

# СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ НАУКОВО-ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ПРОВЕДЕННЯ ПОСТСУЧАСНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ

## STIMULATION OF SCIENTIFIC-INTELLECTUAL POTENTIAL'S DEVELOPMENT AND REALIZING UNDER THE POST-MODERNIZATION'S CONDITIONS

**Володимир ШЕДЯКОВ,**  
доктор соціологічних наук,  
Національний інститут  
стратегічних досліджень, Київ



**Volodymyr SHEDYAKOV,**  
PhD Sociology,  
National Institute  
for Strategic Studies, Kyiv

Успішні підготовка та проведення нової модернізації в пост-сучасних умовах, тобто постсучасної модернізації (або коротше – постмодернізації), передбачає оволодіння всіма можливостями розширеної ресурсної та методичної бази, а також зміну наголосів і рис господарських циклів. Без сумніву, легше й у короткотерміновому аспекті прибутковіше переважне використання сировинних можливостей, але сталий розвиток за моделями XXI століття неминуче висуває на перший план творчу працю та інтелектуальні технології [1, р. 57; 2]. При цьому науковій творчості шкідливе примушення, насильство (державне та корпоративне). Людям (особливо – суб'єктам наукової творчості) необхідно поважати в собі особистість, важливо усвідомлювати, що вони не просто виконують зовнішні вимоги, а втілюють власну волю. Отже, як нав'язування підходів, дріб'язкова регламентація, так і матеріальна незабезпеченість вбивають творчість.

Стан єдності відносин власності, праці та управління є визначальною в суспільстві, тому зацікавлював дослідників здавна. Ще Аристотель зазначав, що визначальною характеристикою громадянина є його участь в управлінні. Концепція продуктивної праці в постмарксистських трактуваннях створювалася такими економістами, як Л.Абалкін, К.Вальтх, О.Гастев, В.Каманкін, В.Геєць, Я.Кронрод, Е.Ліберман тощо. Про неї дискутували й відомі практики (досить пригадати імена М.Бухаріна, Ф.Дзержинського, О.Косигіна, О.Рикова, Л.Троцького).

На сьогодні, з одного боку, потрібна творча сила модерну. З другого боку, класичні варіанти застосування можливостей модерну підірвані. Людство взагалі знаходиться в ситуації життя на межі, воно відчуває справжню пороговість свого існування та розвитку, знань про себе й світ. Суттєва зміна умов трансформації сфери праці та соціуму характеризує й пострадянський транзит, що потребує адекватного теоретичного інструментарію. Оптимізація подібних дій може спиратися на багатолітні наукові розробки суспільства ризику У.Бека та Н.Лумана, культурологічний аналіз М.Дугласа та А.Вілдавські, концепцію Р.Каперсона, дослідження ризику та катастроф В.Арнольда, В.Зубкова, Ю.Воробйова, Г.Малінецького, О.Мозгового, Б.Порфір'єва, Ю.Соколова, О.Яницького, а також праці з вивчення можливостей, меж та технологій соціально-економічного конструювання, в тому числі в часописах «Risk Decision and Policy», «Risk: Health, Safety and Environment», «Journal of Risk Research». Характеристика важливих рис єдності дій суспільства, держави та корпорації є у П.Дракера, який створив теоретичне обґрунтування слогану «Все, що добре для General Motors, добре для Америки».

Продуктивний розгляд потенціалу сфери праці для загальносоціальної інтеграції був проведений науковими школами Е.Дюркгейма, Дж.Кейна, В.Парето, Г.Спенсера, Л.Дж.Хендерсона. Величезне значення для виявлення загальносоціальної ролі та внутрішньої сутності промислових відносин, для здійснення аналізу їх трансформації мають також наукові праці практиків

і теоретиків сфери IR-HR (industrial relations – human resources), які об'єдналися в Асоціацію дослідження промислових відносин (IRRA). Широкої популярності набули дослідження фахівців, що проведені на підставі IIRA (International Industrial Relations Association). Водночас раніше вже було узагальнено багато з фундаментальних положень у сфері менеджерських інновацій у сфері праці – у радянській традиції.

