

10. Темпы роста ВВП Мира в целом [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ereport.ru/stat.php?razdel=country&count=world&table=ggecia&time=2>
11. Crude Oil (petroleum); Dated Brent Daily Price [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=crude-oil-brent&months=360>
12. EIA: Drilling Productivity Report – July 2017 – eng [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://nangs.org/analytics/eia-drilling-productivity-report-july-2017-eng-pdf>
13. PV Market Alliance announces the 2016 PV market at 75 GW and a stable market in 2017 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.pvmarketalliance.com/pv-market-alliance-announces-the-2016-pv-installations-at-75-gw-and-a-stable-market-in-2017/>
14. Renewables 2017 Global Status Report [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.ren21.net/wp-content/uploads/2017/06/17-8399\\_GSR\\_2017\\_Full\\_Report\\_0621\\_Opt.pdf](http://www.ren21.net/wp-content/uploads/2017/06/17-8399_GSR_2017_Full_Report_0621_Opt.pdf)

УДК 331.1

**О.І. Колядич**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічної теорії,  
Університет економіки та права «КРОК»*

## **Нетехнологічні інновації у розвитку сучасної організації соціально-трудової сфери суспільства**

*У статті розглянуто роль нетехнологічних інновацій у розвитку сучасної організації соціально-трудової сфери суспільства під дією викликів, зумовлених поширенням процесів автоматизації та роботизації в постіндустріальних економіках.*

**Ключові слова:** *постіндустріальна економіка, нетехнологічні інновації, класифікація нетехнологічних інновацій, інноваційно-активна поведінка, людський капітал, організація, персонал, управління, системний підхід.*

**А.И. Колядич**  
*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономической теории,  
Университет экономики и права «КРОК»*

## **Нетехнологические инновации в развитии современной организации социально-трудова сферы общества**

*В статье рассмотрена роль нетехнологических инноваций в развитии современной организации социально-трудова сфера общества под действием вызовов, обусловленных распространением процессов автоматизации и роботизации в постиндустриальных экономиках.*

**Ключевые слова:** *постиндустриальная экономика, нетехнологические инновации, классификация нетехнологических инноваций, инновационно-активное поведение, человеческий капитал, организация, персонал, управление, системный подход.*

**O. Koliadych**  
*PhD in Economics, Associate Professor*  
*of Economic Theory Department*  
*«KROK» University*

## **Non-technological Innovations in Development of Modern Organization of the Social and Labor Spheres of Society**

*In the article the role of non-technological innovations in the development of the modern organization of the social and labor sphere of society, under the influence of the challenges, caused by the spreading of automation and robotization processes in post-industrial economies, is considered.*

**Key words:** *post-industrial economy, non-technological innovation, classification of non-technological innovations, innovatively-active behavior, human capital, organization, personnel, management, system approach.*

### **Постановка проблеми**

У постіндустріальній економіці спостерігається посилення інтересів до тих процесів, які впливають на створення і розвиток нових наукових ідей, об'єктів і підходів. Інновації розглядаються в контексті вибору стратегії, впливу на структуру організації та процеси, що відбуваються в ній. Тривалий період економічний розвиток індустріальних суспільств визначали технологічні інновації, проте поширення процесів механізації, автоматизації та роботизації у постіндустріальних економіках з подальшим скороченням робочих місць у виробництві та сфері послуг, зумовлює активізацію впливу та конструктивну дію «нетехнологічних інновацій». Саме цей вид інновацій, їх активний розвиток та впровадження зможе позитивно вплинути на можливості використання «людського капіталу» та зберегти значну частку робочих місць, оптимізуючи функціонування соціально-трудова сфери суспільства.

На сучасному етапі розвинені країни вступили в епоху четвертої промислової революції, більш відомої як «Індустрія 4.0», яка отримала свою назву 2011 року за ініціативи бізнесменів, політиків і вчених, що визначили її як засіб підвищення конкурентоспроможності обробної промисловості Німеччини через посилену інтеграцію «кіберфізичних систем», або CPS, у заводські процеси [1]. Цей період став відправною точкою значного посилення тенденції до витіснення людського капіталу – робото-технологічним фактором.

