

## РАЗДЕЛ 5. ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ: ИННОВАЦИОННЫЕ ПУТИ РАЗВИТИЯ

### MANAGER EFFICIENCY IN THE ORGANIZATION

*Julia Nowicka, Zbigniew Ciekanowski, Yury Pauliuchuk*

#### **Admission**

The term manager comes from English, and its Polish-language equivalent is the word manager or manager, i.e. the person managing the enterprise or part of it. The manager's main task is to implement the management process, i.e. decision making, planning and organizing. Considering the above definition, it may turn out that every person who makes any decision is a manager. However, this term is mainly used to refer to those who make decisions about the operation of an enterprise.

The leader is the person others follow. He motivates to action, just by his presence. Nowadays, it is not enough to have only management skills, you must also be an effective leader. The effects of team work largely depend on people, their attitudes, knowledge and skills as well as the quality of their tasks, which is influenced by relationships between team members. All this can be achieved thanks to the managerial skills of the manager. A good manager is above all an effective leader, which is why in this article an attempt was made to collect skills and qualities that can be attributed to such a person.

#### **1. Manager's tasks**

The main task of the manager is to improve the development of the enterprise, but also to increase satisfaction with professional success and achieving professional prestige. The manager should strive for economic growth of the enterprise, considered as the primary goal. His work cannot be considered solely in the category of organization and management science, because management is and must be an interdisciplinary field<sup>1</sup>. Arrangements in the field of labor and economics sociology become necessary here. Managers constitute a social and professional group that manages technical, economic, legal and organizational aspects of the company's operation. It includes directors, engineers, lawyers and economists.

The main task of a manager in an organization is to act as a manager and this is the most important function. His further responsibilities include: improving the development of the company, a competent manager should understand how his organization works and be able to influence variables that increase its efficiency<sup>2</sup>.

To show the specifics of the manager's work it should be mentioned that<sup>3</sup>:

- tasks performed by managers are different from those performed by other employees;
- managers perform a number of specific functions in the organization;
- managers perform different types of roles in their work.

The basic roles are expressed in three forms of activity: interpersonal, informational and decision-making. Four interpersonal manager roles can be distinguished in interpersonal form<sup>4</sup>:

- a visionary who introduces new global trends, guided by innovation, strategy and competitiveness in the management areas of the supported organization;
- a representative, the role of "figurative" (figurehead), which results directly from the formal power of the manager;
- a leader who influences the environment and is responsible for the work of his subordinates;
- a liaison officer, communicating with the outside world, making contacts outside the vertical hierarchy of authority in the organization.

In information form, three roles in which the manager performs can be characterized as<sup>5</sup>:

- a monitor that constantly scans the environment for new information using a network of personal contacts;
- relay – in this role, the manager transmits certain information outside the organization and thus skillfully meets the information needs of superiors.

<sup>1</sup> K. Czajnska, *Discover management*, PWN Scientific Publishing House, Warsaw 2010, p. 9.

<sup>2</sup> G.A. Rummler, *Raising Organizational Efficiency. How to manage „white spots” in the organizational structure ?*, Polish Economic Publishing House, Warsaw 2000, p. 207.

<sup>3</sup> A. Koźmiński, W. Piotrowski (ed.), *Management. Theory and practice*, PWN, Warsaw 1996, pp. 144-150.

<sup>4</sup> L. Kiełtyka, *The role of the manager in contemporary organizations „Organization Review”*, No. 8/2016, p. 5.

<sup>5</sup> There, p. 6.

There are five managerial roles in decision-making form<sup>6</sup>:

- an entrepreneur improving his unit and adapting it to new conditions, constantly looking for new ideas;
- a lifeguard who can effectively respond to crises using his knowledge and intuition;
- resource manager approving important decisions about an individual, analyzing the impact of one decision on another taking into account the organization's strategy;
- negotiator – this is an integral part of his work and the most effective, because only he can freely dispose of the resources of the organization and only he has access to all information;
- Reflexist – this role is about the manager's personal involvement in creating mental and intuitive management images and conducting cool calculations.

These roles are interrelated and an effective manager should be able to accept each of them, because only this will enable effective performance of tasks.

In order to perform various roles, managers must have specific qualifications to achieve success at work. The most common path, occurring in as many variations as there are managers, involves linking education and experience. Most good managers gain qualifications by combining theory and practice. Higher education is usually the intellectual basis, even if management is not the leading direction. Then the person participates in the initial professional practice and goes through a whole range of different managerial situations. In the course of a manager's career in the organization, his practical experience can be complemented by occasional "updating" of education, for example under management development programs<sup>7</sup>.

According to P.F. Drucker's<sup>8</sup> roles played by managers are changing, and therefore sources of motivation and job satisfaction are also changing. Research shows that the way a manager plays a role in an organization depends on: personality traits, authority and skills, management style, social status or tolerance. However, it is well known that skills are the most important thing in a manager's work.

## **2. Skills and traits desired by the manager**

The manager should have certain skills so that he can effectively and effectively perform his tasks and achieve the set goals. The most important skills that every manager should have include<sup>9</sup>:

- ability to act in a multicultural environment;
- ability to think systemically;
- readiness for continuous learning;
- interpersonal skills;
- predisposition to independently run a business entity;
- conceptual skills;
- analytical and diagnostic skills.

R. L. Katz distinguished three basic types of manager skills<sup>10</sup>:

- technical – necessary to perform or understand the tasks associated with a given organization, the ability to use tools, methods and technology in a particular specialty;
- socio-interpersonal – the ability to cooperate with other people, understand them and motivate both individuals and groups; these skills are needed to collaborate with other members of the organization and lead the team;
- conceptual – the ability to coordinate and integrate all the interests and activities of the organization; these skills allow strategic thinking.

The concept of managerial competence often appears in management literature. A list of such universal competences was developed by Motowidło, an American psychologist who distinguished ten different types of skills corresponding to the tasks performed by managers. Belong to them:

- leadership – achieving goals with and through others; managing people to perform specific tasks; motivating subordinates; assessment; training; correcting behavior;
- teamwork – cooperation with others; putting group and company interests above own; showing interest;

---

<sup>6</sup> There, p. 7.

<sup>7</sup> R. W. Griffin, *Fundamentals of organization management*, PWN, Warsaw 2007, pp. 19-27.

<sup>8</sup> P. F. Drucker, *Management Practice*, Ed. AE in Krakow, Krakow 1994, p. 154.

<sup>9</sup> L. Kiełtyka, cit. p. 8.

<sup>10</sup> R. L. Katz, *The Skills of an Effective Administrator*, „Harvard Business Review”, 9–10/1974, s. 90–102.

- strongly – showing initiative and taking advantage of opportunities that arise;
- negotiation skills – guided by compromise in a conflict situation; attentive listening to other people's opinions; ability to change one's position after obtaining specific information;
- organization – acquiring a methodical and systematic approach in solving all aspects of the problem; paying attention to details; creating and assessing alternative solutions; anticipating difficulties and indicating the priorities of the procedure;
- ingenuity – fast assimilation of information; understanding of the relationships between the various components of information; creating new solutions when needed;
- energy and motivation – facing difficulties; doing their job best to solve problems, tenacity in overcoming obstacles;
- stress resistance – showing balance and moderation under pressure; acceptance of failures and constructive recovery from the crisis; cool, prudent response to crises;
- written communication – a simple and understandable way of writing, using official vocabulary and grammar;
- verbal communication – a simple and understandable way of speaking, using official vocabulary and grammar; the use of non-verbal means of communication such as facial expressions, eye contact, hand movements, body system.

Important skills expected from the manager are intellectual and technical skills, but emotional intelligence is also necessary, and maybe even above all. Her possession is necessary to be a good leader.

According to D. Goleman, emotional intelligence consists of five basic elements in the form of<sup>11</sup>:

- self-awareness – meaning a deep understanding of your emotions, strengths, weaknesses, needs and motives;
- self-regulation – which is an internal dialogue, thanks to which a person does not have to be a prisoner of his emotions;
- motivation – which is the will of the leader to achieve above expectations;
- empathizing – its essence is not that the boss adjusts to the moods of his subordinates and tries to please them. Empathizing means taking into account the feelings of your colleagues. Analysis of their sensations, along with all other factors, makes it possible to make sound decisions;
- social skills – the duties of a reasonable manager focus not only on caring for economic results, but also on caring for the material and spiritual well-being of employees.

J. Antoszkiewicz<sup>12</sup> believes that the implementation of individual management functions depends on the manager's predisposition, his general and detailed knowledge, erudition, reading, the width of horizons for seeing problems, experience, and the ability to translate theoretical solutions into practical, active attitude and happiness.

A good, effective manager, because he manages people, should have confidence and confidence in making decisions. It should also be resistant to stress, because good decisions require control. The manager's attitude determines that the team he manages feels safe and is able to go in the right direction, consistent with the company's goals. Strategic thinking is also important in the work of a manager. A good leader should focus not only on current but also future goals, skillfully subordinating them to the specific tasks of his team.

### **3. Managing or leading a team by a manager**

Team management is an inseparable task of every manager and is necessary in every organization, regardless of its type and size. It involves continuous problem solving, effective communication and skillful delegation of tasks.

In the work of a manager, it is important to direct the team he leads to achieve the goals set by the organization. This is done by building the right relationships and motivations among employees. They include care for the implementation of individual tasks as well as effective functioning of the entire team and development of individual employees. That is why in the 21st century the concept of team leadership is used rather than management. Leadership is more than just managing people and setting tasks for them. It is based on the ability to motivate, show the goal to which the organization aims and build inspiration for employee development. The manager then becomes a leader, a leader.

<sup>11</sup> J. Penc, *Creative management*, Publishing Agency "Placet", Warsaw 2000, pp. 195-204.

<sup>12</sup> J. D. Antoszkiewicz, *Methods of management*, POLTEX, Warsaw 2007, pp. 18-19.

To successfully lead a team, you need to gain the trust of your employees. Trust is faith in the good intentions of others, expecting them to keep their promises. It is also a belief, based on the substantive and social competence of colleagues, that they will be useful in the cooperation undertaken<sup>13</sup>. One of the social attributes of trust is good treatment of employees and taking responsible actions to solve problems in the organization.