Разом з тим як у радянській традиції техніко-технологічний розгляд ролі інновацій превалював над економічною обґрунтованістю нововведень, так і за кордоном тривалий час домінувала розроблена в рамках неокласичної теорії концепція екзогенного (що привноситься в економічну систему ззовні) технологічного прогресу, розроблена в працях Я.Тінбергена, Р.Солоу, Р.Харрода, Дж.Хікса та ін. Проте з неокласичних моделей, наприклад, слідувало зближення темпів підвищення продуктивності праці різних країн при наявності доступу до сучасних технологій, що абсолютно не спрацьовує в дійсності та не надає надійних орієнтирів при активізації науково-інтелектуального потенціалу й створенні модернізаційних альянсів [3, р. 393-415]. Тому такі суттєві прогностичні збої і змусили наукову думку зосередитися на розгляді моделей ендогенного науково-технічного прогресу, побудованих на пріоритетному накопиченні людського капіталу, активізації науково-інтелектуального потенціалу, що дозволило фахівцям перейти до розгляду генерації в макроекономічній системі внутрішньо притаманних їй (ендогенних) технологічних змін з урахуванням ідей М.Кондратьєва та Й.Шумпетера про роль кон'юнктури й циклічності в процесах соціально-економічного й техніко-технологічного прогресу та здійснення нововведень.

Нині висококонкурентне середовище ведення виробничої діяльності змушує до застосування моделей, що працюють в умовах невизначеності [4-7]. Також зростає розрізнення рис і поведінки корпорацій, що орієнтовані на дію в умовах високої або низької невизначеності. Причому для «нової економіки» характерним стає поєднання ознак масово-конвеєрної та ремісничої організації виробництва, що дозволяє швидко перебудову виробничого циклу під можливість часті зміни випуску високоякісної продукції. На сьогодні, як правило, основне джерело вартості – творчо-інтелектуальний потенціал, а не психофізичні зусилля співробітника, пріоритет стратегії розвитку – виробництво знань та їх ефективне застосування, додана вартість розподіляється з урахуванням витрат виробника, демократизуються системотворчі відносини суспільства (праці, власності, управління), трансформуються суспільне та індивідуальне споживання, ліквіднуються основи класичних форм відчуження, з'являється новий тип виробництва, економіка стає соціально глобальною, змінюється тип суб'єкта, предмета й знаряддя праці в економічній та інституціональній структурах суспільного виробництва. При цьому в новому

*У даній статті надано висновки з проведеного дослідження можливостей науково-інтелектуального потенціалу як загального чинника соціально-економічного і техніко-технологічного розвитку, а також вирішення специфічних завдань проведення нової модернізації в українських умовах. Розглянуто шляхи оптимізації дій суспільства, держави та корпорацій з ефективного використання наявного потенціалу та його подальшого вдосконалення й гармонізації.*

*In the articles the conclusions of the studies of features and trends of Scientific-Intellectual Potential and intellectual labour are given. In this context the multilevel factors of influence on their development and activation in economic transformation and social life of country are probed. The optimization ways of society, state and corporation's conduction transformations for its achievements and harmonize are analysed.*

типів розвитку можна виокреслити три фіксовані на рівні промислових відносин базові відмінності від попередніх: тип власності (й після продажу продавця володіє інформацією), витрати на створення копій мінімізуються, тривалість актуальності інформації різко змінюється.

У цій ситуації перетворення сукупного трудового потенціалу (як системи соціально-економічних, організаційно-управлінських і матеріально-технічних можливостей) на реальний чинник прогресивних перетворень вимагає його неодмінного запліднення інтелектуальною творчістю. На сьогодні й наукова праця, що здійснюється в соціальних і виробничих мережах, тісно інтегрована у виробничі цикли. Вже можна констатувати перехід безлічі компаній до орієнтації на індивідуальний попит як елемент моделі виробництва для нової економіки. Відповідно підприємства стають компактнішими, потрібно менше часу на дизайн і модернізацію виробничого циклу, відповідно – формуються нові вимоги до якості персоналу (зокрема, для ліквідації можливих дефектів, виправлення помилок на ранніх стадіях виробництва). До того ж новітність соціально-економічного устрою полягає саме в тому, що він часто ґрунтується на особливій продуктивності розумової праці, знань, що втілені в новітніх технологіях. Отже, все більш визначну роль для успіху структури, як правило, має інтелектуально-творча складова діяльності, а частина робітників, що зайнята в її забезпеченні, має тенденцію до зростання. Безумовно, в постсучасних умовах спроби надмірної абсолютизації праці як простого витрачання мускульної енергії – залишки підходів модерну, рудименти періоду донауково-технічної революції. Зрозуміло, що і в науці не всі функції мають безпосередньо інтелектуально-творчий характер. Але здійснення людиною механічної діяльності, виконавських функцій стає абсолютно недостатнім для ефективності праці, тим більше – наукової. Орієнтація управління переважно на неї після хвиль науково-технічної революції може забезпечити лише отримання від людини найменш цінної функції, що легко передається машинам та автоматам.