Футурологи давно обговорюють надлишкову природу людської праці і наслідки того, що машини поступово будуть витіснити людей із традиційних робочих місць. «Індустрія 4.0» тільки посилює ці страхи. Побоювання йдуть від необґрунтованих до цілком підкріплених прогнозами: за 20 років 47% робочих місць у сучасному економічному світі будуть автоматизовані, і мільйони робочих залишаться без роботи [2]. Таким чином, розвиток і впровадження нетехнологічних інновацій у сучасні організації стає важливим фактором конкуренції людини з машинами.

На сучасному етапі розвитку економіки неможливо підвищити рівень життя і добробут населення країни, оптимізувати сферу соціально-трудових відносин, не враховуючи систему професійної підготовки кадрів. Констатуємо приход «другої ери машин» (першої ерою вважається проміжок між 1880 і 1945), співробітник

інвестиційної компанії Black Rock – Рік Рідер зазначав: «Все це вимагає додаткового акценту на освіту і підготовку кадрів, а працівники повинні будуть ставати більш гнучкими в нових економічних умовах. Урешті-решт, це означає необхідність самостійно навчатися для того, щоб жити поруч з машинами, запрошеними в наше життя» [3]. Реструктуризація економіки, її інноваційний характер і забезпечення на цій основі стабільного економічного зростання неможливе без серйозних змін у системі професійної освіти і перепідготовки кадрів.

### ***Аналіз останніх досліджень і публікацій***

Проблемам стратегічного розвитку, інноваційного розвитку і системного управління організацією присвячені праці таких вчених як: М. Армстронг [4], І.В. Блауберг [5], Л. Дайер [6], Г. Чесбро [7], Е. фон Хіппль [8], Ф. Емері [9].

Проблеми внутрішньо-організаційної поведінки й організаційної культури розглядали: Р. Акофф [10], Р. Бейрон [11], П. Вейлл [12], Дж. Грінберг [11], П. Друкер [13], Р. Куїнн [14], Дж. В. Ньюстром [15], Т. Пітерс [16], А. Томпсон [17], Р. Уотерман [18], Л. Харрісон [19], Е. Шейн [20].

Загалом, більшість сучасних досліджень у галузі відкритих інновацій сконцентровано на технологічних аспектах. Питання, пов'язані з трактуванням, розробкою і класифікаціями нетехнологічних інновацій, досліджено недостатньо.

### ***Не вирішені раніше частини загальної проблеми***

Дослідження нетехнологічних інновацій охоплює обмежену частку аспектів аналізу, їх виникнення та застосування. При цьому не вирішеними залишаються питання систематизації та узагальнення досвіду застосування сучасних підходів до запровадження та регулювання нетехнологічних інновацій.

### ***Формулювання цілей статті***

Метою статті є поглиблення змісту дефініції «нетехнологічні інновації», узагальнення класифікацій управління нетехнологічними інноваціями у відкритих системах, пропонування окремих видів нетехнологічних інновацій для підвищення конкурентоспроможності працівників та зростання їх ролі у виробничих та загальних суспільних процесах в умовах ринкової економіки та у постіндустріальних суспільствах.

### ***Виклад основного матеріалу дослідження***

Теоретики постіндустріального суспільства покладають чималі надії на розширення зайнятості за рахунок нових виробництв, однак технологічний прогрес кількісно не відтворює робочі місця відповідно до їх зникнення. Працівники, які потрапили під скорочення, залишаються за межами постіндустріальної економіки. Нові робочі місця (наприклад, спеціаліст з інформаційних технологій, молекулярний біолог) є недосяжними для працівників промислових підприємств, сільського господарства. Більше того, під загрозою зникнення опиняються і висококваліфіковані робочі місця. Так, відомий технологічний футуролог Р. Курцвел, прогножуючи наступ робототехніки, зазначає, що «експоненціальне зростання обчислень забезпечить комп'ютерні системи, більш потужні, ніж людський мозок. Ми закінчимо зворотну розробку людського мозку, щоб отримати програмні алгоритми, таємниці, принципи роботи того, як працює людський інтелект». Проголошення змагання штучного інтелекту з людським є ні чим іншим, як посиленням змагання за робочі місця [21].

