

З огляду на наведений матеріал можна дістати **висновків** про те, що вироблення сучасної стратегії конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на світовому ринку технологій вимагає реалізації наступної послідовності етапів.

Запити споживачів щодо нової технології або технології, що вже експлуатується, поведінка основних конкурентів, державних та міждержавних органів приводять до формування пріоритетів, які потім стають обов'язковими для діяльності з розробки і комерціалізації технології. Пріоритети ідентифікуються в такий спосіб:

1. Ринок розбивається на сегменти по групах технологій.
2. Визначаються вимоги до технології, структура попиту і пропозиції, маржа прибутку для кожної групи та інші конкурентні чинники і пріоритети
3. Визначаються критерії перемоги у конкурентній боротьбі за кожним чинником.
4. Дані критерії перетворюються в конкретні вимоги до характеристик науково-дослідної та збутової діяльності.

Слід зауважити, що чинники конкурентоспроможності на ринку технологій і відповідні їм пріоритети поєднуються у своєрідний комплекс необхідних компетенцій підприємства, оскільки операції не можуть задовольнити купівельні потреби без проведення науково-дослідних і конструкторських робіт, без зв'язку зі збутому, а також без прямої або непрямой підтримки фінансового, кадрового й інформаційного менеджменту. Визначивши вимоги до операційної діяльності, підприємства мають використовувати всі свої потенційні можливості (а також можливості своїх постачальників) для того, щоб ці вимоги виконати. Можливості компанії включають технологію, системи управління й персонал. У кожній із цих трьох областей використовуються такі фундаментальні концепції й інструменти, як інтегрована виробнича система, тотальне управління якістю і принцип „точно в термін”. Крім того, при визначенні можливостей фірмі практично в кожному разі доводиться приймати ще одне важливе рішення: здійснювати ті чи інші бізнес процеси (операції бізнес-процесів) самим або передати їх виконання іншим підприємствам в межах аутсорсингу. Сьогодні постачальники технологій звичайно ставлять перед собою питання щодо будь-якого елемента власної діяльності, наприклад, щодо доцільності реалізації розробленої технології власними силами або її продажу. Основні задачі розвитку стратегії в цьому випадку, полягають, по-перше, у правильному визначенні (на основі найважливіших пріоритетів, які, як правило, з'ясовуються в результаті проведення маркетингових досліджень) конкретних вимог до науково-дослідних, маркетингових, фінансових, виробничих, організаційно-кадрових операцій для кожного з технологічних продуктів, а по-друге, - у розробці планів, що гарантують, що інноваційно-технологічні і операційні можливості виявляться достатніми для виконання цих вимог.

#### Джерела та література

1. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб: Питер, 2000. – 287 с.
2. Тимофеев А.В. Некоторые особенности повышения конкурентоспособности крупных промышленных компаний // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №5. – С. 33–46.
3. Масленикова Н.П. Управление развитием организации. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. – 334 с.
4. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.
5. Шихова П.З. Достижение конкурентных преимуществ во внешней торговле // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – №4. – С. 101–105.
6. Медынский В.Г., Скамай Л.Г. Инновационное предпринимательство: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 589 с.
7. Економіка і організація інноваційної діяльності: Підручник /Волков О.І., Денисенко М.П., Гречан А.П. та ін.; Під ред. проф. Волкова О.І., проф. Денисенка М.П. – К.: ВЦ «Професіонал», 2004. – 960 с.
8. Skinner, Wickham S. Three Yards and a Color of Dust: Industrial Management at Century End // Production and Operations management. – 1996. – Spring. – P. 115–137.
9. Шишов Ю. Международное разделение производственного процесса меняет облик мировой экономики // Мировая экономика и международные отношения. – 2004. – №10. – С. 15–25.

#### Подсолонко Е.А.

### ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРОВ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ДОСТИЖЕНИЕМ МИРОВЫХ СТАНДАРТОВ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

Сложившаяся ситуация в развитии экономики в Украине, в изменении результативности системы управления экономикой страны и ее регионов – свидетельство нарастающего отставания уровня профессиональных знаний, умений и навыков у руководителей всех звеньев экономики. Здесь совершенно уместно утверждение: «Быть «эффективным» в мире постоянного развития и изменений значит быть способным постоянно учиться и развиваться» [1, с. 31]. В Украине рост количества студентов в целом по стране и в ее регионах не приносит надлежащего приращения в развитии экономики в сравнении с другими странами мира. Это вызывает необходимость изучения опыта передовых стран мира по структуре и содержанию обучения и обновления знаний менеджеров всех уровней – от предприятий и регионов до национальной экономики.

Принципиальная структура подготовки и переподготовки менеджеров в нашей стране существенно не

отличается от многих других стран мира. Главное отличие – существенное отставание во времени начала обучения менеджменту в Украине от всех стран мира. Если в Украине начало обучения менеджеров в высшей школе можно отнести к 1992 г., то в университетах стран Европы в 1992 г. трудно было найти ВУЗ, где бы не обучали менеджеров разных специальностей [2, с. 541 – 544]. Поэтому уже с 1993 г. украинские преподаватели менеджмента стали активно изучать опыт университетов Европы и мира в целях его использования для ускорения процессов обучения менеджменту будущих руководителей экономики и обновления знаний работающих менеджеров.

Начло 90-х годов прошлого столетия характерно спадом в экономике Украины, голыми прилавками в магазинах, превращением всех городов в сплошную «барахолку», когда население страны во имя выживания вынесло на продажу все, что можно было продать. В близлежащие к Украине страны – Польшу, Румынию и Турцию население стремилось вывезти все, что могло там пользоваться хоть каким-то спросом.

Выпускники ВУЗов вне зависимости от специальности стремились занять места торговцев чем угодно и где угодно. Аспиранты бросали готовые диссертации и также старались открыть свои торговые киоски или пункты по перепродаже, к примеру, семян подсолнуха на масло. Численность научных кадров в НИИ катастрофически уменьшалась, также пополняя ряды перекупщиков с научной степенью кандидатов наук или безработных. В 1993 г. заработная плата профессором, заведующих кафедрами в университетах Украины, в эквиваленте составляла около 25 долларов США в месяц.

Поездки за рубеж из Украины производственников, ученых, управленцев воспринимались, прежде всего, как счастливая возможность для украинца купить там что-либо из товаров, устойчиво отсутствовавших в торговой сети Украины в доступном (необходимом) количестве и подобающем качестве. На этом фоне, еще больше, чем в 60 – 80 гг., возникали вопросы – почему в Украине экономика не работает на потребителя, как во всех других странах мира.

Деловые и туристические поездки в страны Европы украинских ученых позволяли делать поверхностные выводы о том, что в каждом городе или поселке, в каждом районе имеется «хозяин», отвечающий за их состояние и развитие, а демократия там позволяет населению спрашивать с этого хозяина за неэффективное руководство. Поэтому там почти невозможно найти разбитые дороги, разбросанный мусор на улицах, в парках и других местах.

При этом естественно накапливались вопросы, а чему же обучают будущих руководителей производства, предприятий и регионов в университетах этих стран? Как, с какого момента появляется у студентов этих стран чувство будущих хозяев предприятий, городов, регионов, страны? На студенческой скамье ли прививается это чувство хозяина общего дела, а не своей торговой лавочки? Какой образовательный опыт этих стран и как можно использовать в ВУЗах Украины? Чему и как следует учить будущих менеджеров в Украине, чтобы приостановить развал экономики в стране, чтобы ориентировать экономику, прежде всего на реальные потребности населения в регионах и всей стране? Достаточно ли только учебников и монографий западных авторов в украиноязычном или русскоязычном переводе? Захотят ли страны Европы и мира поделиться своим опытом по обучению менеджменту студентов украинских университетов, по обновлению знаний работающего населения Украины? Не отнесутся ли они к Украине как к конкурирующей экономике, способной отнять у них рынки сбыта? Не осложнят ли процессы обмена образовательным опытом рассмотрение Украины как конкурента в международном разделении труда?

Ответы на все эти сложные вопросы будут представлены ниже при изложении основных этапов осуществления бенчмаркинга международного опыта обучения в университетах Европы и мира управлению формированием конкурентоспособной экономики.

При этом следует учитывать господствовавшее в последнее десятилетие в Европе мнение: «... сегодня единственно верный стратегический подход ... заключается в том, чтобы рассматривать человеческий капитал как основной стратегический ресурс. Создать этот бесценный ресурс можно с помощью обучения, которое является составной частью планов организации» [3, с. 7]. Далее приведены результаты реализации выполненных ранее автором и группой коллег теоретических и методических исследований по развитию человеческого капитала как стратегического ресурса на основе нового системного видения возможностей обучения менеджеров с учетом накопленного мирового опыта.

Системное обеспечение результативности международной интеграции процессов обучения менеджменту

Первый международный опыт в понимании менеджмента и в обучении ему в Украине был получен преимущественно из литературных источников еще в период существования СССР.

В хорошо известной в 70-е годы в нашей стране книге «Курс для высшего управленческого персонала» [4], являющейся кратким изложением издававшегося в США в 1964 и 1967 гг. шеститомника аналогичного наименования, приводятся основные этапы становления и развития менеджмента. Так, изначально считалось, что предприниматель, основавший свою собственную компанию и ставший признанным руководителем промышленности, становился центральной фигурой в управленческом мире. С ростом объемов и масштабов производства его место занимал человек, знающий секреты массового производства, умеющий быстрее и лучше выпускать товары. По мере появления большого числа производителей продукции и товаров в центре внимания оказывается человек, умеющий создавать новые рынки для выпускаемой продукции – специалист по сбыту и продажам. Далее возникла потребность в специалистах, способных не только создавать новые рынки, но и оживлять старые созданием новых продуктов или улучшением старых. В число этих специалистов входили инженеры и научные работники. Наконец, на смену этим специалистам пришли люди, обладающие большей квалификацией в вопросах общего руководства, бывшие руководители административных служб. Еще до середины 50-х годов их должности в США именовались как «управляющие

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРОВ  
ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ДОСТИЖЕНИЕМ МИРОВЫХ СТАНДАРТОВ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ**

конторой». Уже к началу 60-х годов эти должности стали именоваться как контролер, директор по финансам и административным службам, управляющий по административным вопросам, управляющий по системам и процедурам, главный управляющий [4, с. 12]. При этом в начале 60-х годов господствовало убеждение, что, только поняв природу революции в управлении, можно использовать новые концепции, средства и методы следующего десятилетия [4, с. 25].

