

формалізування різних HR-процесів дає змогу «відштовхуватися від «логіки процесу», а не від фантазій керівника щодо того, як ще «завантажити» підлеглого».

Високий рівень формалізування технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств дає змогу вирішити низку важливих для цих суб'єктів господарювання завдань, а саме: розмежування зон відповідальності між розробниками нових таких технологій, усунення простоїв, установлення чітких правил поведінки в тих чи інших обставинах (наприклад, за умови необхідності розгляду можливості підвищення величини заробітної плати чи впровадження додаткових складових у соціальний пакет), зменшення рівня конфліктності, уникнення дублювання функцій, раціональний розподіл ресурсів, налагодження ефективної взаємодії з іншими підрозділами тощо.

Проблема полягає у тому, що у своїй практичній діяльності вітчизняні машинобудівні підприємства повинні здебільшого формалізувати ті мотиваційні процеси, які вже існують (однак зараз не формалізовані взагалі або формалізовані на низькому рівні). Відтак, враховуючи думку О. Півень та О. Ламанової [1], слід зауважити, що формалізування процесів формування і впровадження технологій мотивування персоналу у вітчизняному машинобудуванні слід починати із виявлення «вузьких» місць, оптимізування таких бізнес-процесів, а також встановлення чітких «правил гри».

В аналізованому аспекті цікавим є досвід західних компаній, що виходять на вітчизняний ринок чи вже на ньому працюють. Здебільшого, HR-процеси у них чітко формалізовані, у т.ч. й у сфері використання інноваційних технологій мотивування персоналу, а також апробовані міжнародними рамками. Як наслідок, відбувається лише незначна адаптація зазначених стандартів під специфічні вимоги бізнесу, регіону, менталітету, національних особливостей тощо.

Таким чином, вищезазначене свідчить, що без формалізування процесів формування і використання технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств практично неможливо досягти високого рівня ефективності під час цих процесів.

#### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:**

1. Півень О. Формалізація HR-процесів : [Електронний ресурс] / О. Півень, О. Ламанова // Менеджер по персоналу. – Режим доступу : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1231>.
2. Плыгунова И. Формалізація бізнес-процесів як HR-інструмент / И. Плыгунова // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 5. – С. 23–29.

***Вашків О.П.***

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємств і корпорацій  
Тернопільського національного економічного університету  
м. Тернопіль, Україна*

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ІНСТИТУЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Формування економічних інститутів як правил раціональної і соціально-відповідальної поведінки усіх суб'єктів господарювання є сьогодні одним з найважливіших напрямів у царині інституційних перетворень, здійснюваних в Україні. У цьому контексті особливої актуальності набувають питання, пов'язані з проектуванням інститутів, розробка і впровадження яких дозволяти б досягати очікуваних результатів.

Різноманітні аспекти інституційного проектування, його принципи, етапи, особливості реалізації на рівні окремих суб'єктів господарювання залишаються сьогодні маловивченими та потребують подальшого ґрунтовного дослідження. І якщо питання інституційного проектування на рівні національної економіки, регіонів, ринків і галузей частково проаналізовані у науковій літературі, то питання інституційного проектування на підприємстві представлені наразі поодинокими працями, що й зумовлює актуальність задекларованої проблеми.

Серед дослідників, що займаються вивченням питань інституційного проектування, варто виділити праці В. Л. Тамбовцева, Г. Б. Клейнера, Р. А. Долженко, Г. П. Литвинцевої, А. А. Пилипенка, Д. В. Осипова та ін. Аналітична оцінка праць згаданих науковців, прямо чи непрямо присвячених задекларованій темі, переконує у необхідності уточнення окремих теоретичних і методичних аспектів стосовно інституційного проектування на підприємстві.

