

діяльності. Необхідно наблизити українське законодавство та регулюючі норми з питань діяльності господарських товариств, фондового ринку до стандартів ЄС тощо.

Існуючі методичні підходи до аналізу впливу процесу концентрації та централізації капіталу є недостатніми для розробки і прийняття стратегічних рішень щодо злиття і поглинання компаній високотехнологічних секторів з метою нарощення їх інноваційної конкурентоспроможності. Цю проблему усуває використання методики гравітаційного моделювання процесу концентрації та централізації капіталу і розрахунку на цій основі індикаторів фінансової конкурентоспроможності компаній, яка базується на мультиплікативній моделі показника чистої рентабельності продаж і застосуванні багатofакторного статистичного аналізу для оцінки такої мультиплікативності. Це дозволяє виявити лідируючі позиції високотехнологічних галузей за рівнем чистої рентабельності продаж; тісну кореляцію обсягів прибутку та продаж із показниками рівня і динаміки їх акціонерного капіталу та активів; кластерний характер групування і доцільність вертикальної інтеграції секторів, які формують інноваційний характер розвитку економіки.

2. Оцінюючи наслідки концентрації і централізації капіталу взагалі позитивно, не треба забувати, що в деяких країнах на місцевих ринках М&А часто призводять до формування олігополістичних структур і обмеження конкуренції, що в певній мірі може негативно впливати на інтереси споживачів за рахунок формування монополю високих цін на товари вітчизняного виробництва. Крім того, одним з побічних негативних ефектів М&А є можливе зростання рівня безробіття. Для зниження ризику загострення соціальної обстановки необхідно передбачити відповідні законотворчі заходи.

Література

1. Гальчинский А. Концентрация капитала — место Украины в этом процессе // Экономические известия. — 07.12.2006. — № 212 (517).
2. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради (ВВР). — 2003. — № 18. — ст.144.
3. Концентрация рыночного влияния путем слияний, поглощений, создания совместных предприятий, особенно для рынков развивающихся стран: Пересмотренный доклад секретариата ЮНКТАД. — Нью Йорк: ООН, 1993.
4. Hawawini G., Swary I. Mergers and Acquisitions in the U.S. Banking Industry, Evidence from the Capital Markets. — North-Holland, 1990. — 230 p.
5. How to make mergers work// The Economist. — 1999. — Jan. 9. — P.13.
6. <http://www.weforum.org> — The Global Competitiveness Report, 2007.
7. <http://www.ukrstat.gov.ua>

Надійшла 05.06.2009

УДК 338:658.47

М. В. ДИХА, М. М. МИКОЛЮК
Хмельницький національний університет

ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ APPRECIATIVE INQUIRY — КЛЮЧ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

У статті розглянуто особливості застосування концепції Appreciative Inquiry для підвищення ефективності діяльності підприємства, вдосконалення процесу управління персоналом. Дана методика закликає працювати з людьми, групами і організаціями в конструктивному, позитивному і навіть духовному напрямках з метою досягнення тих стратегічних та тактичних цілей, які ставить перед собою компанія.

There have been considered the peculiarities of applying the conception Appreciative Inquiry for to improve the efficiency of the enterprise activity, for to perfect the personnel management process. The given method invokes to work with people, groups and organizations in constructive, positive and even spirit directions with the purpose to achieve those strategical and tactical aims, which are of the company.

Різні методології, концепції покликані регулювати процес управління підприємством, який часто супроводжується конфліктами у колективах, між окремими виконавцями, стресами працівників.

При формуванні стратегії, виникають певні труднощі, що пов'язані з причинами різного характеру, наприклад: невідповідність стратегії цілям підприємства, нерозуміння працівниками основних засад обраної стратегії та інші причини, які ускладнюють процес управління організацією.

Успішним керівництвом можна вважати таке, за якого існують налагоджені стосунки між управлінцем та підлеглими, ініціативність працівників у досягненні визначених цілей, дієві системи заохочення, і всі ці процеси протікають в атмосфері доброзичливості і підтримки.

