивши за яку можна витягнути весь ланцюг». Трактування полягала у спрощеному підході до будь-якої проблеми : потрібно знайти ту ручку, повернувши яку можна відразу досягти успіху. Насправді для його досягнення потрібно не крутити одну ручку, а регулювати кілька десятків «ручок» - параметрів процесу, вимірюючи результати і домагаючись їх оптимального поєднання. Зростаючий інформаційний потік і розвиток програмних засобів роблять доступним проведення аналізу складної і багатofакторної обстановки, утримати яку в голові не може жодна людина.

Централізована система моніторингу – це інтеграційне рішення, що дозволяє контролювати доступність та якість виконання бізнес-процесів та систем компанії на основі єдиного поля подій та даних.

Процес управління моніторингом – набір дій та процедур, спрямованих на забезпечення актуальності та несуперечливості системи моніторингу. Він включає в себе такі процеси, як:

- стандарт моніторингу;
- регламент підключення до моніторингу стандартних елементів ІТ-інфраструктури;
- регламент підключення до моніторингу нових систем, сервісів та процесів;

- регламент розробки метрик та модулів моніторингу;
- регламент використання системи моніторингу;
- регламент підтримки системи моніторингу;
- регламент автоматичного заведення інцидентів.

Сучасні системи моніторингу повинні оцінювати не тільки роботу програмного забезпечення в цілому, з усіма його компонентами та їх взаємозв'язками, але й наскільки комфортно користувачу працювати з системою (час реагування). Тому система моніторингу повинна відповідати наступним ключовим питанням та завданням:

- як працює той чи інший компонент ІТ-системи з точки зору користувача;
- яка поточна активність користувачів при роботі з системами присутня в ІТ-інфраструктурі;
- як поточна робота з точки зору користувача відображається в заданих сервісних угодах (SLA);
- якщо (SLA) не дотримується, то які компоненти на це впливають;
- які затримки, на яких етапах роботи користувачів найбільше впливають на роботу програмного забезпечення і з цим вони пов'язані;
- які системи зачіпають собою те чи інше розподілене програмне забезпечення або бізнес-сервіс;
- як реально виглядає бізнес-процес, згідно якого повинні працювати ІТ-системи з прив'язкою до ІТ-компонентів;
- як один формалізований бізнес-процес впливає на інший та чому;
- який шлях проходять транзакції користувача від його клієнта через всі інші компоненти та назад;
- якою є статистика параметрів роботи бізнес-процесів, яким є його якість;
- чи дійсно поточна проблема в бізнес-процесі пов'язана зі збоєм в ІТ або це пов'язано з комунікаціями між бізнес-підрозділами;
- що відбувається всередині Java, .Net та всередині серверів програмного забезпечення;
- що уповільнює роботу бізнес-додатку, які строки коду або запити призводять до такого уповільнення;

Система моніторингу бізнес-процесів може бути корисною на всіх рівнях управління організацією (таблиця 3).

Таблиця 3. Результат впровадження системи моніторингу для користувачів

Підрозділи компанії, користувачі	Що отримують
Топ-менеджмент громади	- доступність та якість виконання бізнес-процесів та послуг компанії; - візуалізація дотримання SLA підрозділами компанії; - основні показники бізнес-процесів компанії в режимі реального часу, KPI; - доступність та якість основних послуг компанії
Бізнес-підрозділи	- візуальне подання бізнес-процесів підрозділу та суміжних бізнес-процесів інших підрозділів; - звітність доступності систем та модулів, що забезпечують бізнес-процеси підрозділу; - метрики та KPI бізнес-процесів компанії.
Керівництво ІТ-підрозділів	- доступність та рівень сервісу за всіма ІТ-системами та процесами; - візуалізація дотримання SLA ІТ-підрозділами компанії
Співробітники служби Service Desk, адміністратори ІТ-систем	- візуалізація дотримання SLA службою Service Desk; - дані метрик доступності ІТ-систем, серверів та елементів інфраструктури компанії; - візуальне подання впливу збоїв ІТ-систем на бізнес-процеси в компанії; - стан збоїв та інцидентів в різних розрізах (по системах, пріоритету, регіонах тощо); - завантаження серверів та додатків в режимі реального часу у зручному для кожного адміністратора вигляді; - статична звітність завантаження серверів та додатків.

Рішення моніторингу бізнес-процесів дозволяє:

- встановити прозорість між роботою ІТ та вимогами бізнес-підрозділів;
- відображати дані роботи бізнес-процесів, бізнес-додатків та розподілених бізнес-додатків на мові, зрозумілій бізнесу (в грошах, простоях тощо);
- забезпечити мінімальні відхилення в роботі систем від заданих характеристик продуктивності та доступності;
- ІТ може обґрунтувати перед бізнесом потреби в оновленнях апаратного і програмного забезпечення;
- наочно надавати споживачам та постачальникам інформацію про їх бізнес-процеси та бізнес-сервіси;
- управляти рівнем послуг.

Однією з невід'ємних частин загальної системи управління бізнес-процесами та організацією в цілому є моніторинг бізнес-активностей (Business Activity Monitoring, BAM).

Наразі BAM (Business Activity Monitoring) визначається як технологія, що діє в режимі реального часу та забезпечує регулярне інформування, поточний аналіз та вироблення аварійних сигналів. BAM підтримує все це, базуючись на відомостях від "датчиків", які в даному випадку називаються ключовими індикаторами виробництва. Технологічна можливість створення BAM з'явилася у зв'язку з розвитком програмного забезпечення проміжного шару, заснованого на обміні повідомленнями, а також інтеграційних брокерів та архітектур, орієнтованих на сервіси.

BAM перетворюється в одну з чотирьох основних рушійних сил, що сприяють припливу інвестицій в ІТ. Для створення ефективної системи BAM знадобиться створити комбінацію даних, що надходять в режимі реального часу, та накопичених (історичних) відомостях. Рішення цього завдання потребує інтеграції різномірної інформації, джерелами якої можуть бути сховища даних (data warehouse), сховища операційних відомостей (operational data store) та бази даних програмного забезпечення (application database).

Моніторинг активності бізнесу можна розглядати як наступний еволюційний етап в розвитку засобів бізнес-аналітики, що збільшує оперативність цієї технології. Тому й технологію BAM можна представити майже так, як бізнес-аналітику, але з тією суттєвою відмінністю, що тут з'являється новий елемент - сховище даних реального часу (Real-Time Store, RTS). Воно може охоплювати події, які відбуваються в апаратному забезпеченні та програмному забезпеченні, а також інші дані, безпосередньо пов'язані з проходженням бізнес-процесів. Сервер BAM зберігає ці дані в пам'яті та робить їх доступними для аналітичних інструментів та засобів підготовки звітів.

Для оцінки «масштабу» моніторингу, необхідно класифікувати події, їх джерела та засоби роботи з ними:

- *Одиничні важливі події.* Такого роду подій (наприклад, аварійні сигнали) дійсно можуть надходити від визначених датчиків KPI або у формі якогось документу. Для їх обробки може бути підготовлений спеціалізований інструмент, що діятиме за заздалегідь визначеним планом та правилами.

- *Обчислювані події,* що надходять в режимі реального часу. Це означає, що є детерміноване джерело даних, оснащене датчиком KPI, і що дані можуть бути змінені, оброблені і без зайвих проблем надані в графічній формі.

- *Потокові випадкові події.* Відомості про такі події надходять в режимі реального часу, причому їх номенклатура наперед відома, але час надходження не визначений. При їх аналізі необхідно встановити відповідність між подією та причиною їх виникнення.

- *Складні події,* що припускають існування відомого образу. Потік одиничних подій може складатися в таку складну подію, образ якої завчасно відомий. Образ складної події складається не тільки з простих подій, але й зі зв'язків між ними.

- *Формування образів подій.* Вищий рівень роботи з подіями полягає в тому, щоб у випадковому потоці повідомлень вбачати факти виникнення нових подій. Поки що це властиве лише людині, в чому власне і полягає мистецтво управління.

Серед усіх категорій лише перші дві мають повну аналогію з сигналами в технічних системах. Це ніскільки не зменшує переваг таких систем, вони можуть бути надзвичайно корисними, але необхідно розуміти, що вони охоплюватимуть лише частину діяльності організації.

До складу діяльності з управління бізнес-процесами входить також BPM (Business Process Monitoring). З однієї сторони, BPM можна розглядати як філософію менеджменту, що дозволяє



сфокусувати увагу на процесах та продуктивності виконання процесів. З іншої (при переході на більш низький рівень, наблизений до IT) – набір методів та засобів для більш ефективної організації бізнес-процесів. Таким чином, BPM – це дисципліна, яка дозволяє проектувати та впроваджувати процеси, а також маніпулювати ними шляхом оркестрування системних сервісів. Порівнюючи BPM та BSM можна сказати, наступне: характерна риса першої технології – можливість управління в кожен момент окремо взятим процесом за заздалегідь визначеними правилами, а BSM дозволяє спостерігати за виконанням процесів, контролювати їх виконання, дотримання правил та передавати отримані відомості персоналу. Наявність BPM не являється обов'язковою вимогою для впровадження BSM, але цю технологію можна розглядати як наступний крок по відношенню до BPM. В свою чергу, BPM можна розглядати одночасно як концепцію менеджменту і як підтримуючі цю концепцію технології.

**Висновки.** Моделювання бізнес-процесів дозволяє не тільки визначити, як громада працює в цілому, як взаємодіє із зовнішніми організаціями, замовниками й постачальниками, але і як організована діяльність на кожному робочому місці. Моделювання бізнес-процесів – це ефективний засіб пошуку шляхів оптимізації діяльності об'єднаної територіальної громади, засіб прогнозування й мінімізації ризиків, що виникають на різних етапах реорганізації організації. Цей метод дозволяє дати вартісну оцінку кожному окремому процесу й всім бізнес-процесам організації в сукупності.

Аналіз ефективності бізнес-процесу - аналіз результатів виконання бізнес - процесу й/або параметрів, що характеризують виконання процесу в динаміку, і порівняння отриманих показників з витратами (тимчасовими, фінансовими, матеріальними, людськими), необхідними для здійснення даного процесу, і/або цільовими показниками ефективності процесу. Моніторинг є суттєвим елементом механізму вдосконалення керування бізнес-процесами із складною ієрархічною структурою, що потребує участі всіх ланок керівництва організації. Його впровадження дозволяє сформувати комплексну систему інформаційних потоків з удосконалення бізнес-процесів організації, своєчасно відслідковувати відхилення від запроваджених стандартів, а також вносити необхідні зміни щодо покращення процесної структури. Наукові дослідження й практика функціонування організацій показують, що ефективність управління бізнес-процесною структурою визначається ступенем теоретичної й методологічної обґрунтованості інноваційних нововведень та постійним їх вдосконаленням за рахунок моніторингу змін та відхилень у ході виконання бізнес-процесів.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Ареф'єва О. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентноспроможність: монографія. Вид. Європейського ун-ту, 2009. – 96с.
2. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. - 196 с
3. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: монографія. – Суми: Мрія-1, 2010. – 440с.
4. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів – Навчальний посібник (Вітер М. Б.). : Центр учбової літератури, 2010. - 186 с.

# ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

*Болатханова З. А. к. э. н., доцент,  
Сыздыков Е. К. к. э. н., доцент*

*Казахстан, Алматы, Алматинский технологический университет*

DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/01062018/5656](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/01062018/5656)

## ARTICLE INFO

Received 12 April 2018

Accepted 09 May 2018

Published 01 June 2018

## KEYWORDS

small business development,  
the program "business Road  
map 2020»

## ABSTRACT

One of the priority directions of the economic reform, currently being carried out in Kazakhstan, is the formation and development of small business. The society is increasingly aware that small business is one of the key conditions for the formation of market mechanisms and is an integral part of the modern market system. Small business is not only a necessary link in the creation of a market system of management, but also the most essential element in the social transformation of society.

The state policy in the Republic of Kazakhstan regarding business is aimed at the formation of the middle class, through the development of small entrepreneurship, focused on the creation of new high-tech industries with the greatest added value.

© 2018 The Authors.

Одним из приоритетных направлений экономической реформы, производимой в настоящее время в Казахстане, является становление и развитие малого и среднего бизнеса. Общество все больше осознает, что малый бизнес представляет собой одно из ключевых условий формирования рыночных механизмов и является составляющей частью современной рыночной системы. Малый бизнес является не только необходимым звеном в создании рыночной системы хозяйствования, но и наиболее существенным элементом в социальном преобразовании общества.

Казахстан провозгласил курс на формирование социально-ориентированного рыночного общества, который требует радикальных преобразований, направленных на преодоление монополизма и развития конкуренции. Одним из долгосрочных приоритетов социально-экономической политики Республики Казахстан является экономический рост, который включает в себя становление и развитие малого и среднего бизнеса, предпринимательства. Развитие предпринимательства в республике – один из приоритетов экономической политики государства. С самого начала вступления в рыночную экономику Президент РК дал всем понять, что малый и средний бизнес - стержень экономики, ее стратегический резерв.

Государственная политика в Республике Казахстан в отношении бизнеса нацелена на формирование среднего класса, путем развития малого предпринимательства, ориентированного на создание новых высокотехнологичных производств с наибольшей добавленной стоимостью.

Правительство Республики Казахстан, центральные и местные исполнительные органы через систему государственной поддержки содействуют в получении субъектами предпринимательства современного оборудования и технологий, разрабатывают и осуществляют мероприятия по созданию сети технопарков, лизинговых центров, центров малой инновационной деятельности, венчурных фирм и других объектов инфраструктуры, создаваемых в целях поддержки субъектов предпринимательства.

Выпуск продукции субъектами малого и среднего предпринимательства за 2017 год составил 21147,6 млрд. тенге. В общем количестве субъектов МСП доля индивидуальных предпринимателей составила 65,2 %, юридических лиц малого предпринимательства – 18,2 %, крестьянских или фермерских хозяйств – 16,4 %, юридических лиц среднего предпринимательства – 0,2 % (таблица 1). (1). Из сравнительного анализа (рис. 1) виден значительный рост выпуска продукции и численности субъектов малого и среднего

предпринимательства. Несмотря на количественный рост предприятий, значительная часть зарегистрированных является не действующими. Однако малый и средний бизнес Казахстана мог бы развиваться быстрее. Развитие малого и среднего бизнеса в региональном аспекте характеризуется дифференциацией.

Таблица 1. Основные показатели деятельности субъектов МСП за 2017 г.

	Всего	В том числе			
		Юридических лиц малого предпри- нимательства	Юридических лиц среднего предпри- нимательства	Индивидуальных предпринимателей	Крестьянских или фермерских хозяйств
Количество действующих субъектов на 2017 год					
Республика Казахстан	1 163 051	204 372	2 640	766 250	189 789
Акмолинская	43 093	6 338	117	32 566	4 072
Актюбинская	50 716	8 725	101	36 723	5 167
Алматинская	113 665	8 400	154	58 355	46 756
Атырауская	43 142	5 715	99	35 101	2 227
Западно- Казахстанская	37 705	5 401	89	26 565	5 650
Жамбылская	59 836	5 025	50	38 059	16 702
Карагандинская	80 852	15 815	195	57 064	7 778
Костанайская	49 670	6 536	155	37 825	5 154
Кызылординская	37 243	4 758	69	27 656	4 760
Мангистауская	46 324	7 102	84	37 543	1 595
Южно- Казахстанская	176 623	16 570	161	91 584	68 308
Павлодарская	41 542	8 247	96	29 974	3 225
Северо- Казахстанская	28 213	4 538	133	20 341	3 201
Восточно- Казахстанская	83 298	9 679	173	58 811	14 635
г.Астана	97 752	33 771	289	63 590	102
г.Алматы	173 377	57 752	675	114 493	457

Источник – Комитет по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан-2018г.

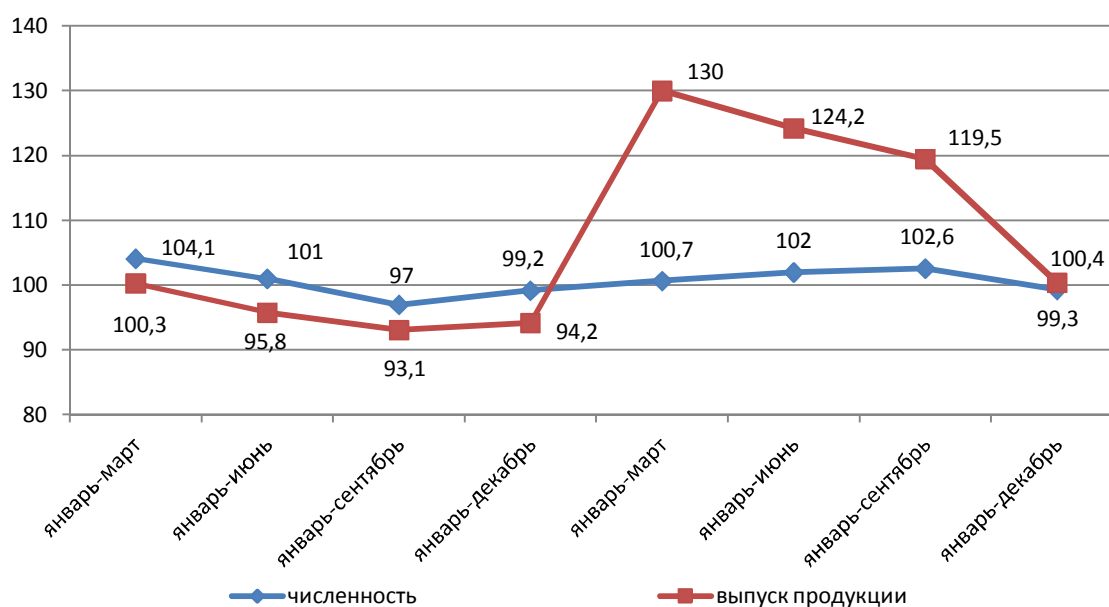


Рис. 1. Сравнительный анализ деятельности субъектов МСП за 2016-2017 годы

Источник – Комитет по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан

С 2016 года наблюдается активный рост кредитования МСБ. Число выданных банками кредитов увеличилось в 2,3 раза с 2015 года. По сравнению с 2015 годом объем кредитов увеличился на 29 % и составил 3 трлн тенге.

Однако, по данным АБР, только 19 % МСП получают кредиты, в то время как остальные рефинансируют доход или берут займы из других источников. Это связано с тем, что большинство предприятий имеют плохую кредитную историю или не имеют необходимых документов.

Направление кредитов отражает основные виды деятельности предприятий: торговля (37 %), строительство (13 %), промышленность (13 %) и другие отрасли, не связанные с основными секторами экономики (24 %).

Согласно статистике, доля МСБ в ВВП Казахстана составляет лишь 26 %, для сравнения, в европейских странах данный показатель в два раза больше и МСБ представляет 99 % всего европейского бизнеса и обеспечивает работой половину работающего населения.

Государственное регулирование предпринимательской деятельности предполагает значительную степень управляемости политической и экономической системы, высокий уровень профессионализма государственных служащих, эффективность проводимой политики в отношении бизнеса, развитую систему негосударственных организаций, принципы открытой отчетности и подконтрольности органов власти, отсутствие коррупционного взаимодействия бизнеса и органов власти.

Перспективным направлением на ближайшие годы остаются программа «Дорожная карта бизнеса 2020», которая разработана для реализации послания Президента Республики Казахстан Н.А. Назарбаева народу Казахстана «Новое десятилетие – Новый экономический подъем – Новые возможности Казахстана» и Стратегического плана развития Казахстана до 2020 года и «Казахстан – 2050». Целью Программы «Дорожная карта бизнеса 2020» является обеспечение устойчивого и сбалансированного роста регионального предпринимательства в несырьевых секторах экономики, а также сохранение действующих и создание новых постоянных рабочих мест (2).

Реализация Программы осуществляется по трем направлениям: поддержка новых бизнес-инициатив; оздоровление предпринимательского сектора; поддержка экспортоориентированных производств.

В 2015 году стартовал 2-й этап – (2015 по 2020) по двум направлениям: поддержка новых проектов; поддержка экспортеров.

В ходе реализации Программы «Дорожная карта занятости 2020» планируется достижение к 2018 году следующих результатов: уровень бедности не будет превышать 6 %; уровень безработицы не будет превышать 5 %; - доля продуктивно занятых в общем числе самостоятельно занятого населения увеличится до 64,5 % (3).

По состоянию на 1 апреля 2018 года количество действующих субъектов МСП по сравнению с соответствующей датой предыдущего года увеличилось на 1,4 %. В общем количестве субъектов МСП доля индивидуальных предпринимателей составила 65,1 %, юридических лиц малого предпринимательства – 18,5 %, крестьянских или фермерских хозяйств – 16,2 %, юридических лиц среднего предпринимательства – 0,2 % (таблица 2).

Сравнительный анализ развития сектора малого и среднего предпринимательства в регионах РК (табл. 2.) позволяет сделать следующие выводы:

- по количеству активных субъектов малого и среднего предпринимательства традиционно лидируют г. Алматы, ЮКО и Алматинская область;

- г. Алматы является регионом с наибольшим количеством предприятий малого и среднего предпринимательства; имеет наибольшие показатели выпуска продукции малого и среднего предпринимательства и численности занятого в нем населения;

- в целом в РК за 2005–2017гг. наблюдается положительная тенденция роста малого и среднего предпринимательства — более чем на 50 %. Наибольший рост единиц малого предпринимательства наблюдается в г. Астане;

- в гендерном аспекте в РК действует свыше 40 % субъектов малого и среднего предпринимательства, возглавляемых женщинами, и чаще всего женщины возглавляют ИП, доля которых в среднем по РК составляет 85 %.

- наибольшее количество человек занято в малом и среднем предпринимательстве г. Алматы (583 тыс. чел.), ЮКО (330 тыс. чел.), г. Астаны (288 тыс. чел.) и Алматинской области (284 тыс. чел.);

- региональном разрезе наибольший выпуск продукции осуществляют субъекты малого и среднего предпринимательства г. Алматы и Астаны (47 % общего выпуска продукции МСП РК).

Таблица 2. Основные показатели деятельности субъектов МСП на 1 апреля 2018 года

	Всего	В том числе				Всего, в процентах к соответствующему периоду предыдущего года
		Юридических лиц малого предпринимательства	Юридических лиц среднего предпринимательства	Индивидуальных предпринимателей	Крестьянских или фермерских хозяйств	
Количество действующих субъектов МСП на 1 апреля 2018 года						
Республика Казахстан	1 169 576	216 555	2 607	760 837	189 577	101,4
Акмолинская	42 456	6 691	111	31 467	4 187	102,6
Актюбинская	51 770	9 364	97	37 192	5 117	105,0
Алматинская	112 051	9 087	156	58 050	44 758	101,3
Атырауская	44 234	6 324	108	35 499	2 303	104,6
Западно-Казахстанская	38 052	5 639	95	26 703	5 615	103,8
Жамбылская	60 244	5 505	47	38 123	16 569	100,1
Карагандинская	80 472	16 521	190	56 031	7 730	101,5
Костанайская	48 576	6 824	158	36 492	5 102	101,7
Кызылординская	38 758	4 929	64	28 551	5 214	110,0
Мангистауская	48 251	7 662	85	38 735	1 769	105,8
Южно-Казахстанская	180 818	17 370	166	94 004	69 278	103,4
Павлодарская	42 162	8 794	107	30 048	3 213	102,6
Северо-Казахстанская	27 829	4 810	128	19 683	3 208	101,1
Восточно-Казахстанская	81 481	10 304	165	56 209	14 803	99,1
г.Астана	100 853	36 837	252	63 636	128	104,8
г.Алматы	171 569	59 894	678	110 414	583	93,6

Источник – Комитет по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан-2018г.