В изданной в 1974 г. в Москве книге «Управление социалистическим производством. Вопросы теории и практики» [5] приводится критика «революции менеджеров». Ее авторов обвиняют в фетишизации функции управления, в ее отрыве от технических, технологических проблем управления, в отрыве от характера собственности и производственных отношений [5, с. 646]. Здесь следует подчеркнуть правильность такого замечания. Однако, одностороннее увлечение какой-либо одной составляющей процесса управления, без учета комплексного взаимодействия всех его составных частей, было свойственно и отечественной практике государственного руководства всех периодов времени.

Примем условно структуру «Курса для высшего управленческого персонала» 60-х годов за первую в США революционную структуру курса менеджмента. В соответствии с ранее упомянутым количеством изданных в США в 1964 и 1967 гг. шести томов построена и структура курса из шести частей: подготовка управляющих и улучшение административных служб; управляющий и производство; организация сбыта; руководство финансами; юридические вопросы бизнеса; советы управляющему. В каждой части приведено минимум 5 – 8, максимум 10 – 13 глав. При этом следует учесть заявление научного редактора этого переведенного на русский язык Курса В.И. Терещенко, что этот труд не является ни курсом, ни учебником, в понимаемом у нас в стране виде [5, с. 5]. Вместе с тем, в первой части достаточно подробно рассмотрены функции главного управленческого органа (штаба управления) любого предприятия или организации, вопросы комплексной электронной обработки данных для управления и применения математических методов и деловых игр, методы системного руководства, взаимодействия персонала и повышения его квалификации.

Во второй части в деталях рассмотрен объект управления - производство, дана его производственно-технологическая структура и организационная структура управления им, описана функция контроля производства, понимаемая в СССР как функция оперативно-производственного управления и диспетчирования. Приведены эффективные методы контроля качества, включая и статистический контроль, функции службы и особенности разработки системы контроля качества. Рассмотрены вопросы контроля над издержками производства на основе финансового плана в целях обеспечения прибыльности. Изложены особенности материально-технического снабжения, именуемые в книге закупками, повышающими эффективность производства, а также рационального управления запасами и транспортным перемещением материалов. Здесь же рассмотрены вопросы приобретения и смены оборудования, организации ремонтно-эксплуатационной службы, изменения и упрощения труда. Отдельная группа вопросов посвящена значению научно-исследовательской работы в производстве, использования автоматизации для совершенствования производства и системного подхода в управлении.

Третья часть посвящена организации сбыта. Она охватывает спектр вопросов, рассматриваемых в 90-е годы в маркетинге, и соответственно может претендовать на краткое, но весьма содержательное изложение этой дисциплины.

Четвертая часть касается руководства финансами и ориентирована на управленцев всех составных частей производственного процесса на предприятии.

В пятой части рассмотрены юридические вопросы бизнеса, обобщено правовое обеспечение управленческой деятельности на уровне предприятий.

В шестой части приведены советы управляющему. Здесь в отличие от первой части, ориентированной на особенности работы менеджера в организационной структуре административного аппарата, в основном отражены особенности использования человеческих качеств менеджера. Речь идет том, как определить свою пригодность к высшей управленческой работе, обеспечить рациональное использование времени, претворять в жизнь свои планы, вести беседы, передавать часть полномочий подчиненным и использовать в своей работе достижения подчиненных, развивать умение не только руководить, но и подчиняться, использовать накопленный опыт в достижении будущих целей.

В отличие от содержания этого курса, внешне структурно рыхлого и нецеленаправленного, в упомянутой выше отечественной работе этого же направления [5] предпринята попытка придать системность и целенаправленность курсу управления производством. Это достаточно фундаментальный труд, рассчитанный на менеджеров высшего звена в руководстве предприятиями, промышленностью, страной, состоящий из пяти частей и 33 глав. Однако этот труд не может претендовать на пальму первенства в системном изложении проблем управления. Афанасьев В.Г. опубликовал монографию «Научное управление обществом (опыт системного исследования)» в 1968 г. [6]. Этот труд во многом послужил толчком для выхода в свет целой серии книг по научным основам управления производством. В этой работе в описательной форме приводятся составные части общества как системы и на материалах программ социально-экономического развития показаны некоторые составляющие системного, комплексного подхода к управлению. Однако философский потенциал автора не позволил ему довести эту работу до целенаправленного исследования проблем управления социально-экономическим развитием в какой-либо структурно определенной последовательности. Вместе с тем в своей работе он ссылается на ряд авторов, рассматривавших аспекты управления, изложенные в 60-е годы в американском курсе [4]. Так, один из пионеров управления капиталистическим

производством французский инженер А. Файоль в своей работе «Общее и промышленное управление», изданной в России еще в 1924 г. [7], уделял основное внимание кадрам администраторов, сформулировав для них принципы управления и основные требования к личным качествам руководителя, основные функции в их работе как содержание управления.

В своей работе В.Г. Афанасьев критикует американских специалистов за якобы надуманное возрастание роли менеджеров в управлении развитием экономики. Он называет одним из первоавторов «мифа» об обществе менеджеров Дж. Бернхем, автора книги *Managerial Revolution. What is happening in the Work?* («Менеджерская революция. Что происходит в мире?») [8].

На основе примеров только по этим двум работам [7, 8] можно констатировать, что выводы, опубликованные в американском Курсе в середине 60-х годов о возросшей роли общего руководства, о революции в менеджменте, базируются на обобщениях опыта США 20-х и 40-х годов.

Примерно через год после издания книги В.Г. Афанасьева впервые в СССР было опубликовано учебное пособие «Научные основы управления производством» [9] под научной редакцией ректора Московского инженерно-экономического института О.В. Козловой. Наибольший интерес в этой книге представляет содержание главы III «Современные буржуазные теории управления», написанной в тот период кандидатом философских наук Д.М. Гвишани. В этой главе наряду с критикой «Кризиса управления производством в условиях капитализма» приводится анализ положительного опыта становления менеджмента. Подчеркивая преобладающий характер эмпирических исследований проблем управления производством, автор упоминает, что в США теория менеджмента «... претендует на комплексное исследование проблемы управления производством, включая не только организационно-технические и экономические, но и философские, психологические и социальные аспекты» [9, с. 39]. Заслуживают внимания данные о массовости примеров создания организаций для консультирования по вопросам управления, об обучении менеджменту в сотнях школ, на курсах и в университетах, об исследованиях проблем менеджмента в сотнях научно-исследовательских учреждений как в США, так и в Англии, ФРГ и Японии.

Следует подчеркнуть, что еще в тот период теоретиками бизнеса делался вывод о важности выработки правильного общего подхода как основы изучения своей собственной деятельности для более разумного ее осуществления и необходимости разработки принципов управления, одинаково приемлемых для самых различных предприятий, и констатировалось, что в этих вопросах практически достигнуто очень мало.

Во многих отечественных работах были попытки решить подобные проблемы, создать научные основы управления, начиная с упомянутых книг [6, 9]. В других странах эти проблемы решались еще раньше. Например, в 1964 г. в Чехословакии был издан учебник «Экономика чехословацкой промышленности и промышленных предприятий» [10], в котором излагаются теория, принципы и организация управления промышленностью и предприятиями. В 1965 г. в Праге было осуществлено второе издание этой книги, переработанное и дополненное. В переводе на русский язык оно вышла в Москве «Научная организация управленческого труда» [11]. В какой-то степени эта книга в середине 60-х годов шла параллельным курсом с литературой о менеджменте в США и в переводе на русский язык опередила упоминавшийся курс [4]. Здесь нельзя не подчеркнуть, что в известной в 90-е годы в нашей стране книге американских авторов по менеджменту [12] рассматриваются как новые - хорошо знакомые по книге [11] вопросы организации, мотивации, информации, принятия решений, контроля и т.д. Многие из лекторов по проблемам менеджмента начала 90-х годов взяли за основу структуры своих лекций именно работу [12].

Однако в этот же период в Украине появилась книга Д. Бормана, Л. Воротиной и Р. Федорманна «Менеджмент. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике», изданная в Гамбурге в 1992 г. [13]. Этот фундаментальный труд состоит всего лишь из пяти глав: предпринимательство в рыночном хозяйстве; управление предприятием; жизненный цикл предприятия; функциональные решения предприятия; учет на предприятии. В какой-то степени структура этой работы послужила толчком для многих авторов включать в содержание курса менеджмента весь набор знаний по экономике предприятий в обобщенном виде.

Мы начали подготовку и проведение занятий по курсу «Основы менеджмента» для студентов университета в 1991 г. Основой материалов по менеджменту были сведения из ранее упомянутых книг [4, 5, 6, 9, 11], а также книги «Критический анализ теории и практики менеджмента» [14], О.Н. Пашкевич «Социально-экономические концепции американского менеджмента» [15] и другие.

Под влиянием материалов этих книг и накопленного опыта в структуре читаемого курса рассматривались различия категорий совладельцев - управляющих и профессиональных менеджеров. Показывался процесс постепенного удаления акционеров от непосредственного контроля над производством, подчеркивались особенности специализации персонала на оперативных, текущих и перспективных функциях управления. Как основа конфликта интересов рассматривалась зависимость оплаты труда менеджеров от размеров корпораций, а не от прибыльности. Большое внимание уделялось функциональному и институциональному кругу деловых руководителей, отличию их функций и их взаимодействию. Эффективность организации показывалась как способность кооперативной системы к выживанию на примере производственных структур, а результативность системы - как ее нацеленность на прибыльность.