Вчений, президент Фонду досліджень прискорення (Mountain View, CA) Дж. М. Смарт сумнівається в здатності людини у майбутньому наздогнати розвиток «штучного інтелекту». Так, дослідник зазначав: «Ми визнали повільність

людської біології в порівнянні з нашим технологічним потомством. Наші машини все частіше перевершують нас при виконанні все більшого числа завдань, починаючи від напрямку таких об'єктів, як ракети або супутники, закінчуючи збіркою інших машин. Вони зближуються з нами все тісніше, і вивчають, як перелаштувати нашу біологію в нових і більш швидких технологічних галузях» [22].

Саме такі песимістичні прогнози зумовлюють активізацію впливу та конструктивної дії «нетехнологічних інновацій».

Із урахуванням сучасних тенденцій розвитку економіки як частини суспільства, відкриті нетехнологічні інновації є способом оптимізації і вдосконалення управлінських та організаційних процесів, а також взаємодії з зовнішнім середовищем. Основною концептуальною базою при цьому є управління людським капіталом, залучення співробітників до процесу формування інноваційно-активної внутрішньо-організаційної поведінки, обмін ідеями, використання досвіду і знань партнерів, конкурентів і споживачів при розробленні відкритих нетехнологічних інновацій. Крім того, управління відкритими нетехнологічними інноваціями формує гнучкість організації, яка необхідна в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища, підвищення швидкості поширення інформації.

Поняття «інновація» було вперше вжито Й. Шумпетером у науковій праці «Теорія економічного розвитку» ще 1911 року. Вчений визначив інновацію як «здійснення нових комбінацій». Також автор указав п'ять можливих варіантів розуміння інновацій:

- створення нового блага, поки невідомого споживачеві, або нової якості вже наявного блага;
- застосування нового способу виробництва, в основі якого лежить наукове відкриття, або яке полягає у новому способі комерціалізації продукту;
- вихід на новий ринок збуту;
- використання нового джерела сировини;
- проведення реорганізації, де автор наводить за приклад забезпечення монопольного становища або підлив монопольного становища іншого підприємства.

Таким чином, інновація розглядається вченим як нове використання вже наявних ресурсів і благ.

Сьогодні інновації розуміються як нововведення в самих різних галузях техніки, технології, організації праці та управління, засновані на використанні досягнень науки і передового досвіду. Разом з тим, мова йде як про технологічні, так і нетехнологічні інновації. Виключно технологічний погляд на інновації нині зазнає критики [23], оскільки важливі елементи інноваційної активності фірм у такому випадку не враховуються. Це стосується, наприклад, розроблення і застосування нових та реорганізації наявних бізнес-процесів, рутинних процедур, відносин із зовнішнім середовищем, маркетингу та ін. Таким чином, необхідна більш широка концепція інновацій, яка охоплює також і нетехнологічні інновації.

На сьогодні нетехнологічні інновації виокремлюються залежно від сфери застосування: організаційні, управлінські, правові, соціальні, екологічні та ін. Однак, чітке трактування дефініції «нетехнологічні інновації» в сучасній літературі відсутнє.

На наш погляд, нетехнологічні інновації – результат інтелектуальної діяльності, що має вираження у проведенні цілеспрямованих змін або впровадження нових методів, які значно поліпшують управління й організацію бізнес-процесів у компанії, а також засоби і прийоми взаємодії з зовнішнім середовищем (у сферах управління, маркетингу, екології, права, взаємодією із соціальним середовищем), які впливають на конкурентоспроможність фірми.

Актуальною є класифікація нетехнологічних інновацій залежно від способу їх виникнення. За цим критерієм розрізняють закриті і відкриті нетехнологічні інновації. Закриті нетехнологічні інновації передбачають стандартні процеси розробки: вертикально інтегровану закриту систему в рамках організації і подальше впровадження нетехнологічних інновацій.

Особливістю ж відкритих нетехнологічних інновацій є активне використання людського капіталу та інноваційно-активна внутрішньо-організаційна поведінка. Створення відкритих нетехнологічних інновацій відбувається швидше, простіше й ефективніше за рахунок обміну ідеями, що заохочується об'єднаним середовищем. Їх відмінність також полягає у залученні всіх співробітників, включно з пересічними працівниками, у систему розроблення, створену з нахилом на обмін досвідом, інформацією, практикою, крос-дисциплінарну взаємодію.