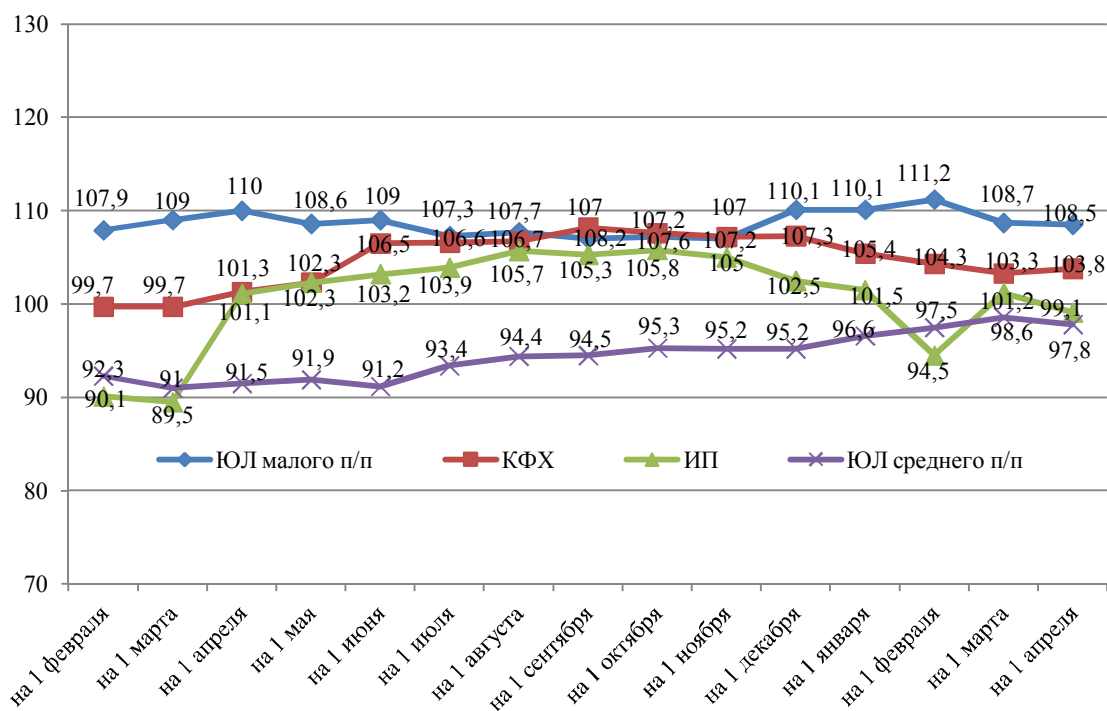


Рис. 2. Сравнительный анализ количества действующих субъектов МСП за 2017г. и 1 квартал 2018 года

Источник – Комитет по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан-2018г.



Одним из направлений развития предпринимательской деятельности является развитие государственно-частного партнерства, которое позволит привлечь частные средства для реализации инновационных проектов, создать условия для реализации бизнес-проектов, имеющих как общегосударственное, так региональное значение. Основным приоритетом развития государственно-частного партнерства состоит в том, что государственные органы определяют основные формы и направления взаимодействия с частным бизнесом.

Государство оказывает существенное прямое или косвенное воздействие на развитие частного сектора экономики, оно выступает и как экономический партнер и как регулятор. Гарантии государства по поддержке государственно-частного партнерства являются необходимыми основами его осуществления.

Роль государственно-частного партнерства состоит в снижении предпринимательских и инвестиционных рисков в сферах исследований и разработок, распространении новых технологий, развитии транспортной, энергетической и коммунальной инфраструктуры.

В рамках государственно - частного партнерства необходима дальнейшая консолидация бизнеса. Для решения этой задачи в Казахстане функционирует Национальная палата предпринимателей РК, которая стала надежным и компетентным партнером Правительства (4).

Количество граждан, решивших вести собственный бизнес, напрямую зависит от тех условий, которые создает государство для развития мелкого и среднего предпринимательства. По результатам опроса для успешного развития малого и среднего бизнеса необходимо:

- изменить правила регистрации, лицензирования, сертификации и т. д. (75,0 % респондентов);
- улучшить систему налогообложения предпринимателей (62,5 %);
- совершенствовать финансово-кредитную регуляцию (56,3 %);
- упростить отчетности и бухучета (25,0 %)
- обеспечить безопасность бизнеса (25,0 %)
- улучшить информационное обеспечение граждан, работающих в этой сфере (25 %);
- совершенствовать лизинговое обслуживание (6,3 %).

По мнению экспертов, ожидать крупных успехов в развитии казахстанского малого и среднего предпринимательства в ближайшие годы возможно. Одной из главных причин медленного продвижения реформ в сфере малого и среднего бизнеса в предыдущие годы явилось неверие людей в малый бизнес как в постоянную работу, обеспечивающую стабильный и долгосрочный доход. Теперь же стабильности больше, убеждения у людей меняются, поэтому именно сейчас государственная поддержка может дать значительные результаты», отметили опрошенные специалисты.

Дальнейшее развитие малого предпринимательства с целью создания новых рабочих мест, насыщения товарного рынка отечественными товарами и услугами, повышения инновационной активности хозяйствующих субъектов, как показывает опыт развитых стран, невозможно без специальных мер государственной поддержки.

Реализация первоочередных мер Программ направлена, прежде всего, на разрешение проблем, сдерживающих развитие малого бизнеса:

- недостаточная развитость инфраструктуры поддержки малого бизнеса предпринимательства;
- слабая дисциплина по исполнению действующего законодательства на местном уровне;
- чрезвычайная усложненность систем налогообложения и налоговых проверок;
- ограниченность доступа к кредитам на приобретение основных и пополнение оборотных средств;
- сложность процедуры приобретения незадействованных производственных помещений, находящихся в коммунальной собственности, субъектами малого предпринимательства, занятыми в реальном секторе экономики и крайне высокая арендная плата;
- отсутствие целостной системы подготовки кадров и информационной поддержки малого предпринимательства;
- организационные проблемы взаимодействия малого предпринимательства с государственными структурами;
- административные барьеры на пути развития малого предпринимательства (5).

Таким образом, можно сделать вывод, что фундамент развитой системы государственной поддержки бизнеса должны составлять:

- оптимальная законодательная и нормативная база, определяющая цели государственной политики и регулирующих весь комплекс вопросов поддержки предпринимательской деятельности;

- разработка и реализация системы государственных программ финансового, технологического, информационного, консультационного, кадрового содействия;
- сочетание прямых и косвенных мер поддержки малого предпринимательства;
- система специализированных институтов по поддержке малого бизнеса, как на уровне государства, так и на уровне крупных общенациональных общественных организаций;
- рост реальных доходов населения, так как только спрос со стороны населения, рождает предложение на товары и услуги МСП;
- гибкость системы приоритетов и разнообразие форм государственной поддержки при наличии согласованности и непротиворечивости мер;
- взаимодействие органов государственной власти различных уровней с союзами и объединениями, выражающими интересы предпринимателей;
- существенное улучшение системы учета и государственной статистики субъектов малого предпринимательства;
- проведение образовательной и пропагандистской компании.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Статистические данные Комитета по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан. Астана 2017, 2018гг.
2. Указ Президента Республики Казахстан от 27 февраля 2014 года № 757 «О кардинальных мерах по улучшению условий для предпринимательской деятельности в Республике Казахстан». Астана. 2014.
3. Послание Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева от 31 января 2017 г. народу Казахстана. «Третья модернизация Казахстана: глобальная конкурентоспособность». Астана. 2017.
4. Закон Республики Казахстан о частном предпринимательстве (с изменениями и дополнениями по состоянию на 03.12.2015 г.) Астана.2017
5. Предпринимательский кодекс Республики Казахстан (с изменениями и дополнениями по состоянию на 09.01.2018 г.). Астана.2018.

# РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ: РЕАЛІЇ, ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Губарь О. В. к. е. н.

Україна, м. Запоріжжя, Запорізький національний технічний університет

DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/01062018/5657](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/01062018/5657)

## ARTICLE INFO

Received 15 April 2018

Accepted 13 May 2018

Published 01 June 2018

## KEYWORDS

labor market,  
employment,  
labor resources,  
wages,  
unemployment,  
motivation,  
migration

## ABSTRACT

The article represents the research of the current state of the labor market in Ukraine. In particular, the article deals with such important aspects as the employment level, remuneration level, migration processes. The main obstacles to the successful labor market development are identified. The causes of unemployment in Ukraine are highlighted. The research also focuses on the growing problem of labor migration from Ukraine to the European Union. The study identifies the problem of youth employment, namely, after achieving higher education. The study sees into the analysts' forecasts concerning the tendencies of the increasing demand for certain specialties. The authors explore the main trends and forecasts for the human capital market development in 2018. The article offers some ways of activating labor relations in the economic life of the country, both from the point of view of the state policy and employers.

© 2018 The Author.

**Вступ.** Ринок праці є невід'ємною частиною розвитку реального сектору економіки. На його особливості та формування значний вплив здійснили історичні, соціально-економічні умови, які склалися в країні на протязі тривалого періоду часу. Ринок праці є одним з головних компонентів ринкової системи, яка базується насамперед на людських відносинах, що формують їх рівень і якість життя.

Теоретико-методичні аспекти ринку праці в Україні досліджували багато фахівців – В. Гриньова [1], Д. Богиня [2], Г. Кулікова [3], М. Долішній [4], С. Злупко [4] та ін.

Метою статті є глибокий аналітичний підхід до вивчення сучасного стану ринку праці України, виділення актуальних проблем і запропонування шляхів їх вирішення.

**Результати дослідження.** Однією з основних складових національної соціально-економічної політики є проблема забезпечення ефективної зайнятості в країні і боротьба з таким негативним явищем в розвитку економіки як безробіття.

За підрахунками Державного комітету статистики України [5] кількість населення у віці 15-70 років склала 17,9 млн. осіб, з яких 1,7 млн – безробітні. Так, рівень зайнятості населення становив: у віці 15-70 років – 56,1 %, а в працездатному віці – 64,5 %. Розрахунковий показник безробіття серед економічно активного населення у віці 15-70 років склав 9,5 %, а працездатного віку – 9,9 %.

Кількість зареєстрованих безробітних на кінець лютого 2018 р. становила 383,7 тисяч осіб, з них допомогу по безробіттю отримували 82,5 %. Половину з цієї кількості безробітних (52,3 %) складають жінки. Негативна тенденція останніх років, що в великих містах 80-90 % безробітних мають вищу освіту.

Серед причин зростання безробіття в Україні в сучасних умовах слід назвати наступні:

- підвищення мобільності трудових ресурсів через військові дії на Сході країни;
- падіння сукупного попиту на товари та послуги внаслідок низької купівельної спроможності більшої частини українського населення;
- зменшення обсягу вітчизняного реального виробництва в умовах фінансової та економічної кризи; відсутність вільних робочих місць при значній кількості безробітних;
- відсутність заохочувальних стимулів для роботодавців при працевлаштуванні молоді та інвалідів;
- небажання роботодавців приймати на роботу некваліфіковану та недосвідчену молодь;
- низькі офіційні зарплати, що пропонуються на робочих вакансіях;

– високий рівень корупції, особливо на великих підприємствах і в державних установах при працевлаштуванні на «престижні» вакансії.

Зростання безробіття в регіонах країни продиктоване, як правило, кон'юнктурними змінами в регіональних економіках, недостатньою інформаційною базою даних стосовно пропозиції і попиту на працю, обмеженими можливостями міжрегіонального переміщення робочої сили.

Національному ринку праці України притаманні також і ряд наступних проблем, зокрема: загальний кризовий стан національної економіки і як наслідок зменшення кількості робочих місць; зростання оплати праці найманих працівників; значне податкове навантаження на бізнес з боку держави; формальна розробка програм професійного навчання та зайнятості молодих спеціалістів на загальнодержавному і регіональному рівнях; відсутність системи розподілу молодих фахівців на практику або стажування під час навчання і на роботу тощо.

На думку фахівців, ситуація на ринку праці визначається двома головними факторами: збільшення мінімальної заробітної плати і економічне зростання економіки. Перше збільшення оплати праці було проведене з 1 січня 2017 року, мінімальна заробітна плата зросла до 3200 грн. Слід відзначити, що це різке підвищення лише повертає до співвідношення між мінімальною і середньою заробітною платою 2013 року. Новий рівень мінімальної заробітної плати лише в незначній мірі компенсував зростання споживчих цін за останні роки. За даними Держкомстату за цей час ціни зросли на 90 %.

Реальна заробітна плата в 2014 році знизилась на 6,5 %, в 2015 – на 20,2 %, в 2016 – зросла на 9 %, але це лише на третину компенсує негативний ефект минулих років.

Як наслідок низьких доходів, показник купівельної спроможності теж не зростає. В 2016 році оборот роздрібною торгівлі збільшився лише на 4 % (з урахуванням інфляції).

Дані Державного Комітету статистики свідчать, що середня заробітна плата працівника України в лютому 2018 року склала 7828 грн., що на 26,1 % більше у порівнянні з лютим минулого року [5]. Реальна зарплата (з урахуванням інфляції) в лютому 2018 року у порівнянні з лютим 2017 року зросла на 10,5 %. Найвище зростання зарплат спостерігалось у сфері держуправління та оборони, обов'язкового соціального страхування – майже 50 %. Найменший ріст показала сфера наукової та технічної діяльності – трохи більше ніж 12 %.

Це позитивний крок у напрямку активізації ринку праці, але все одно рівень погодинної оплати праці залишається мінімальним на фоні світового рівня погодинної тарифікації. Але провідні економіки світу змінили тактику аналізу робочого часу – на передній план виходить не погодинна оплата відпрацьованого часу, а його ефективність, віддача від вкладеного робочого часу. За даними міжнародних аналітичних агенцій [6], найбільш продуктивними країнами світу є Люксембург (68,47 дол. продуктивність робітника за годину), Норвегія (52,5 дол.), Швейцарія (50,08 дол.). Україна знаходиться в рядах аутсайдерів за цим показником – 1,6 дол., в той час як у Польщі – 6,7 дол., Чехії – 10,7 дол.

Головна причина трудової міграції населення України – відсутність гідних умов для заробітку і самореалізації, низький рівень оплати праці, некомфортний клімат для розвитку підприємництва всередині країни, нестабільна політична ситуація, відсутність реформ, бойові дії на Сході країни – все це призвело до значного відтоку робочої сили за кордон.

За оцінками Держслужби зайнятості [9], зараз за кордоном працює понад 5,5 млн. українців. Ряд країн Європи проводить активну заохочувальну кампанію по залученню трудових мігрантів з України. Наприклад, Польща, яка має серйозні проблеми з внутрішніми трудовими ресурсами. Рівень заробітної плати в Польщі, в 5 разів вищий, ніж в Україні, лояльний клімат для працевлаштування іноземців зробили цю країну найбільш привабливою для працівників з України. Кількість трудових мігрантів з України в Польщі з 2013 року зросла в 6,5 разу. У 2016 році Польща видала українцям 1,3 млн. запрошень на роботу. В результаті масовий відтік українців на роботу в сусідні країни сприяє зростанню економіки і добробуту цих країн, але при цьому погіршується економічна, демографічна і соціальна ситуація в Україні.

Україна вже найближчим часом почне відчувати наслідки масового відтоку працездатного населення. Крім того, останнім часом посилюється виїзд за кордон освічених і талановитих молодих людей, від яких багато в чому залежить майбутній успіх нашої країни. У такій демографічній та міграційній ситуації Україні буде вкрай важко в перспективі вийти на стійке економічне зростання.

За даними Національного банку [7], у 2016 році в Україну від заробітчаних надійшло 5,4 млрд. доларів, що на 4 % більше показника попереднього року. Ця сума дорівнює 19 % від суми доходів держбюджету в 2016 році і становить близько 7 % ВВП нашої країни. Україна входить

у першу тридцятку країн, найбільш залежних від експорту трудових ресурсів. Фактично надходження від трудової міграції вже давно стали важливою складовою економіки.

Адміністративними методами проблему трудової міграції вирішити не вдасться, тому рано чи пізно під тиском економічних обставин уряду доведеться почати структурні реформи в економіці.

Аналіз реальних даних агенцій з працевлаштування і аналітичних даних фахівців [8] дозволив виділити 12 зарплатних трендів на ринку праці в 2018 році:

1) зростання (індексація) офіційної частини зарплатні на 15-16 % в зв'язку зі збільшенням мінімальної заробітної плати з 3200 до 3723 грн. Скорочення виплати зарплатні в «конвертах»;

2) спротив «детінізації» доходів з боку низькооплачуваних співробітників через звуження можливостей отримання ними субсидій на сплату послуг ЖКГ;

3) в наслідок зростання МЗП відбудеться масове «вибілення» реальних заробітних плат у низькооплачуваних представників масових професій;

4) оптимізація зайнятості у низькооплачуваних представників масових професій, адже краще найняти менше робітників, але найкращих і більш вмотивованих високою заробітною платою;

5) зростання реальної заробітної плати на 10-15 % у найбільш затребуваних співробітників (менеджерів з продажів, фахівців на виробництві, логістів);

6) зростання на 3-5 % зарплат у спеціалістів (розробники, дизайнери, програмісти), чії оклади прив'язані до курсу валют;

7) незмінність зарплат у «низинного» персоналу (секретарів, вантажників, кур'єрів, охоронців);

8) вирівнювання реальних заробітних плат за регіонами (розрив між Києвом і іншими обласними центрами скоротиться на з 50 % до 20-40 %);

9) перехід роботодавців до плаваючої оплати праці (в торгівлі, логістиці, виробництві, будівництві, АПК);

10) впровадження мотиваційних пакетів для лінійного персоналу як компенсація «замороженого» зростання заробітних плат;

11) роботодавці будуть активно практикувати перевод співробітників на неповний робочий день, віддалений режим і договір підряду;

12) повертається практика переманювання особливо цінних співробітників заробітною платою на 10-15 % вище ринкової.

**Висновки.** Отже, в умовах руху світової економіки у напрямку постіндустріального інформаційно-інноваційного суспільства в національній економіці для оптимізації вітчизняного ринку праці та забезпечення ефективної зайнятості необхідно:

– здійснити на державному і регіональному рівнях швидке перегрупування зайнятих по галузях і сферах економіки із значною їх концентрацією у сфері послуг і галузях високотехнологічного виробництва;

– створити умови для підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня робочої сили;

– формувати в країні новий тип відносин і системі зайнятості, новий інтелектуально-професійний простір на основі зміни форми праці через подальшу її інтелектуалізацію та розвиток самозайнятості «нового типу»;

– поглибити та посилити гнучкість зайнятості відповідно до змін кон'юнктури попиту на працю;

– забезпечити інформаційну прозорість українського ринку праці.

При здійсненні вище названих заходів для зменшення рівня безробіття в країні потрібно враховувати сучасний стан національного ринку праці і потребу у фахівцях на майбутнє. На сьогоднішній день в Україні в умовах динамічного зростання галузі інформаційних технологій (до 2020 року очікуються темпи її приросту на рівні 17 % на рік) найбільш дефіцитними є фахівці в ІТ-сфері, де за прогнозами Держслужби зайнятості [9] в найближчі п'ять років буде створено більше 30 тис. нових робочих місць. І це лише для фахівців, зайнятих в розробці програмного забезпечення.

Не менш динамічно в нашій країні буде розвиватися і область туризму, де варто приділити особливу увагу таким напрямкам як «екзотичні країни» і «зелений туризм». Також будуть дуже затребувані страховики, бо українці тільки починають відкривати для себе область страхування життя, пенсійне і медичне страхування. Вже зараз більшість великих міст і сіл відчувають брак медиків, особливо широкого профілю (сімейних лікарів, педіатрів, лікарів швидкої допомоги, терапевтів і лаборантів). За інформацією Мінохоронздоров'я за структурою



медичної допомоги населенню ці фахівці повинні складати 90 % від загальної кількості лікарів і лише 10 % має приходитися на вузьких спеціалістів. Катастрофічно не вистачає фахівців інженерного профілю (конструкторів, інженерів-проектувальників, начальників виробництва, керівників технічної служби). Згідно статистичних прогнозів 68 % інженерів-професіоналів у найближчі 5 років вийдуть на пенсію, а підготовлених вітчизняних кадрів дуже не вистачає. Затребуваними будуть також будівельники будь-якого профілю внаслідок активного розвитку будівельної галузі. З появою нових інформаційних технологій найбільш перспективним напрямком діяльності стане інтернет-реклама і бренд-менеджмент. У найближчій перспективі виникне потреба і у фахівцях в області консалтингу, який допомагатиме просувати вітчизняний бізнес у діловому світі. Тільки ефективні зміни на національному ринку праці з урахуванням виявлених прогнозів на майбутнє допоможуть вирішити проблему безробіття в Україні.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / В. М. Гриньова, Г. І. Писаревська. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.
2. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудова відносин / Д. П. Богиня, Г. Т. Куліков, Л. С. Лісогор: НАН України; Ін-т економ; під ред. Л. Г. Томіліної, І. В. Нестеренка. – К.: 2003. – 214 с.
3. Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати / Д. П. Богиня, Г. Т. Куліков, В. М. Шамота та ін.; під ред. Д. П. Богині; НАН України; Інститут економіки. – К.: 2001. – 300 с.
4. Трудовий потенціал, зайнятість і ринок праці (теорія і практика) / М. І. Долішній, С. М. Злупко, Т. С. Злупко та ін. – Львів: ІРД НАНУ, 1997. – 340 с.
5. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
6. The World's Most Productive Countries Work Less (and Vice Versa) [Електронний ресурс]. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://howmuch.net/articles/worlds-most-productive-countries>.
7. Національний банк України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article;jsessionid=4A12410819CBA9DC5FAF53F74719CF9D?art\\_id=15727773&cat\\_id=36450](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article;jsessionid=4A12410819CBA9DC5FAF53F74719CF9D?art_id=15727773&cat_id=36450)
8. Новости рынка труда [Електронний ресурс] // Work.ua. Сайт поиска работы №1 в Украине. – 2006-2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.work.ua>.
9. Державна служба зайнятості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.dcz.gov.ua>

# ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ КРЕДИТОВАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Гумар Назира Ануарбеккызы кандидат экономических наук, ассоциированный профессор,  
Айзада Сейсенбаева докторант специальности «Финансы»

Казахстан, Алматы, Каспийский общественный университет

DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/01062018/5658](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/01062018/5658)

## ARTICLE INFO

Received 17 April 2018

Accepted 16 May 2018

Published 01 June 2018

## KEYWORDS

Credit activities,  
small and medium business,  
financial resources limitation,  
SME,  
financing,  
risks,  
investment efficiency,  
credit problems

© 2018 The Authors.

## ABSTRACT

The credit activity of banks plays an important role in deciding the issue of financial support for entrepreneurship. It is important to correctly assess the range of risks associated with the financing of projects, the activities of enterprises, the quality and quantity of ensuring the return of the resources involved.

Kazakh banks, providing small and medium-sized businesses with a range of services related to the financing of projects and economic activities, prefer the following forms of security: pledge of inventory, real estate, funds in accounts, securities, guarantees. In the EU, the most common pledge of real estate, funds in the accounts of the entrepreneur as a private person.

The science of credit, as well as any other economic processes, can not claim completeness without knowledge of the laws that operate in this field. Economic laws, including credit laws, have two fundamental characteristics: necessity and materiality, which is the basis of the law. Knowledge of the law can come only if the need is already found.

**Введение.** Актуальность темы исследования. Президент дал указание, о необходимости завершения очистки банковского портфеля от «плохих» кредитов. Одной из самых главных проблем кредитного рынка РК является просрочка и невозврат кредитов. Ожидается, что кредитный риск в экономике останется высоким и существенного сокращения объема проблемных кредитов в ближайшие два года вероятно не предвидится. Устранение значительных дисбалансов, обусловленных бумом на рынках кредитов и недвижимости, будет и в дальнейшем сдерживать развитие банковского сектора [1].