Однак мотиви наукової творчості багато в чому відрізняються, а тому передбачають і відповідні зміни в активізації науково-інтелектуального потенціалу, в управлінні спеціалістами зі сфери **research & development** (досліджень та розвитку). Водночас її результативність усе частіше безпосередньо залежить як від діяльності, ініціативи, креативності й організаційних здібностей кожного, так і від якості взаємодії. Відповідно «ієрархічні методи, такі ефективні в минулому, сьогодні не спрацюють, здебільшого через нестачу горизонтальних зв'язків. У майбутньому системи проектуватимуться з урахуванням вертикальних і горизонтальних зв'язків» [8, с. 282-283]. Разом з тим, як і раніше, важливими мотиваторами залишаються збереження умов, пов'язаних з відкриттям для співробітників особисто значущої перспективи, підняттям своєї конкурентоспроможності, зміцненням зв'язку між долею структури та співробітника, врахуванням психологічної компліментарності тощо. Звісно, реакції на стимули в людей взагалі відрізняються не по тому, в якій галузі вони працюють, а залежно від того, з якими трудовими функціями мають справу, який досвід накопили, які мають бажання та схильності тощо. Необхідно також враховувати, наскільки цінною є їх робота, унікальними – знання та здібності, різноманітним – досвід. При цьому для забезпечення передбаченої поведінки керованої системи внаслідок управлінського впливу під час його підготовки та здійснення необхідно ретельно враховувати особливості середовища та об'єкту впливу.

Наприклад, стан культури традиційної, модерної, постмодерної; досвід участі в секторі державному, бізнесовому або НПО; праці творчої, конвеєрної або дрібнотоварної; життя на різних фазах соціально-економічного розвитку потребують різних ефективних стимулів та варіантів управління. У цій ситуації перехід від пріоритетного розгляду абстракції «управління» до вивчення конкретних випадків управлінського вибору ставить в залежність оптимізацію рішень від, наприклад, параметрів праці, її характеру, особливостей працівника тощо. Тому при створенні управлінських композицій доцільно враховувати типи особистості та її оточення, життєві й робочі ситуації і т.д. Причому якщо модерністські орієнтації в суспільстві з'явилися у вигляді адміністрування, то постмодерні реалізуються як стимулювання. У результаті насамперед через стимули розкриваються можливості інноваційно-синергетичного регулювання творчості.

Так формуються складні моделі управлінського впливу на людей, відносини та процеси в постсучасному світі. Вони пов'язані із суттю концепції «людських ресурсів», її філософськими, соціологічними та практичними вимірами й містять три базові елементи:

а) планування людських ресурсів (визначення цілей, завдань і засобів у справі підбору, підготовки і розстановки кадрів);

б) розвиток потенціалу персоналу через систему підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів;

в) керування людськими ресурсами (реалізація програм і планів організації за допомогою управління персоналом, реалізації особового потенціалу працівників).

Дані теоретичні інновації відображають увагу управління до потенціалу людини, що зростає, зміни її статусу й перетворення із засобу (чинника) організаційного розвитку в мету. Це свідчить про гуманізацію теорії та практики менеджменту, про усвідомлення настійної потреби гуманізації процесів організації та стимулювання розвитку й застосування науково-інтелектуального капіталу.

Відповідно якість перетворення науково-інтелектуального потенціалу на науково-інтелектуальний капітал визначається насамперед умінням самої людини та її керівника організувати роботу науковця, а також здатністю грамотно мислити. Для умов високої рухливості гнучкість – умова виживання й зайняття ринку, а володіння персоналу інформацією – засіб її забезпечення. Зрозуміло, при цьому кардинально зростають вимоги не тільки до професіоналізму, а й до морально-етичних якостей персоналу.

При організації стимулювання розвитку та застосування науково-інтелектуального капіталу в умовах проведення постсучасної модернізації вкрай важливо бачити в співробітниках не тільки підлеглих, а перш за все – колеґ, мати моральне право вимагати діяти за моделлю не «роби так...», а «роби так, як я...». Від успішного менеджера нині, зокрема, чекають:

□ креативності та нестандартного мислення, що допомагає висувати «революційні» думки й ідеї;

□ наполегливості в своєчасному виконанні поставлених завдань;

□ здатності та готовності допомогти підлеглим [9, с. 83].