Основними особливостями відкритих нетехнологічних інновацій, на нашу думку, слід вважати:

- 1) залучення співробітників до процесу розроблення нетехнологічних інновацій і формування відкритої платформи для обговорення, обміну досвідом, практикою і та ін.;
- 2) спільну роботу – використання знань, досвіду і напрацювань, накопичених партнерами, конкурентами та споживачами;
- 3) проактивне управління людським капіталом – забезпечення процесу акумулювання людського капіталу, формування інструментів для найбільш повного його використання;
- 4) формування робочих груп із дослідження і розвитку організаційних, управлінських, правових, соціальних, екологічних та інших аспектів діяльності організації.

Відкриті нетехнологічні інновації створюються або ініціюються персоналом із урахуванням основних особливостей, представлених вище. Для організаційних і управлінських інновацій співробітник є одночасно ініціатором і кінцевою метою. Його вигода в даному випадку є очевидною – методи роботи в даних сферах удосконалюються, виходячи з потреб працівника. Для інновацій в області взаємодії із зовнішнім середовищем (маркетинг, екологія, право, соціальне середовище) врахування вимог співробітника, його думки як фахівця, безпосередньо впливаючи на ці сфери, разом із використанням напрацювань партнерів, конкурентів і споживачів, призведе до збільшення ефективності виконання процедур і процесів, а також до збільшення лояльності персоналу.

Поява необхідності управління відкритими нетехнологічними інноваціями пов'язана із впливом факторів зовнішнього середовища, яке характеризується збільшенням конкуренції, у зв'язку з чим організації знаходяться в постійному пошуку можливостей набуття конкурентних переваг. В умовах непередбачуваності середовища майбутнього, фірмам доводиться мати справу з мінливими ринками. Встановлюється дуже високий темп змін всередині самої організації, якій необхідно відповідати на виклики навколишнього середовища. Такий високий темп не дозволяє точно передбачити, якою буде характеристика зовнішніх умов функціонування організації. Необхідно також відзначити короткі інноваційні цикли, які вимагають високого рівня креативності персоналу. В таких умовах єдина річ, яку може забезпечити хороше управління компанією, – це наявність людей (команд), здатних швидко вирішити назрілі проблеми. Сама можливість управління відкритими нетехнологічними інноваціями зумовлена розвитком наукових підходів до таких категорій, як «управління персоналом», «управління людськими ресурсами», «управління людським капіталом».

З того часу як А. Файоль, у рамках класичної школи управління, сформулював 14 принципів управління персоналом організації, бачення ролі людей у діяльності організації докорінно змінилося [24]. З рядового фактору, рівня «сировина чи машини», людина перетворюється в ресурс фірми, вкладення в який (охорона здоров'я, відпочинок, поліпшення умов праці та ін.) розглядаються як інвестиції, результати яких приносять прибуток.

Сьогодні в науці менеджмент мова йде про управління людськими ресурсами (УЛР), що розглядається як підхід до управління найціннішими активами компанії – людьми. Основною метою УЛР можна вважати здатність компанії досягати успіху в своїй діяльності за рахунок грамотного використання людського ресурсу.

М. Армстронг в своїх працях склав консолідований список відмінних характеристик системи УЛР, яка виступає як парадигма управління людьми [25; с. 27-28]:

- орієнтація на схильність співробітників до основних цінностей і норм компанії;
- основа функціонування – відповідність кадрової та організаційної стратегії;
- необхідність участі і порозуміння керівництва компанії (передбачається постійна взаємодія і порозуміння між генеральним директором і керівником відділу по роботі з персоналом);
- лінійні керівники несуть відповідальність за впровадження та результати застосування підходу УЛР;
- у рамках підходу передбачається створення і впровадження цілісної політики та особливої практики для роботи з людськими ресурсами;
- питання, пов'язані з організаційною культурою, займають особливе місце під час реалізації такого підходу;
- орієнтація на результат і подолання нових бар'єрів;
- орієнтація трудових відносин на індивідуальних працівників;
- основними принципами організації процесів є органічність і децентралізація;
- надається велике значення досягненню високого рівня задоволення споживачів;
- система винагороди, заснована на оцінці результатів праці, внеску працівника або його кваліфікації.