В настоящее время на повестке дня стоит вопрос о необходимости всемерного поддержания малого и среднего бизнеса экономики, как со стороны хозяйствующих субъектов, инвестирующих средства, так и всеми звеньями законодательной и исполнительной власти. Представляется, что стимулирование государством кредитных инвестиций в малый и средний бизнес должно сопровождаться, прежде всего, проведением комплекса мер в области бюджетной и налоговой политики, совершенствованием правовых основ, защищающих инвестора, созданием благоприятного инвестиционного климата. Немаловажное значение в решении вопроса о финансовой поддержке предпринимательства имеет кредитная деятельность банков. Однако далеко не всегда банки решаются предоставлять субъектам экономики долгосрочные кредиты, чаще всего их финансовая поддержка сводится к удовлетворению сиюминутных потребностей предприятий.

**Результаты.** В предполагаемой работе сделано попытка в свете концепции повышения конкурентоспособности страны проанализировать вопрос о действенности, эффективности использования одного из экономических рычагов - банковского кредита.

Большое теоретическое и прикладное значение, а также не разработанность теории эффективности кредитных вложений предопределили выбор темы статьи и ее актуальность.

Мировой опыт и казахстанская практика показали, что субъекты малого и среднего бизнеса (SME) в условиях ограниченных финансовых ресурсов в целях обеспечения деятельности широко используют продукты и услуги банков и финансовых компаний. За последние годы спрос SME на банковские кредиты и финансовые услуги постоянно растут.

Наиболее распространенными формами банковского обслуживания малого и среднего бизнеса являются: привлечение и размещение собственных и заемных средств SME, операции с

финансовыми инструментами, гарантийные и аккредитивные операции, лизинг, управление активами, предоставление овердрафта, экспортное финансирование.

Одной из основных проблем при рассмотрении вопроса о кредитовании SME является надежность кредитора и заемщика. С точки зрения банков, надежность – это совокупность факторов, таких, как экономическая обоснованность проекта, его качественное обеспечение, удовлетворительные показатели финансового состояния заемщика и его контрагентов, объемы финансовых потоков, кредитная история, в том числе в других банках.

Найти заемщика, удовлетворяющего требованиям, для крупных и средних банков так же трудно, как и для малых предприятий получить кредит. Основной проблемой является высокий инвестиционный риск SME и его кредитора. Важно правильно оценить комплекс рисков, связанных с финансированием проектов, деятельностью предприятий, качество и количество обеспечения возврата привлекаемых ресурсов. Казахстанские банки, предоставляя предприятиям малого и среднего бизнеса комплекс услуг, связанных с финансированием проектов и хозяйственной деятельности, предпочитают следующие формы обеспечения: залог товарно-материальных ценностей, недвижимости, средства на счетах, ценные бумаги, гарантии. В странах ЕС наиболее распространены залог недвижимости, средства на счетах предпринимателя как частного лица. Запасы товарно-материальных ценностей редко используются в качестве обеспечения. При предоставлении кредитных и финансовых продуктов и услуг банки обычно принимают во внимание не только финансовое состояние потенциального заемщика, его кредитную историю, но и наличие счета в банке, долгосрочные деловые контакты с заемщиком и его репутацию. В целях повышения надежности и снижения риска банк обычно требует, чтобы доля финансового участия заемщика в проекте составила 30-50 % его объема.

**Исследования.** При оценке рисков банк учитывает сроки и стоимость финансирования проектов и кредитования оборотных средств. Основная часть кредитных ресурсов SME является краткосрочными. В этом отношении малые предприятия имеют некоторые преимущества перед крупными, так как обычно кругооборот их капитала достаточно быстрый.

Однако опыт Германии показал, что доступность SME к банковским кредитам снижается. Причиной послужило повышение требований к качеству обеспечения, прозрачности деятельности и информационному обеспечению инвестиционных проектов. По мнению немецких банкиров, более важным, чем обеспечение, критерием для банков стран ЕС являются стратегия и направление деятельности, способности к предпринимательству, деловая активность. Если они оцениваются негативно, то банк не предоставит кредит SME даже при наличии достаточного обеспечения в связи с повышенным риском.

Уровень процентной ставки банка по кредиту может быть более благоприятным для заемщика, если банк имеет другие источники дохода от операций с ним. Как правило, процентные ставки по кредитам, позволяющие отнести затраты на себестоимость, применяются для предприятий со значительными оборотами, обслуживание которых приносит значительный доход и обеспечивает банкам маржу для управления этой ставкой. Определение стоимости кредитования SME в пределах ставки рефинансирования часто сопровождается дополнительными комиссиями за открытие и ведение счета, сопровождение кредитной линии. В итоге эффективная ставка становится выше.

В Казахстане банки используют опыт ЕС. Кредиты предоставляются казахстанским SME на срок от трех месяцев до года и превышают 50 % банковского кредитного портфеля. Преобладание кредитов сроком до трех месяцев наблюдается у большинства казахстанских банков. В отраслевом разрезе 13 % кредитного портфеля банков составляют предприятия промышленности, 37 % - торговли, 14 % - строительство, 15 % - сфера услуг.

В деятельности банков ЕС преобладают среднесрочные кредиты, хотя развитие производства и инфраструктуры требует увеличения их сроков.

Одной из проблем, ограничивающих расширение финансирования SME в Казахстане, является отсутствие надежных заемщиков, что повышает уровень банковских рисков. Ряд банков ссылается на недостаток свободных финансовых ресурсов.

Мировой финансовый кризис, затронувший казахстанский банковский сектор, серьезно повлиял на реализацию программ кредитования малого бизнеса. Кризис подорвал финансовое благополучие многих предпринимателей, многие заемщики столкнулись с финансовыми проблемами (сокращение, нехватка оборотных средств и т.п.).

Проблемы кредитования в условиях индустриально-инновационного развития малого бизнеса:

По мнению банков:

- отсутствие механизма снижения рисков кредитования;
- в большинстве малых предприятия не ведется официальная финансовая отчетность;
- у большинства предприятий малого бизнеса отсутствует опыт работы с банками;
- отсутствие у малого бизнеса ликвидных залогов;
- слабая экономическая и юридическая грамотность у предпринимателей;
- непрозрачность малого бизнеса.

С точки зрения предпринимателей:

- недоступность кредитов, т.е. дороговизна;
- первоначальный бизнес не кредитруется;
- завышенные требования для получения кредита;
- недостаточная государственная поддержка предпринимателя;
- долгие сроки рассмотрения заявки.

При этом вышеперечисленные меры еще не гарантируют успеха и полной финансовой отдачи. Именно поэтому банки стараются, прежде всего, определить, насколько рентабелен бизнес соискателя. Процентные ставки такого кредита достаточно высоки - банки заранее стремятся возместить тот убыток, который могут нанести ему предприятия [2].

В перспективе казахстанские банки должны наращивать объемы финансирования SME, в частности с помощью вексельных операций, которые являются одним из перспективных инструментов банковского финансирования, особенно при досрочном выкупе банком собственных векселей. Кроме того, они обладают высокой ликвидностью, в которой заинтересованы участники сделки. Особенность данного механизма состоит во взаимной выгоде заемщика – получателя оборотных средств и банка во внедрении в оборот собственных ликвидных ценных бумаг. В этой ситуации банк обеспечивает взаиморасчеты необходимыми финансовыми ресурсами, а контрагенты, вынужденные иной раз долго ждать оплаты произведенных работ или товаров, получают ликвидные ценные бумаги, которые быстро превращаются в деньги. Выгода для предприятий малого и среднего бизнеса заключается в более низком размере процентной ставки по такому виду финансирования (например, 5 % годовых вместо 28 % по стандартному кредиту) и в возможности получать дополнительные доходы при осуществлении банком досрочного выкупа векселей у векселедержателей. При этом экономический эффект по окончании расчетов для клиента может быть в несколько раз выше по сравнению с обычным кредитованием. При использовании вексельного финансирования выгода банка состоит в менее масштабном отвлечении денежных средств из оборота, в получении дополнительных доходов при досрочном учете собственных векселей и в развитии клиентской базы.

Другим перспективным направлением деятельности банков является долгосрочное экспортное финансирование SME с участием государственных банковских и страховых институтов. Так, Чешский экспортный банк (государственный) совместно с государственным страховым агентством (ЭГАП) предоставляет предприятиям малого и среднего бизнеса Чехии ресурсы для капитальных вложений в странах-импортерах, финансируют дебиторскую задолженность по экспортно-импортным контрактам. Важным направлением их деятельности является финансирование покупки сырья, досрочного импорта материалов, производственных и капитальных затрат для предэкспортного производства [3].

Данный механизм может оказаться привлекательным на казахстанском рынке при финансировании промышленного экспорта, в том числе продукции металлургии. В настоящее время наблюдается рост спроса и предложений на рынке стали, в том числе со стороны SME, деятельность которых в этом направлении финансируется иностранными инвестиционными компаниями-учредителями (импортерами продукции), с налаженной сетью поставщиков. Данные за 2004г. свидетельствуют о росте добычи металлургического сырья в Казахстане на 27 % и значительном участии предприятий малого и среднего бизнеса в холдингах.

Банки положительно оценивают практику и перспективу работы с предприятиями малого и среднего бизнеса. Многие банки предполагают расширить предложение продуктов, операций и услуг, в том числе для экспортного и импортного финансирования производства с долевым участием казахстанского инвестора; вексельное финансирование, а также развитие новых банковских и финансовых технологий на базе использования мирового опыта с целью поддержки деятельности SME в Казахстане.

В условиях рыночной экономики наша страна, безусловно, достигла определенных успехов в экономическом и социальном развитии.

Вместо с тем, в соответствии с посланием Главы государства народу Казахстана «Повышение благосостояния граждан Казахстана - главная цель государственной политики» вся управленческая деятельность органов власти должна быть еще больше нацелена на повышение эффективности и качества работы, достижение высоких результатов [4].

В решении поставленных задач необходимо активно использовать экономические рычаги, как деньги, финансы и кредит.

В ускорения социально-экономического развития страны и перевода экономики на рельсы интенсивного развития одной из центральных задач является всемерное повышение эффективности производства. В ее решении важную роль играет соответствие уровня организации хозяйственного механизма уровню развития производительных сил, оптимальное использование экономических инструментов.

Одной из наиболее важных проблем функционирования кредита в настоящий момент является проблема повышения эффективности использования кредита. В этой проблеме концентрируются вопросы влияния кредита на повышение эффективности производства, взаимосвязь использования кредита с конечными результатами деятельности экономики в целом, отдельных предприятий с объединениями.

Поэтому, вопросы эффективности кредита и его воздействие на устойчивое развитие экономики страны, является весьма актуальным именно для тех стран, где осуществляется коренная реформа экономики.

О роли любой экономической категории судят по тому, какие могут быть достигнуты выгоды в результате ее участия в экономическом процессе. Причем выгода достигается только при квалифицированном применении этих категории, при правильном выборе методов и приемов.

В противном случае ожидаемые выгоды могут превратиться в пустые хлопоты. Точно так же роли кредита судят по результатам его применения как отдельно взятого хозяйствующего субъекта по результатам его применения как отдельно взятого хозяйствующего субъекта, отдельных граждан, занимающихся предпринимательской деятельностью, так и для экономики всего государства [5].

Сегодня денежно-кредитная политика – по существу основной и единственный прогнозный документ развития кредитных отношений, даже и там отсутствуют показатели эффективности вложений.

В какой-то мере это результат того, что экономическая наука до сих пор не разработала оснований и измерителей эффективности кредита.

Кредит должен уплачиваться из полученного эффекта вложений, что соответствует интересам и кредитуемых предприятий, банков второго уровня и государства в лице Национального банка Казахстана.

Возникает вопрос о критерии общественно необходимого эффекта кредитных вложений и о перестройке в этой связи основ построения кредитных отношений в экономике. В условиях оптимального функционирования экономики эффективность использования различных ресурсов воспроизводства оценивается приращением критерия оптимальности (например ВВП, национального дохода, чистого дохода предприятий и т.д.), вызываемого увеличением вложения данного вида ресурса на единицу.

В Советском Союзе, анализа показателей эффективности использования кредита по предприятиям, объединениям, организациям, главным управлениям и министерством производили в непосредственной связи с анализом показателей хозяйственно-финансовой деятельности.

В целом, тогда учреждения госбанка СССР систематически проводили работу, направленную на повышение эффективности использования в целом и по отдельным видам кредита, добиваясь увеличения объема реализации товарной продукции и чистого дохода на рубль предоставленного кредита и достижения наиболее полного соответствия темпов роста кредитных вложений темпам роста указанных показателей, ускорения оборачиваемости краткосрочного кредита, уличения структуры кредитных вложений.

На мой взгляд, эти вопросы является архиважными и сегодня.

Потому что, главное из чего исходят современные банки при выдаче кредита - это получаемая ими выгода и гарантия возвратности, что можно назвать нецивилизованными кредитами отношениями.



Проблема эффективности кредитных вложений не является обособленной, лежащей в стороне от других экономических проблем. Она теснейшим образом связана с проблемами финансов, ценообразования и т.д., т.е. со всеми проблемами хозяйственного механизма. Следовательно, решение проблемы эффективности кредитных вложений должно осуществляться одновременно с решением других экономических проблем.

По своим свойствам кредит тесно связан со сбалансированностью экономики. Как элемент производственных отношений он представляет собой своеобразную сбалансированность отношений между кредитором и заемщиком по поводу высвобождающейся стоимости. Равновесии между временно свободными ресурсами и их перераспределением составляет важнейшее условие эффективного функционирования кредита.

Сбалансированность проявляется и в возвратном характере движения кредита т.е. возвратность кредита в известном смысле – это достижение сбалансированности в кругообороте в той части их стоимости, которая в силу разрыва во времени ранее была получена и использована на началах возвратности.

Сбалансированность или несбалансированность экономики в какой-то мере усиливает или ослабляет колебания в кругообороте, следовательно, от сбалансированности экономики зависит и эффективность кредита.

Представление о кредите не может быть полным без раскрытия законов его движения.

Знание законов, налаживание механизма из реализации дают возможность наиболее успешно применять ресурсы, которые дополнительно получает общество в виде временно неиспользованных стоимостей, обеспечить повышение эффективности воспроизводства в целом.

Наука о кредите, как и о любых других экономических процессах, не может претендовать на полноту без познания законов, которые действуют в данной сфере.

У экономических законов, в том числе законов кредита, есть два фундаментальных признака: необходимость и существенность, что является основой закона. Познание закона может наступить только в том случае, если необходимость уже обнаружена.

Необходимость, выражаемая законом, должна совмещаться с сущностью кредита.

Например, обеспечение с помощью кредита устойчивого развития экономики можно считать объективной необходимостью.

Проблема эффективности использования кредита широко рассматривалась в экономической литературе, однако завершенности не получила в связи с ее сложностью и многоаспектностью. Отсутствие теоретического подхода обусловило разнообразие путей ее практического решения. В настоящее время отсутствует методика определения эффективности использования и поэтому не используется при организации кредитного воздействия банка на предприятия и организации.

Проблема повышения эффективности не является специфической для кредита, она остро стоит перед всей экономикой, особенно для малого и среднего бизнеса.

Малый бизнес является залогом стабильного развития экономики и решения социальных вопросов в нашей стране. Сегодня экономику кредита можно считать эффективной: условия здорового риска развивают креативное мышление, инициативность и ответственность современного предпринимателя.

В современных условиях развития рынка кредитования наиболее актуальными являются изучение и оценка рынка кредитования субъектов малого и среднего бизнеса коммерческими банками. С одной стороны малый бизнес нуждается в деньгах на развитие и поддержание организаций, с другой стороны, риски для банков сейчас чрезвычайно высоки. Кредитование малого бизнеса в кризис является одной из самых рискованных ниш кредитования.

Малый бизнес играет большую роль в формировании стабильной рыночной структуры, развитии экономического сектора. Помимо этого малый бизнес выполняет большой ряд важнейших социально-экономических задач, таких как создание рабочих мест, повышение конкуренции, что, в конечном счете, приводит к уменьшению безработицы, снижению цен.

Несмотря на то, что за прошедшие годы было принято множество программ поддержки и развития малого бизнеса, в частности сельского предпринимательства, Казахстан уступает большинству стран с развитой экономикой по количественным и качественным показателям его развития. Причина этого: сложность получения банковского кредита и его высокая учетная ставка, неразвитость структуры сбыта, высокая арендная плата.

В 1990-е годы в начале 2000-го годов экономика по инерции продолжала развиваться в значительной мере на экстенсивной основе, ориентировалась на вовлечение в производство, дополнительных трудовых и материальных ресурсов. Как следствие, серьезно снизились темпы роста производительности труда и некоторые другие показатели эффективности. В этот период в развитии общества в целом и экономики в частности нарастали противоречия общества в целом и экономики в частности нарастали противоречия, «которые, постепенно накапливаясь и не находя своевременного разрешения, приобретали, по существу, предкризисные формы». Экстенсивное развитие экономики обуславливало и экстенсивное использование рычагов и стимулов? В том числе банковского кредита.

Кредит высупает одним из источников оборотных средств. Функционирование оборотных средств, собственных и заемных, направлено на увеличение производства конечного продукта высокого качества. Важными обобщающими показателями функционирования экономики в целом является внутренний продукт. Сопоставление динамики затратных и результатных показателей создает приблизительную картину использования кредита [6].

В финансовом обеспечении сельского предпринимательства особое место занимает кредитный механизм.

Формирование системы сельскохозяйственного кредитования прежде всего на наш взгляд связано с совершенствованием финансово-экономической подсистемы.

Существующая система коммерческого кредитования ориентирована на доходность в отраслях с относительно высокой оборачиваемостью капитала, ее процентные ставки и условия не дают возможности сельхозтоваропроизводителю участвовать на равных на рынке кредитных ресурсов. Практически во всех странах с развитой экономикой существует специализированная система сельскохозяйственного кредита, построенная с учетом специфики сельскохозяйственного производства в рыночных условиях.

В настоящее время, сельское хозяйство представляет собой неперспективный объект инвестирования, не обеспечивающий возврат заемных средств, выдаваемых на общих условиях, как правило, на более короткий, чем необходимо, срок, а инвестиционный климат в отрасли может быть охарактеризован как крайне неблагоприятный, сопровождающийся дальнейшим оттоком финансовых ресурсов. Сегодня в Казахстане кредитование банками второго уровня сельхозпредприятий еще более затруднено или невозможно по причине их низкой доходности, относительно низкой отдачи на вложенный капитал, неликвидности имущества и неразвитостью рынка земли.

В современных казахстанских условиях сельскохозяйственное кредитование представлено двумя сегментами - организованным, регулирование которого носит публично-правовой характер и подчиняется банковскому законодательству, и неформализованным, действующим на основе частноправового регулирования.

Организованные кредитные отношения обеспечиваются деятельностью финансовых институтов Национального холдинга «КазАгро» как ведущего звена национальной системы финансово-кредитного обслуживания субъектов сельского хозяйства. К неформализованным заемным отношениям нами отнесены авансирование поставок, коммерческое товарное кредитование, отсрочка расчетов, взаимокредитование в рамках агропромышленных формирований, а также вексельное обращение.

Таким образом, за годы рыночных реформ в стране создана пока еще слабая система организованного кредитования сельскохозяйственных товаропроизводителей. Вместо этого действует множество фрагментарных полугосударственных - получастных дорогостоящих и низкоэффективных программ на республиканском и особенно региональном уровнях, а также неформализованный сегмент системы сельскохозяйственного кредитования (товарные кредиты, авансирование поставок в продовольственные фонды и т.д.). В результате основную долю сельскохозяйственной продукции товаропроизводители обязаны поставлять во исполнение своих обязательств перед поставщиками, бюджетом, региональными органами управления, в том числе по бартерным схемам. В этой связи система кредитования должна базироваться на создании благоприятных условий для кредитования сельского хозяйства банками второго уровня, а также сельскими кредитными товариществами и кооперативами с четкими и прозрачными схемами государственной поддержки [7].

Безусловно, в рыночных условиях государство проводит децентрализацию инвестиционной деятельности. При этом государственное регулирование агропромышленного

производства централизованными инвестициями заменяется кредитованием, а бюджетное финансирование в основном распространяется на развитие социальной инфраструктуры села.

В последние годы экономические отношения в агропромышленном производстве складываются таким образом, что при положительной динамике роста валовой продукции сельского хозяйства происходит ухудшение финансово-экономических показателей сельскохозяйственных предприятий. Это свидетельствует о том, что в аграрной сфере сокращаются собственные источники инвестирования. В Казахстане аграрная сфера традиционно отставала технически и технологически от промышленности, а за годы реформ это отставание еще больше усилилось.

Для того, чтобы привести в действие имеющиеся резервы, необходима переориентация государственной поддержки инвестиционной деятельности преимущественно на усиление долгосрочного кредитования сельского хозяйства. Отрасль может в несколько раз снизить затраты на единицу продукции за счет модернизации производства и внедрения новых технологий и тем самым уменьшить потребность в субсидиях и компенсациях на поддержание высокочрезвычайного производства. Необходимо точечное размещение инвестиций с высокой степенью фондоотдачи вкладываемых в сельское хозяйство средств, что в свою очередь определяет развитие приоритетных направлений инвестиций в аграрном секторе экономики.

Кроме адекватного механизма кредитования сельского хозяйства необходимо создать эффективный механизм финансирования отрасли и, прежде всего, государственной поддержки. В своем нынешнем виде он неэффективен и зависим от субъективных решений. Поддержка выплачивается крайне неритмично, несвоевременно, не в полном объеме и с нарушением установленных порядков. Государственные капитальные вложения, участие в программах, предусматривающих государственное финансирование, не являются предметом конкурсов и используются часто без должной отдачи. Финансирование государственных операций на рынке продовольствия производится из рук вон плохо, без четкого разделения ответственности между покупателем и продавцом, с серьезным нарушением основных законов рынка. Государство недостаточно поддерживает возникающие рыночные институты инфраструктуры сельского хозяйства [8].

Реальная ситуация в сельском хозяйстве Казахстана, переживающем кризис, делает необходимой разработку новых, принципиальных и четких подходов к финансово-кредитной политике, более соответствующих законам рынка и конкуренции.

#### **Выводы.**

**Первое.** Государственная поддержка сельхозтоваропроизводителей осуществляется за счет средств республиканского бюджета и бюджетов регионов и в соответствии с уровнем принимаемых решений. Механизмы этой поддержки на разных уровнях не должны препятствовать работе друг друга, мешать нормальному функционированию рынка. Контроль за принимаемыми в этом отношении решениями на местах должен осуществлять Минсельхозом Республики совместно с заинтересованными министерствами и ведомствами.

#### **Второе.** Кредитование под залог сельскохозяйственной продукции

Коммерческие залоговые операции с сельскохозяйственной продукцией регулируются Законом Республики Казахстан “О залоге”.

Однако, предлагается специальная схема организации государством залоговых операций с сельскохозяйственной продукцией, суть которых состоит в том, что они проводятся за счет государственных средств, а их условия регулируются Правительством Республики Казахстан. Залог сельскохозяйственной продукции является одновременно формой краткосрочного кредитования и гарантированного сбыта.

Государственные залоговые операции могут проводиться за счет бюджетных средств, бюджетных ссуд или средств Национального холдинга «КазАгро», а также по схеме льготного кредитования, в которой сельскохозяйственная продукция выступает объектом залога с установленными государством условиями. В последнем случае заключается не только кредитный договор между банком и ссудозаемщиком, но и залоговый договор с субъектом рынка, уполномоченным от имени государства осуществлять его права на предмет залога (таким субъектом может быть и банк-кредитор).

Для организации эффективного проведения залоговых операций целесообразно предусмотреть выпуск специальных ценных бумаг - залоговых, которые в случае отказа залогодателя от заложенной сельскохозяйственной продукции, могут обращаться на рынке или выкупаться государством.

Кредитование под залог сельскохозяйственной продукции может производиться в денежной и товарной формах, в виде авансирования (залог будущего урожая) и в рамках интервенционных операций продовольственной корпорации.

#### **Третье.** Система денежного кредитования

Финансово-кредитная политика государства в сельском хозяйстве призвана стимулировать повышение эффективности производства, структурную перестройку и адаптацию товаропроизводителей деятельности в новой рыночной среде, развитие инфраструктуры рынка, поддерживать стратегически важные производства и объекты, создавать условия для нормальной конкуренции на внешнем и внутреннем рынках.