Як підкреслював Р.Уотермен, коли до людей відносяться швидше як до рудих, ніж до взаємозамінних деталей корпоративної машини, з мотивацією, творчістю, якістю та виконанням зобов'язань, то настає повний порядок. В організаційній же культурі взагалі превалює або агресивний підхід (дозволи та заборони), або миролюбний (рекомендації, цінності та місії). Відповідно домінують відносини або конкуренції, або співпраці. Ці головні підходи пронизують системи світогляду, цінностей та норм, переконань і відносин (міфів, обрядів, ритуалів), а отже, й сприйняття ролі змін, часу, відмінностей за ознаками статі, віку, етнічних особливостей тощо, ініціюючи домінування індивідуалістичної або колективістської культури (які зримо відрізняються в параметрах до втручання в особисте життя, впливу організації на самопочуття кожного, патерналізму й розрахунку на підтримку групою, ієрархічне просування – виключно знайомого середовища і відповідно стажу або як усередині, так і зовні відповідно до компетентності; дистанційності або згуртованості у соціальних комунікаціях, правило «жити, щоб працювати» або «працювати, щоб жити», прагнення бути першим або бути як всі, тяга до незалежності або солідарності, соціальна – до успішних або невдах, домінування логіки або інтуїції при ухваленні рішень тощо).

Отже, частота своєї незгоди для культури з високим рівнем дистанції влади, як правило, низька, тоді як з низьким рівнем – висока; стиль управління, якому надається перевага, в першому випадку – директивний, у другому – демократичний; сприйняття нерівності – в першому випадку переважно як нерівності людей, в другому – як нерівності ролей (до представників апарату управління «вони, чужі, інші» або «ми, свої, партнери»). Кардинально змінюються також доступність керівництва, співвідношення раціонального й традиційного, архітектоніка соціальних структур, розміри диференціації доходів, численність периферійних соціальних груп, ступінь інформованості членів груп, статусність представників різних груп, поведінкові особливості у зв'язку з високим / низьким рівнем уникнення невизначеності. Організаційна культура стимулювання розвитку й застосування науково-інтелектуального капіталу також передбачає наявність таких параметрів, як єдина мета, поділ відповідальності, високий рівень взаємодії. Водночас на сьогодні підвищується значення розвитку корпоративної соціальної відповідальності та подолання бюрократизму. Коли, за висловом Р.Уотермена, з'являються цілі верстви працівників, чия основна функція – стеження за параметрами процесу й натиск у тих місцях, де внутрішній тиск загрожує розсунути встановлені рамки, природним виробничим інтересом таких працівників стає розширення сфери дії їх функцій, і система (часто непомітним чином) обіорочується [10-13].

Також у превентивному запобіганні бюрократизму при організації стимулювання розвитку й застосування науково-інтелектуального потенціалу в умовах проведення постсучасної модернізації зростає роль доповнення формальної

організації комунікацій в організаційній структурі неформальною. Причому формальна часто зводиться до варіантів на базі моделей кола (взаємний замкнений зв'язок), ланцюга (послідовний незамкнений зв'язок), зірки (зв'язки між членами опосередковують одного з учасників) та їхніх комбінацій. Системи комунікацій на формальному рівні здебільшого задаються технологічними лініями, але і в їх межах можливі різні методи забезпечення управлінсько-виробничого рішення: більш результативні, загальні, специфічні тощо. Отже, неформальна (позаформальна) організація розуміється як система комунікацій, що спонтанно розвивається членами відносин, діяльності, спрямованої на вирішення організаційних проблем способами, відмінними від створених на формальному рівні. Цьому явищу притаманні спонтанність, незапланованість, синергетичність, «діловий» зміст за умов збігу або розбіжності напрямів діяльності з формальною організацією. Позаформальні комунікації часто виникають на основі й у тісному зв'язку з формальними, але не дублюють останні.