Своеобразная анатомия управленческой иерархии представлялась через функционально-информационный аспект управления, где в основе управления лежит четкость выдачи полезно используемой информации в каждое звено руководства на базе новых возможностей электронной обработки данных для управления.

Отдельным вопросом выделено проявление организационной гибкости, неформального аспекта организации (неформальных структур), появляющихся в условиях новых возможностей в обработке информации для управления с помощью вычислительной техники. Как основа реализации неформальных связей высту-

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРОВ  
ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ДОСТИЖЕНИЕМ МИРОВЫХ СТАНДАРТОВ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ**

пала матричная организационная структура. Собственно на ее основе показывалось формирование подвижных организационных структур на примере предприятий коренных отраслей хозяйствования, особенности установления линий контроля и власти при неформальных структурах.

Рассмотрение кадровой устойчивости высшего управленческого персонала охватывало ступени профессиональной карьеры до высшего звена руководства, включая вопросы подготовки и переподготовки менеджеров, мотивацию их труда на основе ознакомления с размерами и источниками формирования доходов менеджеров.

Процесс принятия решений изучался на примере крупных корпораций. Укрупнение корпораций на основе научно-технического прогресса (НТП) учитывало их финансовую осторожность, способствовавшую стагнации, и безбрежность технического прогресса на основе накапливаемых заделов, роль профессионального менеджмента в обеспечении гарантии реализации монопольной силы крупных корпораций в НТП.

Ближайшее воздействие корпораций на экономику страны рассматривалось с позиций Дж. М. Кейнса, изложенных в книге «Общая теория занятости, процента и денег» [16], где сравнивались «ровный поток предпринимательства с пузырями спекулянтов на его поверхности» и «предпринимательство как пузырь в водовороте спекуляций» на материалах отечественного опыта 80 – 90-х годов.

В завершение рассматривалось дальнейшее воздействие крупных корпораций на экономику страны с учетом негибкости формирования административных цен, усиливающих инфляцию, и гибкость монопольных цен.

Изложенная структура курса применялась нами в учебном процессе в 1991 – 1993 гг. Параллельно с чтением лекций по этой дисциплине мы осуществляли научные исследования по разработке системы оценки уровня комплексного социально-экономического развития предприятий в условиях экономической самостоятельности Крымского региона по созданию концепции информатизации Автономной Республики Крым. В процессе этих разработок возникла необходимость поиска целеопределенной структуры менеджмента, позволяющей связывать цели социально-экономического развития страны, ее регионов, отраслей, отдельных предприятий и населения. В результате был выработан системообразующий подход, реализованный в процессе стажировки по вопросам менеджмента в 1993 - 1995 гг. в Киевском национальном университете и Лионском центре повышения квалификации (Франция) в новой структуре учебного курса по менеджменту. Структура была воплощена в учебном пособии «Менеджмент как научная система управления» [17], а в последующем в монографии «Менеджмент в социально-экономических системах» [18]. В этих работах представлены 10 тем: целевая ориентация менеджмента в системах управления социально-экономическим развитием; социально-экономическое развитие как объект управления; динамичность производства и процессов управления; методы, функции и критерии управления; организационные структуры управления; функционально-информационный аспект управления предприятием; принятие решений в системе управления; информатизация управления; целенаправленность в образовании и подготовке специалистов по менеджменту; человеческий фактор в управлении. Взаимосвязь потребностей человека и факторов производства, обеспечивающих их реализацию на основе целенаправленного управления осуществлена структурно-логически и графически. Воедино с ними семантически и графически согласованы понятия черного ящика и логистики производства. Эти материалы дополнялись и развивались в последующем в изложении процесса количественного и визуального приближения к достижению цели на основе методов количественной оценки и графического изображения [19].

Безусловно, нельзя считать, что сформировавшаяся на тот период структура и содержание курса менеджмента, вобрала в себя весь зарубежный теоретический и практический опыт по управлению процессами создания конкурентоспособной экономики.

В условиях отечественной переходной экономики возникла острая необходимость расширять арсенал используемых при обучении менеджменту современных ситуаций, деловых игр, новых технических средств обучения. Для этого потребовалось постоянно изучать передовой опыт отечественных и зарубежных коллег, по-новому осмыслить накопившуюся в 90-е годы информацию о социально-экономическом развитии своей страны, ее регионов, отраслей и предприятий, а также передовых стран мира. Все это в комплексе могло позволить встретить начало XXI века новым видением возможностей обучения менеджменту в современной экономике.

Следует подчеркнуть, что часто опыт живого общения преподавателей и исследователей украинских университетов с зарубежными коллегами приносил реальные научные результаты, которые не были предусмотрены программой стажировки и повышения квалификации, содержательную актуализацию знаний.

Принятая нами структура курса «Основы менеджмента» предусматривала определенную системность изложения материала при обучении менеджменту. В ней представлены разнообразные графические иллюстративные материалы в большем объеме, чем в отечественных и зарубежных источниках, упомянутых ранее и в отдельных случаях принятых за основу. Поэтому во время двухмесячных стажировок в Киеве в институте повышения квалификации преподавателей при университете им. Т.Г. Шевченко по вопросам менеджмента, управления производством и маркетинга в 1993 – 1994 гг. все лекции и практические занятия, которые вели профессора из Центра повышения квалификации Высшей школы г. Лиона (Франция), можно было сопоставить предоставляемые материалы с уже имеющимися собственными наработками. Особенно преподавания явилось активное использование большого количества иллюстративных материалов с применением графопроекторов (кодоскопов). Для некоторых украинских университетов такая техника была недоступна для использования ее при обучении экономическим и менеджерским дисциплинам. В то же

время, национальные традиции бухгалтерского и статистического учета и отчетности, планирования, анализа, контроля, оплаты труда, налогообложения и т.д., отличающиеся в Украине и Франции, не давали возможности воспользоваться предоставленными иллюстративными материалами без их адаптации к современным условиям.

Руководитель программы, профессор Жан-Франсуа Бо интересовался, видят ли украинские коллеги трудности в применении полученных материалов в собственной научной и преподавательской деятельности. Ответ для него оказался неожиданным: «Материалы участвующих в программе французских профессоров не связаны между собой. Ссылки в разных курсах на иерархию потребностей человека по А. Маслоу не служат содержательной основой для решения рассматриваемых задач и сопровождаются иллюстративным материалом, противоречащим ей и логически, и графически. Отсутствует системообразующий подход для объектов развития, а также методы оценки уровня развития в сравнении с лучшими мировыми образцами».

Основанием для такого ответа послужили результаты наших исследований в 1993 – 1994 гг. в рамках научно-исследовательских работ, в которых уже применялся сопоставительный анализ, ориентирующий составляющие системно рассматриваемого объекта на мировые эталоны их состояния и именуемый бенчмаркингом. Естественно, что перечисленные недостатки в изложении учебных материалов оказались той «соринкой в чужом глазу», замеченной «зорким соколом», имеющим в своем глазу незамеченное бревно». Вместе с тем оказалось, что в тот период благодаря полученным замечаниям были сформулированы начальные основы формирования эталона полезности знаний, необходимых менеджеру при подготовке его к практической деятельности. Однако нельзя сказать, что на тот момент разработанные основы были реализованы при обучении менеджеров в передовых в экономическом развитии странах. Об этом свидетельствовали книги по менеджменту американских и немецких авторов [12, 13]. Следовательно, на тот момент все страны мира имели большие резервы в улучшении системности обучения менеджеров для повышения уровня их профессиональной отдачи в процессах управления экономикой.

Здесь еще раз нашел подтверждение постулат о том, что теория экономики и управления вторичны перед практикой их осуществления, что вначале накапливаются определенные объемы практической деятельности, затем происходит процесс их осмысления и обобщение исследователями. В разных странах мира накапливается различный опыт экономической деятельности и управления ею. Отличия в результатах экономического развития обусловлены не отличиями в площадях занимаемых территорий, в запасах природных ресурсов и численности населения, а в обеспечении целенаправленности деятельности населения, зависящей от результативности реализации компетенций управленческого персонала всех уровней и звеньев экономики. Поскольку компетенции руководителей экономики в Украине еще в 1990 г. были реализованы в 2,5 раза хуже, чем в сопоставимой по исходным ресурсам Франции, и более чем в 3 раза по сравнению с США, для них уже тогда было важно изучать опыт управления разных стран мира, а также осваивать азы системного управления новой генерацией руководителей, появившейся на волне самостоятельности Украины как государства в 1991 г.

Ранее отмечалось, что каждая страна имеет свои национальные отличия, как в развитии экономики, так и в управлении ею. Выявить отличия, использовать положительный опыт – это сложная многоаспектная проблема. Народная мудрость позволяет выявить эти отличия даже применительно к конкретным сферам деятельности, в частности, к управлению. В Украине исторически сформировалось и до сих пор господствует правило: «Я – начальник, ты – дурак». Становясь руководителем любого уровня, почти каждый новоиспеченный управленец прекращал считаться с любыми мнениями нижестоящих руководителей, подчиненных, научных организаций и населения. Поэтому разработанная под руководством академика Лукинова И.И. в 1993 г. «Стратегия социально-экономического развития Украины» не имела реально возможного успеха [20]. Наши предложения по применению методов бенчмаркинга при управлении достигли мировых стандартов развития экономики, официально принятые в конце 1993 г. Комиссией по экономическим реформам и управлению Верховного Совета Украины были утеряны. В день рассмотрения предложения были восстановлены, но это не принесло никакого результата в виду неподготовленности аудитории. Следует подчеркнуть, что через 13 лет в 2006 г. Канадское агентство международного развития (CIDA) организовало и провело серию семинаров для сотрудников Министерств Правительства Украины «Бенчмаркінг: вимірювання досягнених результатів та оцінка потенціалу країни» (13 – 16 червня); «Оцінка потенційних обсягів випуску» (19 – 22 червня) [21]. Воистину, «нет пророка в отечестве своем».