Виходячи з особливостей відкритих нетехнологічних інновацій, людина, співробітник фірми, знаходиться в центрі системи управління відкритими нетехнологічними інноваціями, оскільки він є їх ініціатором, а для організаційних і управлінських інновацій – ще й кінцевою метою. Для того, щоб бути ініціатором змін, співробітнику необхідно володіти певними знаннями, навичками і здібностями, що доводить необхідність управління людським капіталом і його значення для системи управління відкритими нетехнологічними інноваціями.

Саме людина зумовлює такі властивості системи, як [26; с. 114]:

- унікальність (так само, як немає ліків від усіх хвороб, не існує й універсальної процедури управління, яка була б застосована для всіх організацій);
- непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах (непередбачуваність виявляється навіть за наявності загальної спрямованості у вигляді стратегії, оскільки в системі є активний елемент – людина. Кожне рішення керуючої підсистеми і, відповідно, кожна дія організації як системи, залежать від безлічі факторів);
- здатність адаптуватися до умов, що змінюються.

Для того, щоб впливати на інноваційну активність персоналу, вчені пропонують наслідувати приклад найбільш успішних компаній [27; с. 41]:

1. Люди та їх ідеї знаходяться в центрі філософії менеджменту.
2. Людям дається місце для росту, для того, щоб вчитися на своїх помилках.
3. Встановлення відкритості, довіри і спільності інтересів серед співробітників.
4. Сприяння внутрішній мобільності й таланту.

Чималу роль у реалізації активності персоналу відіграє культурне середовище того чи іншого суспільства. Л. Харрісон [19, с. 82] розглядає культуру країни в цілому і пропонує наступні 25 факторів, що визначають її схильність або опір прогресу:

- релігія: орієнтація на матеріальні або нематеріальні цінності;
- відношення до долі: визначеності або можливість змінити;
- відношення до часу: орієнтація на майбутнє або на сьогоднішнє і минуле;
- добробут: можливість примноження багатства шляхом творчості або багатство не підлягає примноженню;
- знання: практичні або абстрактні і теоретичні; етичні норми: жорсткі або еластичні;
- чеснота: важливість менших чеснот або нехтування ними;
- освіта: направлена на досягнення незалежності, креативності учнів або ж вона є ортодоксальною;
- відношення до праці: жити, щоб працювати або працювати, щоб жити;
- економність: шлях до процвітання або загроза рівності;
- підприємництво: інвестування і креативність або засноване на зв'язках;
- схильність до ризику: середня-висока або низька; конкуренція: позитивне або негативне явище;
- відношення до інновацій: позитивне або підозріле;
- просування кар'єрними сходами: базується на заслугах або на зв'язках;
- корупція: переслідування корупції або процвітання корупції;
- радіус ідентифікації і довіри: ідентифікація з більш широким або вузьким колом;
- сім'я: більш широке або більш вузьке поняття (сім'я – фортеця);
- соціальний капітал: довіра породжує колективізм або недовіру породжує індивідуалізм;
- співвідношення індивідуальне/групове;
- влада: децентралізована – централізована;
- роль еліт: відповідальність перед суспільством або прагнення до влади;
- відносини між церквою і державою: світськість або релігійність;
- гендерні відносини: рівноправність або підлегле становище жінок;
- народжуваність: кількість дітей залежить від можливості дати їм освіту або діти – подарунок Бога.

Величезна заслуга у приверненні уваги до управління внутрішньо-організаційною поведінкою належить Д. Макгрегору, який опублікував 1957 року працю, де довів, що при здійсненні більшої частини дій, менеджери керуються певною теорією внутрішньо-організаційної поведінки [28]. Іншими словами, він довів, що практика управління і стиль прийняття рішень мають пряму залежність від філософії і політики управління людськими ресурсами.

Запропонована Д. Макгрегором теорія Х і Y є традиційним набором припущень про людську природу. Завдяки цій теорії, менеджери з великою увагою стали ставитися до аналізу ціннісних систем, внутрішньо-організаційної поведінки

і моделей управління організацією. Він обґрунтував необхідність досягнення відповідності між системою організаційних та індивідуальних цінностей співробітників. Дані положення, без сумніву, лежать в основі сучасних досліджень внутрішньо-організаційної поведінки.