Managers who find that trust-based action is more profitable should take specific actions that are also an expression of trust in employees. Belong to them<sup>14</sup>:

- open communication;
- sharing strategic information;
- open communication of assessments and feelings;
- initiating employee participation in decision making.

An attribute of an organization with a high level of trust is the attitude of leaders. They recognize the importance of employee involvement in decision-making processes and their values for the company, clearly and often communicate their visions, are convinced to share the company's profit with employees, invest in the intellectual capital of the organization, appreciate the value of loyalty in business and take steps to strengthen this loyalty in employed persons<sup>15</sup>.

The pattern of behavior used by the manager in various situations related to managing people is called the leadership style. According to research conducted by the Hay Group, we can distinguish the following leadership styles<sup>16</sup>:

- directive style – its purpose is to force employees to subordinate and obey. This style is based on giving orders, strict control, negative feedback with a threat that will be applied at the time of non-compliance. The disadvantage of this style is the fact that it excludes dialogue with subordinates. It can be considered that this style works in crisis situations, changes in the company's strategy or towards employees who create problems;

- style that sets the direction – involves setting employees an action strategy. Its advantages include the fact that it is based on dialogue and the conviction of subordinates that the vision presented by the manager serves the interests of the team and the company best. The manager provides constructive feedback on achieving the set goals. This style is best used in situations that require a new vision. The style setting the direction has a positive effect on the company's climate;

- affiliate style – the main purpose of its use is to create unity in the team and avoid conflicts. The manager devotes a lot of his time to cultivating good relations with employees, while employees are rewarded here for personality traits, not for performance at work. This style is most effective in situations where there are conflicts in the team and it is necessary to strengthen the bond or mobilize the team to act;

- democratic style – aims to get employees involved by making decisions by consensus. This style assumes that employees are able to set their own direction and deal with conflicts. It is based on a large number of meetings, listening to different points of view, recognition for good work performance and little criticism of poor performance. This style applies when it is necessary to obtain consent, make a joint decision or obtain significant input from employees;

- style that sets standards – it is about performing tasks at the highest level of excellence, which is why the manager sets himself as an example, and the quality of his work sets the standard for employees. Unfortunately, this causes difficulties in delegating tasks. Focusing on tasks causes reluctance to cooperate with others. Style is used to get great results from a competent team. If used only too often or in inappropriate situations it leads to demotivating the team;

- educational style – aims at long-term employee development. The manager helps employees to discover their strengths and weaknesses by conducting an honest conversation during which the talents and weaknesses of the employee are assessed jointly. In this style, the manager helps to create an employee development plan and supports him in its implementation through feedback. An educational style is used when there is a need for development on the part of employees in the team.

---

<sup>13</sup> H. Smyth, M. Gustaffson, E. Ganskau, *The value of trust in project business*, „International Journal of Management”, Vol. 28, No. 2, p. 119.

<sup>14</sup> P.L. Callaway, *The Relationship of Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in the U.S. Federal Work Force*, Universal-Publishers, Florida 2007, pp. 40-44.

<sup>15</sup> There.

<sup>16</sup> A. Wrzosek-Borodiuk, *Manager's arsenal*, "Personnel and management", No. 11/2008, pp. 20-21.

It is difficult to state clearly which of the above styles is the best and which should not be used. The choice of leadership style depends on several factors. It is important what team the manager manages, in what situation, as well as what goal the team should achieve. The most effective is to use all these styles. This is not an easy task, because everyone has a natural predisposition to use one or more styles, not all.

R. W. Griffin presents some managerial activities that relate to leadership behavior. These are<sup>17</sup>:

- focused on tasks – leaders pay close attention to the work and working procedures associated with the job;
- focused on employees – managers work on creating coherent working teams and ensure employee satisfaction;
- initiating the structure – leaders believe that every employee knows what is expected of him, what tasks and responsibilities they belong to, so they establish formal lines of communication and determine the performance of tasks;
- respecting others – leaders show concern for subordinates and strive to create a friendly and supportive atmosphere.

#### 4. Team communication

The term "communication" is derived from the Latin word *communico*, *communicare* and means to make common, connect; give someone a message, confer<sup>18</sup>. Cooley introduced the definition of communication into literature, describing communication as the basic mechanism of human existence and development. He defined this process as the transmission of symbols between human units defined in space and preserved in time<sup>19</sup>.

According to Necki, communication means adding meaning to the information conveyed by means of verbal, vocal and non-verbal symbols in order to achieve a better level of cooperation<sup>20</sup>. Team communication is the key to its proper functioning. Communication is the transmission of thoughts and information that lead to a common understanding of specific content. Through communication, we share our views with others, but also learn the views of our interlocutor in order to maintain communication.

G. Bartkowiak points out that in the organization, the communication process is not only for informational purposes, such as, for example, providing current messages needed for the proper functioning of the company or preparing the employee team for upcoming changes. Among other goals, he also mentions synchronizing around the strategy, mission and values of the company, taking care of a positive atmosphere in the workplace, building a positive image of the company and motivating to act for the organization<sup>21</sup>.

It should be noted that in the communication process difficulties are encountered at every stage and therefore the right skills are required to properly convey the information<sup>22</sup>.

Communication can take many forms: direct and indirect, verbal and non-verbal, formal and informal. Direct communication is face-to-face contact, while indirect information is transmitted via electronic devices, e.g. a mobile phone, e-mail, or video conferencing. The choice of channel depends on the message being transmitted, and the use of a particular form of communication affects how the recipient responds to the message<sup>23</sup>.

The basic method of exchanging information in a team is verbal communication, which includes a system of words (speech) and graphic signs (written symbols) by means of which we convey messages expressing our thoughts and feelings<sup>24</sup>. Verbal communication is divided into oral, written and electronic.

In communication, we also distinguish non-verbal communication, which uses non-language means, such as facial expressions, body movements, gestures, posture, voice characteristics, and speaking speed instead of the language code.

The non-verbal method of information exchange complements verbal communication, helps to establish and maintain relationships. In addition, it serves to control interactions, influence others. It should be remembered that the message is the most readable when it is transmitted by verbal and non-

---

<sup>17</sup> Griffin R.W., *Fundamentals of organization management*, PWN, Warsaw 2007, p. 96.

<sup>18</sup> Z. Ciekankowski, *Determinants of personal security in human resource management in a modern organization*, PEST-E Publishing House, Jarosław 2014, p. 96.

<sup>19</sup> There.

<sup>20</sup> Z. Necki, *Interpersonal communication*, ed. Professional Business School, Krakow 1996, p. 109.

<sup>21</sup> G. Bartkowiak, *Man at Work. From stress to success in organization*, PWE, Warsaw 2009, p. 12.

<sup>22</sup> T. Warner, *Skills in communication*, Astrum, Wrocław 1999, p. 29.

<sup>23</sup> Adler R.B., Proctor R.F., Rosenfeld L.B., *Interpersonal relations. Communication process*, REBIS Publishing House, Poznań 2016, p. 420.

<sup>24</sup> J. F. Terelak, *Psychology of organization and management*, Difin, Warsaw 2005, p. 147.

verbal communication. The use of verbal messages is intended to convey information, while non-verbal signals reflect the words spoken and help in their interpretation<sup>25</sup>.

In particular, the manager should effectively use non-verbal communication, as it will help him to better communicate, but also receive messages from employees. The most important goal of team communication is to ensure that the message reaches the right recipients and is properly understood by them. Listening is also very important in the process of communication, because without it, communication alone does not fulfill its role.

Communication is very important in the work of a manager when communicating various types of decisions that the manager must justify and communicate to his subordinates in order to prevent an unpleasant atmosphere that may occur in the team.

Some people are successful by using natural talent to convey information in an interesting and intriguing way to other people. There are also those who, despite great effort and resources of product and technological knowledge, are not able to effectively present their ways to solve problem situations, and as a consequence further conflicts in the employee team are revealed. Information that managers have is not always transmitted in a controlled manner. Sometimes a manager does not have to say anything, it is enough for the employee to pay attention to gestures and facial expressions to receive information and interpret it, although not always correctly. A manager who intends to effectively communicate with colleagues should recognize their strengths and weaknesses. Based on this knowledge, you can strengthen your positive qualities, and try to work on the negative and gradually eliminate them. Effective communication is also full awareness of the transmitted content both verbally and non-verbally.

### **5. Motivating function in the manager's work**

The manager must motivate his employees to work effectively. Motivation is an expression of willingness to implement a specific action<sup>26</sup>.

Motivation is considered the result of an internal process in which an employee<sup>27</sup>:

- realizes unmet needs,
- recognizes the conditions and possibilities of satisfying them,
- undertakes actions aimed at achieving goals (tasks),
- achieves a specific level of tasks that is assessed,
- receives rewards (punishments) that meet his or her needs,
- assesses the degree of satisfaction of needs, which in turn leads to the awakening of new or modification of existing needs.

Motivation is the motor force of human actions and behavior, it is necessary and one of the most important factors that increase work efficiency. Recognition of employee motivation is very difficult, because motives are an internal factor of the body. We learn about their action by closely observing human behavior. However, knowing the motivation itself and the factors that shape it is necessary because it determines the taking of conscious and effective actions that lead to an increase in the importance of motivation itself and an increase in work efficiency<sup>28</sup>.

Work motivation can take the form of motivation<sup>29</sup>:

- internal, i.e. self-stimulating stimuli that cause people to move in a certain direction or behave in a certain way. These incentives include: responsibility, freedom of action, ability to use and develop skills, or promotion.
- external – in the form of penalties (e.g. suspension of payment, criticism, as well as interdisciplinary activities) and awards (e.g. salary increases, promotion or praise).

Motivating is the process of influencing motivation. It consists in influencing employee behavior through such incentives that will be transformed by the manager in accordance with the organization's goals<sup>30</sup>. It should be emphasized that this is a very difficult management function. The manager must approach the employee in an individualized manner, taking into account his needs. Motivating is a

<sup>25</sup> M. Matusek, S. Tchórzewski, *The functioning of interdisciplinary teams in the implementation of projects carried out by public administration on the example of the city of Zabrze*, " Science notebooks Silesian University of Technology", series: Organization and Management, z. 56, 2011, p. 182.