Возможно в связи с таким значительным отставанием в понимании необходимости ориентировать всю управленческую деятельность на достижение мировых стандартов развития экономики страны, ее регионов, предприятий и организаций все эти годы Украина в своей экономике плыла «без руля и ветрил». Наши разработки, не востребованные в тот период руководителями страны и регионов, развивались по этой причине достаточно медленно.

К сожалению, присущий украинцам гонор, проявляется не только у руководящих слоев населения, он свойственен и преподавателям ВУЗов. В процессе отмеченных стажировок украинских преподавателей которые из украинских слушателей обнаруживали, что они излагаемый материал им знаком, многие методы, к примеру, оперативного планирования производства, используются на предприятиях Украины уже не одно десятилетие. Главный вопрос оставался без ответа: если мы такие умные, то почему такие бедные?

В поисках ответа встречи с зарубежными коллегами и полученная информация проанализированы с позиции выявления эталонов в развитии экономики или в организации процессов обучения управлению экономикой, которые позволяли обеспечить высокую конкурентоспособность национальной и региональной экономики. В этой связи знакомые методы оперативного планирования производства были представлены

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРОВ  
ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ДОСТИЖЕНИЕМ МИРОВЫХ СТАНДАРТОВ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ**

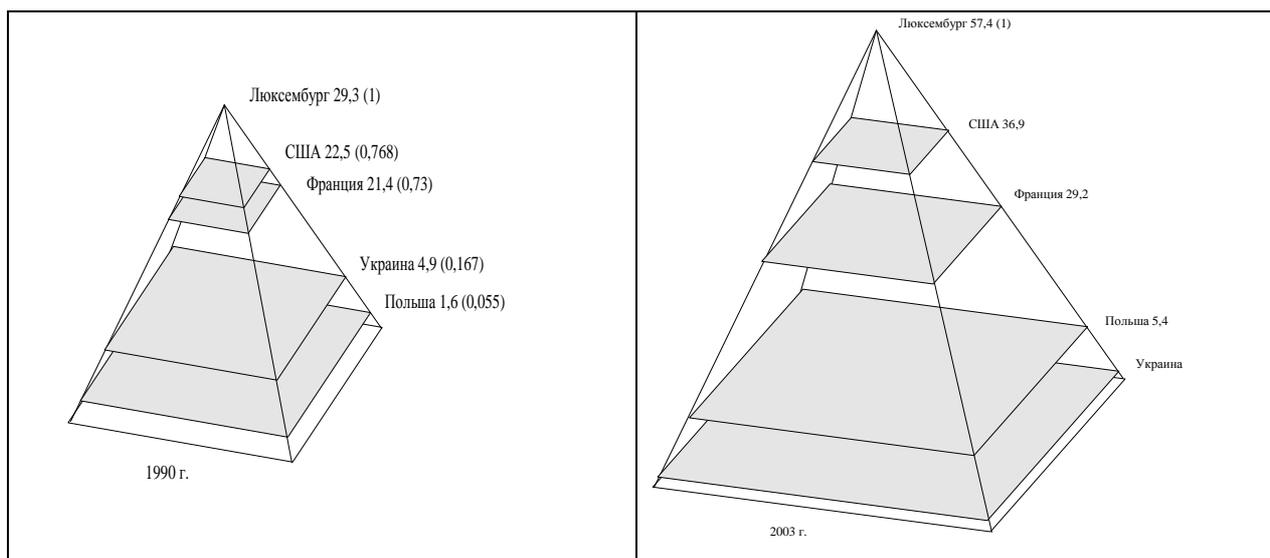
как эталон организации учебного процесса с применением деловых игр и натурального моделирования. В нашей стране в конце 80-х годов при обучении менеджеров достаточно широко применялись деловые игры. Наиболее удачной из работ в этом направлении тех лет можно считать работу В.К. Тарасова об опыте работы Галлинской школы менеджеров [22]. Однако такой детальной подготовки и натурального моделирования всех процессов планирования многие наши преподаватели еще не знали. Поэтому информация была воспринята не всеми слушателями адекватно целям, преследуемым французскими профессорами. Вместо восприятия предложенного подхода как образца проведения учебных занятий с применением деловых игр, реакция была отрицательной. Безусловно, здесь была определенная доля условности и абстракции. Возможно, это был не лучший метод организации деловых игр по решению задач прикладной экономики и оперативного управления. Тогда было понятно, что если бы в процессах обучения управлению была обеспечена отмеченная необходимая преемственность между всеми учебными курсами и материалами, то лекционные и практические занятия выглядели бы совершенно по-иному и могли бы претендовать на большую результативность.

К сожалению, либо в силу отсутствия, либо из-за недостаточно активного поиска, нам пока не удалось найти ни в одном университете мира опыта обеспечения подобной преемственности. Но желаемая организация обучения менеджменту и прикладной экономике осталась эталонной в представлении и понимании этой проблемы.

Отсутствие в лекциях французских профессоров содержательной и графической связи учебных материалов каждого курса с упоминаемой в них иерархией потребностей человека подтолкнуло к собственным разработкам.

Содержательной основой всех графических построений было принято схематическое изображение иерархии потребностей человека А. Маслоу в виде пирамиды. Факторы производства – труд, земля, капитал, представленные наряду с потребностями в четырехгранной пирамиде, позволили сформировать упрощенную графическую модель социально-экономических систем [18, с. 7, 108]. Полученные результаты не являются законченными в научном плане, в последующем они стали содержательной основой рассмотрения различных вариантов применения бенчмаркинга в развитии системы управления национальной экономикой в разнообразных ее аспектах.

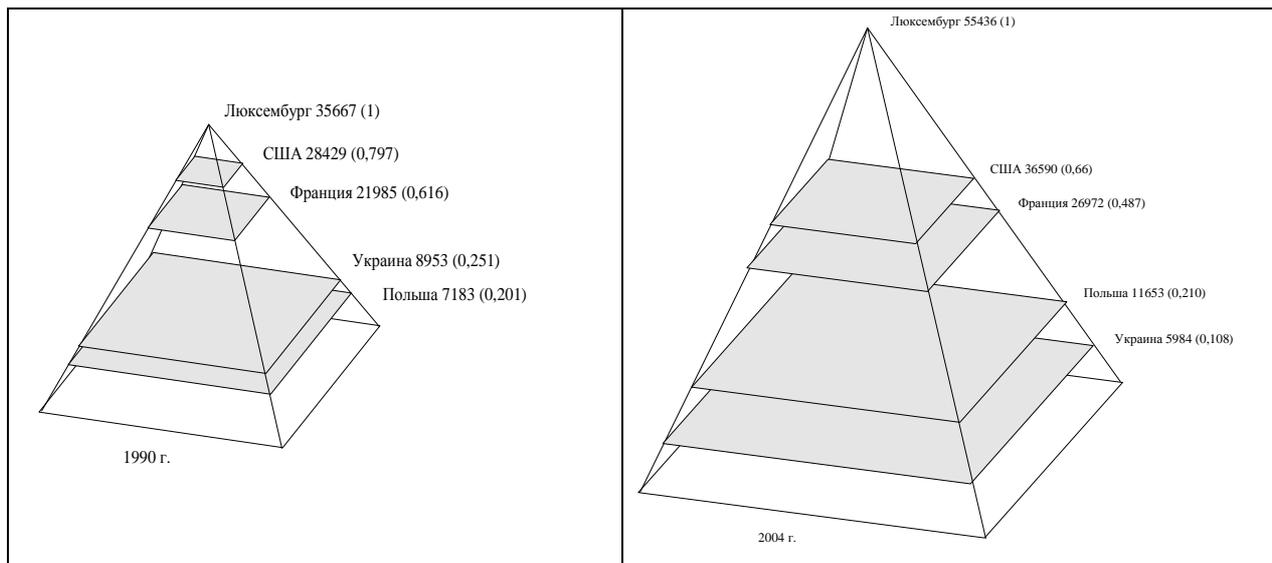
Используя графическое сочетание потребностей человека и классических трех факторов производства, обеспечивающих их удовлетворение, в качестве конечного показателя, характеризующего эффективность экономики страны, была принята выработка Валового внутреннего продукта на душу населения в долларах США. Лучший результат по этому показателю был достигнут в Люксембурге и составил в 1990 г. 29,3 тыс. долларов, а в 2003 г. – 57,4 тыс. долларов (рис. 1).



**Рис. 1.** Сравнительный уровень выработки ВВП на душу населения в Украине, Польше, Франции, США, Люксембурге в 1990 и 2003 гг. [23, с. 572, 573], тыс. долларов США и в долях единицы (в скобках)

Принимая эту величину за 1, можем увидеть, что в США этот показатель составил 0,768 в 1990 г., а в 2003 г. снизился до 0,643; во Франции 0,73 и 0,509 соответственно; в Польше – 0,055 и 0,094; в Украине – 0,167 и 0,019. Показатели по каждой из вышперечисленных стран представлены графически в виде доли объема пирамиды, полный объем которой отражает уровень развития лучшей страны, имеющей показатель 1. Безусловно, такое изображение не может дать точной оценки, но, тем не менее, рисунок позволяет наглядно увидеть общий уровень конкурентоспособности экономики каждой страны в сравнении с другими странами мира даже и с учетом паритета покупательной способности (рис. 2). Трудно переоценить роль бенчмаркинга в подобных сравнениях собственных результатов с лучшими мировыми показателями в ди-

намике с 1990 по 2004 гг. Наиболее важной для нас является конкурентоспособность Украины, снизившаяся с 0,167 в 1990 г. до 0,019 в 2003 г. С учетом ППС – с 0,251 до 0,108 в 2004 г. В США также произошло падение этого показателя с 0,768 до 0,643 и с 0,797 до 0,66; во Франции – с 0,73 до 0,509 и с 0,616 до 0,487. В Польше же наблюдается рост в обоих случаях: с 0,055 до 0,094 и с 0,201 до 0,210. Эти примеры приводятся для того, чтобы решить, почему так происходит и что необходимо сделать для приближения к лучшему результату.