Особливість застосування концепції Appreciative Inquiry (концепція “заохочувального запиту”) полягає в тому, що вона закликає працювати з людьми, групами і організаціями в конструктивному,

позитивному, і навіть духовному напрямках, з метою досягнення тих стратегічних та тактичних цілей, які ставить перед собою компанія, для вирішення проблем, що пов'язані з впровадженням змін на підприємстві, підвищення ефективності його діяльності, вдосконалення процесу управління персоналом.

Концепція Appreciative Inquiry використовується і в бізнесі, і в державному управлінні, і в багатьох інших сферах. Особливість даної методики – її простота та універсальність.

Суть концепції Appreciative Inquiry полягає в еволюційному пошуку кращого в компаніях, їх співробітниках і в навколишньому середовищі. У широкому розумінні, методологія Appreciative Inquiry припускає систематичне відкриття того, що робить, систему “живою”, виявлення моментів, коли вона функціонує найефективніше і в плані економічних показників, і у сфері управління людьми. Основне завдання при цьому – уміти ставити питання так, щоб вони допомагали зміцнювати сильні сторони компанії, на відміну від традиційного підходу до вирішення проблем, сфокусованого переважно на труднощах і помилках. Питання при цьому формуються позитивно, а до процесу пошуку відповідей часто залучаються сотні і навіть тисячі співробітників організації.

Сьогодні методологія Appreciative Inquiry застосовується при стратегічному плануванні, реструктуризації і т. д. Використовують концепцію як в бізнес – структурах, так і в інших сферах економіки. Наприклад, деякі футбольні команди застосовують дану методику для аналізу найбільш позитивного досвіду гри. А керівництво казино The Santa Ana Star (Сполучені Штати Америки) завдяки концепції Appreciative Inquiry вирішило проблему, пов'язану зі скороченням частини персоналу, і при цьому істотно підвищило свій прибуток.

В Україні даний підхід до вирішення проблем підприємств, організацій тільки зароджується, але уже можна прослідкувати його активне використання в міжнародних тренінгових проектах. Наприклад, 11 – 12 квітня 2009 року відбувся останній тренінговий модуль міжнародного проекту Британської Ради “Навігатори між культурами”, який успішно підсумував перший рік його впровадження в Україні. У той час, як попередні три модулі були спрямовані на набуття учасниками ґрунтовних теоретичних знань з питань лідерських якостей, управління конфліктами та системного мислення, четвертий модуль був розроблений у вигляді практичного семінару, під час якого понад 40 навігаторів з України й Білорусі розвивали навички стратегічного менеджменту для подальшого втілення в життя своїх ідей. Аналогічна зустріч відбудеться і в Україні наприкінці вересня 2009 року за участю понад 100 ентузіастів з усієї Європи.

Прагнучи до змін у своїх спільнотах і громадах, учасники запропонували ряд захоплюючих ініціатив і планів залучення потенційних спонсорів, у тому числі такі проекти:

1) “Схід і Захід – друзі назавжди” – проект, спрямований на соціальне залучення молодих українців, покращення їх обізнаності про проблеми толерантності, прав людини, особливості інших культур тощо;

2) “Студентське Посольство”, яке сприятиме культурній адаптації іноземців в Україні;

3) “Віртуальний громадський коледж” – віртуальне університетське містечко для глухих студентів задля їхньої інтеграції у студентську спільноту.

Окрім цього, учасники проекту стверджують, що участь в проекті “Навігатори між культурами” допомогла їм структурувати й упорядкувати наявні знання та надихнула на створення нових ідей задля позитивних соціальних змін. Більшість з них вбачають основним принципом проекту концепцію Appreciative Inquiry – підхід, який спонукає людей зосереджуватись на моментах власного успіху в різних ситуаціях та бути позитивно налаштованими до незнайомого.

Коріння ідеї про те, що для досягнення бажаного результату треба фокусуватися на позитивному, можна побачити ще в роботах Пітера Друкера, який говорив: “Управління змінами – це зміцнення сильних сторін у співробітників настільки, щоб їх слабкі сторони перестали відігравати яку-небудь роль”. Концепція Appreciative Inquiry дозволила розвинути цю думку і створити набір інструментів, що допомагають компаніям вирішувати проблеми і підвищувати свою інноваційність, а співробітникам – позбавлятися від надмірно критичного погляду на свою роботу.