Звіди – очевидні об'єктивні вимоги до організації наукової праці, стимулювання розвитку та застосування науково-інтелектуального потенціалу: продуктивне поєднання зусиль держави, суспільства й бізнесу, оволодіння методами не простого директивного адміністрування, а стимулювання бажаних трансформацій. Для цього, зокрема, вкрай необхідне своєчасне забезпечення ресурсною базою, уміння налагодити командну роботу, перенесення центру тяжіння з методів «голого адміністрування» на тонші технології ціннісно-смиислового об'єднання й поєднання переваг командної та індивідуальної роботи. Безумовно, для забезпечення успіху нової модернізації в постсучасних умовах на керівних посадах корпорацій (як приватних, так і державних) потрібно бути справжнім організатором науково-господарчого циклу: вміти виділяти пріоритетні завдання, розподіляти функції, залучати та розподіляти необхідні для досліджень і виробництва ресурси, бачити частку кожного в спільній роботі. При цьому для активізації науково-інтелектуального капіталу найважливішими моментами стають як наявність можливості втілити творчі задатки людини, так і визначити перспективні механізми виведення на ринок створених інновацій. Підставою такого підходу є концепція Т.Шульца про людський капітал як накопичені в країні затрати на відтворення робочої сили незалежно від джерела їх покриття (сімейні бюджети, поточні витрати виробництва, державні витрати на соціальні потреби тощо). Підсумком таких інвестицій і є накопичення здібностей людей до праці, їх творча діяльність, підтримка здоров'я та самого життя людини. Т.Шульц виходив також із того, що людський капітал володіє необхідними ознаками продуктивного характеру, має властивості накопичуватися й відтворюватися. Причому, на його думку, з продукту, що виробляється в суспільстві, на накопичення людського капіталу витрачається вже не менша (що передбачалося основними теоріями відтворення XIX-XX ст.), а більша частина його загальної величини [14].

Крім того, на сьогодні акцент починає ставитися не стільки на вирішенні короткострокових завдань отримання поточного доходу, скільки на забезпеченні довгострокової стратегії / втримання частки ринку. Отже, великого значення для подальшого вдосконалення стимулювання розвитку й застосування науково-інтелектуального потенціалу набувають методи стратегічного партнерства та спільної реалізації проектів (як всередині корпоративного сектору, так і між державою, суспільством та бізнесом) [15-18]. Передбачається, що при реалізації проектів обидві сторони прагнуть до довгострокової співпраці для отримання прибутку кожною з них. Водночас для досягнення поставленої мети при розвитку проекту необхідно визначити основні напрями організаційних змін, зокрема:

□ організаціям необхідно в достатній мірі довіряти одна одній та вказувати на слабкі місця в роботі для своєчасного їх посилення;

□ систему контролю спрямувати з кінцевого продукту на технологічний процес;

- скоротити число постачальників;
- колективно ділити ризики та доходи;
- координувати планування;
- ухвалювати колективні рішення з питань технологічного процесу;
- поважати цілі партнерів в отриманні доходів;
- обмінюватися інформацією, яка може бути використана при виконанні проекту.

Як переконливо демонструє практика, серед найважливіших параметрів ендогенних моделей зростання чільне місце посідають ті, що пов'язані з організаційними умовами діяльності, рівнем і засобами активізації людського потенціалу, технологічною базою розвитку. Особливого значення при цьому набувають:

□ організація господарського середовища на основі ефективних форм, конкуренції та взаємодії в системі державно-приватного партнерства;

□ організація продуктивного внутрішньовиробничого клімату на основі механізмів соціального партнерства;

□ створення дієвого механізму підтримки інноваційно-венчурного бізнесу;

□ розширення практики технологічних трансфертів.

Відповідно до оцінок накопичення людського капіталу за його повною відновною вартістю Д.Кендріком був висунутий та обґрунтований метод «безперервної інвентаризації» з визначенням витрат сім'ї та суспільства у: вихованні дітей до досягнення ними працездатного віку та отримання певної спеціальності, перепідготовці, підвищенні кваліфікації, міграції робочої сили, охороні здоров'я тощо. Разом з ними передбачалося вираховування як витрат на наукові дослідження та розробки, так і вкладень у житлове господарство, витрат на побутові прилади тривалого користування, запаси товарів у сім'ях і т.п. У варіантах же доповіді Американської Національної асоціації економічних досліджень (NBER), представлених Д.Мінсером, при оцінці людського капіталу враховано дані про сукупні доходи працівника за період його участі в економічній діяльності та використанні частини цих доходів на відтворення робочої сили, а К.Б.Малліганом і Х.С.Мартіном запропоновано методологію вимірювання запасу сукупного людського капіталу за допомогою системи індексів [19-20]. Відповідно до розрахунків К.Гамільтона навіть половина необхідних повномасштабних інвестицій у кожен елемент національного багатства здатна забезпечити не тільки просте, а й розширене відтворення в результаті підвищення якості накопичених елементів, тим самим забезпечуючи стійкість розвитку [21].