**Рис. 2.** Сравнительная выработка ВВП на одного человека по паритету покупательной способности в Люксембурге, США, Франции, Польше и Украине в 1990 и 2004 гг., в долларах США [24, с. 561, 562] и долях единицы (в скобках)

Анализ состояния четырех граней пирамиды по всем их составляющим поможет найти ответ на поставленные вопросы (рис. 3).



**Рис. 3.** Укрупненная структура экономики по факторам производства и потребностям человека

Содержание этих составляющих:

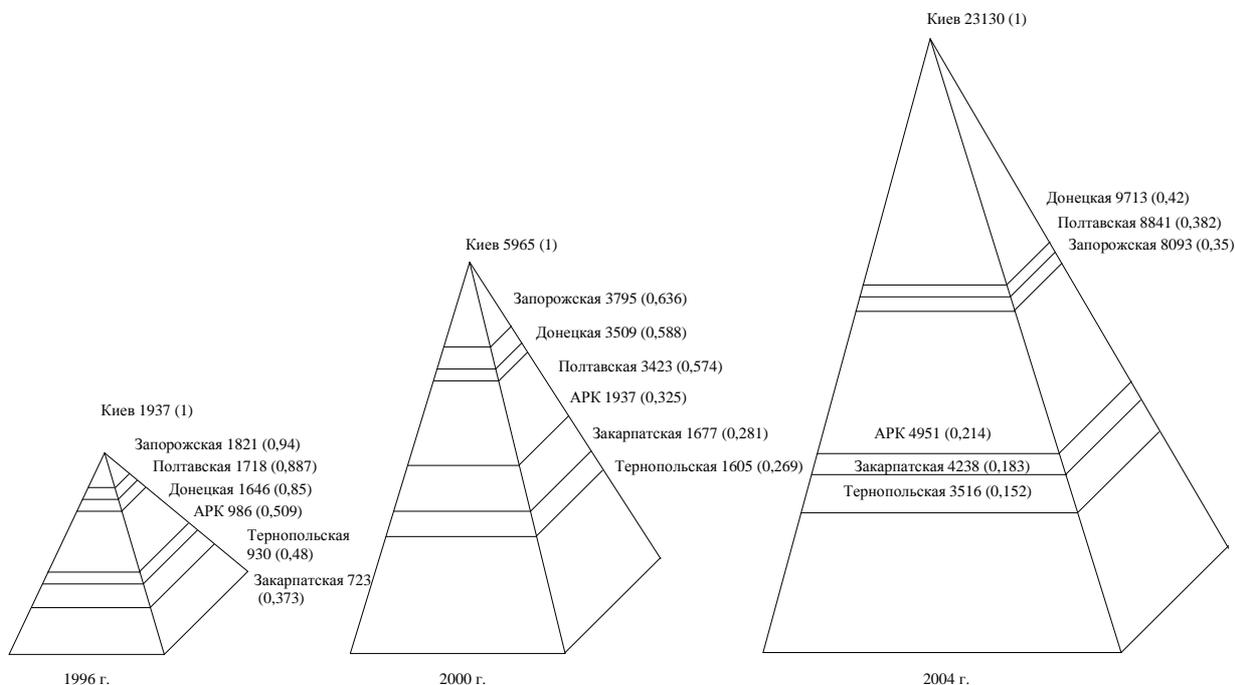
- удовлетворение потребностей человека: П<sub>1</sub> – физиологические потребности, П<sub>2</sub> – потребности в защищенности, П<sub>3</sub> – потребности в общении, П<sub>4</sub> – потребности в уважении, П<sub>5</sub> – самореализация;
- использование накопленного капитала: К<sub>1</sub> – в сельском хозяйстве, К<sub>2</sub> – в добывающей промышленности, К<sub>3</sub> – в перерабатывающей промышленности, К<sub>4</sub> – в строительстве, К<sub>5</sub> – в транспорте, К<sub>6</sub> – в связи, К<sub>7</sub> – в торговле, гостиничной и ресторанной деятельности, К<sub>8</sub> – в услугах, включая культуру, спорт, финансы, К<sub>9</sub> – в науке и образовании, К<sub>10</sub> – в здравоохранении, К<sub>11</sub> – в управлении;

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРОВ  
ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ДОСТИЖЕНИЕМ МИРОВЫХ СТАНДАРТОВ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ**

- использование природных ресурсов:  $ПР_1$  – земля, почва,  $ПР_2$  – полезные ископаемые,  $ПР_3$  – лесной и растительный мир,  $ПР_4$  – животный мир планеты,  $ПР_5$  – водные ресурсы,  $ПР_6$  – воздушные ресурсы,  $ПР_7$  – солнечные ресурсы,  $ПР_8$  – ландшафтно-климатические ресурсы;
- использование человеческого ресурса:  $Ч_1$  – физический потенциал человека,  $Ч_2$  – деловая активность,  $Ч_3$  – образование и эрудиция,  $Ч_4$  – творческие способности.

В сравнении с фактическим коэффициентом конкурентоспособности экономики страны все составляющие отмеченных граней пирамиды также приравниваются к этой же величине по их состоянию в сравнении с лучшим результатом, равным 1. Безусловно, между отмеченными составляющими такого равенства реально быть не может, возможны отличия. Поэтому на практике всегда появляется необходимость выявлять состояние каждой из этих составляющих, чтобы результативно управлять их изменением в целях достижения максимальных результатов.

Аналогично решается задача и для регионов Украины, где вместо показателя ВВП используется показатель ВРП (Валовой региональный продукт) на 1 человека. Анализ динамики этого показателя с 1996 по 2004 г. показал значительные изменения в его величине по всем регионам Украины [24, с. 47] и существенное изменение соотношения регионов между собой и в сравнении с г. Киевом (рис. 4). Поэтому управление конкурентоспособностью экономики регионов с применением сопоставительного анализа по всем ее составляющим, условно описывающим потребности населения регионов и факторы производства по их реализации и представленным в отмеченных гранях пирамиды, может осуществляться более результативно.



**Рис. 4.** Динамика изменения валового регионального продукта в расчете на одного человека в год, грн. и его доли в сравнении с лучшим результатом по г. Киеву, % по сравниваемым регионам Украины [24, с. 47]

Приведенная структура объекта не может быть использована в полном содержании ее составляющих по граням пирамиды для уровня предприятий (рис. 3). Поэтому разработанные в 1991 – 1993 гг. подходы бенчмаркинга оказались наиболее подходящими [25]. Здесь следует подчеркнуть, что все три рассмотренные уровня – страна, регионы и отдельные предприятия рассматриваются при обучении менеджеров именно в такой последовательности. Это необходимо для того, чтобы вначале была видна управленческая проблема на уровне страны, далее – на уровне регионов, и в завершение – на уровне предприятий и отдельных предпринимателей. Количественную оценку уровня конкурентоспособности экономики в сравнении с лучшими в мире – для страны (рис. 1, 2), в стране – для регионов (рис. 4), в отрасли – для предприятий [25] можно получить во всех трех срезах.

В период интенсивного развала экономики в Украине возникала необходимость увидеть в образовательных целях структуру процесса менеджмента для более целенаправленной подготовки новой генерации управленцев, понимающих, какое звено управления экономикой страны должно возродить ее и выйти на мировые рубежи конкурентоспособности. Ни одна из популярных книг по менеджменту того времени не позволяла решить такую задачу. Вместе с тем, в ставшей знаменитой на всем постсоветском пространстве книге М. Мескона «Основы менеджмента» [12], отмечается, что «эклетический метод, который объединяет самые полезные, важные и повсеместно принятые достижения всех основных школ и направлений, наиболее соответствует реальности и лучше всего пригоден для учащихся» [12, с. 21].

Не отрицая справедливости выбора эклектического метода для оформления таких крупных работ для обучения менеджменту, как академических студентов, так и работающего населения, нельзя не отметить, что такого рода публикации рассчитаны больше на профессионалов, чем на обучающихся будущих управленцев. Здесь не проходит тезис «с миру по нитке – голому сорочка», если весь материал не подчинить задаче шитья этой рубахи. При всем изобилии положительных примеров организации менеджмента в США и странах мира, приведенных в пяти главах работы [12], потенциальные слушатели не имеют возможности получить системные знания в сфере менеджмента. В результате изучения книги в сознании даже профессионалов остаются только фрагменты знаний, не связанные между собой единой целью, общими формами изложения материала и методами решения задач по достижению конечных результатов развития экономики. Понятие бенчмаркинга в этой книге не показано даже в виде традиционного сопоставительного анализа. Понятие стандартов здесь представлено в виде нормативов в планировании производства.

Аналогичное впечатление остается и от работы [11]. Положительным моментом можно считать ее насыщенность иллюстративным материалом. Однако эти иллюстрации не подчинены какой-либо системе.