Снижению остроты проблемы кредитования в сельском хозяйстве в первую очередь будет способствовать снижение темпов инфляции, ставки рефинансирования Национального банка Республики Казахстан и, соответственно, ставок межбанковского и коммерческого кредитования. Льготный кредит должен ориентироваться на доходность отрасли, что обеспечит его возвратность. Это позволит государству прекратить порочную практику масштабных пролонгаций, а установление договорных и конкурсных отношений при кредитовании - избежать ответственности за ссудозаемщика.

Село нуждается в особой системе денежного кредитования с относительно высоким уровнем государственной поддержки. В связи с этим, льготное кредитование должно быть конкурсным, обеспеченным возвратом, гласным, зависимым не от административных решений, а от хозяйственного интереса участвующих в нем субъектов. Прямое государственное вмешательство на кредитном рынке должно быть заменено государственным гарантированием кредитов для села, работой через коммерческие структуры (банки, рыночные субъекты и т.д.).

Анализ теории кредита и практики финансово-кредитного обслуживания малого и среднего бизнеса позволяет выдвинуть определение системы кредитования как экономической категории, под которой понимается четкое взаимодействие элементов организационной структуры с использованием финансово-экономических рычагов, инструментов и методов заключения кредитных отношений и исполнения условий, которое базируется на полноценном законодательстве, целью удовлетворения объективных финансовых потребностей субъектов малого и среднего бизнеса.

### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Гумар Н. А. Новые возможности развития банковской системы в условиях четвертой промышленной революции. Сборник статей по материалам VII международной научно-практической конференции «Вопросы управления и экономики: современное состояние актуальных проблем». Москва. № 1 (7), Стр. 36, Январь 2018 г.
2. Какимжанов З. Международный экономический форум 2013. Электронный ресурс: <http://be5.biz/ekonomika1/r2013/5093.htm>
3. Ярыгина К. А., Проблемы финансирования малого и среднего бизнеса. Москва. ФиС. стр.176-179, 2007 г.
4. Послание Президента Республики Казахстан народу Казахстана: Повышение благосостояния граждан Казахстана - главная цель государственной политики. г. Астана, 6 февраля 2008 года
5. Кредит как стоимостная категория социалистического воспроизводства / О. И. Лаврушин, М. Финансы и статистика 1989 г., стр.36-40.
6. Ковыршин А. М. Развитие банковского дела в АПК. выполнения приоритетного национального проекта «Развитие АПК», М.: Пищепродукт, 2007. - 0,4 п.л.
7. Трушин Ю. В. Совершенствование системы сельскохозяйственного кредитования //АПК: Экономика и управление, № 1, 2003. - С. 41-48.
8. Зиябеков Б. З., Кредит в сельском хозяйстве. 2005 г., Алматы, стр.176-190.



# СОСТОЯНИЕ И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В ГП №36 Г. АЛМАТЫ

<sup>1</sup>Капанова Г. Ж. д. м. н., проф.,

<sup>2</sup>Тохатахунова В. магистрант,

<sup>1</sup>Хайдарова Т. С. д. м. н., проф.

<sup>1</sup>Казахстан, г. Алматы, Казахский Национальный университет имени аль Фараби, кафедра Политики и организации здравоохранения;

<sup>2</sup>Казахстан, г. Алматы, Городская поликлиника №36

DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/01062018/5659](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/01062018/5659)

## ARTICLE INFO

Received 18 April 2018

Accepted 16 May 2018

Published 01 June 2018

## KEYWORDS

human resource management, personnel management, personnel initiative, effective managements, professional competence, labor potential

## ABSTRACT

In the final analysis the profit and profitability are most important indicators of the effective management. They most fully characterize economic results of the enterprise of the production and the management in general.

The effect presents the result of carrying out activities aimed at improving production, entrepreneurial activity and the organization as a whole. The control effect consists of three components:

- economic effect, i.e. the kind of effect that has a directly value form, that is, measured in monetary or natural meters;

- socio-economic effect, which has a complex combination of economic benefits and social security - stability and tranquility, for example, improving working conditions, reducing the level of occupational morbidity (under certain conditions, can be converted into a normal economic effect);

- social effect, i.e. effect, which can not be practically converted into economic, for example, prevention of social conflict, etc. [1].

© 2018 The Authors.

**Введение.** По продолжительности влияния на предприятия выделяют факторы, которые оказывают влияние на протяжении длительного времени (технический уровень производства, стиль управления и др.) и которые действуют непродолжительное время (прогулы, простои, нарушения трудовой дисциплины и т.п.). По характеру влияния на эффективность факторы подразделяются на интенсивные и экстенсивные. Интенсивные факторы обеспечивают повышение эффективности управления за счет мобилизации внутренних ресурсов, совершенствование организации труда управляющих и улучшение трудовых условий, подготовки кадров управления. Смысл экстенсивных факторов заключается в привлечении дополнительных ресурсов - увеличении численности руководящего персонала, расширении технического оснащения труда управленцев на качественно неизменной основе. По содержанию факторы различают:

- научно-технические (уровень механизации и автоматизации труда);
- организационные (рациональная структура аппарата управления, расстановка кадров, трудовая дисциплина и т.д.);
- экономические (система материального поощрения и материальной ответственности);
- социально-психологические (мотивация труда, межличностные отношения) и др.

По форме влияния различают факторы прямые (квалификация персонала, состояние оборудования) и косвенные (психологический климат, групповая динамика). Первые непосредственно влияют на эффективность управленческого труда, вторые - опосредованно [2].

На предприятии каждый из вышеперечисленных факторов может воздействовать на систему управления персоналом как в отдельности, так и в совокупности с другими факторами. При совместном положительном воздействии на эффективность они обеспечивают существенный рост результативности менеджмента, при отрицательном - снижают ее. Плановое воздействие на указанные факторы составляют роль менеджера. Рост эффективности должен быть объектом постоянной управленческой деятельности на всех уровнях организации, предприятия. Таким образом, эффективность управления - это основной



показатель совершенствования управления, который определяется соотношением результатов управления и затрат, понесенных на их достижение. Достижение эффективного менеджмента является довольно сложным процессом, поскольку предполагает действие различных факторов и предпосылок.

Как было указано выше, оценка эффективности менеджмента является довольно сложным процессом, ибо существует большое число критериев и методов оценки, учитывающих различные факторы, влияющие на эффективность. Исходя из определения эффективности менеджмента как соотношения потребленных ресурсов с полученными результатами, ее можно оценить путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление. Но это упрощенная оценка эффективности менеджмента, которая не всегда корректна, ибо:

- 1) результат управления иногда бывает не всегда связан с прибылью;
- 2) опосредованный результат такого вида оценки не позволяет видеть роль и значение управления в его достижении; прибыль часто выступает как опосредованный результат;
- 3) результат управления наряду с экономическим может оказаться социальным или социально-экономическим;
- 4) в некоторых случаях невозможно четко определить и выделить затраты на управление персоналом [4].

Эффективность менеджмента можно рассматривать в двух аспектах: как узкая эффективность и широкая эффективность, что дает возможность избежать неточностей в результатах оценки.

Узкая эффективность оценивается как соотношение затрат на конкретное управленческое мероприятие с изменением показателей действующей системы управления. Для оценки узкой эффективности менеджмента необходимы такие показатели, уровень технической вооруженности управленческого труда, доля работников управления в общей численности промышленно-производственного персонала и некоторые другие. Уровень технической вооруженности управленческого труда определяется как соотношение стоимости всех технических средств управления на общее количество административно-управленческих работников, т.е. долей технических средств, приходящейся на одного управляющего. Следует заметить, что данный показатель во многих организациях является еще довольно невысоким. Он в десятки раз ниже уровня технической вооруженности труда рабочих, хотя зарубежные специалисты утверждают, что средства, затрачиваемые на механизацию и автоматизацию управленческого труда, воспроизводятся в 3-4 раза быстрее, чем затраты на новое производственное оборудование.

Тем не менее, показатели узкой эффективности менеджмента объективно не отражают самой его эффективности. Широкая же эффективность управления исчисляется соотношением затрат на управление с общими показателями хозяйственной деятельности предприятия в целом. [5].

В установлении узкой и широкой эффективности управления предприятием важное значение имеет правильное определение состава затрат на управление. Эти затраты состоят из:

- основной и дополнительной заработной платы аппарата управления предприятием и его подразделениями со всеми полагающимися начислениями;
- амортизации основных фондов управления (зданий и помещений, технических средств управления, компьютеров, средств связи, оргтехники и хозяйственного инвентаря);
- коммунальных затрат, т.е. затрат всех видов энергии на освещение, отопление и вентиляцию помещений управления;
- затрат на различные административно-вспомогательные материалы (канцелярские принадлежности, бумагу, телефонные расходы и т.д.);
- затрат на текущий ремонт административных помещений (офисов) и др.

Относительно вышеперечисленных элементов определяется структура затрат на управление и ее динамика [6].

**Результаты исследования.** В качестве показателя экономической эффективности можно использовать размер экономического ущерба, который несет государство (отдельный регион) при временной утрате человеком трудоспособности. Утрата человеком трудоспособности в связи с заболеваемостью наносит значительный экономический ущерб национальному хозяйству. Это связано с тем, что заболевший работник не участвует в общественном производстве и, следовательно, в создании национального дохода. Помимо

этого, на протяжении всего периода его нетрудоспособности выплачивается пособие, а также расходуются средства на лечение [6].

В табл. 1 приведена оценка уровня экономического ущерба от временной утраты человеком трудоспособности и его изменение при повышении качества оказания медицинской помощи, достигаемое благодаря внедрению нового механизма распределения стимулирующих выплат основному персоналу ГП №36 г. Алматы.

Таблица 1. Изменение экономического ущерба от временной утраты человеком трудоспособности в результате внедрения нового механизма распределения стимулирующих выплат основному персоналу поликлиники

№ п/п	Наименование показателя	До внедрения механизма распределения стимулирующих выплат	После внедрения механизма распределения стимулирующих выплат
1	Средняя продолжительность болезни по листкам нетрудоспособности, дней	8,28	7,45
2	Стоимость обращения по заболеванию по профилям, тнг.:		
	терапия	5150	5150
	неврология	7200	7200
	хирургия	5200	5200
3	Экономический ущерб на 1 пациента по профилям медицинской помощи, тнг:		
	Терапия	20800	20800
	Неврология	21000	2100
	Хирургия	23000	23000
4	Эффект на все выданные листки нетрудоспособности (82350 ед. за 9 месяцев 2017 года), тенге		741150

**Обсуждение.** Можно также рассмотреть размеры экономического ущерба от временной утраты человеком трудоспособности при лечении в условиях поликлиники, дневного стационара и круглосуточного стационара (табл. 2). При этом принимаем во внимание, что, конечно же, это различный уровень оказания медицинской помощи, но если повысить уровень качества медицинской помощи в поликлинике, то можно снизить количество случаев госпитализации.

Таблица 2. Экономический ущерб от временной утраты человеком трудоспособности при разных условиях оказания медицинской помощи, тенге

Профиль медицинской помощи	Условия оказания медицинской помощи		
	поликлиника	Дневной стационар	Круглосуточный стационар
Терапия	20665	123990	115724
Неврология	21625	129750	121100
Хирургия	21000	126000	117600

Приведенные данные явно свидетельствуют о том, что экономический ущерб от временной утраты человеком трудоспособности явно ниже при оказании медицинской помощи в поликлинике. И это понятно: дешевле вылечить человека на ранних стадиях заболевания, нежели лечить «запущенные» случаи [7].

**Выводы.** Стимулирующие выплаты по критериям оценки эффективности деятельности - действенный инструмент в повышении качества и доступности медицинской помощи населению через личную мотивацию медицинского работника, а внедрение стимулирующих систем оплаты труда является убедительным примером эффективности экономических методов управления, позволяющих снизить размеры экономического ущерба на уровне народного хозяйства страны. В сфере здравоохранения эффективность должна быть рассмотрена, как минимум, с трех точек зрения: социальная эффективность, медицинская эффективность и экономическая эффективность. При этом все три вида эффективности взаимообуславливают друг друга и чаще всего в долгосрочной перспективе. Эффективность следует рассматривать

как на уровне медицинского учреждения, так и на уровне государства (региона). Проявление показателей эффективности будет носить в большей мере долгосрочный характер.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Демина Ю. В. Эффективность менеджмента и пути ее повышения // Современные научные исследования и инновации. - Август 2011. - № 4 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2011/08/1710>
2. Гапоненко А. Л., А. П. Пан-крухин. Общий и специальный менеджмент: Учебник. - М.: Изд-во РАГС, 2000. - 268 с.
3. Гавриленко В. М. Менеджмент: Конспект лекций/Авт-сост.. - М.: Приор. - издат., 2004. - С.106
4. В. А. Кузнецова, О. В. Магомедалиева. Социально-психологические аспекты менеджмента: учебное пособие/ - Орел: Орел ГТУ, 2008. - С.55
5. Иванов А. П. Менеджмент. Учебник - Спб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002. - С.207
6. Курс менеджмента. Учебник для вузов/ Уткин Э.А. - М.: Изд-во «Зеркало». 2001. - С.305
7. Тугускина Г. Моделирование структуры человеческого капитала / Г. Тугускина // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2009. - № 9. - URL: <http://hr-portal.ru/article/modelirovanie-struktury-chelovecheskogo-kapitala>
8. Щепин О. П. Общественное здоровье и здравоохранение: [учебник] / О. П. Щепин, В. А. Медик. - 2011. - 592 с.

# ІНФЛЯЦІЯ: СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ

Крістіна Олегівна Яцко

Україна, ДВНЗ "Чернівецький політехнічний коледж", викладач

DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/01062018/5660](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/01062018/5660)

## ARTICLE INFO

Received 20 April 2018

Accepted 23 May 2018

Published 01 June 2018

## KEYWORDS

inflation,  
anti-inflationary measures,  
causes of inflation,  
creeping inflation,  
galloping inflation,  
hyperinflation

## ABSTRACT

The strengthening of inflationary trends in the economy and the significant consequences and problems of further development of the state identified the subject of this study. The purpose of the work is to find out the causes of inflationary processes and ways to overcome them.

© 2018 The Author.

Інфляція – це процес зростання загального рівня цін в країні внаслідок порушення закону грошового обігу. Інфляція виникає тоді, коли в обігу знаходиться надлишкова кількість грошей. Таке становище веде до їх знецінення, а ціни набувають тенденції до зростання.

Є чотири основні причини виникнення інфляції:

– диспропорційність, або незбалансованість державних витрат і доходів, що проявляється в дефіциті державного бюджету. Якщо цей дефіцит фінансується за рахунок активного використання «друкарського верстата», це призводить до збільшення маси грошей в обігу, а відповідно і до інфляції.

– інфляційне зростання цін може відбуватись, якщо фінансування інвестицій проводиться аналогічними методами. Особливо інфляційне небезпечними є інвестиції, пов'язані з милітаризацією економіки.

– з зростанням «відкритості» економіки, все більшим втягуванням її в мікроекономіку зв'язки збільшують небезпечність «імпортованої» інфляції.

– інфляція набуває самопідтримуючий характер в результаті інфляційних очікувань.

У міжнародній практиці виокремлюють три різновиди інфляції: повзучу, галопуючу, гіперінфляцію. Повзуча інфляція настає тоді, коли темпи зростання цін не перевищують 10 % на рік. Вона характеризується надмірною емісією та прискореним накопиченням грошової маси в каналах обігу без помітного підвищення чи за незначного зростання цін. [1, с. 851]

Галопуюча інфляція настає тоді, коли темпи зростання цін досягають 10-100 % на рік. Вона спричиняє випереджальні темпи зростання споживчого попиту порівняно з товарною пропозицією, що призводить до зростання цін. За цих умов формується інфляційний мультиплікатор, який прискорює деструктивні процеси в економіці.

Особливо виразно деформація економічних та соціальних процесів проявляється за гіперінфляції. Інфляція переходить у гіперстадію, коли темпи приросту цін зростають до 50 % за місяць. [2, с. 12]

Світова практика знає цілий арсенал боротьби з інфляцією. Цей арсенал з певною умовністю можна поділити на дві частини. Відома антиінфляційна стратегія, що об'єднує цілі і методи тривалого характеру та антиінфляційна тактика, від якої можна чекати результатів у межах порівняно невеликого відрізка часу.

Одним із найважливіших завдань антиінфляційної стратегії є гасіння інфляційних очікувань. Для подолання психології суб'єктів економічної системи, позбавлення їх страху перед знеціненням заощаджень, відвернення нагнітання поточного попиту, який зумовлений

безперервним подорожчанням товарів і послуг, необхідно зупинити інфляцію. Світовий досвід показує, що інфляційні очікування якнайшвидше долалися там, де виконувалися принаймні дві умови. Перша із них – всебічне зміцнення механізмів ринкової системи. Тільки вони здатні викликати природне, що супроводжується збільшенням кількості і підвищенням якості товарів, зниження цін або хоча б уповільнення їхнього зростання. Другою умовою є існування уряду, який непохитно дотримується курсу на поступове викорінення не керуючої інфляції і користується довір'ям більшості населення. Заслужити це довір'я, щоправда, можна лише тоді, коли уряд ставить перед собою цілком визначені, практично здійснимі і такі, що можна легко перевірити, антиінфляційні завдання, заздалегідь інформує про це населення і неухильно домагається розв'язання цих завдань.

Другим невід'ємним компонентом антиінфляційної стратегії є тривала грошова політика. Її відмінна особливість – введення жорстких лімітів на щорічні прирости грошової маси. Цей показник визначається довгостроковим темпом зростання реального виробництва і таким рівнем інфляції, який уряд вважає прийнятним і зобов'язується контролювати. Для того щоб грошова політика була справді антиінфляційною, вказаного ліміту треба дотримуватися протягом тривалого часу і, найважливіше, незалежно від стану бюджету, інтенсивності інвестиційного процесу, рівня безробіття тощо. [3].

Проведення центральними банками стабілізаційної й антиінфляційної політики передусім здійснюється за допомогою таких економічних важелів, як облікова ставка, норма обов'язкових резервів і операції на відкритому ринку. Перші два важелі (регулятори) запускають механізми непрямої дії, що з'єднують центральний банк з іншими ланками банківської системи. Підвищуючи облікову ставку і норми обов'язкових резервів, центральний банк задає цій системі не інфляційну лінію поведінки. Використовуючи третій регулятор, центральний банк уже безпосередньо впливає на стан грошового обігу. Саме він володіє найбільшою силою впливу на грошову масу. Важливим заходом антиінфляційної політики є скорочення бюджетного дефіциту з перспективою його повної ліквідації до його здійснення можна йти двома шляхами – через збільшення доходів і зменшення видатків держави. [4].

Ефективна антиінфляційна стратегія має бути побудована так, щоб звести до мінімуму вплив на національну економіку зовнішніх інфляційних імпульсів, що пов'язані з переміщеннями через кордони спекулятивних капіталів. Особливе місце в антиінфляційній діяльності займає державне регулювання валютного курсу. Первісне співвідношення валют різних країн залежить від співвідношення цін на товари, які надходять в обмін. В умовах товарного дефіциту і зменшення обсягів виробництва курс національної валюти кон'юктурно знижується через підвищений попит на імпорт. Держава своїми часто необґрунтованими діями може сприяти "роздуванню" попиту на імпорт, на іноземну валюту. Внутрішня конвертованість національної валюти за значного дефіциту товарів розвиває попит на іноземну валюту. [4].

При виникненні нестерпної інфляційної ситуації, необхідно мобілізувати тактичний механізм, швидкодіючий потенціал антиінфляційного регулювання. Таким першим шляхом антиінфляційної тактики необхідно виділити державну підтримку підвищення ступеня товарності народного господарства. Зокрема, пільгове оподаткування підприємств, що організують вільний продаж продуктів виробництва і послуг. Подібний різновид диверсифікації не потребує значних витрат, у тому числі на заробітну плату, а тому сприяє чистому приросту пропозиції і хоча б тимчасовому припиненню інфляційних процесів.

Великий антиінфляційний заряд несе в собі розумно організована приватизація державної власності. Вона характеризується збільшенням державних доходів і послабленням напруженості у видатковій частині бюджету. Дієвими засобами короткострокової антиінфляційної політики можуть стати масований імпорт споживчих товарів і часткова реалізація державних стратегічних запасів, а ще й такий антиінфляційний резерв, як продаж населенню частини нагромаджених підприємствами матеріальних ресурсів виробничого призначення.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Базилевич В. Д. Макроекономіка: Підручник/ В. Д. Базилевич, К. С. Базилевич, Л. О. Баластрик. – К.: Знання, 2004. – 851 с.
2. Бубенко С. Інфляція та експортна політика в Україні / С. Бубенко // Банківська справа. – 2000. - № 2. – С. 12.
3. Полотенко Д. В. Про гроші, інфляцію та фінанси у трансформаційній економіці // Фінанси України. — 2008. — № 2.
4. Петрик О., Половнюв Ю. Прогнозування інфляції // Вісник НБУ. — 2004. — № 12.



# АНАЛИЗ КРЕДИТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «ФРИДОМ ФИНАНС»)

Нургалиева А. М. к. э. н., PhD, доцент,  
Жарылкасынова М. Ж. к. э. н., доцент,  
Смагулова И. С. студенты 4-курса,  
Каршалова Д. Т.

Республика Казахстан, город Алматы, Университет Нархоз

DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/01062018/5661](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/01062018/5661)

## ARTICLE INFO

Received 21 April 2018  
Accepted 23 May 2018  
Published 01 June 2018

## KEYWORDS

creditworthiness,  
stock market,  
assets,  
liabilities,  
capital,  
liquidity,  
profitability,  
creditworthiness indicators

## ABSTRACT

The most widespread method that directed to reduce credit risk is evaluation of creditworthiness of the organization. Therefore it is relevant to investigate thoroughly the method and procedure of analysis of creditworthiness. The complexity of evaluating creditworthiness leads to apply different methods. The world experiences shows it. There are variety of experience of different countries in evaluating liquidity and creditworthiness, and consequently the applied indicators are differ from each other. This paper considers method and procedure of evaluating creditworthiness based on example JSC 'Freedom Finance'. Thus, the research shows the role and meaning of the analysis of creditworthiness as a main criteria in developing effective credit relation between bank and client.

© 2018 The Authors.

**Введение.** Кризисные явления в экономике спровоцировали существенный рост неплатежеспособных предприятий.

Кредитоспособность предприятия показывает, насколько правильно компания управляет источниками финансирования, насколько рационально использует собственные и заемные средства, как строит взаимоотношения с внешней средой и партнерами. Таким образом, кредитоспособность в значительной мере определяет конкурентоспособность компании и потенциал ее дальнейшего развития. Поэтому вопросы применения современных методов оценки кредитоспособности компании, от качества которых зависит не только эффективность ее деятельности, но эффективность всей экономики, в сложившихся экономических условиях, являются приоритетными.

Исследование зарубежного опыта анализа кредитоспособности организации, представленным различными моделями (количественными и комплексного анализа, статистическими), может быть полезно для применения в отечественной практике.

**Результаты исследования.** Каждая кредитная сделка сопровождается определенными элементами риска: не погашения организациями займов в силу различных причин, не возврат начисленных вознаграждений, нарушение срока их выплаты.

Присутствие риска, его прямая связь от многих обстоятельств, от ситуаций и результатов работы организаций предвещают важность определения банком ряда систем показателей, основываясь которых можно оценить, может ли организации выполнить свои кредитные обязательства.

Кредитоспособность является качественным свойством организацией, способствующая к решению проблем о вероятности и условиях его выдачи кредитов, закрепленных в договоре банковского займа.

Оценка кредитоспособности нужно, во-первых, с необходимостью банка минимизировать риски и обеспечить стабильность его деятельности, во-вторых, анализировать его финансовое состояние для заключения соответствующих контрактов, а также выдачи займа.