Методологія Appreciative Inquiry зародилася, коли команда учених зі школи менеджменту Weatherhead School of Management консультувала медичний персонал у госпіталі Cleveland Clinic з метою розв'язання конфліктної ситуації, що виникла між керівництвом та підлеглими. Їм прийшла на думку ідея ставити службовцям клініки питання про позитивні сторони їх роботи, і було відмічено, що при цьому у співробітників з'являлися енергія і бажання працювати. А ще в результаті таких досліджень були виявлені основні причини виникнення конфліктних ситуацій:

- 1) взаємозалежність завдань;
- 2) несхожість цілей;
- 3) протилежне розуміння конкретної ситуації;
- 4) різне розуміння та сприйняття цінностей;
- 5) відмінність у манері поведінки;
- 6) неправдива інформація;
- 7) незадовільні комунікації;
- 8) відмінність у життєвому досвіді;

9) різка зміна подій тощо.

Компанія British Airways також використала даний метод з метою вирішення проблеми – втрати клієнтами свого багажу. Згідно з концепцією Appreciative Inquiry, головне завдання компанії – забезпечити оптимальне прибуття пасажирів. Багаж в цьому завданні – тільки один з елементів. Тобто, використання запропонованої методики вимагає від компанії розгляду численних і різноманітних прикладів такого “оптимального прибуття” і пошуку чинників, які йому сприяють.

Appreciative Inquiry – це підхід до організаційного аналізу і стратегічного планування, заснований на перефокусуванні головного завдання. Практично даний метод є формою не тільки індивідуального, але і організаційного конструювання, яка вибірково знаходить, висвітлює і пояснює ті чинники, які забезпечують життєстійкість організації.

Процес Appreciative Inquiry складається з чотирьох стадій, які утворюють цикл.

Перша з них називається “Дослідженням”. Вона полягає у залученні ресурсів всієї компанії на пошуки “позитивного ядра змін”, тобто найефективніших моментів її діяльності і найбільш вагомих успіхів, яких їй вдалося досягти за час свого існування. Мета даного етапу – стимулювати в співробітниках відчуття гордості за себе і за свою організацію, націлювати їх на позитив.

На етапі “Дослідження” керівник компанії, може звернутися до підлеглих приблизно з такими словами: “Подумайте про Вашу кар’єру в нашій організації. Пригадайте момент, коли Ви відчували себе найбільш ефективними і залученими в загальну справу. Опишіть, що Ви тоді відчували і що саме зробили, щоб отримати такі результати?”

Співробітники, що беруть участь в даному процесі, повинні спочатку індивідуально відповісти на поставлені керівником питання: в усному або в письмовому вигляді. Потім вони об’єднуються в пари, діляться своїми думками і ставлять один одному запитання. Запитання можуть бути різними, головне – щоб в результаті цієї розмови у співбесідників склалося якомога чіткіше уявлення про свої сильні сторони. Після цього співробітники намагаються виявити загальні чинники, які сприяли їх успіху. Сам процес обговорення історій в парах не менш важливий, ніж інформація, отримана на першому етапі. Адже мотивація людей підвищується вже в результаті спогадів про найвдаліші приклади їх роботи в даній організації.

Наприклад, компанія – виробник продуктів харчування Nutrimental Foods в 2005 році ухвалила рішення трансформуватися, щоб стати більш конкурентноздатною і прибутковою, а також визначитися із стратегією подальшого розвитку. Для цього вона застосувала підхід Appreciative Inquiry. Зібравши всіх 700 співробітників, консультанти сказали їм: “В історії компанії були як позитивні, так і негативні моменти. Вам потрібно зосередитися на позитивних”. Співробітники повинні були пригадати, коли вони відчували себе найбільш ефективними і гордилися своєю компанією, зробити замітки, щоб потім обговорити найбільш важливі моменти з колегами. Історії могли стосуватися чого завгодно: роботи над проектом в команді, взаємин з керівництвом, колегами, партнерами, клієнтами. Потім були поставлені наступні запитання: “Що Ви більше всього цінуєте в собі як в людині, другові, батькові, колезі і т.д.? Що Ви більше всього цінуєте в своїй роботі? Що Ви більше всього цінуєте у Вашій компанії?” І, нарешті, останнім було таке завдання: “Уявіть собі, що Ви – дослідник. Подивіться на компанію “згори” і подумайте, які ключові чинники роблять її “живою”. Без чого вона не могла б існувати?” Після цього присутні повинні були поділитися своїми історіями і думками один з одним – по парах. При цьому завдання полягало в тому, щоб ставити якомога більше питань, що допомагають співбесідникові пригадати максимум подробиць. На це спілкування відводилося 40 хвилин. Потім люди об’єднувалися в групи і обговорювали найцікавіші ідеї та історії. Сформували 70 груп по 10 чоловік і відвели годину для бесіди. Найцікавіші історії і інноваційні думки були представлені перед всією компанією.