Перш ніж зосередити увагу на означеній проблемі, варто стисло з'ясувати сутність інституційного проектування. Як слушно зазначає Р. А. Долженко «це поняття включає до свого складу два компоненти, один з яких пов'язаний з об'єктом діяльності (інститутом), а другий з його характером (проектування)» [1, с. 74]. Саме ця очевидність підхоплена Г. П. Литвинцевою лягла в основу її авторського трактування і на думку якої інституційне проектування є діяльністю, спрямованою на розробку моделей економічних інститутів, які усвідомлено і цілеспрямовано впроваджуються у господарську поведінку [3, с. 316]. Стосовно підприємства інституційне проектування можна трактувати як процес розробки (удосконалення) і впровадження інститутів, що оптимально вписуються в існуючі зовнішнє та внутрішнє інституційні середовища і дозволяють ефективно долати проблемні питання, для вирішення яких вони призначені. З цього погляду інституційне проектування можна розглядати як процес прийняття рішення. Дійсно «інституційне проектування охоплює як концептуально-підприємницькі, так і організаційно-процедурні аспекти довгострокового розвитку підприємства і, відповідно, реалізує свою функцію через структурні складові загального і функціонального управління. Загальне управління при цьому визначає генеральну лінію стратегічного розвитку і включає стратегічне управління і поточне управління. У рамках функціонального управління повинні розроблятися і реалізовуватися часткові (функціональні) стратегічні завдання, пов'язані з інноваціями в окремих сферах діяльності (маркетинг, збут, виробництво, кадри, фінанси, інформаційна база)» [4, с. 15]. Стосовно останнього заслуговує на увагу підхід А. А. Пилипенка, який під інституційним проектуванням розглядає «процес вироблення алгоритмів оптимального розподілу обмежених ресурсів в умовах асиметричного розподілу інформації між учасниками економічної системи» [5, с. 216]. При цьому «функціонально-управлінська конфігурація повинна бути збалансованою, аби забезпечити інтереси розвитку підприємства як суб'єкта ринку. Відповідно система інтересів учасників має бути консолідованою і відповідати інтересам підприємства як самостійного і цілісного суб'єкта економіки» [2, с. 168].

Таким чином, основною проблемою, яку необхідно вирішити у рамках розробки ідеальних нормативних моделей економічних інститутів, які усвідомлено і цілеспрямовано впроваджуються на підприємстві, є обґрунтування й вироблення дієвих принципів такої діяльності. Дотримання принципів дозволило б зацікавленим суб'єктам створювати інститути, що дозволяють ефективно вирішувати ті проблеми, для подолання яких вони призначені. По суті, це є центральним завданням у сфері інституційного проектування.

Інституційне проектування, як і будь-який вид діяльності, у т.ч. економічної, передбачає дотримання низки принципів. Зокрема, В. Тамбовцев виділяє п'ять основних принципів інституційного проектування: 1) етапна повнота проекту; 2) компонентна повнота проекту; 3) достатня різноманітність стимулів; 4) максимальна

захищеність від опортуністичної поведінки; 5) співучасть [6, с. 85–92]. З них перші два принципи є загальними і стосуються будь-якого виду проектної діяльності. Інші три вирізняються своєю специфічністю, оскільки враховують особливості поведінки людей чи соціальних груп і, які саме є основою для формування інституційних конструкцій.

На думку В. Тамбовцева процес створення нового інституту повинен здійснюватися у кілька послідовних етапів:

1. Встановлення мети інституційного проекту. Йдеться про опис бажаного стану економічних процесів, який повинен бути досягнутий у результаті функціонування створюваного інституту. Не зважаючи на очевидність цього етапу, тут виникають значні методологічні труднощі. Перша – наскільки адекватно суб'єкт сприймає проблему чи проблемну ситуацію, у якій він перебуває або яку він передбачає. Співвідношення задекларованих і фактичних, реальних цілей суб'єкта, що здійснює інституційне проектування чи замовника інституційного проекту становлять другий аспект методологічних труднощів. Третій момент, який необхідно враховувати – це можливість формулювання мети інституційного проекту як у функціональній, так і в предметній формі.

2. Розробка варіантів досягнення мети інституційного проекту. Це стандартний етап процесу прийняття рішень, а для інституційного проектування є найбільш складною стадією роботи. Йдеться про формування структур індивідуальної й групової діяльності економічних агентів, у результаті якої повинна здійснитися бажана зміна в економічних процесах. Тому кожний з розроблювальних варіантів повинен супроводжуватися прогнозом оцінкою його транзакційних витрат, включаючи й супутні витрати, що виникають у тих економічних агентів, на діяльність яких впливатиме реалізована інституційна інновація.

3. Формування критеріїв відбору варіантів інституційного проекту. Цей етап виконує в процесі інституційного проектування функцію створення регуляторів для скорочення кількості детально розроблювальних альтернатив.

Серед завдань інституційного проектування очевидними є два критерії відбору: забезпечення досягнення мети проектування і забезпечення мінімальних транзакційних витрат реалізації інституційного варіанту. Це далеко невичерпаний перелік критеріїв можливої різноманітності ознак варіантів проекту, які може брати до уваги суб'єкт, оцінюючи їх і зіставляючи з очікуваною метою.