Специалисты в основном понятие кредитоспособность организации трактуют, как их способность взять кредит и погашать его с начисленными вознаграждениями полностью в указанный срок, либо как способность вовремя и полностью возвращать займ с начисленными процентами. Кредитоспособность, считают М. И. Баканов, А. Д. Шеремет, это финансовое положение организации, позволяющее получить займ и вовремя его погашать. Оценивая

кредитоспособность необходимо тщательно изучить кредитную историю, имидж, состояние и структуру имущества, стабильность действий и другие данные ее деятельности» [1].

По мнению других авторов, кредитоспособность трактуется как способность в строго установленные периоды и в полной мере расплачиваться с соответствующими органами, может быть и банки и др. по предоставленным им займам». Е.С. Стоянова и др. говоря о высокой кредитоспособности, отмечают ее как достойное умение покрытия займов с вознаграждениями и прочими издержками» [2].

Ж. Т. Жумаканов определяет сущность кредитоспособности предприятия как способность вовремя рассчитываться по срочным платежам за счет собственных средств [3].

А. Султанова и А. Утегужина дают определение кредитоспособности как финансово-хозяйственному состоянию организации, при котором наблюдается высокая эффективность применения заемных средств [4].

По мнению Г. Н. Джаксыбековой и А. М. Нургалиевой от эффективности и правильности существования кредитного механизма зависят не только получение в срок необходимых ресурсов отдельными организациями, но и темпы развития экономики страны в целом [5].

Анализ кредитоспособности организации, большинство ученых объективно считают, что основывается на систему установленных показателей (данных).

Подводя итог выше изложенного, отметим следующее. Так мы согласны с определением сущности «кредитоспособность», сформулированным О. И. Лаврушиным как наиболее полным, включающим способность возврата кредита заемщиком [6]. Автором определена кредитоспособность заемщика как способность проведения сделки с учетом принципов кредита (возвратность, срочность и платность). То есть кредитоспособность должна включать способность возврата процентов по взятым обязательствам, а не только возврата самого кредита. Но предлагаем включить в данное определение учет способности компании вернуть кредит в будущем, так как кредитоспособность в значительной мере определяет конкурентоспособность компании и потенциал ее дальнейшего развития. Если же рассматривать кредитоспособность с точки зрения самой компании, то данная характеристика точно указывает на эффективность деятельности компании, его конкурентоспособность и потенциал дальнейшего развития.

Анализ кредитоспособности проведен с использованием данных АО «Фридом Финанс». Акционерное общество «Фридом Финанс» было основано в 2006 году, осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством РК и является крупнейшим розничным брокером на отечественном фондовом рынке.

Компанией постоянно совершенствуются применяемые бизнес-процессы, формируется высококвалифицированная команда специалистов и осуществляется расширение деятельности (открытие филиалов). Данные процессы увеличивают доступность и открытость компании для клиентов.

Анализ основных рынков показал, что к основным потребителям компании являются физические лица. Деятельность компании как эмитента направлена на работу с розничными инвесторами на отечественном фондовом рынке, на увеличение ликвидности фондового рынка и расширения видов торговых ценных бумаг.

Для определения кредитоспособности рассмотрим подверженность АО «Фридом Финанс» отвечать по своим обязательствам, то есть проведем анализ финансового состояния компании (рисунок 1).

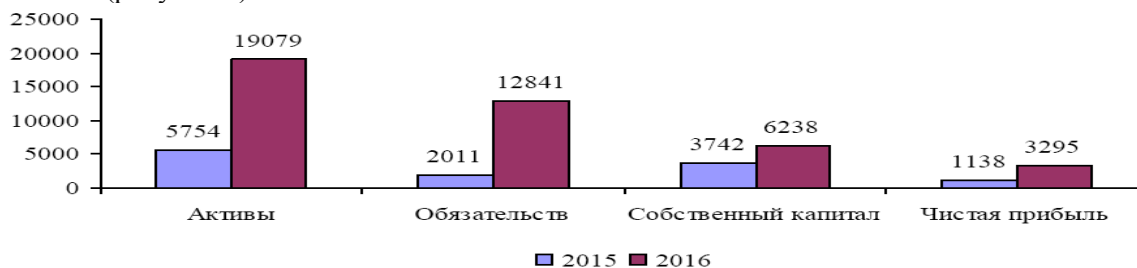


Рис. 1. Динамика основных финансовых показателей АО «Фридом Финанс» за 2015-2016 гг., млн. тенге

Примечание - составлено по данным финансовой отчетности АО «Фридом Финанс» [7]

Наблюдается рост по всем показателям, что указывает на рост эффективности деятельности компании. В 2015 году деятельность компании финансировалась в основном за счет собственного капитала (доля 65 % в активах). В 2016 году доля собственных средств снизилась до 32,7 %. Анализ имущественного положения компании представлен в таблице 1.

Таблица 1. Динамика и структура активов АО «Фридом Финанс» за 2015-2016 гг.

Показатели	01.01.2016		01.01.2017		Изменение	
	Сумма, тыс. тенге	Удельный вес, %	Сумма, тыс. тенге	Удельный вес, %	+, -	%
Денежные средства и их эквиваленты	1094637	19,0	798190	4,2	-296447	-27,1
Средства в банках	11164	0,2		0,0	-11164	-100,0
Финансовые активы по справедливой стоимости через пр. или убыток	4336410	75,4	17742114	93,0	13405704	309,1
Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи	459	0,0	459	0,0	0	0,0
Основные средства и нематериальные активы	265263	4,6	247390	1,3	-17873	-6,7
Дебиторская задолженность	17036	0,3	200288	1,0	183252	1075,7
Прочие активы	29374	0,5	91154	0,5	61780	210,3
Итого активы	5754343	100	19079595	100	13325252	231,6
Примечание - составлено по данным финансовой отчетности АО «Фридом Финанс» [7]						

По состоянию на 31 декабря 2016 г. Активы компании АО «Фридом Финанс» увеличились на 231,6 % по сравнению с началом года и составили 19079595 тыс. тенге. На рост активов повлияло значительное увеличение по статье «ценные бумаги, оцениваемые по справедливой стоимости, изменения которых отражаются в составе прибыли или убытка» на 309,1 % - на 13405704 тыс. тенге в денежном выражении.

Также на изменение активов повлияло снижение денежных средств и эквивалентов денежных средств на 27,1 % до 798190 тыс. тенге. Дебиторская задолженность увеличилась на 1075 % и составила 200288 тыс. тенге на конец анализируемого периода. Доля дебиторской задолженности в активах компании составляет 1 %.

Итак, положительный рост активов произошел за счет увеличения портфеля ценных бумаг и связано с увеличением заемных средств (таблица 2)

Таблица 2. Динамика и структура обязательств АО «Фридом Финанс» за 2015 - 2016 гг.

Показатели	01.01.2016		01.01.2017		Изменение	
	Сумма, тыс. тенге	Удельный вес, %	Сумма, тыс. тенге	Удельный вес, %	+, -	%
Выпущенные долговые цен. бумаги	0	0,0	1505858	11,7	1505858	-
Обязательства по соглашениям РЕПО	1968938	97,9	11300117	88,0	9331179	473,9
Кредиторская задолженность	2807	0,1	3197	0,0	390	13,9
Прочие обязательства	40134	2,0	32006	0,2	-8128	-20,3
Итого обязательств	2011879	100	12841178	100	10829299	538,3
Примечание - составлено по данным финансовой отчетности АО «Фридом Финанс» [7]						

Обязательства АО «Фридом Финанс» показали рост на 10829299 тыс. тенге, то есть в 6,3 раза. Существенный рост обязательств в 2016 году обусловлен увеличением краткосрочных заимствований в виде обязательств по соглашениям РЕПО на 9331179 тыс. тенге, а также выпуском долговых ценных бумаг на 1505858 тыс. тенге. Средства, полученные от выпуска долговых ценных бумаг, и заемные средства были направлены на увеличение собственного портфеля ценных бумаг (таблица 3):

Таблица 3. Динамика и структура капитала АО «Фридом Финанс» за 2015-2016 гг.

Показатели	01.01.2016		01.01.2017		Изменение	
	Сумма, тыс. тенге	Удельный вес, %	Сумма, тыс. тенге	Удельный вес, %	+, -	%
Акционерный капитал	3068584	49,2	3068584	82,0	0	0,0
Фонд переоценки инвестиций, имеющихся для продажи	162	0,0	162	0,0	0	0,0
Нераспределенная прибыль	673118	50,8	3169671	18,0	2496553	370,9
Итого капитал	3742464	100	6238417	100	2495953	66,7
Примечание - составлено по данным финансовой отчетности АО «Фридом Финанс» [7]						

Размер собственного капитала по итогам 2016 года составил 6238417 тыс. тенге, увеличившись на 66,7 % по сравнению с предыдущим годом. Рост собственного капитала произошел за счет роста нераспределенной прибыли на 370,9 %. Размер акционерного капитала не изменился.

Компания выполняет требования Национального Банка Республики Казахстан по достаточности собственного капитала (таблица 4).

Таблица 4. Сведения о выполнении пруденциальных нормативов на 01.01.2017 г.

Показатели	01.01.2016	01.01.2017	Изм. + -
Ликвидные активы, тыс. тенге (ЛА)	5 531 705	52 935 121	47 403 416
Обязательства, тыс. тенге (О)	2 398 488	49 182 456	46 783 968
Минимальный размер собственного капитала (МРСК) 259 200 тыс. тенге (для УИП+БД1)	259 200	259 200	0
Коэффициент достаточности собственного капитала $K1=(ЛА-О)/МРСК, (K1>1)$	12,09	14,48	2,39
Выполнение нормативов K1	Да	Да	
Примечание - составлено по данным финансовой отчетности АО «Фридом Финанс» [8]			

Коэффициент достаточности собственного капитала в 2016 году показал рост за счет увеличения ликвидных активов в 10 раз.

Динамика доходов представлена на рисунке 2.

АО «Фридом Финанс» в 2016 году была зафиксирована чистая прибыль в размере 3295953 тыс. тенге в сравнении с чистой прибылью в размере 1138185 тыс. тенге в 2015 году. К основным источникам доходов относятся комиссионные и финансовые доходы.

Одним из основных этапов изучения структуры капитала является анализ эффективности использования капитала предприятия.

Эффективность использования капитала характеризуется показателями рентабельности.

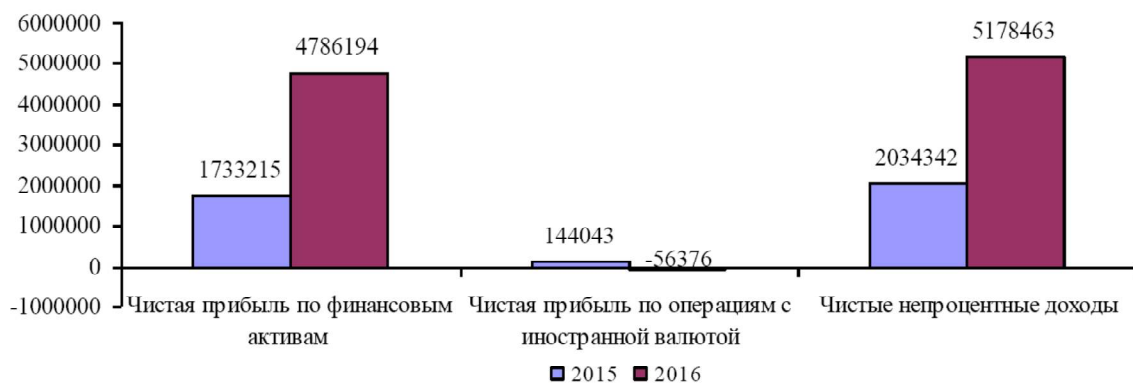


Рис. 2. Динамика доходов АО «Фридом Финанс», тыс. тенге

Примечание-составлено по данным финансовой отчетности АО «Фридом Финанс» [7]

Рентабельность представляет собой такое использование средств, при котором предприятие не только покрывает расходы, но и формирует прибыль. Анализ показателей рентабельности позволяет оценить текущую хозяйственную деятельность, выявить резервы и разработать меры по использованию данных резервов. За 2016 год наблюдается снижение рентабельности активов. Это значит, что прибыль, полученная от 1 тенге вложений в активы, то есть вложения в активы стали менее эффективными. Рентабельность собственного капитала увеличивается и составляет 52,8 % на конец анализируемого периода. В экономической литературе указано, что нормальное значение данного показателя - не менее 16 %. Таким образом, отдача собственного капитала не высока. Маржа чистой прибыли составила 115,9 % (таблица 5).

Показатели ликвидности дают общее представление о соотношении различных элементов текущих активов и пассивов. На конец 2016 года показатель текущей ликвидности, равный 1,66 свидетельствует о том, что на каждый тенге заимствованных средств приходится 1,66 тенге текущих активов компании и в случае острой необходимости организация с помощью текущих активов сможет погасить полностью текущие обязательства. За анализируемый период меньше рекомендуемого (2), но близок к нему. Значение коэффициента

быстрой и абсолютной ликвидности снижается и ниже рекомендуемого значения. Анализ указывает на хорошее соотношение между собственным и заемным капиталом (32,7 %). Анализ качества обслуживания долга по кредиту показал, что случаи просроченных платежей по процентам в течение последних 180 календарных дней отсутствуют. Источником денежных средств для возврата основного долга планируются средства, полученные по договорам.

Таблица 5. Финансовые коэффициенты АО «Фридом Финанс» за 2015-2016 гг.

Показатели	01.01.2016	01.01.2017	Изменение
<b>Структура активов и пассивов</b>			
текущие активы/активы	95,3 %	98,7	3,4
долгосрочные активы/ активы	4,7 %	1,3	-3,4
текущие обязательства/пассивы	34,6 %	59,4	24,8
долгосрочные обязательства/пассивы	0,3 %	7,9	7,6
капитал/пассивы	65,0 %	32,7	-32,3
<b>Ликвидность</b>			
абсолютная ликвидность	0,55	0,07	-0,5
быстрая ликвидность	0,58	0,10	-0,5
текущая ликвидность	2,75	1,66	-1,1
<b>Рентабельность</b>			
маржа чистой прибыли	117,7 %	115,9	-1,8
ROA	19,8 %	17,3	-2,5
ROE	30,4 %	52,8	22,4
<b>Кредитоспособность</b>			
активы/собственный капитал	1,54	3,06	1,5
финансовый долг/собственный капитал	0,00	0,00	0,0
Примечание - составлено по данным финансовой отчетности АО «Фридом Финанс» [7]			

Итак, показатели кредитоспособности АО «Фридом Финанс» хорошие. Кроме того, есть положительное подтверждение Рейтинговым агентством RAEX рейтинга кредитоспособности компании на уровне А «Высокий уровень кредитоспособности» (стабильный). На рост рейтинга оказало положительное влияние высокие показатели (по итогам 2016 г. ROA=26, %, ROE=66 %), высокий уровень показателей и низкий уровень валютных рисков [9].

Кроме того, за счет того, что около 90 % активов компании представляют собой акции, которые обращаются на фондовой бирже и в их стоимость уже включена сумма обеспечения, активы АО «Фридом Финанс» почти не подвержены обесценению. Кроме того, в компании выполняются пруденциальные нормативы по достаточности капитала, отмечен высокий уровень раскрытия финансовой информации и организации риск-менеджмента.

**Выводы.** В кризисных условиях экономической среды, изучение теоретических и практических основ анализа кредитоспособности и ее совершенствования служат той базой, на которой строится разработка и формирование стратегических, перспективных направлений развития компании.

К основным конкурентам компании относятся: АО «BCC Invest», АО «Halyk Finance», АО «Казкоммерц Секьюритиз», АО «Сентрас Секьюритиз». К негативным факторам, которые влияют на развитие компании, относятся слабое развитие отечественного фондового рынка. Можно отметить незначительную роль сектора корпоративных ценных бумаг рынка в экономике республики.

К проблемам фондового рынка относится низкая капитализация и недостаточное использование акций и облигаций в качестве механизма привлечения инвестиций в экономику предприятия. Хотя в 2017 году и наблюдается положительная динамика роста рынка ценных бумаг, но, тем не менее, его роль в экономике недостаточна. Доля сектора ценных бумаг в общем объеме торгов занимает около 2 %. На фондовом рынке наблюдается значительная доля институциональных инвесторов, покупающих ценные бумаги на длительный срок и осуществляющих взвешенную политику. Перспектива деятельности компании в секторе рынка ценных бумаг растет в связи с определенными Главой государства Н.А. Назарбаевым задачами «перезагрузки» финансового сектора и открытием фондовой площадки в рамках МФЦА. Международный финансовый центр предполагает широкое использование новейших технологических решений, одно из них - применение блокчейн-технологии, использование крипто валюты [10]

По нашему мнению, будущее у крипто валюты в Казахстане есть, потому что она очень удобна с точки зрения диверсификации и снижения издержек. Приведем примеры применения блокчейн-технологий на фондовых рынках для эмитентов, и я инвесторов. В 2016 году



компания Онлайн-ритейлер Overstock объявила о выпуске и размещении публичных акций (серии А-OSTKP) и Б-OTCOB), размещенных на платформе, полностью базирующихся на технологии блокчейн. В данных целях была разработана блокчейн-платформа iO, которая мало отличается от традиционных биржевых платформ, кроме как наличием своей децентрализованной природы.

В октябре 2018 года российский Национальный расчётный депозитарий, в пилотном режиме провел размещение ценных бумаг с использованием технологии блокчейна на платформе Hyperledger Fabric. Прогрессивная технология использовалась для полного цикла жизни облигаций. В апреле 2017 Канадская биржа ценных бумаг объявила о запуске клиринговой блокчейн-платформы. К использованию блокчейн-технологий готов и Национальный банк Казахстана, проводится работа как на уровне МФЦА, так и на законодательном уровне в области поправок в закон «о валютном регулировании и валютном контроле», которые закрепят статус электронных денег, в том числе и крипто валюты.

Анализ проводимой маркетинговой стратегии показал, что компания принимает участие в инновационных проектах, как единственный андеррайтер провела казахстанское IPO среднего бизнеса и АО «Актюбинский завод металлоконструкций», осуществляет функции маркет-мейкера, является активным эмитентом и инвестором.

Конкурентный анализ показал, что компания является лидером среди конкурентов, имеет высокую деловую репутацию, эффективное корпоративное управление, отлаженную систему управления рисками. В команде компании собраны высококвалифицированные сотрудники, получающие достойную оплату труда и способные гибко реагировать на изменения как внешних, так и внутренних факторов. В результате деятельности на конец периода наблюдается рост чистой прибыли на 189,3 %, это связано с проведенными успешными сделками на фондовой бирже.

Организации финансового сектора в целом подвержены кредитному риску, возникающему в отношении финансовых активов и условных обязательств. Степень кредитного риска подвергается постоянному мониторингу с целью обеспечить соблюдение лимитов по кредитам и кредитоспособности в соответствии с утвержденной Компанией политикой по управлению рисками [7].

Показатели кредитоспособности АО «Фридом Финанс» находятся на высоком уровне. Подтверждение этому наличие положительного заключения Рейтинговым агентством RAEX по признанию рейтинга кредитоспособности компании на уровне А «Высокий уровень кредитоспособности» (стабильный). На рост рейтинга оказало положительное влияние высокая рентабельность (по итогам 2016 г. ROA=17,3 %, ROE=52,8 %), хорошие финансовые показатели. Кроме того, за счет того, что около 90 % активов компании представляют собой акции, которые обращаются на фондовой бирже и в их стоимость уже включена сумма обесценивания, активы АО «Фридом Финанс» почти не подвержены обесценению.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Баканов М. И., Шеремет А. Д. «Финансовый анализ предприятия». М. : «Финансы и статистика», 2002 г.
2. Стоянов Е. С. «Финансовый менеджмент: теория и практика». М., «Перспектива», 2000
3. Жумаканов Ж. Т. Управление кредитными рисками банка в Казахстане // <http://be5.biz/ekonomika1/r2012/2645.htm>
4. Султанова А., Утегужина А. Организация управления кредитными рисками в банках второго уровня // Вестник КазНУ. – 2014. – № 1. – С. 102-106.
5. Джаксыбекова Г. Н., Нургалиева А. М. Банковский риск - менеджмент // Universum: Экономика и юриспруденция: электрон. научн. журн. 2015. № 3(14). URL: <http://7universum.com/ru/economy/archive/item/1989> (дата обращения: 26.04.2018).
6. Деньги, кредит, банки: учебник / кол. авторов; под ред. Лаврушина О. И. – 9-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2013. - 441 с.
7. Годовой отчет АО «Фридом Финанс». <https://ffin.kz/about/fin-indicators> (дата обращения: 11.03.2018).
8. Официальный интернет ресурс Национального Банка РК <http://www.nationalbank.kz/> (дата обращения 04.03.2018)
9. Кредитоспособность компании АО «Фридом Финанс» на уровне А. <https://ffin.kz/about/press-centr/ffin-kaz/ost-2-2> (дата обращения: 24.04.2018).
10. Международный финансовый центр Астана [Электронный ресурс] AIFC <http://https://www.aifc.kz/> (дата обращения 17.03.2018 г.)

# РЕІНЖИНІРИНГ МЕНТАЛІТЕТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ – ОБОВ’ЯЗКОВА СКЛАДОВА ПРОЦЕСУ УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ

<sup>1</sup>Панасюк Р. аспірант,

<sup>1</sup>Петренко В. професор кафедри, доктор екон. наук,

<sup>1</sup>Попова Х. аспірант,

<sup>2</sup>Ясінська Й. доктор економічних наук

<sup>1</sup>Україна, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу;

<sup>2</sup>Польща, Мазовецька Школа Медична (Варшава), декан відділу медичних наук

DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/01062018/5662](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/01062018/5662)

## ARTICLE INFO

Received 22 April 2018

Accepted 23 May 2018

Published 01 June 2018

## KEYWORDS

enterprise,  
personnel,  
mentality,  
reengineering,  
matrix,  
ideology,  
politics,  
economy,  
change

## ABSTRACT

The article substantiates the need to improve the known technologies of managing changes in society in general and within its separate socio-economic subsystems by introducing the technology of reengineering the mentality of human resources as a compulsory component of these processes. The main reason of occurrence of unpreparedness and even resistance to implementation changes of human resources of socio-economic systems in the processes of management of changes, determined by the "path dependency problem" that arise in the processes of transformation of society and its components due to the differentiation of ideological, political and the economic views of the participants, as demonstrated by the example of alternative and dominant-complementary institutional matrices of the western and eastern type. It is demonstrated that for conditions and requirements of the society of a new economy it is more appropriate to interpret the institutional matrix as a result of the union of two dominant-complementary matrices in the form of a rhombus, or diamond, the ideological and economic setups of the sides of which will form such changes in the mentality of human resources of modern socio-economic systems that will not be conflicting, which requires a reengineering of the mentality of human resources, ahead of the development and implementation of key organizational, social, technical and technological changes. The working definition of the concept of "reengineering the mentality" of human resources is proposed and it is established that for its large-scale introduction into the management of changes it is necessary to master the leading personnel of systems by ideological and economic installations of a new diamond-like institutional matrix

© 2018 The Authors.

**Вступ.** Соціальні, економічні, технологічні і політичні трансформації сучасного світу є наслідком неустанної роботи інтелекту людини і людства, а точніше їх кращих представників – агентів змін: вчених, винахідників, інноваторів, раціоналізаторів, інтелектуальних лідерів і т. д. Однак, незаперечним є і той факт, що поряд з існуванням і діяльністю агентів змін обов’язково існують і діють інші учасники процесів змін – т. зв. агенти опору змінам, негативна роль яких щодо результатів і динаміки розвитку суспільства загалом і його окремих складових (державних і міждержавних, галузевих, регіональних і функціональних соціально-економічних систем і їх підсистем) теорією управління змінами оцінюється як критично значуща.