На другій стадії, яка називається “Мрією”, формується бачення майбутнього – на основі інформації про найбільш значні успіхи компанії у минулому, а також, шляхом пошуку відповіді на питання: “До чого прагнемо ми і компанія в цілому?” Іншими словами, на цьому етапі співробітникам пропонують помріяти про те, якою може стати їх організація. Завдання груп – намалювати картинку ідеального майбутнього, яка хоча б певною мірою була пов’язана з реальністю. Часто на другій стадії концепції Appreciative Inquiry задіюються вже не всі співробітники. Наприклад, все та ж Nutrimental Foods до створення зрозумілої і конкретної корпоративної мрії привернула вже не 700, а 150 чоловік (але до їх числа також увійшли представники всіх рівнів: керівники і рядові співробітники, постачальники і представники громадських організацій, клієнти).

Люди ставили собі і один одному запитання: “До чого закликає нас навколишній світ? Давайте уявимо собі, що ми прокинулися вранці і наша компанія стала ідеальною. Якщо порівняти її з нинішньою Nutrimental, які основні відмінності можна побачити?” Обговорення продовжувалося чотири дні, і в результаті було сформульовано три нових бізнес-напрями. А через шість місяців завдяки реалізації цієї мрії прибуток компанії виріс на 300 %.

Після того, як співробітники визначили, як виглядає в їх розумінні ідеальна компанія, необхідно звернути увагу на те, що саме потрібно змінити в організації.

На третій стадії методології Appreciative Inquiry (вона називається “Дизайном”) складається список довгострокових і короткострокових цілей, досягнення яких допоможе компанії наблизитися до ідеалу. На

даному етапі завдання всіх учасників – скласти і представити групі свої пропозиції про те, як можна поліпшити діяльність компанії, наблизити її стан до ідеального. Ці пропозиції можуть стосуватися окремих бізнес-процесів або їх елементів чи роботи тих або інших підрозділів.

Наприклад, в англійській компанії Healthco, що надає приватні медичні послуги, було вирішено за допомогою методу Appreciative Inquiry визначити напрям подальшого розвитку організації. Після збору інформації і формування образу ідеальної компанії співробітники почали обговорювати пропозиції і цілі, які зможуть зробити Healthco істотно кращою. В результаті було сформульовано десять цілей, серед яких значилися і такі: 1) Healthco – прибуткова компанія, що інвестує засоби в подальше розширення і зростання доходів. Проте вона обмежує частку прибутку, виплачувану у вигляді дивідендів. Це необхідно для постійного поліпшення якості обслуговування клієнтів. 2) Успіх компанії в створенні клієнтоорієнтованого простору, в якому якість обслуговування клієнтів стоїть на першому місці, залежить від умов роботи персоналу і взаємин в колективі. Тому Healthco всіляко заохочує і стимулює командну роботу і взаємну підтримку. Для цього вона зобов'язується виділяти чотири робочих дні в рік на те, щоб люди могли пробувати себе на інших посадах, тим самим набуваючи нового досвіду і краще розуміючи обов'язки своїх колег. Коли список цілей погоджували з акціонерами компанії, приступили до наступного етапу Appreciative Inquiry.