<sup>26</sup> J. Strelau, *Psychology. Academic handbook, Unit in society and elements of applied psychology*, volume 3, Gdańsk Psychology Publishing House, Gdańsk 2007, p. 332.

<sup>27</sup> A. Poczowski, *Human resources management. Strategies, processes, methods*, PWE, Warsaw 2008, p. 203.

<sup>28</sup> Z. Ciekanowski, cit. p. 118.

<sup>29</sup> M. Armstrong, *Human resources management*, Publishing House ABC, Kraków 2001, p. 109.

<sup>30</sup> M. W. Kopertyńska, *Motivating employees - theory and practice*, Placet, Warsaw 2008, p. 18.

two-sided process in which employees benefit on the one hand because their needs are met. On the other hand, the company makes a profit resulting from the more effective performance of tasks by the employee. Manager, wanting to motivate his subordinates must understand their motives, i.e. the needs, interests that drive them, and then constantly refer to them. The manager must also be able to satisfy them, which in turn requires him flexibility, knowledge and skills. Employees have different personalities, and thus different needs, expectations and ambitions.

Motivating is a continuous process that can occur during any contact with an employee. Each conversation with an employee can be used for motivation, or it can affect an employee demobilizingly.

An element of the incentive process is the incentive system, which is a set of employee-oriented interactions and projects that increase comfort at workplaces and other work factors that trigger the ingenuity, initiative and commitment of employees to implement the mission and goals of the company<sup>31</sup>. Each enterprise should create its own incentive system, as having it has a streamlining effect on all its activities aimed at increasing the efficiency of functioning on the market.

The employee motivational function combines employee expectations with the company's goals, and its basic function is remuneration, which encourages people to take up work, work duration, improve its efficiency and professional development. The level of remuneration depends on the strength of its impact as a factor motivating people to get involved in business matters and to perform work effectively. The motivational value of remuneration is related to whether the employee believes that the remuneration received is fair and assesses this fact from the perspective of self-assessment of his work and his individual needs.

It should be remembered, however, that monthly fixed salary ceases to be an employee's priority at some point. Over time, the needs for development, self-improvement or self-fulfillment become more important. Therefore, it is important to use non-financial incentives, which is still a rarity in many companies.

It is worth noting that motivating should be one of the elements of managers' assessment, because their actions as well as motivational competences are very important for the development of the company. A manager in motivating employees must be flexible and be able to adapt motivational tools to the attitudes and expectations of their employees, which is why their knowledge by managers is so important. The more they know the employee, the more likely they are to apply the right motivator to him. Motivators must also be appropriate to the situation, because crises require actions other than a period of stability and peace.

Bearing in mind the special role of managers in the process of motivating employees, it should be mentioned that influencing the attitudes and behavior of people in the enterprise can be implemented directly, but also indirectly through their attitude<sup>32</sup>. Therefore, it is the attitude of the manager himself that has a great impact on effective motivating people.

### **Summary**

An effective manager is one who knows all leadership styles and, depending on the situation, can apply the right or even better - combine the use of several or all. He is also able to skillfully strive for enterprise development by playing various types of roles and using his qualifications to achieve success at work. The manager plays a key role in managing communication in the team, satisfying the needs of employees through the communication process and passing them on various types of decisions. Therefore, he must have high communication skills, which is manifested in the ability to communicate with various employees and use the potential of each of them, drawing profits from their diversity. A manager who is an effective leader can also maintain the right level of motivation in his team.

In conclusion, it can be stated that a manager's effectiveness is influenced by a lot events, but also its features. The traditional approach to management does not require the manager to have extraordinary intellectual abilities, but to perform the leadership function – yes. It can be concluded that an effective manager is well-educated, because managing an enterprise is a very responsible task and to perform it well you need to be characterized by great knowledge and qualifications. In addition, he can make difficult decisions and take responsibility for them. He is also focused on his own intellectual development all the time wanting to deepen his knowledge.

An effective manager should also be aware of his strengths and weaknesses. To effectively lead, he must respect the diversity of his employees that he uses in his work.

As you can see, the range of qualities and skills that an effective leader must meet is very large. Combining them all gives us, however, a picture of the person desired by every organization that wants to achieve success on the market.

<sup>31</sup> W. Kozłowski, *Employee motivation management*, CeDeWu Sp. Z o.o., Warsaw 2010, p. 29.

<sup>32</sup> T. Oleksyn, *Human resource management in organization*, Wolters Kluwer S.A., Warsaw 2014.

## Bibliography:

1. Adler R.B., Proctor R.F., Rosenfeld L.B., *Interpersonal relations. Communication process*, REBIS Publishing House, Poznań 2016.
2. Armstrong M., *Human resources management*, Publishing House ABC, Kraków 2001.
3. Antoszkiewicz J. D., *Management methods*, POLTEX, Warsaw 2007.
4. Bartkowiak G., *Man at work. From stress to success in organization*, PWE, Warsaw 2009.
5. Callaway P.L., *The Relationship of Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in the U.S. Federal Work Force*, Universal-Publishers, Florida 2007.
6. Ciekankowski Z., *Determinants of personal security in human resource management in a modern organization*, PWST-E Publishing House, Jarosław 2014.
7. Czajnska K., *Discover management*, PWN Scientific Publishing House, Warsaw 2010.
8. Drucker P. F., *Management Practice*, Ed. AE in Krakow, Krakow 1994.
9. Griffin R.W., *Fundamentals of organization management*, PWN, Warsaw 2007.
10. Katz R. L., *The Skills of an Effective Administrator*, "Harvard Business Review", 9-10 / 1974.
11. Kiełtyka L., *The role of the manager in contemporary organizations*, "Przegląd Organizacji", No. 8/2016.
12. Kopertyńska M.W., *Motivating employees - theory and practice*, Placet, Warsaw 2008.
13. Kozłowski W., *Employee motivation management*, CeDeWu Sp. Z o.o., Warsaw 2010.
14. Koźmiński A., Piotrowski W. (ed.), *Management. Theory and practice*, PWN, Warsaw 1996.
15. Matuszek M., Tchórzewski S., *The functioning of interdisciplinary teams in the implementation of projects carried out by public administration on the example of the city of Zabrze*, "Science notebooks of the Silesian University of Technology", series: Organization and Management, z. 56, 2011.
16. Nęcki Z., *Interpersonal communication*, ed. Professional Business School, Krakow 1996.
17. Oleksyn T., *Human resources management in organization*, Wolters Kluwer S.A., Warsaw 2014.
18. Penc J., *Creative management*, Publishing Agency "Placet", Warsaw 2000.
19. Poczowski A., *Human resources management. Strategies, processes, methods*, PWE, Warsaw 2008.
20. Rummler G.A., *Increasing organization efficiency. How to manage "white spots" in the organizational structure?*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warsaw 2000.
21. Smyth H., Gustaffson M., Ganskau E., *The value of trust in project business*, "International Journal of Management", Vol. 28, No. 2.
22. Strelau J., *Psychology. Academic handbook, Unit in society and elements of applied psychology, volume 3*, Gdańsk Psychology Publishing House, Gdańsk 2007.
23. Terelak J. F., *Psychology of organization and management*, Difin, Warsaw 2005.
24. Wachowiak P., *Professional manager*, Difin, Warsaw 2001.
25. Warner T., *Skills in communication*, Astrum, Wrocław 1999.
26. Wrzosek-Borodiuk A., *Manager's arsenal*, "Personnel and management", No. 11/2008.

## AUTHORITY IN THE ORGANIZATION

*Aneta Chrzęszcz, Julia Nowicka, Wiesław Załoga*

### Admission

In organization and management theory, ethics has an increasingly important place<sup>33</sup>. The relationship between power and ethics remains indisputable. Managers who are representatives of the authorities in the organization, regardless of what they do or fail to do, constantly decide who will benefit and who will suffer losses. For this reason, their concern for moral values and ethics is important. Regardless of whether we are aware of it or not, ethical doubts occur at every level of organizational activity<sup>34</sup>. It is quite easy to assess management practice as correct or incorrect, right or wrong, ethical or not. However, it is more difficult to understand the concepts and techniques of ethical decision making. Their in-depth knowledge and understanding makes it possible to achieve the ability of better moral judgment. The ethics of power in organization and management includes norms of behavior that guide individual managers in their work. This work should not only be rational and effective, but

<sup>33</sup> R. W. Griffin, *Fundamentals of organization management*, PWN, Warsaw 1996, p. 119.

<sup>34</sup> M. Adamkiewicz, *On some standards in people management, Modern Management Systems. Scientific Journal IOiZ WCY WAT 2006*, vol. 1, pp. 147 - 158.

also meet the rigors of ethical work. This obligation is more and more emphasized by the science of management developed dynamically in the industrial era, although it was only in the 1930s that it emphasized the interest in managing people in the organization<sup>35</sup>.

### **1. Authority in terms of organization and management theory**

The beginnings of this interest are related to the rational administration of human resources. Such administration recommended "scientific management" also known as "scientific management" (this is what science called her "father" Taylor) or "scientific organization of work" ("organization scientifique du travail" – as he called Taylorism in Europe he called it Le Chatelier), or "rationalization" (as Taylorism preferred to be called Germany) and "organizational science". Such a name was proposed in the area of Polish science by Karol Adamiecki, developing Taylorism and "rationalizing work"<sup>36</sup>. This human resources administration prompted people to be personalized (resource-based). It was the period called "storing files". However, under the influence of the development of schools of interpersonal relations in the science of management, bureaucratic "storage of files" (human resources management) began to replace staff management (Personnel Management), which in the 1960s tried to displace human resource management (Human Resources Management). Further development of knowledge about managing people dealing with the organization for many reasons today prompts many to define its subject management of the social potential of the organization<sup>37</sup>. Thus, it can be concluded that in the post-industrial economy, resource management is being displaced, more and more commonly and globally, by managing social potential or leading social potential<sup>38</sup>.

This potential is embedded in the organization, which is, however, an ambiguous category. After all, it can be seen in the sense of:

- a) functional – then we are talking about organizing as a process of shaping the structures of the components of the organization;
- b) attribute-based – then we say that the institution's resources and processes implemented in it are better or less organized, so this is a saying feature on the degree of organization;
- c) factual – then we are talking about organized things, things that arose as a result of organizing processes. An institution or organization is such an organized thing<sup>39</sup>.