Розвиваючи ці положення, сучасні дослідники стверджують, що від рівня взаємодії з організаційним оточенням, людина отримує певну стимулюючу дію. Дія таких впливів призводить до здійснення нею певних дій, в результаті чого відбувається виконання співробітником тих чи інших видів праці. У процесі цих дій людина, в свою чергу, здійснює зворотний вплив на організаційне оточення [29].

У зв'язку з необхідністю здійснення комплексного впливу на співробітника, управління відкритими нетехнологічними інноваціями необхідно розглядати, враховуючи тісний взаємозв'язок внутрішньо-організаційної поведінки і стратегії управління та розвитку людських ресурсів, яка, відповідно до сучасних тенденцій, співвідноситься із загальною стратегією організації та організаційною культурою.

Оскільки управління внутрішньо-організаційною поведінкою є одним із найважливіших елементів, що сприяє створенню відкритих нетехнологічних інновацій, розглянемо його з точки зору системного підходу. Застосування теорії систем до управління дозволило керівникам побачити організацію як цілісність, що складається з певних частин, які нерозривно переплітаються з зовнішнім світом. У системному підході увага концентрується на цілісності організації та управлінського процесу, на нерозривному зв'язку організації з її середовищем, на досягненні організацією різних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища. Основою системного підходу є визнання наявності у складних об'єктів дуже важливої властивості – цілісності, а також наявності у них меж і певних закономірних внутрішніх і зовнішніх зв'язків. Відштовхуючись від досліджень представників системного аналізу, починаючи з Л. фон Берталанфі [30] і, продовжуючи аналіз теоретичних розробок таких вчених як, Т. Парсонс [31], Р. Акофф [10], С. Степаненко [32], можна сформулювати такі принципи системного підходу:

1. Наявність зв'язків між системними одиницями. Це дозволяє окремим елементам (одиницям) взаємодіяти.

2. Властивості цілісної системи не збігаються з властивостями її окремих елементів, але значною мірою визначаються ними.

3. Система впливає на положення і властивості її окремих елементів, при цьому змінюючи їх у певному напрямку.

4. Зміна властивостей декількох системних елементів може призвести до певної зміни системи. Це може виражатися або у вигляді регресу, або прогресу – появи системи більш високого рівня.

5. Система створює межі для своїх системних одиниць і таким чином відокремлюється від зовнішнього середовища.

6. Принцип ентропії. Система прагне підтримувати свій стан у рівновазі із зовнішнім середовищем (енергія, ресурси і т.д.).

7. Ієрархічність. У будь-якій системі існують системні складові різних рівнів.

Якщо розглядати організацію з точки зору системного підходу, то слід констатувати, що вона є певним порядком, зумовленим закономірністю розташування частин в цілому, який характеризується певними взаємозв'язками частин. Організація має особливі, специфічні властивості і характеристики, які не збігаються з біологічними та іншими системами.

Особлива роль управління внутрішньо-організаційною поведінкою зумовлена тим, що будь-які управлінські рішення спрямовані насамкінець на формування поведінки співробітників, що дозволяє вивчити відповідність (або невідповідність) управлінського впливу та його результату, і згодом сформулювати послідовність дій, необхідних для забезпечення їх функціональної ефективності. Відповідно, наявність або відсутність бажаної поведінки буде сигналом для коригування таких рішень або продовження виконання робіт у заданому напрямку.

Це є важливим, оскільки для розроблення відкритих нетехнологічних інновацій необхідно зацікавити персонал у досягненні поставлених цілей, створювати умови, які надають необхідний вплив на поведінку співробітників, при цьому враховуючи зміни системи цінностей сучасної людини під впливом таких зовнішніх факторів, як економіка знань, сучасні комунікації, інтернет і т.п. Внутрішньо-організаційну поведінку, в свою чергу, потрібно адаптувати до змін, що відбуваються в сучасному світі, оскільки організаціям потрібне поєднання і зв'язок нових технологій, нових знань, творчого і фізичного потенціалу людини, її здатності не тільки до відтворення своєї робочої сили, а й до саморозвитку. Таким чином, може бути підвищена здатність працівників тієї чи іншої організації до створення відкритих нетехнологічних інновацій.