Четвертий і останній етап концепції Appreciative Inquiry полягає в тому, щоб конкретизувати дії, визначені на попередній стадії. Процес повинен закінчитися складанням чіткого плану, що включає докладний опис кроків, зазначення необхідних ресурсів і відповідальних за виконання людей. Тут додатково можна використовувати будь-які методи стратегічного планування, але при цьому обов'язково підтримувати позитивний спосіб мислення, не дозволяти співробітникам відволікатися на проблеми і можливі негативні наслідки планованих дій.

Наприклад, одна з цілей компанії Healthco, визначена на третьому етапі Appreciative Inquiry була такою: “Healthco цінує своїх співробітників і прагне підвищити рівень безпеки їх роботи. Тому завдання, що виконуються членами колективу, відповідають їх навикам і темпераменту”. Зрозуміло, якщо залишити формулювання у такому вигляді і не конкретизувати його, то сприймати його можна як всього лише красиві слова. Тому співробітники спільно з керівництвом “розшифрували” цю мету, склавши ряд правил. Зокрема, одне з них гласило, що жоден член колективу не зобов'язаний працювати з “проблемними” клієнтами, якщо тільки сам не захоче цього. В результаті, керівництво і всі співробітники компанії узяли на себе певні зобов'язання і склали список дій, які їм потрібно буде зробити.

В процесі застосування Appreciative Inquiry, особливо коли співробітники тільки освоюють цей підхід, часто виникають труднощі. Багатьом важко пристосуватися до “позитивного мислення”, і вони час від часу повертаються до звичайного стилю – формулюють потреби і шукають шляхи їх вирішення. В цьому випадку можна застосувати одну з трьох тактик:

1. Відкласти. Якщо Ви не готові відповісти на негативне зауваження прямо зараз, скажіть, що Ви прийняли до уваги це зауваження і повернетесь до нього пізніше. Не забудьте про свою обіцянку.

2. Вислухати. Якщо Ви бачите, що співробітника дійсно турбує якась проблема, дайте йому можливість висловитися. При цьому намагайтесь підтримувати позитивну атмосферу і зосередьте співрозмовника на позитивних аспектах його роботи.

3. Відвести від проблеми. Якщо проблема не здається Вам досить серйозною або Ви впевнені, що почули про неї вже достатньо, намагайтесь повернути співрозмовника в конструктивне русло, сказавши: “Я думаю, що вже зрозумів, в чому суть проблеми (можна викласти її двома словами). Але давайте повернемося до обговорення ситуації, коли Ви отримували якнайкращі результати (або коли компанія функціонувала найефективніше – залежно від теми обговорення). Розкажіть мені про ті моменти, коли Ви помічали, що робите успіхи”.

Не виключено, що Ваш співрозмовник повідомлятиме вас і про негативні факти. Не варто ігнорувати цю інформацію. Приймайте її до уваги – можливо, вона виявиться не менш корисною даних про найбільш позитивні моменти в історії компанії.

Концепція Appreciative Inquiry надзвичайно актуальна сьогодні. По-перше, в ній закладена здатність людини створювати майбутнє через позитивні думки і візуалізацію. По-друге, даний метод мислення припускає інтерактивну взаємодію учасників процесу ухвалення рішення, засновану на довірі і співпраці, в ході якої активізується колективний розумовий процес, оскільки процеси мислення генетично пов'язані із спілкуванням. В процесі спілкування виникають абстракції і формуються узагальнення, здійснюється аналіз і синтез знань. По-третє, він гарантує ефективне виконання ухваленого рішення всіма учасниками процесу, а не тільки його керівною верхівкою. Цей метод націлений не на заперечення і руйнування, а на виявлення і підтримку позитивного досвіду. Методологія Appreciative Inquiry надзвичайно ефективна для соціального конструювання, оскільки дозволяє групі побачити і сформулювати бажану мету. Вона дозволяє відійти від детального розгляду труднощів і їх подолання, тим самим підсилюючи індивідуальну і колективну енергію.

Концепція Appreciative Inquiry ціниться багатьма компаніями за те, що вона не тільки допомагає підвищити ефективність бізнесу, а є ще і відмінним мотиваційним інструментом. Адже під час колективних зустрічей співробітники мають можливість поспілкуватися один з одним, з клієнтами і вищим керівництвом

– і, як наслідок, в результаті застосування концепції Appreciative Inquiry не тільки прибуток росте, але і командний дух зміцнюється.