В зв’язку з цим, останнім часом все більше дослідників теоретичних основ, моделей, процесів, інструментів і критеріїв управління змінами звертаються до проблеми місця і ролі людських ресурсів в змінах [для прикладу, 1, 2, 3], різноманітним аспектам яких основоположники економічної теорії, методів пояснення принципів і технологій управління економічних та інституційних змін Дуглас Норт (Douglass Cecil North) і Роберт Фогель (Robert William Fogel) на початках їх створення не приділили достатньої уваги в зв’язку із акцентуацією на процесах, причинах і наслідках змін, а не взаємовідносин суб’єктів та об’єктів.

Однак, виявилось, що причинами невдач і провалів більшості необхідних, добре обгрунтованих і запланованих змін стає поведінка як їх ініціаторів, так і їх противників, які всі разом прийнято називати людськими ресурсами організацій і підприємств. Проте, як це було продемонстровано в [1], керівництво соціально-економічних систем (СЕС) найрізноманітнішого призначення і масштабу традиційно продовжує більше уваги приділяти розробці стратегічних і тактичних планів змін тоді, коли «... для досягнення успіху вони повинні глибоко розуміти людську сторону управління змінами», які реалізується «... лише завдяки колективним діям тисяч, або десятків тисяч працівників, відповідальних за проектування, виконання та життєдіяльність зміненого середовища».

**Об'єкт дослідження.** Об'єктом дослідження є процеси управління змінами в рамках соціально-економічних систем та причини гальмування чи, навіть, протидії змінам їх людськими ресурсами.

**Мета і завдання дослідження.** Аналіз глибинних причин протидії людських ресурсів СЕС необхідним і позитивним для цих систем змінам, ідентифікація можливих шляхів мінімізації їх негативного впливу на результати змін, формування рекомендацій щодо удосконалення відомих технологій та інструментів успішного управління змінами.

**Дослідження існуючих вирішень проблеми.** Серед багатьох причин існування опору будь-яким змінам серед людських ресурсів СЕС, який доводиться долати в процесі впровадження необхідних змін, більшість дослідників називають відсутність у людей інформації про суть змін та їх цілі, страх перед невідомим і невпевненість в майбутньому, можливі фінансові чи соціальні втрати від їх реалізації і т. п.

Однак, на нашу думку, більшість із перерахованих причин є тільки наслідками дії інших чинників, які формують життєві цінності, психологічні установки і ментальність людей та лежать набагато глибше в їх свідомості, законсервовані у вигляді набору ідеологем пануючої в суспільстві ідеології. Недаремно автор праці [4] наголосив, що «Інституціональні матриці формують багатство суспільства і людини завдячуючи економічному розуму і менталітету поколінь», а інший дослідник, аналізуючи причини стагнації трансформаційних процесів в Україні, звернув увагу на домінування в цих процесах правил гри т. зв. інституціональної «Х-матриці» [5, с. 31].

Тому, для більш детального дослідження впливу ідеологічних чинників на формування менталітету і ментальності людських ресурсів суспільства і відношення останніх до тих чи інших змін, які відбуваються в суспільстві, та його соціально-економічних підсистемах слід, на нашу думку, звернутись до відомої теорії інституціональних матриць С. Кірдіної [6], яка розвинула її на ідеях Карла Поланьї (Karl Polanyi, 1886–1964), Дугласа Норта (Douglass North, 1920-19??), Толкотта Парсонса (Talcott Parsons, 1902–1979) та ін.

В цьому контексті слід вказати на той факт, що тривалий вплив базових ідеологічних, політичних і економічних ідеологем інституціональних матриць західного або східного типу, які в [6, с. 71] інтерпретовані у вигляді теорії інституціональних альтернативних Х і Y та домінантно-комплементарних Х-у і Y-х матриць, формують у людських ресурсів будь-якої країни і їх організованих спільнот (регіональних і територіальних громад, колективів підприємств, організацій, установ тощо) певний набір переконань і поведінкових стереотипів, який, навіть після революційної або поступової зміни природи цих матриць, протягом певного часу продовжують діяти і тривалий час залишається достатньо впливовими.

**Метод дослідження.** Для дослідження напрямків поведінкових змін під впливом ідеологічних, політичних і економічних ідеологем звернемось до представлених в [6] графічних інтерпретацій інституціональних матриць (Рис. 1), які, на цілком слушну думку їх автора, формуються базовими ідеологічними установками для матриці Х – комунітарною ідеологією, унітарним політичним устроєм і редистрибутивною економікою, а для матриці Y – індивідуалістською ідеологією, федеративним політичним устроєм і ринковою економікою. При цьому, однак, звернемо увагу на той факт, що у сучасному світі і у будь-яких його частинах альтернативних Х і Y матриць в чистому вигляді уже практично не існує, а чинними є сучасні моделі соціальної інтеграції у вигляді самих різноманітних варіантів домінантно-комплементарних матриць Х-у та Y-х.

Тому виглядає цілком логічним і доцільним виконати аналіз та переглянути умови і результати дії ідеологічних, політичних і економічних установок так званих альтернативних інституціональних матриць у сучасному, радикально зміненому, інтелектуалізованому, демократизованому, лібералізованому і глобалізованому суспільстві та можливих варіантів їх

видозміни з метою можливої реінтерпретації їх впливу на суспільство і людські ресурси його складових СЕС.

**Результати дослідження.** Виходячи із вищевказаного, осучаснення інституціональної матриці доцільно, на нашу думку, виконати шляхом її інтерпретації у вигляді ромба з двох суміщених домінантно-комплементарних матриць X-у та Y-x (Рис. 1), що дозволить отримати і використати інституціональну матрицю нового типу.

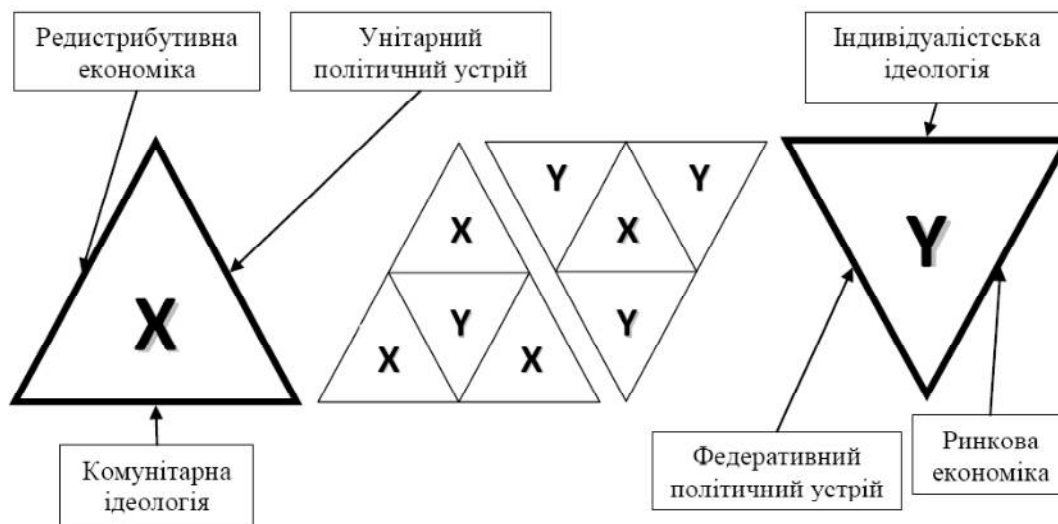


Рис. 1. Альтернативні X та Y і домінантно-комплементарні X-у і Y-x інституціональні матриці (Дж. [4, с. 71])

Об'єднання таких елементів домінантно-комплементарних інституціональних матриць як унітарний і федеративний політичний устрій вважаємо за можливе в зв'язку тим, що з позицій теорії управління такі характеристики як структура, прямі і зворотні зв'язки, принципи взаємодії і взаємовідносин між елементарними складовими (підсистемами) генеральної системи несуть функціональне навантаження і не є визначальними в їх альтернативності.

Адже будь-яке сучасне державне утворення незалежно від того, на яких політичних засадах (унітаризму, федералізму чи якихось інших комбінацій) воно відбувається, реалізує щодо своїх людських ресурсів в першу чергу об'єднуючу (а значить комунітарну) функцію. В зв'язку з цим більшість сучасних політичних устроїв і поділів суспільства також можна вважати домінантно-комплементарними утвореннями з одночасним використанням як унітарних і федеральних, так і комбінованих ознак.

Ліквідувавши ознаку унітарності-федеративності (яка стає внутрішньою структурно-функціональною характеристикою системи), отримаємо можливість об'єднання двох домінантно-комплементарних матриць X-у та Y-x в єдину матрицю-ромб (Рис. 2).

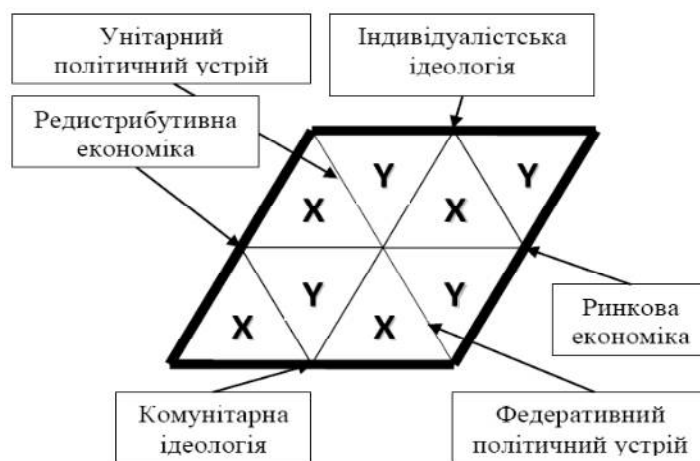


Рис. 2. Нова інституціональна матриця-ромб сучасного суспільства як сума домінантно-комплементарних X-у та Y-x інституціональних матриць (розробка авторів)



Таким чином, отримана в результаті об'єднання двох трикутних доміантно-комплементарних матриць одна ромбовидна, в якій люди та їх організаційні утворення одночасно перебуватимуть під комбінованими впливами базових варіантів індивідуалістської і комунітарної ідеології та ринкової і редистрибутивної економіки, може стати основою для визначення нових умов впливу на людські ресурси СЕС з метою змін їх менталітету.

Припустивши, що в перехідних суспільствах, які знаходяться в стані трансформаційних реформ, із зміни умов Х-матриці на умови Y-матриці протягом певного часу відбувається зміна базових ідеологічних установок однієї інституціональної матриці на іншу, прийдемо до висновку, що формування нових цінностей і ментальності людських ресурсів організованих спільнот ідеологічними установками нової ромбовидної (X-y-Y-x) доміантно-комплементарної матриці буде відбуватися за одночасного впливу на їх свідомість і формування цілей та інтересів як ринкової, так і редистрибутивної економік, як індивідуалістської, так і комунітарної ідеології.

Тобто, життєві цінності, моральність і менталітет людських ресурсів СЕС в процесі змін, які цілком очевидно утворюються і функціонують в площині ромбовидної (X-y-Y-x)-матриці, є одночасно як об'єктом традиційних знань, досвіду, звичок і впливів, так і об'єктом нових знань і незвіданого досвіду про зміни, які повинні відбутися.

Саме в цей період проявляється вплив відомого «ефекту колії» – терміну, яким проф. А. Аузан запропонував замінити відоме визначення західних економістів «path dependence problem» [7, 8], коли люди, які тривалий час знаходились під впливами ідеологічних, політичних і економічних установок Х-матриці з багатьох причин не хочуть і не можуть ефективно працювати в умовах Y-матриці (і навпаки), не намагаються пристосуватись до нових умов і навіть чинять активний опір їх впровадженню.

Ліквідація впливу цього ефекту на цілком слушне переконання проф. А. Аузана вимагає змін в як в законах, так і в менталітеті людських ресурсів інституціональної Х-матриці через навчання «вміти впливати на свою владу», «дивитись на 10-15 років вперед», поважати «стандарти, правила і закони» та ін. [9].

Хоча в багатьох аспектах теорія інституціональних матриць [6] з певних причин і піддається критичному аналізу [для прикладу, 10, с. 181; 11, 12], ця теорія, тим не менше, демонструє незаперечну присутність «ефекту колії» в усіх транзитних суспільствах, в яких відбуваються кардинальні зміни умов взаємодії таких основних частин суспільства, як влада, бізнес і споживачі. При цьому, наслідки існування і дії «ефекту колії» або «path dependence problem» дуже негативно впливають на динаміку і результати запланованих соціальних, організаційних, технологічних та ін. трансформацій, що відбувається в зв'язку з гальмуванням процесів формування в соціальному середовищі нових цінностей, цільових установок, нових життєвих практик і моделей поведінки.

Цілком очевидно, що сьогодні інституціональне середовище України і багатьох інших пострадянських країн характеризується «... неоднорідністю інститутів, що перебувають на різних етапах розвитку; асинхронністю їх функціонування, обумовленою циклічністю розвитку інститутів; дискретністю перетворень, зв'язаних зі ступенем підготовленості суб'єктів і агентів до зміни звичних норм і правил» [12]. Це пояснюється тим, що людські ресурси будь-якої СЕС, які будучи частками інституціонального простору країни, також є об'єктами впливу альтернативних ідеологем базових інституціональних матриць. За цієї ситуації у частини населення країни (в т. ч. СЕС) виникає певна несумісність звичних, традиційних підходів та сприйняття дійсності з вимогами нового інституціонального оточення, що особливо різко проявляється в стосунках між групами людей – прибічниками традицій (яким зручно в існуючій колії традицій і звичок) та провідниками інноваційних змін (які намагаються поміняти колію). В транзитних економіках це приводить не просто до гальмування необхідних суспільству змін в часі, а до падіння виробництва, втрати продуктивності і ефективності, конфліктів, банкрутств і ліквідації підприємств, стагнації підприємництва і т. п., а також втрати віри прогресивно налаштованих членів суспільства в необхідність, доцільність і результативну виправданість змін.

Підтвердженням цього можуть служити і диференційованість результатів опитування Всеукраїнської краудсорсінгової платформи Програми розвитку ООН в Україні у 2012 р., коли на запитання «Що треба змінити, щоб покращити якість життя в Україні?» більшість експертів називали «необхідність змін ставлення, менталітету», а значна більшість пересічних громадяни на перше місце ставили «зміни у сфері державного управління» [13]. Тобто, більшість населення і, очевидно, людських ресурсів СЕС продовжує вважати за необхідне змінювати не



свої власні погляди, позиції і менталітет, а очікує змін від сторонніх чинників при намаганні зберегти власні інтереси та індивідуальну ментальність.

Слід зауважити, що на вирішення цієї проблеми в багатьох дослідженнях процесів змін в життєвій людських ресурсів сучасних СЕС були спрямовані зусилля науковців різних країн, якими отримані певні наукові рекомендації і доведена необхідність забезпечення випереджаючих змін у психології, свідомості, ментальності і т. п. носіїв інтелекту – людських ресурсів будь-якої соціально-економічної системи, як умови забезпечення успіху всіх інших необхідних цій системі змін.

Так, незадовго після появи у 1993 році бестселера «Реінжиніринг корпорацій: Маніфест революції в бізнесі» М. Хаммера і Дж. Чампі (Michael Hammer, James Champy) [14], у 1994 році вийшла з друку книга Данієля Араоза (Daniel L. Arazoz) і Вільяма С. Сатона (William S. Sutton) «Перепроєктуй себе» («Reengineering Yourself»), у вступі до якої авторами було наголошено «... якщо ви не перепроєктуєте себе, нічого не зміниться» [15]. Тобто, не змінивши себе не слід очікувати змін у своєму оточенні.

Проте, проголошена авторами дослідження [15] декларація необхідності «перепроєктувати себе» була продовжена сформульованими іншими науковцями вимогами «змінити особистісний інтелект» у 2006 р. [16], активізувати талант і здібності людини шляхом «...ментального «реінжинірингу» [...] шляхом особистого розвитку» [17, с. 7], виконати «реінжиніринг процесу мислення» 2017 [18], «реконструювати менталітет» 2017 [19] і, нарешті, «переосмислити управління організаційними змінами» 2018 [20].

Слід вказати, що, починаючи з 2000 р., в Україні також з'явилися наукові розвідки Мариніч І. В. на тему залежності національної економіки від ментальності нації [21, 22], якою в дослідженні 2012 р. [23] стан українського суспільства було визначено як «віддзеркалення української ментальності». У 2001 р. Семикіна М. В. в роботах [24, 25] наголошувала на необхідності «перебудови ментальності», «трансформації трудового менталітету» і «докорінної зміни спрямованості ментальних установок на суспільному та індивідуальному рівнях». У 2003 р. в монографії [26] Богиня Д. П. довела, що менталітет може бути як активним фактором економічного розвитку, так і суттєвим гальмом на шляху ринкових перетворень, що робить необхідним врахування в процесі розвитку людських ресурсів «особливостей і джерел національного трудового менталітету» [27]. У 2006 р. Лопушинський І. Д. визначив проблему формування національного менталітету основним завданням сучасної української держави [28]. У 2013 році в статті Коваленко Т. В. була доведена необхідність «інтелектуалізації бізнес-процесів» з врахуванням «особливостей трудового менталітету працівників» [29], а у 2016 році у вітчизняних електронних ЗМІ з'явилось інтерв'ю П. Шеремета «Україні потрібен соціальний реінжиніринг» [30], в якому він також стверджував, що «... нам потрібна зміна всередині нас самих».

Враховуючи той факт, що «Ментальні трансформації є найбільш складними і завжди потребують переоцінки основних соціальних цінностей та перегляду світоглядних настанов як окремої особистості, так і суспільства в цілому» [31, с. 308], ряд вітчизняних дослідників цілком слушно вважають менталітет людських ресурсів дуже важливою категорією і впливовим чинником інституціональної теорії [для прикладу, 32, 33]. При цьому, не зважаючи на те, що т. зв. «господарський менталітет» вважається економічною категорією [34] і чинником розвитку інституційного середовища [34], дослідження зв'язку між станом менталітету і ментальності людських ресурсів підприємств і організацій та рівнем інтенсивності опору або сприяння змінам останнім часом не виконувались. І це при наявності повного усвідомлення, що «Економічна наука досліджує менталітет на його поведінковому рівні, коли стереотипи й установки суб'єктів, що формуються під впливом ціннісних та ідеологічних орієнтацій, починають виявлятися і впливати на об'єктивний світ» [32, с. 38], а також уже сформульованих рекомендації щодо можливостей «...використати потенціал українського господарського менталітету для реформування інституційного середовища» на мега-, макро-, мезо- і мікроекономічному рівнях національного господарства України [35, с. 78-79].

Проте, більшість вітчизняних експертів, наголошуючи на необхідності «перебудови», «трансформації», «зміни», «переосмислення», «реінжинірингу», «формування» і т. ін. менталітету людських ресурсів СЕС, ніяким чином не пов'язують цей процес з необхідністю попередньої підготовки наступних змін, не вказують на необхідність пріоритетного за часом виконання радикальних змін в менталітеті і ментальності для забезпечення їх успішного ментального «виходу із колії» ще до моменту започаткування процесів обґрунтування, розробки планів і впровадження необхідних підприємствам організаційних, технологічних і т. п. змін. Тому, до останнього часу значна кількість дослідників продовжують стояти на

традиційних позиціях доцільності простого врахування в процесах управління людськими ресурсами стану їх менталітету та його впливу на результати, а на сьогодні практично відсутні публікації з рекомендаціями щодо необхідності пріоритетного управління змінами менталітету людських ресурсів підприємств до моменту запровадження радикальних змін іншого характеру (організаційних, технічних, технологічних тощо).

Слід зауважити, що серед вітчизняних досліджень шляхів зміни менталітету людських ресурсів можна знайти обґрунтування технології формування професійного менталітету державних службовців [36], визнання і визначення менталітету персоналу підприємств в якості об'єкта менеджменту [37, 38], а також визначення ролі всіх можливих складових (трудоного, господарського, економічного, світоглядного, екологічного тощо) менталітету індивідуумів та їх груп в інноваційному розвитку підприємств [39]. Однак, в основі названих досліджень лежить виключно підхід раціонального використання уже існуючого менталітету персоналу підприємств в той час, коли, згідно теорії інституціональних матриць, менталітет і ментальність персоналу підприємств в процесах змін необхідно не проектувати і формувати, а перепроєктувати і переформатовувати, не поправляти, пристосовувати і удосконалювати, а радикально змінювати згідно вимог ліберальної але уже глобалізованої та інтелектуалізованої економіки.

В умовах нової економіки це доцільно робити уже не за звичними базовими ідеологічними і економічними установками відомих альтернативних X або Y матриць, і навіть не за критеріями домінують-комплементарних X-у та Y-х матриць, а за інтерпретацією матриці з комбінованим впливом на людські ресурси цих же установок згідно запропонованої нами єдиної ромбовидної X-у–Y-х інституціональної матриці (Рис. 3).

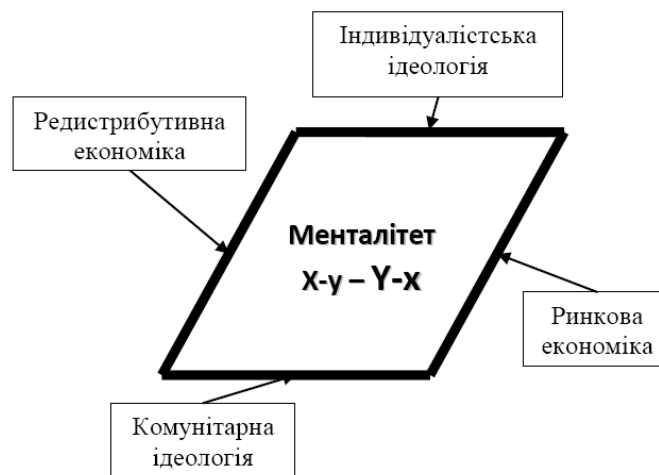


Рис. 3. Зміни менталітету людських ресурсів сучасних підприємств повинні формуватись в рамках ромбовидної інституціональної матриці і під одночасним впливом її ідеологічних та економічних установок (розробка авторів)

При цьому, менталітет людських ресурсів запропонованої нами інноваційної інституціональної матриці повинен видозмінюватись на засадах знання і використання керівництвом СЕС всіх базових ідеологічних і економічних установок матриці з одночасним налаштуванням на усвідомлене оцінювання, сприйняття і використання всіх позитивних здобутків попередніх інституціональних матриць, заперечення і ліквідації всіх негативних наслідків від їх примусового використання, а також інтеграції людських ресурсів і їх мотивацією до змін позитивними прикладами уже отриманими і очікуваними наслідками змін.

Отже, певною гарантією реалізації успішних організаційних, технологічних, економічних і соціальних змін в суспільстві і в його СЕС слід вважати випереджаюче виконання необхідних змін в менталітеті їх людських ресурсів і, в першу чергу, управлінських. Ініціатором і мотором необхідних змін повинен виступати управлінський корпус СЕС, а будь-яка відома і популярна сьогодні технологія управління змінами повинна в обов'язковому порядку включати етап реінжинірингу менталітету людських ресурсів як соціально-психологічну підготовку до поступової і радикальної зміни його життєвих і моральних цінностей, менталітету і ментальності.

Виходячи з того, що М. Хаммер і Дж. Чампі (Michael Hammer, James Champy) визначили технологію традиційного реінжинірингу як фундаментальне переосмислення і

радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення вагомих покращень у показниках результативності, витрат, якості, рівня обслуговування та оперативності підприємства [40], під процесом реінжинірингу менталітету людських ресурсів СЕС ми пропонуємо розуміти:

*процес соціально-психологічних змін свідомості і психології людських ресурсів СЕС шляхом зміни життєвих і моральних цінностей, менталітету і ментальності кожної приналежної до СЕС особистості відповідно критеріїв ідеологічних і економічних основ обраної суспільством, керівництвом і колективом СЕС типу інституціональної матриці.*

Цілком очевидно, що без використання технології ментального реінжинірингу людських ресурсів СЕС, більшість спроб запровадження інших видів змін в їх основних бізнес-процесах тільки шляхом нав'язування зверху, диктату керівництва та всупереч діючим переконанням, будь-які заплановані керівництвом радикальні зміни (навіть дуже необхідні) зустрінуть значний опір людей, скоріше всього не відбудуться, а істотне поліпшення результатів функціонування не буде досягнуто.