From the perspective of the natural system, the organization is a collective whose members have a common interest in surviving the system. The condition for survival is engaging them in collective activities for this system<sup>40</sup>. In turn in the "open" concept, the organization is treated as a coalition of variable interest groups that set goals following negotiations. At the same time, the structure of this coalition and its activities and the effects are subjected to a strong environmental impact. Organizations operating in the environment are, in a sense, functional unity. Therefore, one should not only see the impact of the organization on the cultural environment, i.e. compliance of behavior with the adopted social goals, values, norms of behavior, but also track how it shapes them and what is its impact on behavior in the organization<sup>41</sup>. However, according to Tadeusz Kotarbiński "(...) organization is a kind of whole because of the attitude of its own elements to it, namely the whole, which all components contribute to the success of the whole"<sup>42</sup>.

### **2. Features of the organization**

Ricky W. Griffin believes that "*an organization is a group of people who work together in an orderly and coordinated manner to achieve a certain set of goals*"<sup>43</sup>. This group has the following characteristics:

- a) purposefulness of existence – the goal is a kind of integrator understood around which elements of the organization are assembled;

<sup>35</sup> A. Poczowski, *Human resources management*, PWE, Warsaw 2003, p. 6.

<sup>36</sup> Z. Adamiecki, *About organization learning. Selection of magazines*, PWE, Warsaw 1970, p. 321-328.

<sup>37</sup> M. Kostera, S. Kownacki, *Social potential management of an organization*, in: *Management. Theory and practice*, edited by A. Koźmiński and W. Piotrkowski, Warsaw 2002, p. 98.

<sup>38</sup> *Managing the social potential of a modern organization*, edited by Waldemar Bańka, Ed. Naukowe NOVUM sp.z o.o., Płock 2005, s.148.

<sup>39</sup> Z. Ciekanowski, *Determinants of personal security in human resource management in a modern organization*, Ed. PWST-E, Jarosław 2014, p. 30.

<sup>40</sup> There.

<sup>41</sup> There, p. 31.

<sup>42</sup> There, p.32.

<sup>43</sup> R. W. Griffin, *Fundamentals of organization management*, cit. Ed., p. 5.

- b) deliberate character – which means that the organization is neither a natural nor accidental creation, that it arose as a result of cognitively grounded human action;
- c) complexity and complexity – which means that each organization consists of the same, similar and different elements working together for its success;
- d) being influenced by the environment and shaping it – which means that the organization is an open system<sup>44</sup>.

However, according to H. Leavitt's diamond model, the organization is a component of people, tasks, structure and technology<sup>45</sup>. In contrast, the ontological vision of the organization, presents the components of the organization in the following ways, they are:

- a) material components: man, tool, material;
- b) intentional components: processes, i.e. work, fight, play, learning, events, i.e. goals, functions, collections, i.e. workplaces, organizational units, organizational units, relationships, ie business, functional, technical, information and features , i.e. specialization, hierarchy, centralization, formalization<sup>46</sup>.

The term management has a much broader scope than the organization. Management is a "*set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, i.e. managing people, controlling), focused on the organization's resources (human, financial, material and information) performed with the intention of achieving the organization's goals in an efficient and effective manner*"<sup>47</sup>.

Among the theoretical considerations on "management science", at least two approaches to this concept can be identified, namely:

a) institutional management, means the group of persons entrusted with it in the organization permission to issue commands. Managers are therefore all who took over the function of superiors, starting from the master and ending with the president of the board (...). In this sense, management also includes the entrepreneur-owner and ignores the distinction between managers – i.e. capital-deprived officers appointed by capital holders to manage the enterprise – and owners, as managers of the enterprise, who hold the capital contributed, used in research in economics and industry;

b) functional management, refers – in principle, regardless of the prior determination of specific positions and levels of management – to those activities that guide the work process, i.e. to all activities necessary to implement the tasks of the enterprise or – more generally – the organization. They can be e.g. organization, planning or control activities. This approach (...) is primarily about a set of tasks that must be carried out if the system wants to achieve its goals. Management positions (instances) have been entrusted partly – but by no means completely – to fulfill these tasks<sup>48</sup>.

Managers should perform all management functions in the organization well. Okay, that is, professionally, efficiently, effectively and ethically. Whether someone is an ethical manager can be seen by observing his actions, how he performs managerial functions and how he plays organizational roles. Ethics of management cannot exist outside of management and related activities.

There are the following management-management functions<sup>49</sup>:

- **Planning:**

- a) gathering information on resources, needs and opportunities; diagnostic analysis;
- b) forecasting (studying available forecasts and making your own);
- c) programming (setting goals and means of achieving them);
- d) balancing, coordinating and optimizing the content of plans;
- e) information and methodological assistance in developing plans by subordinate units.

- **Organization:**

- a) grouping of activities and employees into cells and groups of cells (departments, plants);
- b) assigning tasks, works, tools and materials;
- c) forming cooperation and subordination between cells;
- d) delegation and delimitation of rights;
- e) selection and distribution of managerial staff, specification of rules of conduct.

<sup>44</sup> Z. Ciekowski, *Determinants of personnel security in human resource management in a modern organization*, cit. Ed, p. 37.

<sup>45</sup> There, p.38.

<sup>46</sup> There, p.39.

<sup>47</sup> R. W. Griffin, *Fundamentals of organization management*, cit. Ed., p. 6.

<sup>48</sup> Z. Ciekowski, *Determinants of personnel security in human resource management in a modern organization*, cit. Ed, p. 44.

<sup>49</sup> *Fundamentals of organization management*, work edited by B. Gliński and B.R. Kuca, Warsaw 1990, p. 20.

- **Motivating:**

- a) selection of employees, information, instruction, adjustment of the employee to work and vice versa;
- b) determining and agreeing on tasks and measures of their fulfillment; measuring work effects;
- c) setting remuneration, including bonuses;
- d) employee evaluation and development;
- e) the use of non-payroll incentives, including interpersonal relationships; education.

- **Control:**

- a) identification of objectives, tasks and measures of their fulfillment, establishing control procedures;
- b) control of tasks performed and analysis of effects, post-audit recommendations – substantive;
- c) control through the financial system;
- d) formulating post-audit recommendations for the purpose of streamlining planning, organizing and motivating.

Competent fulfillment of management functions is obviously not easy. It requires not only appropriate predispositions, skills, knowledge and some experience, but also determination and self-denial. It is not pleasant to perform certain managerial activities. Most managers do not like to control, punish, give employees unpleasant information, dismiss from work, make unpopular decisions.

Management functions and subfunctions are connected with the issues of ethics in management. A number of elements affect managers' ethics, for example:

- a) The content of the manager's organizational role (it may be more or less ethical, and sometimes even extremely unethical, so do not uncritically take every imposed role);
- b) Set goals (achieving unworthy goals is reprehensible);
- c) The way of achieving the goals (after several centuries of experience – including the most tragic in the history of mankind – we already know that the principle "the end justifies the means" formulated by Nicollo Machiavelli is false);
- d) Intentions of the manager and what is guided by making specific choices (choices may be more or less ethical depending on the motives and aspirations of the manager)<sup>50</sup>.

In the organization, all authority activities related to personnel are related with moral choices. They relate to, for example, hiring or firing employees and what we are guided by; employee evaluation (objective and helping them in development or exhibited in order to oppress them); remuneration (fair or not); help in professional development (supporting or hindering development or not being interested in it); treatment of employees (subject or subjective treatment); style of implemented leadership (including whether thanks to contact with the superior people become better or inferior).

### **Summary**

The outline of authority in the organization presented in this article leads to the following conclusions. First of all, power is an indispensable element and condition of managing each organization. From the point of view of the effectiveness of power, it is important to empower it and to convince members of the organization, e.g. employees, about its necessity for the proper development of the organization. Such conviction determines the sustainability of this organization. It causes that entities which are subordinate to it subjectively consider subordination as binding.

Secondly, it should be stated that power is connected with the performance of management functions. It involves the possibility of influencing the behavior of other people. Most often, exercising power involves the possibility of making checks. Meanwhile, performing managerial functions in an organization is also manifested in the performance of planning, organizing and motivating activities. It should be emphasized that it is not always easy, but even the opposite - it is characterized by a high degree of difficulty and often results in being disliked. Manager, because requires and makes decisions that are not always accepted. Execution of decisions by subordinates depends on the manager's authority. It should be remembered that authority should not only result from being at the top of the organizational hierarchy, but also from personal, moral and managerial qualifications.

Thirdly, in exercising power, it is worth emphasizing the ethical dimension of its exercise. It manifests itself, among other things, in the proper relations between employers and employees, or the possession of ethical decision-making skills by management. It also seems important for employers to

---

<sup>50</sup> K. Kietliński, V. M. Reyes, T. Oleksyn, *Ethics in business and management*, OE, Kraków 2005, p. 166.

create appropriate working conditions. Failure to comply with ethics in the exercise of authority may lead to management using it to pursue their own goals and, therefore, abuse it. This raises the need to supervise persons who thus exercise authority in the enterprise by various institutions, both external, e.g. anti-corruption, and internal, e.g. trade unions.

The issue of exercising power in an organization is a complex and multi-faceted issue. It is therefore advisable to learn more about it to learn about the rules that govern it and be able to use it in the efficient management of the organization.

### **Bibliography**

1. Adamiecki K., On the science of organization. Selection of magazines, PWE, Warsaw 1970.
2. Adamkiewicz M., On some standards in people management, "Modern Management Systems. Scientific Journal IOiZ WCY WAT" 2006, book 1.
3. Bańka W., edited by, Managing the social potential of a modern organization, Ed. Naukowe NOVUM sp.z o.o., Płock 2005.
4. Ciekankowski Z., Determinants of personal security in human resource management in a modern organization, PWST-E Publishing House, Jarosław 2014.
5. Griffin R.W., Fundamentals of organization management, PWN, Warsaw 2004.
6. Kietliński K., Reyes V.M., Oleksyn T., Ethics in business and management, OE, Kraków 2005.
7. Kostera M., Kownacki S., Management of social potential of the organization, in: Management. Theory and practice, edited by A. Koźmiński and W. Piotrkowski, Warszawa 2002.
8. Pocztowski A., Human resources management, PWE, Warsaw 2003. 10. Basics of organization management, work edited by B. Gliński and B.R. Kuca, Warsaw 1990.