Література

1. Касянова Н. В. Особливості формування комунікативної стратегії розвитку підприємства / Н. В. Касянова // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 6 (72). – С. 83 – 88.
2. Точилін В. О. Моделі стратегічного планування: світовий досвід та практика впровадження / В. О. Точилін // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 1 (67). – С. 109 – 116.
3. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту / Олександр Євгенович Кузьмін. – К.: “Академвидав”, 2003. – 416 с.
4. <http://www.britishcouncil.org/UK/ukraine-press-room-2009-intercultural-navigators-module-4-press-release.pdf>
5. http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/appreciative_inquiry.shtml
6. http://www.12manage.com/methods_cooperrider_appreciative_inquiry_ru.html

Надійшла 23.05.2009

УДК 338.246.87:620.9

В. В. ИВАНОВА

Макеевский экономико-гуманитарный институт

КИОТСКИЙ ПРОТОКОЛ КАК МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЕМ

У статті досліджується проблема енергоефективності в Україні, етапи становлення механізму управління енергозбереженням. Розглядаються принципи міжнародної політики і політики країн в області зниження антропогенних викидів парникових газів в рамках Кіотського протоколу, а також вигоди від реалізації механізмів Кіотського протоколу в Україні.

In the article there is explored a problem of the energy-efficiency in Ukraine, the stages of formation of the energy-saving control mechanism. There are considered the principles of the international policy and the policy of the states in the domain of decreasing the anthropogenic emissions of the hothouse gases within the Kyoto Protocol, and also the advantages from the Kyoto Protocol mechanisms realization in Ukraine.

Простановка проблемы. Удовлетворение большей части потребностей человека связано с необходимостью потребления энергии непосредственно для производства товаров и услуг. Таким образом, потребление энергии является жизненно важным для социально-экономического развития и вносит свой вклад (как позитивный, так и негативный) в изменение условий жизни человека. Современное положение энергоэффективности национальной экономики характеризуется высокой энергоемкостью ВВП. Сегодня это тормоз для социально-экономического роста, одна из главных причин слабой конкурентоспособности нашей экономики. Особенностью энергетического производства и потребления энергии является непосредственное воздействие на природную среду в процессе извлечения топлива и его сжигания. Выбросы углекислого газа (CO₂) от сжигания ископаемого топлива являются основной антропогенной причиной серьезного нарушения климата. Один из механизмов, который направлен на решение этих проблем – это принятый в 1997 году Киотский протокол. Реализация принципов, мероприятий и механизмов Киотского протокола позволит Украине решить ряд проблем, связанных с охраной окружающей среды, энергоэффективностью и привлечением в экономику дополнительных инвестиций.

Анализ публикаций. Проблемам совершенствования экономического механизма управления энергосбережением и абсорбции парниковых газов посвящены работы таких известных ученых как, В. М. Бабошин, Г. Л. Багиев, Г. А. Гельман, Л. Д. Тительман, Л. С. Казаринов, Ю. Б. Ключев, Б. В. Копейкин, А. А. Макаров, В. Т. Мелехин, Д. Метчел, В. А. Полянский, Р. Придл, Б. Я. Татарских, В. Н. Фетодов, С. Фримантл, М. Х. Чоджой, Э. Ягер и др. Несмотря на определенный задел, накопленный к настоящему времени в этой области, проблема формирования механизма управления энергосбережением промышленных предприятий исследовалась не достаточно, не учтены новые инновационные подходы управления энергосбережением.

Цель данной работы. Исследовать этапы формирования механизма управления энергосбережением в Украине. Проанализировать основные механизмы киотского протокола и возможности их реализации в Украине.

Изложение основного материала. Энергетическая зависимость нашего государства складывается из нескольких аспектов: дефицит собственных энергоресурсов и низкая эффективность потребления энергии. Ежегодно Украина тратит миллиарды долларов на закупку нефти, газа, ядерного топлива, поставляемых большей частью из России (доля энергоресурсов в украинском импорте составляет 45 %).