Начиная с 1994 г. выпуск русскоязычных книг по менеджменту усиливается. Одним из первых учебников по менеджменту в России стала работа И.Н. Герчиковой «Менеджмент» [26]. Как отмечено в ее аннотации, это «фундаментальный учебник, охватывающий различные сферы управления». Действительно, в этой книге изложено все, что автор нашла в тот период в современной литературе по вопросам, имеющим отношение к управлению. В этой связи возникает вопрос правомерности называть учебником такое собрание в определенной систематизации материалов по управлению. Учит ли чему-нибудь такая книга? Скорее всего, это – справочник по вопросам управления, который можно было бы назвать «Кое-что об управлении». Ни в одной из 25 глав книги нет попыток на применение методов бенчмаркинга для управления экономикой. Также в этой работе отсутствует даже словосочетание о системном подходе к объектам и процессам управления. Однако в условиях дефицита литературы по менеджменту в Украине в 1994 г. эта книга имела большой успех.

Сформированная в 1994 г. структурная основа графической модели социально-экономических систем отличалась от прежних известных попыток такого рода [27, с. 11, 12], [28, с. 35, 36, 39, 45] опорой на общепризнанные теоретические составляющие экономики и цели ее развития. Расценивая материалы 70 – 80 гг. в работах [27] и [28] как первые этапы системного графического моделирования производственно-экономических объектов можно признать, что наряду с современными лекциями по менеджменту французских профессоров они послужили теми составными частями упомянутого эклектического метода [12, с. 21], которые позволили объединить достижения разных школ менеджмента в формирование системной цепочки графических объектов и процессов управления экономикой.

К примеру, классический «черный ящик», используемый многими авторами и как некая абстракция, и как осмысленный «вход» исходных ресурсов и «выход» готовых продуктов для потребителей [29], [12], в настоящей работе послужил основанием отмеченной ранее четырехгранной пирамиды. При этом в отличие от суммированного у других авторов «входа» всех ресурсов через одну сторону в «черный ящик», в данном случае он рассматривается через три грани, в соответствии с их содержанием в пирамиде (рис. 3, 5). Кроме того, известные производственные этапы процессов преобразования исходных ресурсов в готовую продукцию, иногда именуемые производственно-технологической структурой объектов управления [29, с. 36], предложено рассматривать, в виде содержания «черного ящика» - как логику производства [18, с. 23], (рис. 3). Таким образом, достаточно абстрактная ранее пирамида [30, с. 11] здесь приобрела достаточно четкие характеристики социально-экономического объекта.

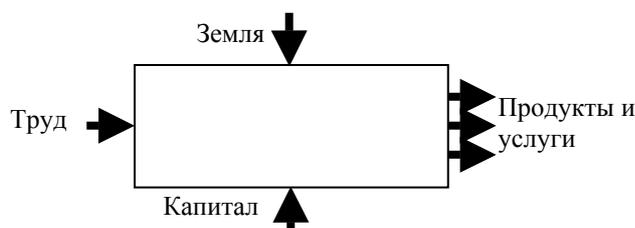


Рис. 5. Основание пирамиды как социально-экономической системы

В предложенной модели нашли свое место и большинство материалов, тяготеющих к управлению, создающих его документальную, а в отдельных случаях материальную и организационно-методическую базу. В ряде работ по менеджменту рассматриваются фрагменты таких материалов, но по ним трудно оценить, какое место в управлении они занимают. В развитие предложений по созданию своеобразного фундамента социально-экономических объектов [30, с. 43] развиты состав и содержание обеспечивающих условий функционирования объектов управления [18, с. 29 – 39]. Такой подход позволил визуалью на графической модели осуществить разделение труда персонала по осуществлению деятельности любого социально-экономического объекта.

Также была уточнена уже известная динамическая взаимосвязь результатов развития систем [30, с. 40], рассмотренная с позиций динамичности производства [18, с. 40 – 44, 103, 104], отражающейся на содержании задач развития экономики в разные периоды времени (реальный режим, сутки, недели, месяцы, год, 5 – 10 – 20 и более лет) и соответственно на задачах и содержании управления в эти периоды времени. Следует

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРОВ  
ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ДОСТИЖЕНИЕМ МИРОВЫХ СТАНДАРТОВ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ**

подчеркнуть, что во многих работах по менеджменту этот фактор времени преимущественно рассматривается в вопросах отличий стратегического, текущего и оперативного планирования [12, с. 256 – 267], [26, с. 257 – 271], [31, с. 174 – 195]. Ни в одной из этих работ при этом нет попытки показать место этого аспекта в процессах развития экономических систем и в особенностях его отражения в управленческих функциях. В представленном варианте фактор времени пронизывает процессы преобразования исходных ресурсов в готовую продукцию и услуги, показывая динамику этих процессов, зависящую от особенностей технологии производственных процессов и масштабности потребности в их результатах. В отличие от многих других работ на фоне динамики производственных процессов показано информационное взаимопроникновение функций управления и последовательность их реализации при подготовке и принятии управленческих решений с использованием методов обратной связи и рассмотренных составляющих пирамиды [18, с. 47 – 50].

На этой основе совершенно логично осуществлена стандартизация управленческих решений, полностью учитывающая возможности системной специализации функций управленческого персонала [18, с. 111 – 117]. Подчеркнем, что не все работы по менеджменту имеют ярко выраженную направленность его на принятие управленческих решений. Очевидно, прежде всего, поэтому некоторые из них и оставляют отмеченное ранее впечатление «кое-что о менеджменте», а не учебник по обучению менеджменту. К сожалению даже знаменитый Мескон и его соавторы в своей книге не смогли придать процессам принятия решений центральную роль, разместив материалы на эту тему как бы в ознакомительном варианте [12, с. 194 – 247]. Тем более этот подход проявился и у И.Н. Герчиковой [26, с. 171 - 182]. В.Р. Веснин в своей книге пытается насыщенно дать классификацию управленческих решений и показать основные этапы их подготовки и реализации [31, с. 142 – 155]. Однако в целом правильные материалы, не имеющие под собой системной базы т какого-либо продолжения, повисают в воздухе и, скорее всего, в сознании будущих и даже настоящих менеджеров не задержатся. В последующих по времени книгах по менеджменту принятие решений также не заняло четких позиций в управлении [32, с. 214 - 242].

Как уже отмечалось выше, предложенное видение структуры социально-экономических систем и процессов менеджмента в них [18] в последующие годы постоянно развивалось и совершенствовалось в опубликованных монографиях и учебных пособиях: Информационное обеспечение государственного регулирования экономики регионов Украины, 1996 [19], Экономическое обоснование хозяйственных решений, 1998 [33], Экономический механизм функционирования предприятий, 1998 [34], Менеджмент: теория и практика, 2000 [35], Реструктуризация региональной экономики (системный подход), 2003 [36], Менеджмент: теория та практика, 2003 [37], Підприємництво, 2003 [38]. Это совершенствование имело под собой базу из двух опор: с одной стороны – постоянное изучение передового мирового опыта в процессе регулярного участия в международных образовательных проектах, а с другой стороны – непрерывное участие в проведении научно-исследовательских работ по проблемам управления в соответствии с потребностями экономики страны, ее регионов и предприятий.

Опыт стран мира по обучению менеджменту не копировался. Безусловно, такой стиль в работе есть при сборе исходной информации о каком-либо объекте. Чем больше о нем сведений, тем полнее его можно охарактеризовать. Но, даже рассматривая основы менеджмента, важно иметь цель в образовательной деятельности: какой багаж знаний и умений получит будущий или функциональный менеджер и что на этой основе он будет уметь делать.

В описываемой работе по обучению будущих руководителей экономики была поставлена цель: привить знания о структуре объектов социально-экономического характера, о процессах и результатах их развития, об уровне развития в сравнении с лучшими и подобными по возможностям объектами; научит выполнять анализ основных причин, способствовавших формированию достигнутого уровня развития; привить умения в выборе управленческих решений, адекватных ситуациям, требующим специализированных решений с ориентацией на достижение мировых стандартов развития и построения конкурентоспособной экономики, основанной на знаниях. В направлении реализации этой комплексной цели более 10 лет велась работа по интеграции процессов обучения менеджеров в международное образовательное пространство. При этом в разнообразных международных стажировках происходило ознакомление с опытом зарубежных коллег, который на первый взгляд не вписывался в разработанную структуру процессов обучения менеджменту. Однако при соответствующем анализе каждая стажировка приносила определенный вклад в решение задачи приближения к какому-то еще не очерченному мировому стандарту, образовательному эталону обучения процессам управления созданием и функционированием конкурентоспособной экономики для разных уровней – от конкретного предприятия и регионов до национальной экономики всей страны.

В процессе участия в Одесской программе прикладного государственного управления по совместному проекту университетов Мериленда (США), Джона Хопкинса (США) и Одесского государственного университета им. И.И. Мечникова (1995 – 1996 гг.) были получены важные выводы, использованные в последующей научной и педагогической деятельности. Каждое занятие со слушателями должно быть четко очерченным этапом достижения конечной цели учебного курса, с которой слушатели должны быть ознакомлены еще при первой встрече. Место учебного курса (дисциплины) должно быть показано в общей системе знаний и умений в приобретаемой слушателями специальности в начале и в конце занятий по учебному курсу. Значение приобретаемой специальности или обновляемых знаний по ней в достижении конечных результатов и становлении конкурентоспособной национальной экономики должно быть видно на прикладной роли в ней каждого учебного курса. Эти выводы были сформированы в результате изучения мате-

риалов лекций американских профессоров. На их основе подтвердились и закрепились выводы о том, что без установления четкой ответственности руководителей экономики всех уровней и их подразделений за степень приближения к мировым эталонам развития экономики построить конкурентоспособную экономику нельзя.