## **ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

*Сергиевич Т. В.*

Сверхиндустриальный промышленный уклад как формирующаяся основа экономики Республики Беларусь не предполагает отказ от традиционных производств, а включает в себя определение направлений и условий проведения их технико-технологической и организационно-управленческой модернизации с целью возрождения промышленности на новых технологических основах с соблюдением социальных и экологических императивов. Системный характер модернизации отечественной промышленности предполагает использование инновационных инструментов развития традиционных отраслей. В случае ориентации исключительно на развитие секторов, относимых к последним технологическим укладам, при реализации промышленной политики постоянно будут возникать структурные трудности (включая несбалансированную структуру занятости), тормозящие становление экономики сверхиндустриального типа. Кроме того, традиционные отрасли, к которым относится легкая промышленность, как правило, тесно интегрированы в экономику и связаны кооперационными связями с другими секторами народного хозяйства, поэтому их развитие оказывает значительное влияние на эффективность других сфер.

Отечественная легкая промышленность остро нуждается в инновационных методах и инструментах повышения конкурентоспособности. За период существования суверенной Беларуси показатели числа занятых и удельного веса легкой промышленности в экономике снизились более чем вдвое. Многим предприятиям не удалось выжить в условиях перехода к рыночной экономике, что заставило управленцев по-новому взглянуть на проблемы конкурентоспособности промышленных предприятий. Усиление конкуренции требует от предприятий по производству потребительских товаров трансформации традиционной модели с ядром «производитель» к модели, где ключевым элементом выступает потребитель.

В числе основных мировых тенденций развития легкой промышленности – смещение центров капитализации прибыли в цепочках создания добавленной стоимости. Основные конкурентные преимущества иностранных производителей (в данном контексте нами рассматриваются добросовестные производители и импортеры, осуществляющие легальный ввоз и сертификацию товаров) создаются на стадии продвижения товаров, а не на производственной стадии, в то время как технологии продвижения у отечественных предприятий не достаточно

развиты. В современных условиях нарастания различных видов неопределенностей, включая поведение потребителей, модели которого все быстрее меняются и оно становится все менее предсказуемым, предприятиям реального сектора становится сложнее удержать существующие, коммерциализировать и завоевать новые конкурентные преимущества. Одной из наиболее адаптивных и восприимчивых к изменениям структур потребления в современном обществе сфер является легкая промышленность. Проблемы поиска путей повышения конкурентоспособности белорусской легкой промышленности, обостряющиеся в условиях глобальной экономики рисков [1], обуславливают необходимость использования инновационных технологий управления, способных обеспечить устойчивый рост ее конкурентоспособности.

Качественные преобразования в структуре производства в современной экономике во многом обусловлены ростом доли потребления знаковых благ. Знаковое потребление представляет собой тип потребления, основной целью которого является социальная, в первую очередь, статусная демонстрация, с использованием механизмов социальной дифференциации и принадлежности на основе сложившихся в конкретной культурной среде технологий знаковой коммуникации. Статусная демонстрация обусловлена естественным желанием индивида как существа социального обозначить свое положение в социально-классовой структуре общества с целью получения определенных преимуществ. Социальная демонстрация, как правило, нацелена на упрочнение его (индивида) социальной и экономической жизненности.

Инструменты производства знаковых меновых стоимостей широко используются в индустрии моды и легкой промышленности, где добавленная стоимость создается за счет управления механизмами социальной демонстрации. Потребитель здесь ориентирован в большей степени на оценку знаковой стоимости товара и символических характеристик процесса их потребления (замена задолго до физического износа таких товаров, объем потребляемых благ, приверженность определенным брендам), что становится основным фактором принятия решения о покупке. Рост спроса на знаковые блага и их быстрая замена потребителем, в свою очередь, стимулирует производителей интенсифицировать обновление товаров и постоянно предлагать рынку его новые характеристики, что обеспечивает ускоренное воспроизводство по отрасли в целом.

В мировом масштабе легкая промышленность, сумевшая адаптироваться под изменения структур потребления в современном обществе, характеризуется поляризацией по степени технологичности исследуемой индустрии – в странах Европейского союза преобладают высокотехнологичные предприятия, в то время как в странах Юго-Восточной Азии сконцентрированы традиционные производства. Что касается Республики Беларусь и Российской Федерации, большинство предприятий остается традиционными при зарождении тенденции к переходу на инновационный путь развития индустрии в целом на основе технологизации индустрии и цифровизации ее производственных и бизнес-процессов.

В условиях глобализации, интернационализации и интенсификации международного делового сотрудничества распространение получили бизнес-модели, основанные на передаче производственных функций предприятиям, расположенных в странах, природно-климатические, институциональные, социально-экономические условия которых позволяют производить продукт значительно дешевле. И. В. Петрова отмечает, что «за последние годы почти все российские производители брендированной одежды обратились к контрактному производству – пошиву одежды на других фабриках. Сегодня уже до 80% такой одежды шьется по контракту» [2, с. 40]. Это обуславливает дробление цепочки создания добавленной стоимости на все большее количество звеньев и, соответственно, ее усложнение. Высокий уровень специализации и активное вовлечение предприятий в систему международного разделения труда во многом обуславливают наличие большого числа субъектов, участвующих в системах производства в легкой промышленности, а также влияние значительного количества экзогенных факторов на устойчивость и конкурентоспособность этих систем.

Ускорение научно-технического прогресса и повсеместное внедрение его результатов, возрастающая конкуренция производителей в скорости реагирования на изменения спроса, постоянная гонка за зарождающимися трендами обуславливают сокращение жизненных циклов товаров. Рост потребления благ в современном обществе и ускорение жизненных циклов товаров обеспечивают наличие широкого и разнообразного ассортимента выпускаемой продукции. От-

носительная автономность создания и продвижения различных коллекций товаров легкой промышленности определяет тяготение всей системы к проектному управлению, охватывающему этапы от разработки стратегий до мониторинга восприятия продукта рынком. При этом происходит смещение центров капитализации прибыли сначала от непосредственно материального производства к дизайну, маркетингу и логистике, а затем – «в сферу создания и обслуживания платформенных систем управления технологическими процессами, основанных на сборе, передаче и обработке больших объемов данных» [3, с. 130]. Все большая часть добавленной стоимости создается за счет труда интеллектуального и творческого характера.

Высокая дифференциация потребителей и зависимость экономических показателей предприятия от слабо прогнозируемого спроса свидетельствует о большой роли маркетинговой составляющей и неценовых факторов в достижении его эффективности. Легкая промышленность характеризуется сложной системой создания добавленной стоимости, большая часть которой формируется за счет труда творческого характера и нематериальных активов. Основными объектами интеллектуальной собственности в легкой промышленности, нуждающимися в охране, являются товарный знак и промышленный образец. Сегодня покупательский выбор во многом формируется в зависимости от узнаваемости товарного знака, трансформирующегося в бренд, и информации, которую он предоставляет покупателю – о качестве товара, соответствии моде, ценностях производителя. Вместе с тем порождаемая данными процессами зависимость доходности предприятий от бренда, оцениваемая не только классическими показателями прибыли, но и ростом капитализации активов, обуславливает возникновение рисков нарушения прав интеллектуальной собственности – в первую очередь, в форме производства контрафактной продукции. Чем более узнаваем бренд и выше его рыночная стоимость, тем больший риск таких нарушений. Низкие барьеры вхождения в отрасль, невысокая экономическая эффективность борьбы с нелегальным производством и импортом товаров легкой промышленности формируют благоприятную среду для теневого сегмента.

Брендовая продукция становится привлекательным объектом для незаконного копирования, что наносит ущерб субъектам различного уровня. В результате роста рынка подделок добросовестный производитель недополучает прибыль, возникает ряд угроз его имиджу, он вынужден нести дополнительные расходы на борьбу с недобросовестной конкуренцией. Конечный потребитель, приобретающий товар более низкого качества, зачастую рискует своим здоровьем, поскольку производители и импортеры контрафактной продукции, как правило, игнорируют требования контроля качества и сертификации. Государство недополучает таможенные и налоговые платежи, а также затрачивает дополнительные ресурсы на борьбу с нарушениями прав интеллектуальной собственности, включая борьбу с контрафактом. С целью повышения прозрачности товарных потоков, защиты добросовестного производителя и потребителя странами ЕАЭС и борьбы с незаконным оборотом внедряется система маркировки и прослеживаемости товаров, позволяющая более эффективно контролировать рынки легпрома.

Легкую промышленность принято относить к традиционным секторам экономики. Вместе с тем поскольку феномен многоукладности может характеризовать экономику в целом, то в развитии отдельных отраслей могут наблюдаться признаки различных технологических укладов. В легкой промышленности могут производиться высокотехнологичные товары, а сам производственный процесс – обладать высокой степенью инновационности. Технологический фактор, влияние которого усиливается в современных условиях, позволяет наделить продукт новыми функциональными свойствами, эксплуатационными и качественными характеристиками. К продукции легкой промышленности, на рост потребления которых влияет технологический фактор, относятся: средства индивидуальной защиты и отдельные виды специальной одежды; военная форма, оснащенная датчиками ранений; инновационные медицинские материалы, которые препятствуют развитию заболеваний; одежда, предназначенная для экстремальных условий эксплуатации; одежда и обувь, интегрированная с приложением на смартфоне; энергогенерирующие сумки; обувь, оснащенная GPS-датчиками и др.