Якщо говорити про управління внутрішньо-організаційною поведінкою як про самостійну систему, то, на думку автора, для її зміни потрібне узгоджене коригування різних елементів системи управління організацією. В такому випадку, прийняття рішення про зміну внутрішньо-організаційної поведінки можна віднести до найважливіших управлінських рішень.

З цієї точки зору, прийняття рішення можна розглядати у вузькому і в широкому сенсі. У вузькому сенсі прийняття рішення визначається як акт, що завершує діяльність із виявлення різних варіантів дій і подальшого їх аналізу. Звернемо увагу, що прийняття рішення у вузькому сенсі розуміється як одноразовий акт, завершальний період якоїсь діяльності з виявлення різних варіантів дій і подальшого їх аналізу. У широкому ж розумінні прийняття рішення трактується як процес, що протікає у часі (а не акт). Такий процес може здійснюватися в кілька етапів. Характерною рисою прийняття рішення є свідомість і цілеспрямованість вибору. Рішення не можна розглядати ні як безцільний вибір, ні як імпульсивну дію [33, с. 67].

Системний підхід до прийняття управлінських рішень може бути реалізований наступним чином:

- 1) дослідження і порівняння альтернативних дій, які ведуть до досягнення намічених цілей;
- 2) порівняння альтернатив залежно від необхідних витрат (матеріальних і нематеріальних) і можливої користі;
- 3) дослідження невизначеності.

Загалом, перешкодою на шляху відкритих нетехнологічних інновацій є занадто висока бюрократизація, яка заважає персоналу нижчого рівня приймати самостійні рішення, що не терплять зволікання. З метою створення системи управління відкритими нетехнологічними інноваціями необхідно не тільки схвалення, а й поширення мереж спілкування і ділових відносин крізь організаційні межі, зокрема й до споживачів. Відмінності у поведінці персоналу є перешкодою для активного використання досвіду партнерів і конкурентів.

### **Висновки**

Історична зміна процесів механізації, автоматизації та роботизації суттєво впливала на економічну та соціальну підсистеми суспільств. З одного боку, цей

поступ ілюстрував технологічний та інтелектуальний прогрес людства, з іншого, зумовлював скорочення традиційних робочих місць людей, що на певний період погіршувало їхній добробут та підвищувало соціальну напругу. Процес роботи-зації виробництва у сучасних економіках загрожує суттєвим зростанням безробіття, а подальша активізація технологічних інновацій набуває всеохоплюючого характеру. Подолання наявної асиметрії вбачається у дослідженні, розробленні та активному впровадженні нетехнологічних інновацій.

В умовах глобалізації економіки, конкурентоспроможність кожного підприємства визначається здатністю розвивати людські ресурси. Вона проявляється через внутрішню і зовнішню мобільність кадрів, що дасть можливість сформувати працівника нової формації, характерними рисами якого стали б постійне підвищення рівня освіти та професійної підготовки, тобто багатопрофільного працівника з новими компетенціями «кризового менеджера». Безперервна освіта протягом життя, в першу чергу, професійна, в розвинених постіндустріальних країнах є невід'ємною складовою добробуту населення.