В 1997 – 1998 гг. победа в конкурсе международных образовательных проектов Темпус дала возможность участвовать в одном из них по 2001 г. – «Экономика окружающей среды на Юге Украины (создание образовательного направления в Симферопольском государственном университете)» JEP 1034 / 97. Участие в этом проекте позволило рассматривать каждую из граней созданной ранее пирамиды как объекта управления более целенаправленно. В частности в этом проекте основой формирования новой специализации в принятой в Украине специальности «Менеджмент организаций» была выбрана одна из граней пирамиды, представляющая один из трех факторов производства – «земля» (природные ресурсы). Новая специализация получила название «Менеджмент природопользования». В целях обеспечения соответствия учебного плана обучения будущих менеджеров по этой специализации европейским стандартам и приближения квалификационного уровня наших преподавателей к уровню профессоров европейских университетов преподаватели из университетов Ниццы, Перпиньяна (Франция), Генуи (Италия) провели десятки лекционных и практических занятий как на нашей, так и на их территории. На этой основе было подготовлено и издано учебное пособие для студентов новой специализации [39].

В процессе работы с коллегами из ЕС по этому проекту было сформировано обоснование вовлечения еще одного фактора производства и соответственно одной грани пирамиды как объекта управления, в совместную образовательную работу – «капитал» или отрасли хозяйствования в видах экономической деятельности. Такой отраслью как системообразующей для всей экономики Крыма была совершенно обоснованно выбрана отрасль туризм. В этой связи по проекту была проведена большая работа по открытию еще одной официальной специализации «Менеджмент гостиничной, курортной и туристической деятельности» в специальности «Менеджмент организаций». Таким образом, из четырех граней отмеченной пирамиды уже в 1998 – 1999 гг. две были вовлечены в процессы обучения менеджеров на основе интеграции в европейское образовательное пространство.

Участие в эти же годы в разработке и реализации международного проекта ТАСИС «Поддержка обучения менеджменту в Крыму» EDUK 9801 с участием профессоров университетов Финляндии, Ирландии, Великобритании и Германии внесло важный компонент в процессы обучения менеджеров – применение деловых игр и ситуационных задач. Участники проекта не только широко использовали в учебном процессе, а и самостоятельно разрабатывали и в итоге опубликовали сборники ситуационных задач и деловых игр [40].

Следует отметить, что эти деловые игры и ситуационные задачи относятся к процессам подготовки и принятия управленческих решений, которые в цикле обучения менеджеров, как правило, используются нами на заключительном этапе, подтверждая правильность обоснованной структуры процесса обучения менеджеров. Особенностью этого проекта была ориентация процессов обучения менеджеров на системное управление развитием в Крыму предприятий туристического комплекса и туризма как отрасли. Поэтому в дополнение к разработанным ситуационным задачам, ориентированным на уровень предприятий, нами была разработана стратегия развития туризма в Крыму, базирующаяся на эталонном подходе в бенчмаркинге [41, с. 35 - 44].

Участие в разработке и реализации четырехлетнего международного проекта «Усовершенствование методов обучения бизнесу и менеджменту в условиях рыночной экономики» совместно с профессорами Бизнес-школы американского университета г. Хантсвилл, штат Алабама, позволило провести апробацию разработанного подхода по ориентации целей управления бизнесом на достижение мировых стандартов рыночного развития. Руководство этого проекта с американской стороны восприняло применение нами метода бенчмаркинга при обучении менеджменту и в его реализации как передовое явление. В период осуществления этого проекта мы опубликовали материалы по использованию бенчмаркинга в предпринимательстве [38] в процессах реструктуризации региональной экономики [36], в общих вопросах теории и практики менеджмента [37]. Такая активизация в опубликовании различных аспектов применения бенчмаркинга, как метода в управлении развитием конкурентоспособности экономики всех уровней, происходила на фоне ее оживления после затянувшегося кризиса, в связи с чем освоение этого стратегического метода управления было востребовано.

Вместе с тем, на стыке столетий, важнейший фактор производства – «труд», составная часть функционирующей в данной работе четырехгранной пирамиды, по-прежнему активно не использовался. Однако это не означало, что он был забыт. Еще в 1999 г. мы разработали новый международный образовательный проект, базирующийся на проблемах использования человеческих ресурсов. Разработка проекта происходила уже в Крымском государственном гуманитарном институте, что позволило развить опыт разработки международных проектов. В этом проекте взаимодействуют человеческие ресурсы как фактор производства и одновременно – как потребитель результатов развития экономики. На этой основе в своих работах по обучению менеджеров удалось наглядно применить все четыре грани пирамиды как объекта управления. В 2005 г. по результатам проекта были изданы 13 томов учебных материалов с CD-приложениями для менеджеров и в их числе собирательный 11-й том «Хрестоматия управления человеческими ресурсами» [42], можно считать, что в основном задача по системному управлению экономикой на стадии обучения менеджеров нами выполнена. В проекте участвовали университеты Бельгии, Великобритании, Португалии и Франции.

Параллельное участие в 2000 – 2003 гг. в международном проекте «Анализ и разрешение конфликтов»,

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРОВ  
ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ДОСТИЖЕНИЕМ МИРОВЫХ СТАНДАРТОВ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ**

осуществляемом совместно с университетом Джорджа Мейсона (США) инициировало формирование и опубликование методических материалов по учебной дисциплине «Конфликт менеджмент», предназначенной для обучения студентов - менеджеров [43]. Здесь были подтверждены системные возможности принятого ранее подхода к объектам управления в совершенно специфическом проявлении человека в процессах управления – в возникновении, предотвращении и устранении конфликтов. Справедливость рекомендаций в конфликт-менеджменте прошла международную апробацию в 2004 г. в процессе обсуждения проблем понимания международной безопасности и Евро-Атлантической интеграции в Украине во время организованной и проведенной летней Академии для национальных и региональных молодых политиков Украины [44, с. 117 – 149]. Здесь апробированы результаты анализа международного опыта институциональной реструктуризации экономики и путей его использования в Украине, ее регионах и предприятиях, опубликованные в монографии в 2003 г. [36, с. 279 – 299]. Изложенные в этой работе предложения по профессиональному становлению руководителей служб регионального и государственного уровней признаны слушателями Академии системно обоснованной альтернативой существующим на практике неэффективным подходам к формированию системы управления экономикой этих уровней в Украине [44, с. 378 – 392].

Одна из последних работ по реализации результатов теоретических и методических исследований по процессам управления национальной и региональной экономикой в практику международной интеграции обучения менеджменту проходит апробацию в составе международного образовательного проекта «Кризис менеджмент и принятие решений в Украине» в 2006 – 2008 гг. Проект осуществляется на факультете управления ТНУ и в других ВУЗах Украины. Участники со стороны Европы: римский университет Ла Сапиенца (Италия), университет г. Штутгарта (Германия). В основу подготовки учебного материала по принятию решений по ускорению выхода экономики Украины и ее регионов из кризисного состояния положены материалы проведенного ранее анализа состояния основных составляющих экономики в динамике. Одним из примеров выхода из кризиса целых районов в городах рекомендован пример г. Генуи (Италия), где компактный микрорайон с проживающими там металлургами в 90-х годах был перепрофилирован на основе закрытия нерентабельного металлургического завода и открытия в противоположном конце долины, где был расположен микрорайон нового высокорентабельного завода приборостроительного профиля. Ни рабочие, ни бюджет города не пострадали. Это хороший пример для многих горнометаллургических поселков и городов в Украине. В течение 2006 – 2007 гг. нами выполнен анализ основных причин кризисного состояния экономики Крыма и на этой основе представлены предложения в Правительство АРК по ускорению выхода экономики из этого состояния.

Несмотря на более чем десятилетнюю дистанцию во времени, все приведенные выше примеры международной апробации выполненных разработок по интеграции всех элементов процессов обучения менеджеров в международное образовательное пространство связаны между собой.

Завершая анализ проделанной работы по системному обеспечению результативности международной интеграции процессов обучения менеджменту, можно констатировать, что полученные результаты опираются на известные постулаты в экономической теории и теории управления. Отличительной особенностью наших результатов служит уход от классического «эkleктического» метода [12, с. 21], который позволял при анализе объекта исследования увидеть некоторое усреднение в его видении всеми научными и практическими школами мира, однако замедлял процессы создания новых подходов, удерживая исследователей в рамках старых традиций и подходов, своевременно не учитывающих изменившиеся условия развития экономики. За базу получения теоретических выводов взяты реальные процессы развития национальной экономики за все годы самостоятельности Украины в сравнении с другими странами мира, как сравнимыми по ресурсному потенциалу, так и не сравнимыми. Далее на основе получаемых выводов был проведен анализ развития экономики регионов Украины. В основу анализа проблемной ситуации в развитии страны и ее регионов положены и усовершенствованы методы исследования социально-экономических систем, динамично развиваемые нами на протяжении последних 15 лет. Одной из главных задач, решаемых с помощью этих методов, намечено создание цикла графических моделей, теоретически адекватно описывающих социально-экономические процессы развития национальной и региональной экономики и практически доступных восприятию функционирующих менеджеров для использования их при подготовке и принятии управленческих решений.

Апробация главного теоретического решения – графического совмещения трех общепринятых факторов производства – труд, земля, капитал, – с изображением разработанной А. Маслоу иерархией потребностей человека, – в виде предложенной четырехгранной пирамиды, как объекта управления, проведена с привлечением научных и образовательных школ менеджмента разных стран мира (Франция, Италия, Бельгия, Великобритания, Португалия, Германия, США, Финляндия, Ирландия, Швеция). Практическая реализация этого подхода после его научно-образовательной апробации проведена в процессе анализа реальных материалов по социально-экономическому развитию Украины и ее регионов, а также в выработке для Правительства АРК реальных предложений по ускорению темпов выхода из кризисного состояния региональной экономики Автономной Республики Крым. Распространение научных, прикладных и образовательных результатов по теории и методам исследования развития национальной экономики Украины и экономики ее регионов представлено в монографиях и серии учебных пособий, опубликованных в 1998 - 2005 гг. Оперативная апробация теоретических, методических и практических результатов исследований осуществлялась на разнообразных отечественных и зарубежных научно-практических конференциях ежегодно с 1998 по 2007 гг.