Развитие технологий в легкой промышленности привело к возникновению так называемого «электронного текстиля» (от англ. «electronic textiles») и созданию в том числе и на его основе «умной одежды» (от англ. «smart garments», «smart clothing»). «Умная одежда» – одежда, которая позволяет принимать, обрабатывать и интерпретировать информацию о человеке и окружающей среде, а также давать обратную связь на основе применения цифровых технологий. «Умная одежда» обла-

дает новыми, нехарактерными для традиционной одежды свойствами, «с сохранением всех традиционных характеристик, таких как возможность стирки и носки» [4, р. 5]. Специальные датчики отслеживают состояние здоровья человека на основе аккумуляции информации о сердечном ритме, давлении, температуре тела; солнечные батареи позволяют заряжать электронные девайсы; нагревающие элементы дают возможность одежде регулировать температуру; светодиоды реагируют на изменение настроения, получая информацию о мозговой активности человека. Интенсивное обновление товаров может быть связано с утратой их актуальности в связи с появлением новых функционально-технологических свойств таких товаров под влиянием научно-технического прогресса. В современной литературе отмечается, что «различные финансируемые государством организации Америки, такие как NASA или армия США, оказывают масштабную поддержку исследованиям в области тканей и одежды с интеллектом и высокими эксплуатационными характеристиками» [5, с. 183]. Влияние этого фактора усиливается в условиях становления сверхиндустриального уклада, где инновационные технологии распространяются на все большее количество сфер экономики и общества, в том числе в легкой промышленности.

В основе создания многих инновационных текстильных материалов лежат нанотехнологии. Для обеспечения возможности передачи данных используется нановолокно – волоконная сетка, встроенная в ткань; для повышения прочности материала – ткань из нановолокон полимерного материала, сплетенным особым образом, в результате чего при попытке деформировать получившийся материал его сплетенные нановолокна начинают интенсивно тереться друг друга, создавая пьезоэффект, благодаря которому в них вырабатывается электричество, которое притягивает волокна друг к другу и тем самым делает материал суперпрочным. Успешное применение технологий nanoиндустрии в легкой промышленности свидетельствует о том, что: во-первых, легкая промышленность, относимая к традиционным секторам экономики, может широко применять новые технологии и обладать инновационной восприимчивостью и активностью, что, однако, осуществимо лишь по мере активной технико-технологической и организационно-управленческой модернизации. Во-вторых, легкая промышленность, обладающая высоким потенциалом межотраслевой кооперации, демонстрирует успешные примеры использования результатов других отраслей. В частности, использование нанотехнологий позволяет легкой промышленности перейти на другой уровень в спирали инновационного развития. С. Ю. Солодовников справедливо заключает, что «в Республике Беларусь необходимо применить зонтичные стратегии развития nanoиндустрии в составе комплексных технологических направлений, а также секторально и проблемно ориентированные стратегии развития нанотехнологий в рамках более широких стратегий развития национального промышленного комплекса и устойчивого социально-экономического развития» [6, с. 48]. Нанотехнологии могут активно применяться всеми отраслями промышленности как инструмент достижения конкурентных преимуществ и выхода на новый качественный уровень, в том числе и в легкой промышленности.

Высокотехнологичное развитие легкой промышленности сопровождается трудностями, обусловленными необходимостью межсекторального взаимодействия и скоординированной работы специалистов разных сфер деятельности: «процесс создания умной одежды и wearable-технологий (*«носимых технологий» – девайсов, встроенных в одежду или обувь, – примечание Т. С.*) должен учитывать множество факторов – должно выстраиваться сотрудничество между конечными пользователями, специалистами по текстильной промышленности, производителями электроники, дизайнерами и специалистами швейной индустрии на всем пути от концепции новой одежды или девайса до точки продажи» [4]. Как правило, собираемые данные передаются на мобильное приложение, которое обрабатывает поступившую информацию и дает обратную связь потребителю. Использование продуктов индустрии информационных технологий в легкой промышленности позволяет выстраивать расширенные цепочки создания добавленной стоимости в белорусской экономике. Сегодня объемы межсекторального взаимодействия увеличиваются, поэтому инновационное развитие легкой промышленности будет способствовать росту активности в сфере услуг, особенно таких как информационные технологии.

Усиление действия технологического фактора обуславливает распространение феномена техномоды, который отражает тенденцию демонстрации индивидов причастности к научно-техническому прогрессу посредством потребления технологических новинок, в том числе и в одежде. Сегодня техномода выступает «мощнейшим фактором развития потребительской гонки и стратификационных трансформаций» [7, с. 73] и представляет собой не просто «моду на технические новинки», а «массовый, даже тотальный мировоззренческий и поведенческо-стилевой феномен» [7, с. 73]. Это позволяет использовать ее инновационно активными субъектами

индустрии моды и легкой промышленности, поскольку «инновационность, технологичность, т. е. собственно "techno", и являются сегодня потребляемым трендом» [8, с. 266]. Е. Г. Каменский справедливо подчеркивает, что «современные компании сознательно ориентированы на стимулирование актуальных социальных hi-tech-трендов потребления (*ориентация на потребление высокотехнологичных товаров – примечание Т. С.*). С учетом востребованности определенных видов досуга, их тотальной массовости не развитие самого бренда, а иллюстрация его принадлежности к современным ценностям делает его модным. В этом случае отчетливо видно, как то, что условно можно назвать как "техно-мода", служит мощнейшим фактором развития потребительской гонки и стратификационных трансформаций. Подчеркивается не эксклюзивность товара, не творческая составляющая, а символическое значение. Например, "спортивность", "инновационность" и аналогичные. Также и цена не является больше критерием выбора, важнее ее символическая принадлежность к актуальному социальному тренду» [8, с. 265]. Гонка производителей в предоставлении нового, уникального продукта обуславливает ускорение модных и технологических циклов, под влиянием которых интенсифицируется обновление продукции легпрома.

Эффективность развития производства потребительских товаров сегодня все в большей степени зависит от факторов, связанных с их продвижением и реализацией. Ускорение производственных циклов в легкой промышленности обуславливает необходимость совершенствования механизмов обмена (в первую очередь, информационного) между субъектами, формирующими всю цепочку создания стоимости таких товаров. Критерием оптимизации этого обмена выступает «снижение транзакционных издержек» [9, с. 5] – дополнительных издержек при взаимодействии экономических субъектов по поводу производства, продвижения и реализации товаров в условиях ограниченности информации и неопределенности внешней среды.

В дальнейшем система сбыта товаров легкой промышленности будет усложняться, при этом взаимодействие между поставщиками и торговыми организациями будет усиливаться. Важную роль в этом взаимодействии будет играть государство как «конфигуратор "правил игры" путем создания взаимовыгодных организационно-правовых и институциональных условий сотрудничества» [10, с. 34]. Увеличение разнообразия механизмов реализации товаров будет способствовать формированию тенденции к росту в структуре создания добавленной стоимости доли услуг по продвижению товаров, где ключевой фигурой является потребитель (клиент). «В контексте четвертой промышленной революции значение услуг промышленного характера в формировании конкурентоспособности промышленных предприятий увеличивается, поскольку именно благодаря этим услугам может быть организовано эффективное производство нового типа ("умные заводы") и реализована клиентоориентированная (в широком смысле) политика предприятия» [11, с. 75]. Это приведет к усилению конкуренции в рассматриваемом сегменте. В литературе отмечается, что в последнее время «снижается вес факторов, относящихся к самому продукту (его уникальность, хороший дизайн), и возрастает важность маркетинговых факторов, связанных с продвижением продукта, – известность торговой марки, реакция на запросы покупателей, предоставление покупателям более выгодных условий оплаты и сервиса» [12, с. 132]. Эти тенденции обусловлены обострением конкуренции и, как следствие, развитием клиентоориентированных подходов, инструментами которых являются кастомизация и персонализация.

Кастомизация представляет собой процесс внесения конструкторских или дизайнерских модификаций при производстве массового продукта с учетом запросов конкретных потребителей. Благодаря внесению изменений в производимый товар происходит адаптация массового продукта под реальные индивидуальные запросы клиента. Во-первых, этот инструмент позволяет сохранить свойственные массовому производству положительные эффекты от масштаба. Во-вторых, кастомизация наделяет массовое производство возможностью до известной степени учитывать предпочтения клиентов и на этой основе повышать их лояльность, тем самым обеспечивая спрос на свою продукцию. Таким образом, кастомизация, в отличие от изготовления под заказ, при котором также получают дополнительные положительные эффекты от индивидуализации продукта, характерна для массового производства. Тенденция кастомизации свойственна сегодня и для легкой промышленности. Кастомизированные модели производства и продвижения позволяют потребителю вносить некоторые изменения в продукт в рамках заданного производителем набора альтернатив. Использование инструментов кастомизации приносит положительные эффекты на формирование спроса на продукцию, кроме того, это позволяет снижать риски репродуцирования.

Зачастую термины «кастомизация» и «персонализация» используются как синонимы. Вместе с тем между ними существуют отличия: «в то время как кастомизация имеет дело с небольшими группами потребителей, которые делают выбор из набора альтернатив, при персонализации речь идет об одном потребителе, который имеет неограниченные альтернативы» [13]. Кастомизация предполагает необходимость действий самого пользователя (потребителя) по выбору характеристик приобретаемого товара или услуги. Персонализация же основывается на функционировании алгоритмов анализа предпочтений потребителя на основе технологий больших данных и машинного обучения и предложения товара или услуги, удовлетворяющих индивидуальные потребности пользователя. Примером использования этого инструмента является сервис Stitch Fix, суть которого заключается в сочетании работы стилиста по подбору одежды для каждого клиента индивидуально, автоматизации получения и обработки данных и применении технологий машинного обучения. Информация о размерах, вкусах и предпочтениях потребителя собирается при регистрации пользователя посредством заполнения анкеты, а также в дальнейшем в формах обратной связи при каждом использовании сервиса. Благодаря применению алгоритмов машинного обучения эти слабоструктурированные данные обрабатываются, уточняются и используются стилистом, который выбирает несколько предметов одежды и отправляет их клиенту. Последний выбирает то, что ему подходит, а остальное отправляет назад. Так, например, в 2017 г. рост объема продаж одежды с использованием сервиса Stitch Fix составил 34%, сам объем продаж достиг 977 млн долл. США [14]. Рассмотренный пример демонстрирует практику интеграции виртуальных цепочек создания стоимости с существующими бизнес-процессами. Кастомизация и персонализация повышают личную эмоциональную приверженность к конкретному бренду. В индустрии моды они используются как инструменты управления механизмами социальной идентификации и принадлежности – потребитель ассоциирует себя с какой-либо социальной группой или индивидом и на этой основе совершает выбор и покупку товара.