У цій ситуації розвиток державно-приватного партнерства в активізації науково-інтелектуального потенціалу стає кардинальним напрямом підвищення ефективності державного регулювання, що сприяє переходу від експорторієнтованого сировинного зростання до інноваційного [22]. Саме він дозволяє поєднувати можливості й переваги різних суб'єктів економіки для спільного вирішення важливих питань. При цьому національна інноваційна політика зводить воедино політику щодо науки, технологій, промислового розвитку, зовнішньоторговельної активності, регіональних можливостей. На сьогодні серед наукоємних галузей прийнято виділяти традиційно зрілі й молоді проривні галузі. Наприклад, до традиційних зрілих наукоємних галузей заслужено належить авіабудування, тоді як серед молодих проривних галузей успішно розвивається мобільний телефонний зв'язок. Крім того, дифузія інновацій (виходячи з регіональних «точок зростання») охоплює значно ширші пласти життєдіяльності суспільства.

Відповідно серед конкретних важелів здійснення бажаних трансформацій знаходяться ефективне податкове регулювання, механізми пайової участі держави, розміщення нею замовлень тощо. Причому аналіз закордонної корпоративної практики організації та стимулювання розвитку й застосування науково-інтелектуального потенціалу дозволяє виділити такі моменти як:

□ добре продумана нормативна база;

□ система грошової винагороди, що заохочує розвиток продуктивних партнерських відносин;

□ використання широкого спектра моральних стимулів;

□ заохочення колективної творчості;

□ стимулювання адміністрації компаній і юридичних осіб, які сприяють розвитку прогресивних трудових відносин;

□ підтримка тих колективів, що розвивають партнерські відносини, які ще не досягли очевидних результатів, але є перспективними відносно їх подальшої творчої активності;

□ забезпечення доступу до необхідної для розвитку трудових відносин інформації, навчання, обміну досвідом, формування різновидів соціального партнерства;

□ активна популяризація напрацьованих і створених зарубіжних та вітчизняних інноваційних форм.

Програми організаційного забезпечення потоку пропозицій щодо вдосконалення й розвитку також є вигідним напрямом забезпечення стимулювання розвитку та застосування науково-інтелектуального потенціалу. Як відомо, від ентузіастів найбільше отримують ті компанії, які мають розгалужені системи підтримки своїх першопрохідців. Немає ефективних систем підтримки – немає й ентузіастів, а отже – немає значного прибутку від нововведень. Для дієвості відповідних корпоративних програм за кордоном, наприклад, публікуються численні підручники в стилі: де знайти новатора (часто працює не за фахом,





штовхається в кулуарах міжгалузевих конференцій, обмінюючись там малодоступними публікаціями тощо), як його відрізати, спрямованість його інтересу (теорія або практика), як оцінити рівень кваліфікації та досвід, створити необхідні умови, зацікавити в конкретній ділянці роботи. Додаткові можливості іноді відкриваються адміністрацією корпорації у вигляді можливості займатися частиною робочого часу за власним вибором позаплановим пошуком, ставити питання в інших підрозділах. Корпоративна адміністрація також здійснює підтримку в підвищенні кваліфікації, розрахунках, купує літературу, забезпечує консультування тощо. Причому особливо підкреслюється значення регуляції, пов'язаної з управлінням чисельністю персоналу, управлінням компенсаціями й пільгами, інтеграцією інтересів співробітника та організації, а також підвищенням ефективності HR-функції [23].

На сьогодні характерні тенденції змін корпоративного й державного управління, пов'язані як із тенденціями загальнопарадигмальних змін (інколи вчені характеризують їх організаційними моделями модерну та постмодерну), так і зі світовими кризовими явищами. Тенденції постсучасного менеджменту по-різному виявляються в різних організаційних інноваціях. У їх числі – прийоми забезпечення якісної роботи груп, технології використання гнучкого режиму праці, зміна структур з адміністративно-бюрократичних на мережеві інноваційно-синергетичні й поява адекватного їм типу організатора – керівника проектом. Проте очевидно, що найбільший ефект має органічне включення елементів багатьох напрямів, посилення їх один одним, створення «управлінської композиції». Для цього нові форми організації праці заздалегідь, при прогнозуванні виробничого менеджменту, пов'язують в єдину спільність виробництва та управління. Ефективність групової організації праці найпомітніше відбивається в зростанні узгодженості діяльності, обліку індивідуальних особливостей і можливостей, скороченні загального часу міжопераційних перерв, розвитку взаємозамінюваності, оперативній корекції співвідношення функцій основної роботи й обслуговування виробництва.