**Источники и литература**

1. Ди Камп. Идеальный тренер: НЛП в действии. – М.: «КСП +», 2003, 256 с.
2. Directory of higher education institutions in the European Community. Commission of the European Communities. Task Force for Human Resources, Education, Training and Youth. Office for Official Publications of the European Communities. – Brussels, 1993. – 567 с.
3. Лоранж Питер. Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2004. – 400 с.
4. Курс для высшего управленческого персонала. – М.: Экономика, 1970. – 808 с.
5. Управление социалистическим производством. Вопросы теории и практики. – М., 1972. – 370 с.
6. Афанасьев В.Г. Научное управление обществом. (Опыт системного исследования). – М.: Политиздат, 1968. – 384 с.
7. Файоль А. Общее и промышленное управление. – М., 1924 г.
8. Burnham J. Managerial Revolution. What is happening in the Work? – N.Y., 1941.
9. Научные основы управления производством. Под ред. О.В. Козловой. – М.: Экономика, 1969. – 351с.
10. Экономика чехословацкой промышленности и промышленных предприятий
11. Научная организация управленческого труда. – М.: Прогресс, 1968. – 643 с.
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – Москва. «Дело», 1992. – 702 с.
13. Борманн Д., Воронина Л., Федерманн Л., Рудольф. Менеджмент. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике. - Гамбург: S+W, 1992. – 906 с.
14. Критический анализ теории и практики менеджмента. – М.: Прогресс, 1976. – 431 с.
15. О.Н.Пашкевич. Социально-экономические концепции американского менеджмента. – Минск: Наука и техника, 1979. – 224 с.
16. Дж. М. Кейнс. Общая теория занятости, процента и денег. – М.: Гелиос АРВ. 2002. – 352 с.
17. Подсолонко В.А., Подсолонко Е.А.. Менеджмент как научная система управления (учебное пособие). Часть I. Основы менеджмента. – Симферополь: ТКП. СГУ. 1994. – 27 с.
18. Подсолонко В.А., Подсолонко Е.А., А.И. Башта. Менеджмент в социально – экономических системах. – Симферополь: Таврия, 1995. – 230 с.
19. Подсолонко Е.А.. Информационное обеспечение государственного регулирования экономики регионов Украины. – Симферополь: Таврия, 1996. – 246 с.
20. Стратегія соціально-економічного розвитку України. – К.: Академія Наук України. Інститут економіки, 1993. – 131 с.
21. Виконавча влада України освоює нові методи оцінки соціально-економічних результатів і економічного потенціалу. Інформаційний бюлетень Міжнародного центру перспективних досліджень Вісник центру. Число 25 (239). 17 липня 2006 року.
22. Тарасов В.К. Персонал – технология: отбор и подготовка менеджеров. – Л.: Машиностроение. Ленинградское отделение, 1989. – 368 с.
23. Статистичний щорічник України за 2004 рік. – К.: Консультант, 2005. – 592 с.
24. Статистичний щорічник України за 2005 рік. – Київ: Консультант. 2006. – 576 с.
25. Подсолонко О.А. Менеджмент: теорія та практика. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 370 с.
26. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. – 685 с.
27. Подсолонко В.А., Самохин Н.В.. Управление деятельностью металлургических предприятий. – Москва: Металлургия. 1981. – 84 с.
28. Подсолонко В.А., Гамзина., В.И., Киселева Т.П., Контранкевич Л.Л., Лебедев В.А., Сабанская В.П., Чернявская В.Т. Управление эффективностью производства. – Киев: Наукова думка, 1985. – 185 с.
29. Подсолонко В.А.. Результативность услуг транспорта и связи в Крыму. Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского. Том 16 (55), № 2. Экономика. – Симферополь: ТНУ. 2003. – 298 с.
30. Подсолонко В.А., Самохин Н.В.. Управление деятельностью металлургических предприятий. – Москва: Металлургия. 1981. – 84 с.
31. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада, Лтд», 1996. – 384 с.
32. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента. Учебное пособие для вузов. Научный редактор Радугин А.А. – М.: Центр, 1997. – 432 с.
33. Подсолонко Е.А.. Экономическое обоснование хозяйственных решений. Учебное пособие. – Симферополь: СГУ. СЭИ, 1998. – 84 с.
34. Подсолонко В.А., Подсолонко Е.А.. Экономический механизм функционирования предприятий. Учебное пособие. – Симферополь: СГУ. СЭИ. 1998. – 80 с.
35. Подсолонко Е.А. Менеджмент: теория и практика. Київ. Вища школа. 2000. – 263 с.
36. Подсолонко Е.А. Реструктуризация региональной экономики. – Киев: ЦУЛ. 2003. – 424 с.
37. Подсолонко О.А. Менеджмент: теорія та практика. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 370 с.
38. Підприємництво. – К.: ЦУЛ, 2003. – 616 с.

39. Миронова Т.Л., Подсолонко Е.А. Менеджмент окружающей среды. Учебное пособие. – Симферополь: ТНУ, 2001. – 61 с.
40. Крымские ситуационные задачи по менеджменту. – Симферополь: Сонат, 2000. – 232 с.
41. Подсолонко Е.А. Стратегия развития туризма в Крыму // Культура народов Причерноморья. – № 74. – Т. 2. – 2006. – 139 с.
42. Управление человеческими ресурсами. Хрестоматия специализации. – Симферополь: Доля, 2005. – 976 с.
43. Подсолонко В.А., Подсолонко Е.А., Желудковский Е.А., Вовк Н.А. Методическое пособие по курсу Конфликт менеджмент для студентов вузов менеджерских специальностей. – Симферополь: Доля, 2002. – 96 с.
44. The NATO Istanbul Summit: understanding international security and Euro-Atlantic Integration in Ukraine. Summer Academy for national and regional young Ukrainian politicians. Simferopol. DIP. 30 June – 3 July. 2004. – 408 p.

**Пригоннова И.Г.**

### **ПОСЛЕДСТВИЯ ВВЕДЕНИЯ МОРАТОРИЯ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СЭЗ И ТПР в АР Крым**

В период с 1998 по 2000 годы законодательством Украины созданы 11 СЭЗ и внедрён специальный режим инвестиционной деятельности на ТПР. Такой режим введён в 9 регионах Украины, в том числе и в Автономной Республике Крым на 7 территориях. С момента регистрации в Украине и в Крыму первых СЭЗ и ТПР и до настоящего времени не прекращается полемика о позитивных и негативных сторонах деятельности таких территорий. Ещё более она обострилась с введением в 2005г. моратория на регистрацию новых инвестиционных проектов, в связи с чем данный вопрос стал актуальным не только для Украины, но и для Крыма в частности, так как в автономии начали складываться перспективные отрасли и рынки для улучшения инвестиционной привлекательности региона. Критики подчеркивают отрицательное влияние свободных зон и территорий на конкурентную среду, большие бюджетные потери и возможности для злоупотребления предоставленными льготами. В то же время сторонники идеи СЭЗ и ТПР приводят примеры успешных инвестпроектов, преодоления кризиса предприятий и успешного решения местных проблем (наполняемость местных бюджетов, решение проблемы безработицы и т.д.) [1, с.32–33].

Данная проблематика в последнее время акцентирует на себе достаточно большое внимание со стороны украинских специалистов в области инвестирования. Геец и Семиноженко подробно рассмотрели влияние отмены СЭЗ и ТПР на иностранного инвестора [1, с.32–33], Кузнецов высказался по поводу эффективности функционирования СЭЗ и ТПР в экономике Украины и Крыма [5, с.27–30], Игорь Тимофеев провёл детальный анализ изменения украинского законодательства применительно территорий с льготным режимом инвестирования [3, с.12–21], Цихан и Пахолко предложили систему построения рейтинга эффективности деятельности ТПР [4, с. 84–90].

Нерешёнными остаются проблемы отсутствия в Украине обоснованной программы развития специальных (свободных) экономических зон, согласованной с общенациональной концепцией реформирования экономики, а также налаженной системы перераспределения финансовых потоков. В 2005 г. развитие инвестиционной деятельности на крымских ТПР и в СЭЗ "Порт Крым" замедлился в связи с введением моратория на утверждение новых инвестиционных проектов. И уже в том же году наблюдалось уменьшение объёма инвестирования проектов в сравнении с предыдущим годом приблизительно на треть [2, с.8–9].

Целью данной работы является анализ последствий введения моратория на основные показатели деятельности крымских СЭЗ и ТПР в период с 2003г. по 2005г.

Основными же задачами можно выделить следующие:

- исследование изменений в законодательной базе Украины с момента регистрации первых СЭЗ;
- выявление причин и предпосылок введения моратория на принятие новых инвестиционных проектов;
- анализ инвестиционной активности и основных показателей инвестиционной деятельности на территории АРК.

СЭЗ и ТПР Украины действуют в правовом поле на основании Законов, постановлений Правительства Украины и ведомственных нормативных актов. Прежде всего это Закон Украины от 13.10.1992 № 2673-ХІІ "Об общих принципах создания и функционирования специальных (свободных) экономических зон".

Законом Украины от 27.11.2003 № 1344-IV "О государственном бюджете Украины на 2004 год" был введён мораторий на регистрацию новых инвестиционных проектов, отмена которого произошла в этом же году внесением изменений в закон Украины о государственном бюджете. И вновь принятым Парламентом законом «О Государственном бюджете Украины на 2005 год» возобновлён мораторий на рассмотрение и принятие проектов в СЭЗ и на территориях со специальным режимом инвестиционной деятельности. Кроме того, было отменено большинство налоговых и таможенных льгот по СЭЗ. То есть были отменены те льготы, которые и составляли содержание этих зон и делали их привлекательными для инвесторов. Но с формально-юридической точки зрения специальные экономические зоны как таковые ликвидированы не были [3, с.12–13].