Однак, не дивлячись на рекомендації багатьох названих вище досліджень, якими доведена необхідність і доцільність розробки та використання різноманітних варіантів технологій реінжинірингу менталітету людських ресурсів підприємств, тільки в [41] було вперше наголошено на тому, що технологія реінжинірингу менталітету людських ресурсів має стати обов'язковою складовою управління процесами змін в соціально-економічних системах.

**Висновки.** Таким чином, в результаті аналізу впливу на менталітет людських ресурсів підприємств і організацій ідеологічних, політичних і економічних установок інституціональних матриць західного і східного типу, нами встановлено, що:

– головними причинами виникнення опору змінам в суспільстві і його організаційних утвореннях (підприємствах, установах, організаціях територіальних громадах тощо) виступає відомий «ефект колії» або «path dependence problem», який спричинений конфліктом між звичними уявленнями і переконаннями людей із новими вимогами зміненого оточення і виникає з причин некваліфікованого управління процесами змін;

– гарантією успішної розробки і впровадження організаційних, соціальних, технічних, технологічних і т. д. змін, необхідних для подальшого існування і ефективного функціонування СЕС, може і повинно стати використання їх керівним корпусом технології випереджаючого реінжинірингу менталітету людських ресурсів;

– основою технології реінжинірингу менталітету персоналу підприємств повинні стати організація пізнавального розвитку (навчання) людських ресурсів СЕС в комплексі із заходами, спрямованими на соціально-психологічні зміни свідомості і психології людей на основі ідеологічних і економічних установок ромбовидної інституціональної матриці;

– реалізація процесу реінжинірингу менталітету персоналу підприємств згідно рекомендацій ромбовидної інституціональної матриці вимагатиме виконання цілої низки додаткових досліджень, спрямованих на необхідні модифікації в поведінці людських ресурсів СЕС.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Kotter John P. HBR's 10 Must Reads on Change Management (including featured article "Leading Change," by John P. Kotter)/ John P. Kotter, W. Chan Kim, Renée A. Mauborgne. – Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2011. – 224 p.
2. Воронков, Д. К. Методологічні засади управління стратегічними змінами в діяльності підприємства : дис... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Воронков Денис Костянтинович; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. – Луганськ, 2011. – 539 с.
3. Jasińska J. Zmiany w organizacjach. Sprawne zarządzanie, sytuacje kryzysowe i warunki osiągnięcia sukcesu / Joanna Jasińska. – Warszawa: Wydawnictwo FREL, 2015. - 546 s.
4. Лавров И. В. Институциональные матрицы формирования богатства: теория и методология / И. В. Лавров // Вестник ОГУ, № 6, 2005, с. 91-96.
5. Jonavicius L. Why Ukraine and Georgia Have Not Used the "Window of Opportunity"? Neo-institutional Analysis Transformational Stagnation in Georgia and Ukraine / Laurynas Jonavicius // UNISCI Discussion Papers. – 2009. – # 19. – P. 12-37.

6. Кирдина С. Г. Институциональные матрицы и развитие России: введение в X-Y-теорию / С. Г. Кирдина. – Издание 3-е, переработанное, расширенное и иллюстрированное. – СПб. : Нестор-История, 2014. — 468 с.
7. Аузан А. Развитие и «колея» зависимости / А. Аузан // *Мировая экономика и международные отношения*. – 2017. – Т. 61, №10. – С. 95-105.
8. Аузан А. А. «Колея» российской модернизации // *Общественные науки и современность*. – 2007. – № 6. – С. 54-60.
9. Экономист Александр Аузан: «Россия превращается в страну менеджеров, охранников, мигрантов и пенсионеров» / [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.crimea.kp.ru/daily/25782.5/2766102/>
10. Barnett V. Economics in Russia: Studies in Intellectual History / Vincent Barnett, Joachim Zweynert. – Ashgate Publishing Limited Gover Hous, 2008. – 209 p.
11. Руднев А. Особенности социокультурных традиций российского общества / А. Руднев // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://socupr.blogspot.com/2009/11/blog-post\\_9106.html](http://socupr.blogspot.com/2009/11/blog-post_9106.html)
12. Довгань Л. Є. Інституціональне середовище в процесі змін / Л. Є. Довгань, І. П. Малик // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rusnauka.com/TIP/All/Economica/31.html>
13. Чуранова О. Українців спитали, що треба змінити, щоб покращити рівень життя в країні / О. Чуранова // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://ukrainian.voanews.com/a/ua-wealth/1569867.html>
14. Michael Hammer & James Champy. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. - Harper Business, New York, 1993. – 223 p.
15. Daniel L. Arazo & William S. Sutton. Reengineering Yourself. Blueprint for Personal Success in the New Corporate Culture. – Wellness Institute, Inc., 2003. – 235 p.
16. Gardner, G. Changing minds: The art and science of changing our own and other people's minds / G. Gardner. – Boston, MA: Harvard Business School Press, 2006. – 272 p.
17. Сомер Д. С. Космическая валюта – наивысшее богатство / Дарио Салас Сомер. – М. : Издательство «Кодекс», 2016. – 160 с.
18. Santa Misra. Re-engineering of Thought Process : An exploratory model / Santa Misra // *J Psychol Cognition*. – 2017. – Volume 2, Issue 1. – P. 75-77.
19. Petrenko V. A psychosemantic approach to reconstruction of political mentality: Research methods and examples / Victor Petrenko, Olga Mitina // *Herald of the Russian Academy of Sciences*. – 2017. – Volume 87, Issue 1. – pp. 49–62.
20. Tams C. Why We Need To Rethink Organizational Change Management / Carsten Tams // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.forbes.com/sites/carstentams/2018/01/26/why-we-need-to-rethink-organizational-change-management/2/#6c86bccb6bb4>
21. Мариніч І. В. Моделювання національного менталітету / Мариніч І. В. // *Україна: інтелект нації на межі століть* / [Ворона В. М., Врублевський В. К., Канигін Ю. М. та ін.] / За ред. В. К. Врублевського. — К.: Інформаційно-видавничий центр «Інтелект», 2000. — С. 280–320.
22. Мариніч І. В. Національна економічна система та ментальність України / В. К. Врублевський, І. В. Мариніч // *Україна в ХХІ столітті: концепції та моделі економічного розвитку* / Матеріали доповідей V Міжнародного конгресу українських економістів : В 2-х ч. Редкол.: відп. ред. академік НАН України М. І. Долішній. — Ч. 1. — Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2000. — С. 15–20.
23. Мариніч І. Українське суспільство як віддзеркалення української ментальності / І. Мариніч // *Українське суспільство 1992–2012. Стан та динаміка змін. Соціологічний моніторинг* / За ред. д. е. н. Ворони В. М., д. соц. н. Шульги О. М. — К.: Інститут соціології НАН України, 2012. — С. 335–343.
24. Семикіна, М. В. Трансформація трудового менталітету персоналу у ракурсі економічної інтеграції України до Європейського Союзу / М. В. Семикіна // *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. - 2001. – Ч. 2. – С. 191–197.
25. Семикіна, М. В. Аспекти перебудови ментальності працівників в системі мотиваційного менеджменту / М. В. Семикіна // *Україна: аспекти праці*. – 2001. – № 4. – С. 40-46.
26. Богиня Д. П. Ментальний чинник у сфері праці : проблеми теорії та практики : монографія / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна ; Ін-т економіки, НАНУ. – К. : Штурм, 2003. – 382 с.
27. Богиня Д. П. Гуманістичні орієнтири управління конкурентоспроможністю людського розвитку / Д.П. Богиня // *Регіональні проблеми людського та соціального розвитку*:



тези доп. і повідом. наук.-практ. конф.: В 2 т. – Т. 2 / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2008. – С. 41-51.

28. Лопушинський І. Формування національного менталітету — нагальне завдання сучасної української держави / І. Лопушинський // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. — 2006. — № 3. — С. 207—213.

29. Коваленко Т. В. Особливості впровадження сучасних управлінських технологій / Т. В. Коваленко // HR-менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи: колективна монографія / за заг. ред. І. Б. Швець. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. – С. 66-74.

30. Хворостина О. Павло Шеремета: «Україні потрібен соціальний реінжиніринг» / О. Хворостина // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://lb.ua/economics/2016/10/03/346538\\_pavlo\\_sheremeta\\_ukraini\\_potriben.html](http://lb.ua/economics/2016/10/03/346538_pavlo_sheremeta_ukraini_potriben.html)

31. Глушко Т. П. Економічна теорія нації у контексті глобалізаційних процесів (соціально-філософський аналіз) : дис. на здоб. наук. ступ. д-ра філос. наук за спец. 09.00.03 – соціальна філософія та філософія історії / Т. П. Глушко. – Київ. НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2017. – 409 с.

32. Гриценко О. А. Менталітет як категорія інституціональної теорії // Экономическая теория. – 2005. – №1. – С. 35-50.

33. Біленко О. В. Менталітет як інституціональний чинник розвитку людського капіталу / О. В. Біленко // Інституціональний вектор економічного розвитку : зб. наук. праць МІДМУ «КПУ». – 2012. – Вип. 5(2). – С. 26–34.

34. Лусте О. О. Господарський менталітет як економічна категорія / О. О. Лусте // Економічний форум. – 2013. – № 4. – С. 114-120.

35. Осецький В. Господарський менталітет як чинник розвитку інституційного середовища / В. Осецький // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2013. – №12(153). – С. 75-79.

36. Філіпова Т. В. Професійний менталітет державних службовців в Україні: технологія формування : дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 / Т. В. Філіпова. – Одеський регіональний ін-т держ. управління Національної академії держ. управління при Президентові України. — О., 2006. — 198 с.

37. Дороніна М. С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту / М. С. Дороніна, Т. В. Голубєва // Культура народів Причорномор'я. – 2009. – № 161. – С. 90-95.

38. Лиманский А. А. Трудовой менталитет как предмет менеджмента / А. А. Лиманский // Бизнесинформ. – 2009. – №3. – С.135-138.

39. Турило А. А. Економічний менталітет і його роль в інноваційному розвитку підприємства / А. А. Турило // Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський НУ ім. В. О. Сухомлинського. – 2015. – Вип. 7. – С. 508-511.

40. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – Издательство : «Манн, Иванов и Фербер», 2006. – 287 с.

41. Андигур А. П. Ментальний реінжиніринг як обов'язкова складова процесу управління змінами в соціально-економічних і галузевих системах / А. П. Андигур, М. М. Мельницький, Й. Ясінська, В. П. Петренко // «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем». Матеріали VI-ї Міжнародної наук.-практ. конференції (м. Івано-Франківськ, 11-13 жовтня, 2017 року). – Івано-Франківськ:, 2017. – С. 28-30.



# УПРАВЛІННЯ ОБМЕЖЕННЯМИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКА НА ОСНОВІ ТЕОРІЇ ОБМЕЖЕННЯ СИСТЕМ

Перезовова І. В. д. е. н.,  
Тимошенко Д. В. к. е. н.,  
Кравчук Р. С. к. е. н.

Україна, Івано-Франківськ, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/01062018/5663](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/01062018/5663)

## ARTICLE INFO

Received 23 April 2018

Accepted 25 May 2018

Published 01 June 2018

## KEYWORDS

intellectual and resource potential, intellectual resources, management, motivation, theory of constraints

## ABSTRACT

The article deals with the analysis of the approach to managing business processes based on the concept of system constraints theory. The actual tasks concerning the management of an employee's intellectual resource in the context of operational management on the basis of the theory of system constraints are revealed. It was emphasized on the necessity of applying the methodology of TOC in order to manage the intellectual resources of a worker. The 5-step method of controlling worker restrictions on the basis of TOC is proposed. Formed proposals for the introduction of scientific research into the model of intellectual organization.

© 2018 The Authors.

**Вступ.** В сучасній практиці організації як особистісного розвитку, так і функціонального будь-кого індивіда відсутнє однозначне вирішення проблеми наявності перешкод для розвитку тіла, свідомості (а також душі і духу, які поки що перебувають у розділі феноменології сучасної науки) задля реалізації демографічного спектру потреб та повноцінного розвитку її генетично обумовленого потенціалу. Натомість, робота в складних умовах сьогодення вимагає від людини-працівника арсеналу особистих та професійних якостей, навичок і компетенцій. Відсутність останніх призводить до формування низки управлінських обмежень (методика визначення обмежень Вудкока М. і Френсіса Д. [1]). Однак, самого визначення цієї деривації, наведеного в тексті і теоретично описаного, для розуміння проявів та оцінки практичного застосування є недостатньо. Потреба, а відповідно, і побудова адаптивного механізму управління цими обмеженнями, вимагає від науковців глибокого розуміння як їх природи і суті, так і оцінювання можливостей нівелювання.

Підприємство або організація є не лише соціально-економічною, але й техніко-економічною системою то стає зрозумілим, що розглядати елементи (підсистеми) організації (у нашому випадку — людину, як працівника) окремо недостатньо, адже «... окрім фізичних законів, існують закони людських систем.» [2, с. 18]. Опитувальник методики визначення обмежень хоч і містить достатній діапазон питань стосовно самоуправління, ціннісних орієнтацій, цілей, навичок поведіння в конфліктних ситуаціях і навичок впливу, креативності тощо, він відіграє роль «статичного приладу виміру «температури» працівника» у той час як більшість підприємств/організацій вимагають динамічного методу розкриття потенціалу (талантів) працівників з можливістю його корекції. Ще 5 років тому HR-менеджери компанії Ібей (англ. eBay Inc) наголошували на тому, що «... довгострокова програма розвитку талантів (сама програма триває 8 місяців — примітка авторів статті) — неефективні інвестиції. Причина полягає в тому, що знання і компетенції, які набуваються до моменту завершення програми вже не потрібні компанії. Вже змінився світ, ринок, очікування клієнтів, бізнес-поведінка.» [3, с. 21]. І хоча складові тесту разом з його результатами відображають дуалізм розвитку (або ж ентропії) пари «організація–працівник» і навіть свідчать про наявність або відсутність успішності соціально-економічної системи, вони не відображають динамічних змін інтелектуально-ресурсного потенціалу працівника в контексті мінливості середовища

діяльності підприємства (як внутрішнього, так і зовнішнього). Окрім того, сучасна організаційна система підприємства/організації вимагає не стільки констатації свого відображення у працівниках, скільки можливості впливати на них.

Таким чином, невирішена раніше частина загальної проблеми управління персоналом, якій присвячується дана праця, полягає у винайдені оптимального комплексу управлінських впливів керівника (*КВВк*) на процес розвитку працівником свого інтелектуально-ресурсного потенціалу (*IRP*) в контексті організаційної системи в напрямку необхідних для підприємства компетенцій з подальшим унеможливленням виникнення «вузьких місць» — обмежень.

**Результати дослідження.** До управління підприємством слід підходити цілісно і системно, що передбачає розгляд усіх частин системи у тісній взаємодії. Лише цей підхід здатен адекватно відобразити у свідомості людини-працівника мету, цілі і цінності соціально-економічної системи, забезпечуючи зворотній зв'язок з соціальною, фінансово-економічною, технічною, технологічною, організаційно-управлінською, маркетинговою, інформаційною та іншими підсистемами підприємства. Це сприяє реалізації «організаційної гідравліки» [4, с. 14] — поняття, що позначає переведення корпоративних цілей у дії окремо взятого працівника. Разом із цим системний підхід також вказує на наявність обмежень, тісно пов'язаних з професіоналізмом, який у свою чергу, має пряме відношення до компетенцій працівника і, як не дивно, «ключових компетенцій» підприємства [5]. Концепція останніх запропонована Прахаладом С. та Хемелом Г., які рекомендують компаніям після проходження відповідного аудиту, який охоплює організаційні знання, технології, HR-менеджмент, стосунки та унікальну атмосферу у колективі (яку, на відміну від бізнес-моделі, неможливо скопіювати) займатись усім тим, що їх персонал вміє робити найкраще. В цілому, ключові компетенції визначаються як навички та вміння персоналу підприємства, які стають запорукою успішної конкуренції [6]. Таким чином, «<...> ключовою називається компетенція вищого порядку <...>, яка являється колективним знанням, що дозволяє організувати і управляти використанням інших компетенцій і здатностей ...» [7]. Алгоритміка сучасного управління полягає у ідентифікації *ключового* та *забезпечувального* бізнес-процесів [8]. Таким чином, ключовий бізнес-процес, окрім своїх основних функцій при належній ліквідації обмежень у використанні людиною свого інтелектуально-ресурсного потенціалу, у т.ч. шляхом застосування сучасних механізмів мотивації — комплексу управлінських впливів керівника (*КВВк*), «... оптимізує усі підрозділи організації за принципом тандему інтелектуальної діяльності, а забезпечувальний — забезпечить діяльність даного тандему шляхом організації командної взаємодії.» [8, с. 156]. Дану оптимізацію пропонується провести в контексті використання елементу нової парадигми управління організацією — *всесвітньовідомої теорії обмежень систем* (ТОС, англ. *Theory of Constraints*), яка здатна виявити і усунути усі обмеження або «вузькі місця» на підприємстві.

Наукові дослідження усього конфронтаційного, негнучкого, ворожого і такого, що перешкоджає наближенню працівника як найціннішого активу сучасної соціально-економічної системи до «серця справжнього життя» в контексті організаційного середовища часто розглядається з позиції:

1) *загальної психології* у т.ч. менеджменту персоналу і загальної теорії управління (Бесчасний Л., Богиня Д., Буян І., Врублевський В., Гош А., Кваснюк В., Корнієнко В., Кривенко К., Логвиненко В., Лукінов І., Мочерний С., Нестеренко В., Пахомов Ю., Петренко В., Рубан А та ін.). Західна теорія менеджменту завдячує таким економістам, соціологам, психологам та іншим спеціалістам в галузі управління людським ресурсами, як Альберт Х., Браун І., Гелбрейт Д., Герцберг Ф., Грейсон Д., Друкер П., Зіберт В., Ланг Л., Макгрегор Д., Маслоу А., Мейо Е., Файоль А. та ін.);

2) впливу соціально-психологічних чинників на *професіоналізм* вітчизняними авторами: Гришина М., Деркач А., Дружилов С., Карамушка Л., Коротков Е., Кузьміна Н., Маркова А., Нікіфоров Г., Сорочан Т., Шепель В., а також іноземними авторами — Альберт М., Армстронг М., Вейл П. Гудсон І., Мескон М., Паскаль П., Равен Дж., Уінтертон Дж., Фуллан М., Харгріверс Е.

3) *безпосередньо обмежень і теорії систем*: Зіновєв Ф., Пакк Х. Павловська Н., Попадинець І. Р., Устенко А. та ін.

В основу класифікації обмежень працівника можуть бути покладені різноманітні ознаки. Так, Вудкок М. та Френсіс Д. щодо визначення обмежень в управлінні визначають 11 чинників-перешкод, які здійснюють вплив на ефективність управлінської діяльності: 1) невміння управляти собою; 2) розмиті особисті цінності 3) несформовані особисті цілі; 4) зупинений саморозвиток; 5) низький рівень навиків у вирішення проблеми; 6) низький рівень

творчого підходу; 7) невміння впливати на оточуючих; 8) недостатнє розуміння особливостей управлінської праці; 9) невміння управляти; 10) невміння навчати; 11) низька здатність формувати колектив [1]. Зіновієв Ф. [9, с. 269] групує обмеження в діяльності менеджера за ознакою позиціонування відносно особи фахівця:

- 1) зовнішні умови: політичні, регіональні, соціальні, економічні, національні;
- 2) потенціал фахівця: інтелект, досвід, вік, кваліфікація менеджера, розуміння можливостей;
- 3) внутрішні умови: кваліфікація фахівців, технічне, фінансове, інформаційне, методичне, програмне забезпечення.

Обмеження можуть також мати і гендерну ознаку [10], а також і проявляти себе в контексті умов глобалізації [11] тощо.

На наш погляд, дану проблематику слід досліджувати з метою ліквідації (або нівеляції впливу) з використанням системного підходу.

Сукупність та варіативність комбінаторного об'єднання елементів підприємства утворюють окремі структурні одиниці: підсистеми управління (суб'єкти) і керовані підсистеми (об'єкти). Так, підсистема – це окрема система, яка має властиві їй ознаки, цільову орієнтацію, притаманні принципи функціонування, але в даний момент виступає складовою відносно незалежною частиною системи вищого порядку. Якщо ж частина системи таких властивостей не має, а просто є сукупністю однорідних елементів, то їх називають компонентами [12].

Здійснення управлінського впливу, тобто зміна стану об'єкта, завжди пов'язане із інформацією, яку отримує суб'єкт і яка впливає на його потребу щодо об'єкта. Зазначимо, що поняття системи є надзвичайно складним. Існує кілька десятків його визначень. За М. Булатовим, система – це «зовнішнє або внутрішнє впорядкування сукупності знань, а також метод аналізу об'єктів як цілісних утворень» [13, с. 449].

Система за своєю суттю є сукупністю елементів, що є взаємопов'язаними і взаємодіють між собою, утворюючи одне ціле задля досягнення спільної мети. Переміщення усіх елементів Системи в часі і просторі спричиняє їх постійну зміну в напрямку прогресу чи регресу. Це спричиняє зміну людини як складної системи як в контексті свого еґо — «...особистих інтенцій, біологічних імперативів та культурних кодів ...» [14, с. 33], так і зміну людини в контексті самої системи, що в кінцевому рахунку, є прикладом класичної дихотомії, як послідовного ділення цілого на частини, які більше пов'язані між собою всередині, аніж ззовні. Дослідження об'єкту часто вимагає його деконструкцію що є розкладанням останнього на складові частини. Досліджуючи один елемент ми можемо отримати відомості як про систему в цілому, так і про конкретний стан її елементу.

ТОС є креатурою Голдратта Е., яка починає розвиватись з 1970-х років ХХ століття [15–19]. Вона ілюструє підприємство/організацію як систему, яка функціонує як один довгий ланцюг. На прикладі цього Голдратт Е. якнайкраще демонструє нам поняття взаємозалежних елементів підприємства. Міцність ланцюга залежить від того яке навантаження здатна витримати його найслабша ланка у порівнянні з іншими. Дану аналогію слід перенести на ціле підприємство — найслабше місце підприємства Голдратт Е. називає системним обмеженням [18].

Для ліквідації слабкості цілого ланцюга найслабшу ланку ремонтують. Після її зміцнення міцність цілого ланцюга зростає, але лише до певної межі — до того часу, коли наступна ланка послабне від напруги і почне своїм незадовільним станом загрожувати міцності цілому ланцюгу. Аналогічно і з підприємством: до прикладу, проблема поганої логістики уповільнює рух складального конвеєру. Доки цей елемент не буде відремонтовано шляхом підвищення його пропускної здатності, будь-які інші маніпуляції з покращення нашої «слабкої ланки» здійснювати марно [19].

ТОС є вельми прогресивним елементом нової парадигми управління підприємством, адже уважна концентрація на проблемі дозволяє перетворити останню у задачу з подальшою реалізацією чіткого алгоритму управлінських дій щодо усунення «вузького місця». Але й це ще не все: цінність теорії підкріплюється тим, що ліквідація «вузького місця» при відповідному заглибленні у суть задачі здатне оголити інші недоліки організаційної системи, які пов'язані з менеджментом, маркетингом, виробництвом тощо. У колективній праці [20] зазначено, що ми можемо мати справу з декількома обмеженнями одночасно, однак, «<...> їх завжди буде невелика кількість.» [20, с. 200]. Інше трактування підходу Голдратта Е. полягає у тому, що «<...> в кожен конкретний момент часу в системі є тільки одне обмеження.» [21, с. 82]. Вражаємо, що обидва методи заслуговують право на життя, оскільки провадження аналізу потребує концентрації значної уваги.