Часто перевага управлінської інновації виявляється тут через ефективність упровадження раціоналізаторських пропозицій робочих груп з організації, контролю, регулювання та вдосконалення робочого процесу [24-26]. Зокрема, додатково «в період глибокої рецесії експерти рекомендують: будьте готові прийти на допомогу, бути об'єктивними, справедливими й спокійними. Щоб у складних ситуаціях не посилювати у гравців стрес, успішні тренери прагнуть зберігати спокій. Залучайте всіх співробітників до процесу ухвалення рішень, це додасть їм упевненості у своєму професійному майбутньому. Спілкуйтеся якомога більше! Своєчасна підтримка допоможе підпорядкованим подолати страх, невпевненість і депресію. Будьте чесні: розмови зі співробітниками про «затягування поясів», оптимізацію бюджету, «заморожування» заробітної плати, зниження продажів / доходів матимуть вплив тільки в тому випадку, коли економія починається з керівництва» [23].

У кризовий період навіть традиційні мотиваційні заходи слід модифікувати. Доцільним у зв'язку зі складністю прогнозування розвитку ринкової ситуації компанії є поквартальне планування обсягів діяльності. Умови мотивації співробітників тепер теж можна переглядати частіше, ніж у сприятливий для розвитку організаційної структури період. Дуже важливо захистити від ринкових ризиків гарантований мінімум оплати праці. Забезпеченню розумного балансу інтересів працедавця й працівника сприятиме впровадження механізмів моніторингу зовнішньої ситуації та визначення мінімуму для різних категорій співробітників. Незважаючи на те, що організаційна структура вимушена скоротити витрати на найбільші соціальні проекти, персонал продовжує навчатися, розвиваються як основні, так і додаткові компетенції. Можливе кредо на сьогодні – відвертість комунікації, прозорість і зрозумілість політики компанії та держави для кожного [27].

## ВИСНОВКИ

Отже, досвід упровадження різноманітних соціальних технологій управління має особливу вагу для визначення не тільки долі окремих корпорацій, а й для успіху розбудови нашої держави в період, коли необхідне відродження традиційних, а також створення універсальних цінностей, прийомів і практик, які інтегруватимуть Україну до світового співтовариства як повноправного партнера.

Спроби ігнорування цих трансформацій та орієнтації на модель «homo oeconomicus» (людини економічної) зі зведенням інструментарію стимулювання розвитку й застосування науково-інтелектуального потенціалу лише до економічної організації трудових відносин і тяжінням до технологій «олого» директивного адміністрування нині можуть нести загрозу посилення тенденцій

дезінтеграції суспільства та протистояння соціальних груп. Навпаки, використання в практиці управління постмодернізаційними процесами потенціалу соціокультурної організації та моделей стимулювання бажаних трансформацій дозволяє активніше застосовувати наявні резерви розвитку наукової творчості, створює передумови успішної участі в модернізаційних альянсах. Причому поширення інформаційно-комунікаційних технологій доповнює специфіку наявних складових інноваційного типу розвитку. Відповідним чином з розвитком техніки та технології збільшуються й вимоги до людини, її освіти, професійної підготовки, майстерності, вмотивованості, а також діапазону організаційних схем та управлінських технологій розвитку й реалізації науково-інтелектуального потенціалу. Відтак не жорстке протиставлення одних управлінських форм іншим, а їх взаємозв'язок і взаємозумовленість, доповнення, зближення та злиття в різних комбінаціях – таким на сьогодні вбачається розвиток процесу управління [28-29].