### Література

1. Штуров, И. (2017). Индустрия 4.0. // Эксперт онлайн [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://expert.ru/expert/2016/40/industriya-4\\_0](http://expert.ru/expert/2016/40/industriya-4_0).
2. Хель, И. (2015). Индустрия 4.0: что такое четвертая промышленная революция? // Hi-news [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hi-news.ru/business-analytics/industriya-4-0-cto-takoe-chetvertaya-promyshlennaya-revolyuciya.html>
3. Осовский, М. (2017). Волны технологий и профессий // Telegra.ph [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://telegra.ph/pro-06-14>.
4. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
5. Блауберг И.В., Юдин Э.Г. Становление и сущность системного подхода / И.В. Блауберг, Э.Г. Юдин. – М.: Наука, 1973. – 274 с.
6. Dyer L., Holder G.W. Human resources management: Evolving roles and responsibilities / L. Dyer, G.W. Holder. – Washington, DC: American Society for Personnel Administration, 1988. – 378 p.
7. Чесбро Г. Открытые инновации / Генри Чесбро; пер. с англ. В.Н. Егорова. – М.: Поколение, 2007. – 336 с.
8. Eric von Hippel The Sources of Innovation. // Eric von Hippel. – New York: Oxford University Press. – 1988. – 218 p.
9. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери; пер. с английского Г. Б. Рубальский, под ред. И. А. Ушакова. – М.: Сов. Радио, 1974. – 272 с.
10. Акофф, Р. (1985). Планирование будущего корпорации // Аналитический портал «Центр гуманитарных технологий» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: від 26.09.2014. з <http://gtmarket.ru/library/basis/7085>.
11. Гринберг Дж., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике / Дж. Гринберг, Р. Бэйрон; пер. с англ. О.В. Бредихина, В.Д. Соколова. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 912 с.
12. Вейл П. Искусство менеджмента / под ред. П. Вейла. – М.: Юрист, 2005. – 378 с.
13. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер; пер. с англ. М.Котельниковой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 288 с.
14. Quinn J. B. Strategies for Change: Logical Incrementalism / J. B. Quinn (The Irwin series in management and the behavioral sciences) – Ontario, Georgetown, 1980. – 222 p.
15. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис; пер. с англ. Серия: Теория и практика менеджмента. – СПб Питер, 2000. – 448 с.
16. Питерс Т. Профессиональная сервисная фирма: 50 верных способов превратить отдел в профессиональную сервисную фирму, которую отличает инициативность и оригинальность / Т. Питерс; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 252 с.
17. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации / А.А. Томпсон мл., А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 258 с.

18. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. Опыт лучших компаний / Т. Питерс, Р. Уотерман; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1988. – 368 с.
19. Харрисон Л. Х21 Главная истина либерализма: Как политика может изменить культуру и спасти ее от самой себя / Пер. с англ. / М.: Новое издательство, 2008. – 282 с. – (Библиотека Фонда «Либеральная миссия»), ISBN 978-5-98379-110-7
20. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн; пер. с англ.; Под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
21. Ray Kurzweil (2005). «What the Future Will Bring» // Kurzweil accelerating intelligence [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kurzweilai.net/what-the-future-will-bring>
22. John Smart (2006) «Technology and Human Enhancement» // Kurzweil accelerating intelligence [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kurzweilai.net/technology-and-human-enhancement>
23. Schmidt, I. & Rammer, C. Non-technological and Technological Innovation: Strange Bedfellows? ZEW – Center for European Economic Research, Discussion Paper No. 07-052, Mannheim, 2007. – 50 p.
24. Файоль, А. (1923). Общее и промышленное управление. // Аналитический портал «Центр гуманитарных технологий» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>.
25. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала. – Консультант Директора, 2002. – №4. – С. 23-34.
26. Чередникова, Л.Е. Управление стратегическими изменениями: теоретические аспекты, методологические подходы и инструментарий: монография / Л.Е. Чередникова. – Новосибирск: САФВД, 2009. – 361 с.
27. Leavy B.A. Leader's guide to creating an innovation culture. *Stratcay & Leadership*, 2005. – №33. – P.38-45.
28. McGregor, D. Human Side Of Enterprise. *Management Review*, 1957. – № 11. – P. 41-49.
29. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 1998. — 296 с.
30. Bertalanffy, L. von General System Theory – A Critical Review. *General Systems*, 1962. – Vol. VII. – P.1-20.
31. Парсонс, Т. Система современных обществ / Т. Парсонс; Пер. с англ. Л.А. Седова и А.Д. Ковалева. Под ред. М.С. Ковалевой. — М.: Аспект Пресс, 1998. – 270 с.
32. Степаненко С.В. Институційний аналіз економічних систем (проблеми методології): Монографія / С.В. Степаненко. – Київ: КНЕУ, 2008. – 312 с.
33. Соломонов Л.А. Введение в маркетинг, системный подход. – Эксклюзивный маркетинг (приложение к журналу Практический Маркетинг, 2006. – №2 (53). – С. 67.

УДК 336.74

**І.Ф. Радіонова**  
доктор економічних наук, професор,  
Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана

## Стейкхолдери макроекономічної політики та диспропорції публічного сектору національної економіки

У статті досліджено зв'язок між складом стейкхолдерів макроекономічної політики та тими диспропорціями, які формуються у публічному секторі української економіки.

**Ключові слова:** Макроекономічна політика, стейкхолдери політики, публічний сектор, макроекономічні диспропорції.