На операційному рівні методологія ТОС оперує трьома показниками: «... усе, що ви робите на заводі підпадає під ці три визначення.» [15, с. 89]:

1) «Прохід» (англ. *Throughput*) — як «... швидкість, з якою система генерує гроші в результаті продажів.» (курсив автора, Голдратта Е.) [15, с. 87]. Одразу зауважимо на принциповості погляду автора щодо переваги продаж над виробництвом: «... В результаті продаж, а не виробництва. Якщо ти щось виробив, але не продав, це не прохід.» [15, с. 87]. Інакше кажучи, «... це гроші, які система генерує в результаті продаж, за вирахуванням повністю змінних прямих витрат на одиницю виробленої продукції ...» [15, с. 87].

2) «Товарно-матеріальні цінності» (в інших джерелах фігурує під назвою «Інвестиції» від англ. *Investment*) — це, умовно кажучи, гроші, які розширюють Прохід (вкладені в обладнання, будівлі, споруди, землю, сировину, готову продукцію тощо). За визначенням Голдратта Е. це «... загальна сума грошей, інвестована системою у купівлю того, що вона намагається продати у кінцевому рахунку.» [15, с. 88].

3) «Операційні витрати» (англ. *Operational Expenses*) — «... це загальна сума грошей, витрачена системою на переведення товарно-матеріальних цінностей у прохід.» [15, с. 88]. Це усі інші витрати організації окрім прямих змінних.

Мистецтвом ТОС є скорочення операційних витрат і товарно-матеріальних цінностей — «інвестицій» (інакше кажучи потрібно «віддавати менше грошей») вкупі зі збільшенням «проходу». Зрозуміти дане міркування допомагає ремарка Голдратта Е. стосовно того, що «<...> завод, на якому усі весь час працюють — це дуже неефективний завод» [15, с. 119], оскільки останній сприяє зростанню залишків через надмірне використання робочої сили. Це витягує усі «живильні соки» соціально-економічної системи, знищуючи її здоров'я та гальмуючи її розвиток в усіх напрямках, у т.ч. в напрямку генерування інтелектуальної продукції і інновацій в цілому. Цікаво, що даний приклад може ілюструвати не лише класичний завод — звуження проходу призводить до втрат фінансів на обслуговування і зберігання як матеріальних об'єктів на складах (сировина), так і нематеріальних об'єктів — незатребуваних патентів, ліцензій, підтримка яких пасивно витягує гроші. Для уникнення таких проявів доцільне застосування концепції реінжинірингу бізнес-процесів (РБП) [22], що має на меті оптимізацію усіх процесів організації в просторі і часі, у т.ч. шляхом відсікання усіх непрофільних активів і зменшення нераціональних пауз. Не входячи у розбіжності з РБП, засновник концепції ТОС наголошує на тому, що «<...> збалансований завод <...> - це завод, на якому потужність усіх ресурсів до одного повністю збалансована з ринковим попитом» [15, с. 120]. Такий підхід сприяє «вирівнюванню тиску» у «загальноорганізаційній «трубі», що унеможливує виникнення «вузького місця».

Для усунення обмежень в управлінні підприємством пропонується методика [21], яка алгоритмізована і поглиблена авторами в прикладному аспекті (рис.1). Варто наголосити, що «вузьким місцем» може бути що завгодно: цех, несправне або неправильно налаштоване обладнання, погане постачання сировини, або, як не дивно окрема особа (або група осіб). Це означає, що обмеження можуть бути як фізичними, так і управлінськими.

Перші просто блокують збільшення продуктивності. Другі «... — це стереотипи і переконання, які ніхто не ставить під сумнів. Вони складають 90-95 % усіх обмежень» [21, с. 82]. Подібний спосіб мислення сприятиме деградації управлінських навичок з появою «репресивної» культури мислення [23]. Саме тому проблема виробничої логістики з 1970-х «вперлась в людину» і поступово перетворюється на загальних шлях мислення (парадигму) і технологію розумового процесу, який дає відповіді на питання чому окремих працівник або група працівників також можуть бути «шийкою від плішки» — найслабшою ланкою в системі управління, яка іноді свідомо здатна занижувати результативність своєї праці, саботувати роботу і активно (або латентно) демонструвати усі інші види непокори. Тому дана ланка потребує надмірної уваги в контексті оптимізації як основного так і забезпечувального бізнес-процесів.

Важелем для підйому системи в контексті використання концепції ТОС є робота з інтелектуальним ресурсом особи або групи осіб. Дослідженню останнього присвячена значна низка праць, однак зауважимо, що поняття інтелектуального ресурсу є характеристикою, що притаманна кадровим ресурсам організації [24], що належать до поняття «трудові ресурси» — це «... відносини розширеного відтворення фізичних і розумових здібностей, знань, навичок та інших якостей людей, необхідних їм для роботи в народному господарстві, всебічного розвитку працівників у процесі суспільного виробництва» [25, с. 696]. Саме їм притаманна властивість «... розширеного відтворення фізичних і розумових здібностей, знань, навичок ...», що можна вважати соціальною поведінкою. Джерелом цієї поведінки є «... мотиваційна система



особистості, або мотивація — межовий вияв структури особистості, яка діє або поводить ся певним чином на перетині суб'єктивних (внутрішніх) сил і об'єктивних (зовнішніх) факторів.» [25, с. 696]. Усе це має досліджуватись в контексті такого поняття як «... фонд часу, які має система для реалізації мети, задля якої вона існує.» [25, с. 208].

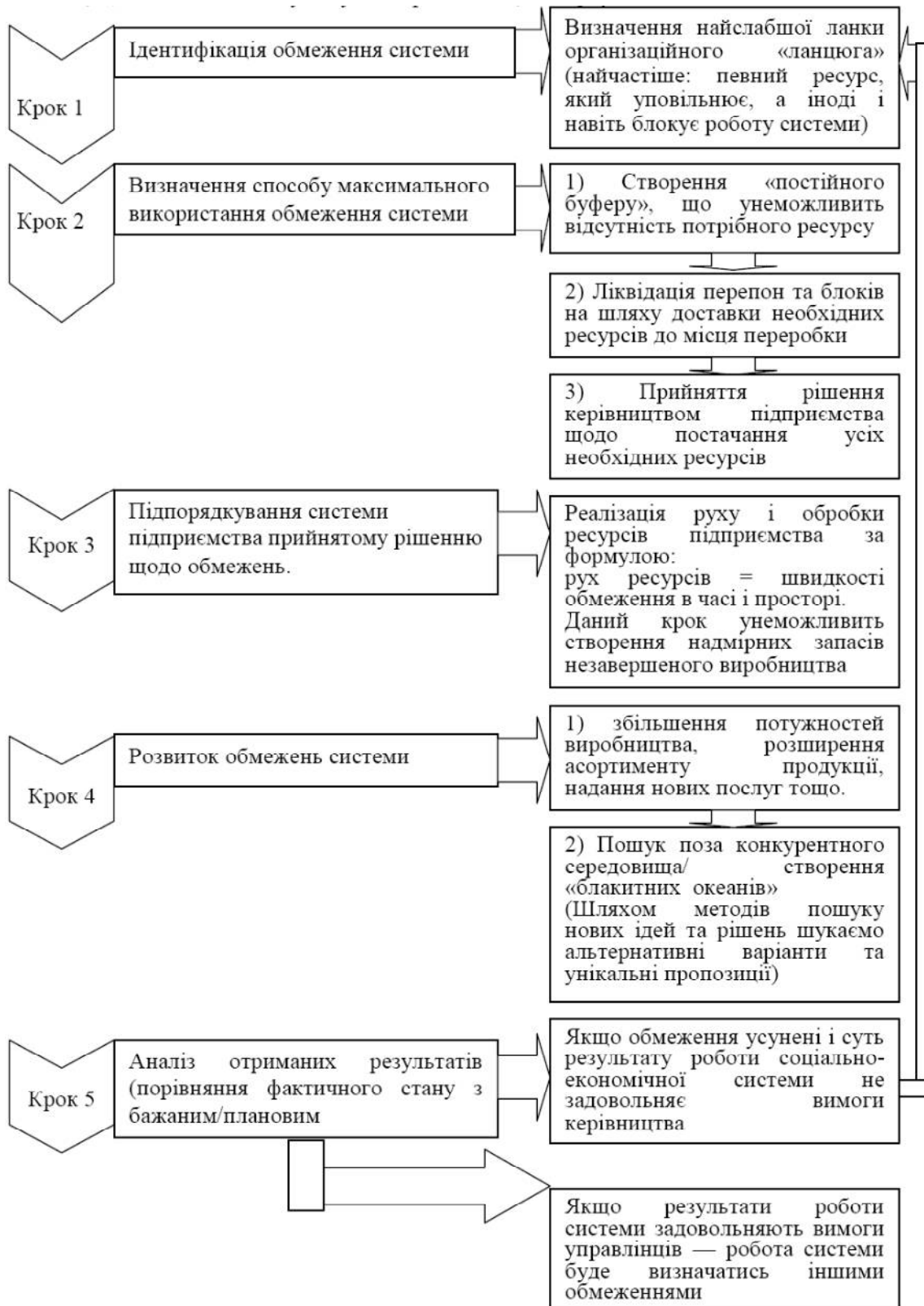


Рис. 1. Візуалізація алгоритмізованої методики усунення обмежень при управлінні підприємством

Джерело: Розроблено авторами на основі [21]





розуміється момент початку змін інтелектуального потенціалу особи, причиною яких є дія нових знань, нового досвіду, нових обов'язків і відповідальності, а під точкою мотиваційної біфуркації ( $TB_{m2}$ ) — момент початку змін інтелектуального потенціалу особи, причиною яких є дія спеціально запроєктованих і реалізованих мотиваційних впливів керівництва і/або її внутрішньої самомотивації.» [26, с. 8]. В змінах інтелектуального потенціалу людини присутні і інтелектуальні складові. Ними є нові знання, новий досвід, навички, вміння, новий статус, нові обов'язки, нова відповідальність. У просторовій моделі присутні також і психологічно-емоційні складові — самомотивація особи ( $SM$ ) і зовнішня мотивація особи керівництвом ( $Mynp$ ).

Сенс життя будь-якої людини полягає у її розвитку. Під цим розуміємо розвиток її стартового інтелектуального потенціалу.

Протягом роботи особи в соціально-економічній системі різними методами і механізмами формуються наступні точки інтелектуальної біфуркації:  $TB_{i2}$  (отримання, накопичення і використання досвіду практичної роботи, зміна посади або обов'язків)  $\rightarrow$   $TB_{i3}$  (досягнення пенсійного віку)  $\rightarrow$   $TB_{i4}$  (досвід пенсійного життя) та ін. Таким чином, в моменти їх виникнення «... починається дія впливів, які будуть приводити до змін в інтелектуальному потенціалі особи  $L_{IP} - M_{IP}$  з відповідними наслідками в змінах її інтелектуально-ресурсного потенціалу. Позитивний або негативний напрямок цих змін залежить від стану мотивації особи, тобто комплексного впливу трьох складових  $M_{соц}$ ,  $Mynp$  і  $SM$ . Комплексна позитивна мотивація за всіма вказаними складовими спричиняє зростання  $IRP$ , а відсутність або негативна спрямованість і вплив будь-якої із цих складових — його зменшення. З цих позицій, увага, звернена на вчасну розробку і впровадження мотиваційних заходів, якщо не зі сторони соціуму, то хоча б зі сторони керівництва і особи, що забезпечить якщо не зростання, то, принаймні, стабілізацію інтелектуального потенціалу та  $IRP$  особи в контексті певної системи.» [26, с. 8]. Сучасний управлінець повинен розвивати як базові, так спеціальні компетенції — ті знання, уміння і навички, що дозволяють досконально визначити стратегію розвитку компанії, спираючись на три складові інтелектуального ресурсу особи: «... рівень інтелектуального потенціалу особи ...», «... рівень мотивації особи ...» і «... фонд часу ...», який особа має для використання [24, с. 253].

На основі графічної інтерпретації поняття інтелектуального ресурсу особи з можливими варіантами його змін в результаті управління процесом мотивації було побудовано модель сучасного менеджера, орієнтованого на пріоритетне використання інтелектуальної праці [27], що є продовженням серії авторських досліджень в галузі побудови моделі організації на основі механізму інтелектуальної мотивації працівників [14]. Отримана у даній праці у вигляді гіперкубу (тесеракту) модель здатна жити своєю енергією працівників, спричиняючи їхню мотиваційну і інтелектуальну біфуркацію. До того ж дана модель також виступає продовженням наукових розвідок у сфері управління інтелектуально-ресурсним потенціалом працівника ( $IRP$ ). Також містить необхідне інформаційне забезпечення для переміщення точок інтелектуальної та мотиваційної біфуркації у потрібному напрямку. Це що забезпечить гармонійне розширення «коридору розвитку» людини. Аналогією цього, в нашому випадку, виступає поняття «Прохід» (англ. *Throughput*), що запропонований автором ТОС у [15]. Що до іншого важливого компоненту ТОС — «Товарно-матеріальних цінностей» (англ. *Investment*), тобто грошей, що розширюють «Прохід» (вкладені в обладнання, будівлі, споруди, землю, сировину, готову продукцію тощо), які визначаються як «... загальна сума грошей, інвестована системою у купівлю того, що вона намагається продати у кінцевому рахунку.» [15, с. 88]. Тут слід припустити, що кожен із складових інтелектуально-ресурсного потенціалу особи —  $L_{IP}$ ,  $M_b$ ,  $T_{IP}$  можна оцінити понесеними на її формування і підтримання певними витратами. Формула для визначення обсягу витрат, що є необхідних для формування всіх складових  $IRP$  ( $L_{IP}$ ,  $M_b$ ,  $T_{IP}$ ), може мати наступний вигляд [24, с. 254]:

$$C_{\Sigma} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^t C_{ij}, \quad (2)$$

де  $C_{\Sigma}$  — сукупні витрати на отримання освіти, життєвого і професійного досвіду (формування, розвиток, накопичення), самомотивацію і мотивацію (використання), охорону здоров'я і здоровий спосіб життя (підтримання і збереження) інтелектуального ресурсу особи;  $C_{ij}$  — витрати  $i$ -го виду, пов'язані з оплатою всіх названих вище дій, які здійснюються протягом  $j$ -го року;

$n$  — кількість видів витрат, понесених особою на здобуття всіх складових, які приймають участь у формуванні чинників  $L_{IP}$ ,  $M_{IP}$  та  $T_{IP}$ ;  $t$  — тривалість періоду витрат  $i$ -го виду.

«Операційні витрати» (англ. *Operational Expenses*) під якими розуміється «... загальна сума грошей, витрачена системою на переведення товарно-матеріальних цінностей у прохід.» [15, с. 88] в нашому випадку найбільш відповідають складовим у вигляді витрачених на їх формування коштів. Формула для економічної оцінки інтелектуального ресурсу окремої особистості (*EEP*), «... як джерела і засобу забезпечення процесу виробництва й розширеного відтворення, в найбільш узагальненому випадку буде мати наступний вигляд» [24, с. 255]:

$$EEP = C_{\Sigma} + mC_{\Sigma} = C_{\Sigma} (1 + m), \quad (3)$$

де  $m$  — середня норма прибутку на сукупні витрати, тобто, вкладених в розвиток особи інвестицій. При цьому, джерелами інвестування виступають сімейні, місцеві і державний бюджети, кошти підприємств, установ та організацій, спеціальних фондів тощо [24].

**Висновки.** Отже, акцентування уваги на людських ресурсах в ході будь-якої оптимізації соціально-економічної системи; необхідності оптимізації людських ресурсів в контексті системного підходу, а саме — за допомогою ТОС, а також виділенні інтелектуального ресурсу особи задля візуалізації цілі управління, є питаннями, що актуалізовані сучасністю: покоління молодих людей як майбутніх працівників — виконавчих елементів соціально-економічної системи і складової частини людського капіталу не зацікавлено у підтримці існуючої моделі світового порядку постіндустріальної економіки, яка, не дивлячись на свою філософію використання IV фактору виробництва — інтелекту, все ще продовжує існувати в жорстких умовах «... вуглеводних деспотій ...», так і «... трубопровідних демократій ...» [28, с. 149.] і характеризується небажанням сучасних еліт (політиків, юристів, фінансистів і бюрократів в цілому) позбуватися існуючих привілеїв.

Відтак, проблемою у загальному вигляді постає наявність організаційних перешкод для розвитку тіла, свідомості (а також душі і духу, які поки що перебувають у розділі феноменології сучасної науки) задля реалізацію особою демографічного спектру потреб та повноцінного розвитку її генетично обумовленого потенціалу, що досягається лише в контексті теперішніх організацій.

На підставі удосконаленої авторами алгоритмізованої методики усунення обмежень при управлінні підприємством, що наведена в даній статті, в продовження досліджень буде контуроване її застосування як для виявлення «вузьких місць» у використанні людиною власного *IRP*, так і управління ним.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика [Текст] / М. Вудкок, Д. Френсис ; пер. с англ. — М. : Дело Лтд, 1994. — 320 с.
2. Мартынов А. Жизнь в условиях турбулентности [Текст] / А. Мартынов // Комп&ньюн. — 2010. — № 13. — С. 18.
3. Логвиненко А. Будущее, в котором мы уже живем [Текст] / А. Логвиненко // &.СТРАТЕГИИ. — 2014. — № 11—12. — С. 20—23.
4. Салл, Д. Готовы ли вы к восстановлению? Семь вопросов руководителю [Текст] / Д. Салл // &.СТРАТЕГИИ. — 2010. — № 4. — С. 10—18.
5. Prahalad, C. The core competence of the corporation [Text] / C. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. — 1990. — № 3 (68). — С. 79—91.
6. Хэмел Г. Стратегическая гибкость [Текст] / Г. Хэмел, К. Прахалад и др. — СПб. : Питер, 2005. — 384 с.
7. Ключевые компетенции. Marketopedia. Онлайн энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс]. — Режим доступа до сайту: <http://marketopedia.ru/40-klyuchevye-kompetencii.html>, вільний (дата звернення: 10.05.2018). — Заголовок з екрану. — Мова рос.
8. Тимошенко Д. В. Організація командної взаємодії як ключова компетенція вищого порядку [Текст] / Д. В. Тимошенко // Економічний вісник університету (Збірник наукових праць учених та аспірантів). Вип. 22 (2) / Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди. Редкол.: голов. ред. Т. М. Боголіб. — Переяслав-Хмельницький, 2014. — С. 153—157.

9. Зінов'єв Ф. В. Нормування і оцінка управлінської праці [Текст] / Ф. В. Зінов'єв // БІЗНЕС-НАВІГАТОР. — 2013. — № 3. — С. 269—273.
10. Кот Г. М. Гендерні особливості психологічної підготовки керівників навчальних закладів [Текст] / Г. М. Кот // Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Педагогіка, Психологія. — 2010. — № 3. — С. 38—43.
11. Васечко Л. Обмеження прав людини в умовах глобалізації: проблеми теорії і практики [Текст] / Л. Васечко // Юридична Україна. — 2013. — № 1. — С. 4—8.
12. Кендюхов О. В. Економічний підхід до вивчення часу / О. В. Кендюхов, К. Ю. Ягельська // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2012. — № 3. — С. 141-148.
13. Булатов М. О. Філософський словник / М. О. Булатов. — К. : Стило, 2009. — 575 с.
14. Тимошенко Д. В. Деякі міркування про побудову структури сучасної інтелектуальної організації [Текст] / Д. В. Тимошенко // Инновационные технологии управления. В 2 книгах. К 1. : монографія / [авт.кол. : Баранников А.А., Дунская А.Р., Ильиных С.А. и др.]. — Одесса: КУПРИЕНКО СВ, 2013 — С. 32—49.
15. Голдратт Э. Цель. Процесс непрерывного улучшения. Цель-2. Дело не в везенье [Текст] / Элия М. Голдратт, Джефф Кокс. ; пер. с англ. Е. Федурко. Редактор Х. Пакк. — К. : ИД «Максимум», 2008. — 778 с.
16. Голдратт Э. Цель — 3. Необходимо, но не достаточно [Текст] / Голдратт Э., Шрагенхайм Э., Птак К. ; пер. с англ. Д. Капранов. — К. : НіД, 2009. — 243 с.
17. Голдратт Э. Критическая цепь [Текст] / Э. Голдратт ; [пер. с англ. Е. Федурко]. — М. : ТОС центр, 2007. — 272 с.
18. Детмер У. Теория ограничений Голдратта: системный подход к непрерывному совершенствованию. — 2-е изд. [Текст] / У. Детмер ; [пер. с англ. У. Саломатова ; под ред. Ю. Быстрова]. — М. : Альпина бизнес букс, 2008. — 444 с.
19. Детмер У. Производство с невероятной скоростью. Улучшение финансовых результатов предприятия [Текст] / У. Детмер, Э. Шрагенхайм ; пер. с англ. О. Наливайко. — М. : Альпина-паблишерз, 2009. — 329 с.
20. Кримська Л. О. Управління підприємством на основі теорії обмежень [Текст] / Л. О. Кримська, О. О. Шевченко // Бізнес інформ. — 2012. — № 12. — С. 198—201.
21. Михайлишин Н. П. ТОС — теорія, що ламає стереотипи [Текст] / Н. П. Михайлишин, Н. Г. Мельник // Сталий розвиток економіки. Хмельницький : Інститут економіки і підприємництва. — 2011. — № 4 (7). — С. 81—83.
22. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации : Манифест революции в би знесе [Текст] / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. — 287 с.
23. Булгаков М. А. Собрание сочинений. В 5-ти т. Т. 2. Дьяволиада; Роковые яйца; Собачье сердце; Рассказы; Фельетоны [Текст] / Редкол.: Г. Гоц, А. Караганов, В. Лакшин и др. Подгот. Текста и коммент. В. Гудковой и Л. Фиалковой. — М.: Худож. лит., 1989. — 345 с.
24. Василишина Н. Є. До уточнення поняття «інтелектуальний ресурс» з метою адекватної оцінки і врахування в процедурах стратегічного планування економічного розвитку регіональних соціально-економічних систем [Текст] / Н. Є. Василишина, Д. В. Тимошенко, І. В. Фіщук, В. П. Петренко // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інноваційно-інвестиційне забезпечення стратегії розвитку регіону (Збірник наукових праць). Вип. 5 (61) / НАН України. Ін-т регіональних досліджень. Редкол.: відп. ред. акад. НАН України М. І. Долішній. — Львів, 2006 — С. 250—258.
25. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3 [Текст] / Редкол.: ... С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К. : Видавничий центр «Академія», 2002. — 952 с.
26. Тимошенко Д. В. Мотиваційний механізм управління інтелектуальною працею персоналу нафтогазових підприємств та організацій : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 [Текст] / Д. В. Тимошенко. — Івано-Франківськ, 2011. — 20 с.
27. Тимошенко Д. В. Модель сучасного менеджера як інструмент розвитку його інтелектуально-ресурсного потенціалу [Текст] / Д. В. Тимошенко // Перспективные тренды развития науки: менеджмент, юриспруденция.: монографія / [авт.кол. : Берлявский Л.Г., Кочеткова О.В., Орлов М.М. и др.]. — Одесса : КУПРИЕНКО СВ, 2016. — С. 68—92.
28. Пелевин В. О. Ананасная вода для прекрасной дамы [Текст] / В. О. Пелевин. — М. : Эксмо, 2011. — 352 с.

# ***INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN ECONOMY***

ISSN 2412-8368

<https://ws-conference.com/ijite>

5(17) June 2018

Vol.1

SCIENTIFIC EDITION

Indexed by:



RS Global

INDEX  COPERNICUS  
INTERNATIONAL



Google  
scholar

RePEc

OpenAIRE



BIBLIOTEKA  
NARODOWA

Passed for printing 26.05.2018. Appearance 01.06.2018.

Typeface Times New Roman.

Circulation 500 copies.

RS Global Sp. z O.O., Warsaw, Poland, 2018



# INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN ECONOMY



RS Global