Подальше дослідження шляхів оптимізації стимулювання розвитку й реалізації науково-інтелектуального потенціалу для забезпечення успіху постсучасної модернізації, з нашої точки зору, потребує першочергової уваги до комплексу умов, чинників та технологій перетворення науково-інтелектуального потенціалу на науково-інтелектуальний капітал, дієвий фактор відродження й розбудови країни.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Human Development Report 1999. – N.Y., Oxford: Oxford Univ. Press, 1999 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [hdr.undp.org/en/media/HDR\\_1999\\_EN.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_1999_EN.pdf)
2. Encyclopedia of New Economy [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.wired.com/reprints/encyclopedia.html>.
3. Solow R. M. Growth Theory / R. M. Solow // Companion to Contemporary Economic Thought. L.; N. Y.: Routledge, 1991. – P. 393 – 415.
4. Арнольд В. И. Теория катастроф / В.И.Арнольд. – М.: Наука, 1990. – 128 с.
5. Пригожин И. Порядок из хаоса: новый диалог человека с природой / И. Пригожин, И. Стенгерс. – М.: Прогресс, 1986. – 432.
6. Хаген Г. Синергетика: Иерархии неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах / Г. Хаген. – М.: Мир, 1985. – 423 с.
7. Трухаев Р. И. Модели принятия решений в условиях неопределенности / Р. И. Трухаев. – М.: Наука, 1981. – 258 с.
8. Нейсбит Дж. Мегатренды / Дж. Нейсбит. – М.: ООО «Издательство АСТ»: ЗАО НПП «Ермак», 2003. – 380 с.
9. Как стать хорошим менеджером во время рецессии // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 10. – С. 83.
10. Уотермен Р. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании / Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 1988. – 368 с.
11. Уилсон А., Уилсон М. Управление и творчество при проектировании систем / А.Уилсон, М.Уилсон. – М.: Сов. радио, 1976. – 256 с.
12. Управленческие нововведения в США. Проблема внедрения / [Отв. ред. Ю.А.Ушанов]. – М.: Наука, 1986. – 246 с.
13. Иванов И. А. Инновационный менеджмент / И. А. Иванов. – Ростов-на-Дону: БАРО-ПРЕСС, 2001. – 288 с.
14. Shultz T. Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research. / T. Shultz. – N. Y., L.: The Free Press, 1971. P. 26 – 28.
15. Lazarenko V. Scientific-Intellectual Potential and Transformation of Industrial Relations in Ukraine / V.Lazarenko, V.Shedyakov // Communication Abstracts tracks 1-5: International Industrial Relations Association 10th World Congress. – USA: Washington, DC, 1995. – D. 10.
16. Lazarenko V. Scientific-Intellectual Potential and Modernization of IR: Post-Soviet Conclusions & Perspectives / V.Lazarenko, V.Shedyakov // Current Research in Industrial Relations: Official Proceedings of the 10th AIRAANZ Conference. – Australia: Perth, 1996. – P. 265 – 269.
17. Lazarenko V. Asian Model of IR Advancement: Experience from the Post-Soviet World / V.Lazarenko, V.Shedyakov // Democratization, Globalization and the Transformation of Industrial Relations in Asian Countries: Abstract Book of International Industrial Relations Association 3rd Asian Regional Congress. – Taiwan: Taipei, R.O.C., 1996. – P.61 – 63.
18. Lazarenko V. Employment Models and HRM Strategies During Societal Transformation: Data from Ukraine and Russia / V. Lazarenko, V. Shedyakov // Central and Eastern Europe. – Industrial Relations and the Market Economy: Fifth IIRA European Relations Congress. – Ireland: Dublin, 1997. – Vol.8. – P. 253 – 268.
19. Mincer J. The Production of Human Capital and The Lifecycle of Earnings: Variations on a Theme / J. Mincer // Working Paper of the NBER. – 1994. – Aug. – № 4838.
20. Mulligan C. B., Sala-i-Martin X. Measuring Aggregate Human Capital / C. B. Mulligan, X. Sala-i-Martin // Working Paper of the NBER. – 1995. – Feb. – № 5016.
21. Hamilton K. Sustaining Economic Welfare: Estimating Changes in Wealth per Capita / K. Hamilton // Paper for the General Conference of the IARIW. – Poland, 2000. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.iariv.org/papers/Changes\\_wealth\\_capita.pdf](http://www.iariv.org/papers/Changes_wealth_capita.pdf)
22. The State in a Changing World. World Department Report, 1997. – N. Y.; Oxford: World Bank and Oxford University Press, 1997. – 280 p.
23. Горбановская О. Изменение HR-политик и процедур в условиях кризиса / О. Горбановская // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 9. – С. 72–73.
24. Шедяков В. Е. Рефлективная постсовременная модернизация и рефлексия постсовременной модернизации / В. Е. Шедяков // ВУЗ. XXI век. – 2012. – № 2. – С. 50 – 73.
25. Шедяков В. Е. Технологии социального управления в практике постсучасности / В. Е. Шедяков // Социальная психология. – 2008. – № 6 (32). – С. 25 – 34.
26. Шедяков В. Е. Евразийский разлом: парадоксы постмодернизации (журнальный вариант доклада на Сессии 333 «Европа на пороге 2000 года» Зальцбургского Семинара) / В. Е. Шедяков // Бизнес Информ. – 1996. – № 10. – С. 3 – 9; № 11. – С. 7 – 9.
27. Ефимова В. А. Комплексная система мотивации в компании «Атлант-М» / В. А. Ефимова // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 9. – С. 37.
28. Freeman C. The Economics of Technical Change / C. Freeman // Cambridge Journal of Economics. – 1994. – Vol. 18. – P. 463 – 514.
29. Белоконь Л. «Перемены – это озарение» / Л. Белоконь // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 9. – С. 20 – 23.