4. Вибір найкращого варіанту інституційного проекту здійснюється за декількома критеріями і за своїм характером є процесом ухвалення складного рішення. У зв'язку з цим особливо важливою є процедура ухвалення рішення. Раціональними є дві її структурні схеми. У рамках першої критерії стосовно можливостей реалізації проекту використовуються як своєрідні фільтри, які «не пропускають» ті варіанти, які їм не відповідають. Серед тих варіантів, що залишилися відбираються ті, що забезпечують повне досягнення поставленої мети, а серед них – той, який характеризується мінімальними транзакційними витратами.

5. Деталізація й оформлення обраного варіанта інституційного проекту як етап інституційного проектування виконує функцію «шліфування», доведення загальної схеми проектного інституту до рівня наповнення його конкретними суб'єктами-виконавцями, індивідами і юридичними особами. Зрозуміло, що немає потреби у повній конкретизації для кожного варіанта проекту, оскільки це є нераціональним, а безпосередній вибір на попередньому етапі може здійснюватися на рівні схем (структур) інституційних варіантів і наближених оцінок [6, с. 85–88].

Підсумовуючи сказане, можна констатувати необхідність всебічного дослідження теоретико-методичних аспектів інституційного проектування на підприємстві як важливого елемента у його управлінні, що орієнтований на формування ефективної інституційної структури суб'єкта господарювання.

Подальші дослідження проблеми вбачаємо у поглибленні як теоретичних засад, так і методичних прийомів інституційного проектування на підприємстві. Цей процес є багатоплановим, доволі складним і неоднозначним. Він повинен безпосередньо вписуватись у відповідні інституційні зміни, що реалізуються на макроекономічному рівні і, окрім іншого, бути належно мотивованим.

#### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:**

1. Долженко Р.А. Методические основы институционального проектирования новых форм трудовых отношений / Р.А. Долженко // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2015. – № 1. – С. 72–80.
2. Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем / Г.Б. Клейнер. – М. : Наука, 2004. – С. 216–224.
3. Литвинцева Г.П. Институциональная экономическая теория : Учебник / Г.П. Литвинцева. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2003. – 336 с.
4. Осипов Д.В. Институциональное проектирование инновационных отношений в регионе : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.05. «Економіка і управління народним господарством» / Д.В. Осипов. – Казань, 2008. – 24 с.
5. Пилипенко А.А. Інституціональне проектування розвитку інтеграційного потенціалу суб'єктів господарювання / А.А. Пилипенко. – Наукові праці ДонНТУ. Серія : економічна. – 2008. – Вип. 34.1. – С. 215–221.
6. Тамбовцев В. Теоретические вопросы институционального проектирования / В. Тамбовцев // Вопросы экономики. – 1997. – № 3. – С. 82–94.

*Дойсан-Коровьонкова Н.В.*

*аспірант кафедри економіки підприємства  
і корпоративного управління  
Одеської національної академії зв'язку  
імені О.С. Попова  
м. Одеса, Україна*

#### **ПЕРЕХОДИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДО СТАЛОГО ТИПУ РОЗВИТКУ: ОСНОВНІ ПОЗИТИВНІ АСПЕКТИ**

Сучасна світова економіка схильна до впливу різних тенденцій, серед яких особливе місце займає виникнення фінансово-економічних криз. Не оминають ці тенденції і Україну. Інституційні перетворення в країні, які відбуваються під впливом глобалізації, загальносвітових трансформаційних процесів вимагають забезпечення сталого розвитку національної економіки, сфер економічної діяльності та конкретних підприємств.

Так як сфера зв'язку та інформатизації є своєрідним посередником в діяльності бізнес сектору, органів державного та місцевого управління та самоврядування, а також спілкування громадян, тому надзвичайно важливо забезпечити сталий розвиток телекомунікаційних підприємств.

Проведені дослідження розвинення концепції сталого розвитку у світі дозволили встановити, що на сьогодні існує певна теоретична, практична та правова база розвитку та впровадження цієї концепції в діяльність підприємств, зокрема, телекомунікаційних. Так, Організація Об'єднаних Націй створила «Глобальний договір ООН», в якому концепція сталого розвитку (у поєднанні із розвитком питання щодо соціальної відповідальності бізнесу) визнана по всьому світі в якості бажаної.