В условиях цифровизации бизнес-процессов в продвижении товаров появляется так называемый эффект RORO (от англ. «Research Online, Purchase Offline» или «ищи онлайн, покупай офлайн»), представляющий собой взаимодействие между виртуальными и реальными каналами сбыта, при котором покупатель делает выбор товара и изучает его свойства в сети Интернет, после чего на основании полученной информации совершает покупку в классическом магазине, и наоборот. Получение кумулятивного эффекта от синтеза виртуальных и реальных процессов стало возможным благодаря распространению доступа к Интернету и цифровизации экономики. По мнению экспертов, «в текстильной и швейной промышленности цифровизация должна рассматриваться как процесс поддержки и повышения эффективности существующих бизнес-моделей» [15]. Цифровизация в производстве и бизнес-процессов легкой промышленности характеризуется в первую очередь не виртуализацией реальных бизнес-процессов, а встраиванием виртуальных элементов в существующие бизнес-модели.

Поскольку спрос на товары легкой промышленности зависит от многих эндогенных (соответствие товаров моде, качество продукции, успешность рекламной кампании) и экзогенных (доходы населения, предложение конкурентов) условий, важным фактором конкурентоспособности становится время. Конкуренция исследуемых предприятий возникает в скорости реагирования на изменения спроса. Глобализация и ускорение темпов смены модных циклов обусловили возникновение предприятий, производственный цикл которых позволяет значительно ускорить темпы обновления производства товаров в сегменте так называемой «быстрой моды» (от англ. «fast fashion»). Цифровизация экономики и развитие интернета вещей позволяют предприятиям перейти от производства сезонных коллекций обуви и одежды, традиционно выпускаемых два раза в год, к созданию и обновлению нескольких коллекций в течение одного сезона. В рамках бизнес-модели быстрой моды частота обновления коллекций может достигать до еженедельной, скорость подготовки новой коллекции одежды при этом сокращается до двух-трех недель.

Феномен «быстрой моды» характеризуется способностью производителей чрезвычайно быстро и массово создавать модную одежду и поставлять ее на рынок. Быстрая мода предполагает создание коллекций недорогой одежды, при которой происходит имитация модных трендов. Бизнес-модель быстрой моды, позволяющая обновлять коллекции всего за несколько недель, основана на желании массового потребителя соответствовать последним тенденциям

моды по доступным ценам. Ее специфика заключается в том, что производители способны быстро реагировать на изменения тенденций моды и потребительских предпочтений и за чрезвычайно короткий промежуток времени обеспечивать создание и поступление в продажу товаров, отвечающих этим тенденциям. По мнению Д. Вальтерса, для потребителей «быстрой моды» наиболее важны следующие характеристики: соответствие товара моде, доступность этих товаров, разнообразие и выбор, невысокая цена, соотносимая с качеством, сервис, включающий привлекательный дизайн магазина [16]. Поскольку важным атрибутом быстрой моды является соответствие товаров последним модным тенденциям, использование этой модели возможно лишь на основе построения механизмов быстрого реагирования на изменения запросов потребителей и высокой гибкости производств. Быстрое реагирование на изменения модных тенденций и запросов потребителей с целью большей синхронизации спроса и предложения за счет сокращения времени производства стало возможным благодаря системе технологических инноваций, активно применяемой в легкой промышленности начиная с 90-х годов XX в. Эта система, включающая в себя внедрение компьютерных систем управления производством, складированием, персоналом, сегодня дополняется возможностью использования анализа больших данных (от англ. big data). «Фактически, это (*быстрое реагирование – примечание Т. С.*) позволяет производителям корректировать производство в зависимости от хода розничных продаж, чтобы доставлять товары определенного стиля и в нужном количестве для удовлетворения спроса быстрее, более эффективно и менее рискованно» [17, р. 10]. Использование бизнес-модели быстрой моды позволяет минимизировать риски перепроизводства товаров, т. к. предложение в большей степени учитывает запросы потребителей в данный момент времени; снижать затраты на складирование материалов и готовой продукции, т. к. временной промежуток от создания идеи до выхода на рынок сокращается. Кроме того, «быстрое реагирование и совершенствование дизайна (*как реакция на изменение моды – примечание Т. С.*) побуждают потребителей платить полную цену, гарантируя компании снижение ожидаемой полезности в результате будущих продаж и увеличение фактической полезности при немедленной покупке по полной цене» [17, р. 10].

Таким образом, основными характеристиками бизнес-модели быстрой моды являются: высокая скорость реагирования на изменение модных тенденций и предпочтений потребителя, короткий жизненный цикл продукта, гибкость производства и цепи поставок, активное использование общественно-функциональных технологий в продвижении товаров. Однако, несмотря на преимущества описанной бизнес-модели, многие производители оказываются не готовы к переходу к ней не только технико-технологически (что связано с необходимостью многократного ускорения производственных циклов), но и исходя из характеристик трудовых ресурсов предприятия. В данном случае трудовые ресурсы должны обладать высоким уровнем креативности, трудовой мотивации, готовностью проявлять высокую скорость работы, низкими инерционными характеристиками. Предприятие должно обладать высоким потенциалом внутренней интеграции и координации, а также увеличения скорости и качества информационного обмена.

Отечественному производителю следует учитывать существующие глобальные тенденции и возникающие угрозы при определении своей роли и места в структуре мирового производства, складывающейся в результате международного разделения труда. Поскольку белорусским предприятиям конкурировать с азиатскими производителями одежды сегодня практически невозможно (за исключением сегмента пошива более дорогой одежды, где заказчиками соблюдаются высокие стандарты качества, одежды из местного сырья, или в случае, где особенно важен географический и временной фактор – близость к конечному европейскому потребителю), постольку следует концентрироваться на использовании тех конкурентных преимуществ, которыми обладает наша страна – в первую очередь, креативный и интеллектуальный потенциал, позволяющий обеспечить инновационное развитие отрасли.

Усиление конкурентной борьбы за потребителей и изменение моделей их поведения, характеризующееся снижением приверженности к определенным брендам, обуславливает действие такого фактора сервисизации экономики, как увеличения роли продвижения товаров, включая агрессивное маркетинговое сопровождение, активное развитие собственной привлекательной розничной сети, использование общественно-функциональных технологий в конкурентной борьбе за потребителя. На основании проведенного анализа предложены меры по распространению общественно-функциональных технологий, развитию услуг промышленного характера, отказу от жесткой привязки роста заработной платы к росту производительности труда, кооперированию субъектов хозяйствования различных форм собственности и масштабов, направленные на повышение конкурентоспособности отечественных предприятий.

## Список литературы

1. Солодовников, С. Ю. Экономика рисков / С. Ю. Солодовников // *Экономическая наука сегодня* : сб. науч. ст. / БНТУ. – Минск, 2018. – Вып. 8. – С. 16–55.
2. Петрова, И. В. Эффективный аутсорсинг: Механизм принятия управленческих решений / И. В. Петрова. – Москва : РИОР : Инфра-М, 2017. – 108 с.
3. Кошовец, О. Б. Глобальная цифровая трансформация и ее цели: декларации, реальность и новый механизм роста / О. Б. Кошовец, Н. А. Ганичев // *Экономическая наука современной России*. – 2018. – № 4 (83). – С. 126–143.
4. Smart clothes and wearable technology / Edited by J. McCann and D. Bryson. – Elsevier, 2009. – 484 p.
5. Гейл, К. Мода и текстиль / К. Гейл, Я. Каур. – Минск : Гревцов Паблшер, 2009. – 227 с.
6. Солодовников, С. Ю. Современная структурная политика и кризис наноиндустрии / С. Ю. Солодовников // *Право. Экономика. Психология*. – 2017. – № 3 (8). – С. 42–48.
7. Социо-антропологические измерения конвергентных технологий. Модели, прогнозы, риски / В. И. Аршинов [и др.] ; отв. ред. И. А. Асеева, В. Г. Буданов. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2017. – 243 с.
8. Каменский, Е. Г. Новая стратификация "технообщества" / Е. Г. Каменский // *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент*. – 2017. – Т. 7. – № 4 (25). – С. 264–270.
9. Солодовников, С. Ю. Перспективы и механизмы развития и капитализации социального потенциала Республики Беларусь / С. Ю. Солодовников // *Экономическая наука сегодня* : сб. науч. ст. / БНТУ. – Минск, 2013. – Вып. 1. – С. 5–33.
10. Сергиевич, Т. В. Перспективы и направления развития производства товаров интенсивного обновления в Республике Беларусь / Т. В. Сергиевич // *Вестн. Полоц. гос. ун-та. Сер. Д. Экон. и юрид. науки*. – 2017. – № 14. – С. 32–40.
11. Мелешко, Ю. В. Значение услуг промышленного характера в повышении конкурентоспособности промышленных предприятий (в контексте четвертой промышленной революции) / Ю. В. Мелешко // *Экономическая наука сегодня* : сб. науч. ст. / БНТУ. – Минск, 2017. – Вып. 6. – С. 64–78.
12. Ключевые проблемы развития легкой промышленности в России и способы их преодоления : аналит. отчет / отв. ред. сер. В. В. Радаев ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики» ; Лаб. экон.-социол. исслед. – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 343 с.
13. Personalization and Customization: How 'Brand You' Came To Be [Electronic resource] / The Fashion Law. An independent source for fashion law, business and culture. – Publ. date 02.01.2018. – Mode of access: <http://www.thefashionlaw.com/home/how-brand-you-came-to-be>. – Date of access: 24.07.2018.
14. Lake, K. Stitch Fix's CEO on Selling Personal Style to the Mass Market / K. Lake // *Harvard Business Review*. – 2018. – May–June. – Pp. 35–40.
15. Fashion 4.0. Wie die Digitalisierung die Mode-Industrie (nicht) verändert. – Zugriffsmodus: <https://www.ism.de/aktuelle-insights-brmi/fashion-4-0>. – Zugriffsdatum: 24.07.2018.
16. Walters, D. Demand chain effectiveness – supply chain efficiencies: A role for enterprise information management / D. Walters // *Journal of Enterprise Information Management*. – 2006. – № 19 (3). – Pp. 246–261.
17. Tartaglione, A. M. Value creation process in the fast fashion industry. Towards a networking approach / A. M. Tartaglione, E. Antonucci // *Service Dominant Logic, Networks & Systems Theory and Service Science: Integrating Three Perspectives for a New Service Agenda : The 2013 Naples Forum on Service*, Naples, 2013 / Gummesson, E., Mele, C., Polese, F. (eds.). – Naples, 2013. – 91 p.

## ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ В УСЛОВИЯХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

*Зазерская В. В.*

Динамичный рост потребностей общества требует увеличения объема материальных благ. Данный процесс характеризуется экономическим ростом, т. е. количественным и качественным совершенствованием общественного продукта за определенный период времени [2]. В качестве одной из основных целей общества экономический рост предполагает повышение материального благосостояния населения и поддержание национальной безопасности. Одновременно экономический рост является средством достижения этих целей, т. е. проявляется как механизм, обеспечивающий действие закона возрастания потребностей.

Обеспечение высоких жизненных стандартов населения и условий является стратегической целью устойчивого развития экономики. Гармоничный переход к высокоэффективной экономике, основанный на знаниях и инновациях, сохранит окружающую среду для будущих поколений.

Устойчивое развитие – это не зафиксированное состояние гармонии, а скорее процесс изменений, в котором эксплуатация ресурсов, вложение инвестиций, ориентация технологического развития и институциональные изменения проводятся в соответствии как с будущими, так и с сегодняшними потребностями [1].

Устойчивое развитие как новая концепция общественного уклада отрицает техногенную парадигму, является многоаспектной проблемой и связано с решением задач стратегического выбора путей, источников и механизмов рационального использования ресурсов.

Необходимым условием достижения устойчивого экономического роста в современных условиях развития белорусской экономики является формирование эффективной системы факторов роста, обеспечивающей реализацию не только количественных, но и качественных его аспектов. При определении такой системы необходимо учитывать как теоретические предпосылки и общие тенденции мирового развития, так и специфические особенности национальной экономики, учитывающие современное состояние экономики, резервы и ограничения экономического роста.

Неоднозначно определение самой категории экономического роста. Одни считают «экономический рост» категорией количественного порядка, другие указывают на необходимость исследования не только его количественной, но и качественной стороны.

В современной экономической теории под экономическим ростом обычно понимаются не кратковременные взлеты и падения реального объема производства относительно естественного значения, а долговременные изменения естественного уровня реального объема производства, связанные с развитием производительных сил на долгосрочном временном интервале. В этом случае предметом изучения является рост потенциального объема производства, который трактуется как движение от одного долгосрочного состояния равновесия к другому [6]. Мы также придерживаемся такого подхода. Он предполагает детальное изучение темпов экономического роста и факторов предложения. При сравнительном анализе реального и потенциального экономического роста предметом изучения являются не только факторы, определяющие динамику экономики, но также изменения отраслевых и воспроизводственных пропорций, трансформация институциональной структуры в процессе экономического роста, государственная политика по стимулированию или сдерживанию темпов роста, причины отставания реального объема производства от потенциального и так далее.

Сущность реального экономического роста состоит в разрешении и воспроизведении на новом уровне основного противоречия экономики: между ограниченностью производственных ресурсов и безграничностью общественных потребностей. Разрешаться это противоречие может двумя основными способами: во-первых, за счет увеличения производственных возможностей, во-вторых, за счет наиболее эффективного использования имеющихся производственных возможностей и развития общественных потребностей. Однако на этом процесс не завершается: на каждом новом этапе развития при расширении производственных возможностей опять не все общественные потребности удовлетворяются. Общественные потребности всегда первичны по отношению к производственным ресурсам, хотя возникают они только тогда, когда производство продуктов, удовлетворяющих эти потребности, уже освоено либо производителями данной страны, либо поставщиками импортируемой продукции. Это объясняется тем, что возникающая потребность постепенно превращается в массовую, что предполагает непрерывное развитие производства [3].

Создание необходимых условий для постоянного увеличения объема и повышения качества производимых товаров и услуг требует определенных источников экономического роста.

Факторы экономического роста – это экономические составляющие, оказывающие влияние на качество и рациональность масштабов увеличения производства. От данных факторов зависят темпы, объем и эффективность реального производства.

Все факторы можно разделить на две большие группы, в зависимости от способа воздействия: прямые и непрямые [4].

Прямые факторы или факторы предложения определяют физическую возможность экономического роста. Эти факторы – потенциальные ресурсы, которые влияют на экономический рост своим количеством и качеством, тем самым предлагая опору для развития экономики.

*К прямым факторам относятся:*

— Трудовые ресурсы – человеческая составляющая, основанная на уровне образования, подготовки и дисциплинированности кадров.

— Природные, минеральные и топливно-энергетические ресурсы – ограниченная ресурсная база, в большинстве случаев оценивающий фактор экономического роста государства.

— Объём базового капитала – основной финансовый ресурс, направленный на более быстрый и качественный экономический рост. Денежный ресурс наиболее тесно связан с политической составляющей, а как же наиболее зависим от прочих прямых ресурсов.

— Уровень развития технологий – неотъемлемый фактор производства, как и денежный, и трудовой основывается на политико-финансовом состоянии государства и зависит от прочих факторов роста.

— Организация производства – возможность выбора наиболее выгодного из множества решений, способность наиболее эффективного ведения экономики. Предпринимательский талант нужен для рационального и своевременного использования прочих ресурсов. От фактора предпринимательства зависит использование трудовых, природных и финансовых ресурсов для максимального экономического роста и повышения экономической эффективности производства.

Все прямые факторы являются товарами на рынке предложений, возможностями, для использования которых нужен спрос – непрямые факторы. Факторы спроса или непрямые факторы определяют возможность реализации ресурсов для улучшения экономического роста. Эти факторы – результат прибыльного капитала и его использования. От правильного использования наращенного капитала спрос на товар повышается до уровня предложения, создавая идеальную ситуацию на ресурсном рынке.

*К факторам спроса можно отнести:*

— Степень монополизации рынка

— Налоговый климат.

— Развитие кредитно-банковой системы – преимущество для крупномасштабного экономического роста.

— Уменьшение расходов – способ увеличить инвестирование производства.

— Внешняя торговля – для поддержки баланса факторов предложения.

— Систематизация расходов – единая система, направленная на наиболее выгодное использование факторов спроса и максимально качественного и быстрого экономического роста.

Также различают два глобальных фактора, характеризующих экономический рост в целом:

1. Экстенсивный фактор – повышение уровня производства за счет увеличения количества трудовых, земельных и финансовых ресурсов. Средняя производительность неизменна, но количество повышается. Фактор основан на консервативных системах производства и отторгает улучшения качества, сосредоточившись на количестве. Наибольшим недостатком фактора есть возможность избытка рабочей силы, что впоследствии приводит к снижению производительности.

2. Интенсивный фактор – максимальная модернизация неизменных объемов производства. Повышается качество трудовых и технологических ресурсов для получения максимальной прибыли с имеющегося минерального потенциала. Фактор характерен для государств, бедных по минеральным ресурсам, но с высокой квалификацией трудовой силы и соответствующим уровнем технологий.

Оба фактора экономически выгодны в зависимости от потенциального вида ресурсов и могут многократно повысить экономический рост.

Наиболее эффективного и быстро временного экономического роста можно добиться при достаточном трудовом, природном и финансовом потенциале, а также при его максимально рациональном использовании.

С учетом вышесказанного представим алгоритм реализации системы факторов экономического роста. Основные этапы предложенного алгоритма включают: определение стратегических факторов роста социально-экономической системы; формирование системы факторов роста национальной экономики; реализация экономической политики; анализ полученных результатов и оценка эффективности системы факторов.

В соответствии с выделенными этапами к стратегическим факторам роста на основе изучения исследований различных авторов в данной области относятся:

— условия макроэкономической среды;

— рост инвестиций в человеческий капитал, основной капитал;

— НТП, результатом которого выступает повышение производительности труда, эффективная организация производства, изменение структуры экономики;

— экономические и общественные институты, определяющие систему ценностей и стимулов экономических агентов.

На основе анализа динамики основных макроэкономических показателей данной системы факторов выявляют ограничения экономического роста, что позволяет сформировать систему факторов роста национальной экономики. Эффективность ее функционирования определяется через обеспечение устойчивого экономического роста экономики посредством количественных и качественных критериев.

Количественным критерием эффективности системы факторов роста выступает обеспечение устойчивых темпов роста ВВП. Качественные характеристики выражаются в повышении народного благосостояния, в том числе сокращении дифференциации населения по уровню жизни, увеличении продолжительности жизни, сохранении и улучшении окружающей среды, повышении конкурентоспособности экономики и т. д.

На основании проведённого анализа динамики ВВП, можно сделать вывод, что экономика Республики Беларусь за 2015-2017 гг. выросла на 15,3 млрд руб. Наибольшую долю структуры использования валового внутреннего продукта составляют расходы на конечное потребление, которые в 2016 г. составляют 72,7 %. Что касается валовых накоплений за 2011-2016 гг. – они имеют тенденцию к сокращению. За данный период валовые накопления уменьшились на 10,4 % (рис. 1).



Рисунок 1 – Структура использования ВВП [5]

В структуре валового накопления основного капитала по видам активов за 2011-2016 гг. наибольшую долю составляют здания, сооружения, передаточные устройства (в 2016 г. 49,5 %). Машины, оборудование, транспортные средства, инструмент, инвентарь за 2011-2016 гг. сокращаются и в 2016 г. составляют 33,6 %. Научные исследования и разработки за 2011-2016 гг. увеличились незначительно на 0,4 %. Что касается разведки полезных ископаемых за 2011-2015 гг., то она составила 0,2-0,3 % и лишь в 2016 г. увеличилась до 0,8 %.

Анализ структуры валового накопления основного капитала по секторам экономики за 2016 г. Показал, что наибольшую долю составляют нефинансовые корпорации 67,5 %, далее домашние хозяйства 16,7 % и государственное управление 13 % (рис. 2).



Рисунок 2 – Структура валового накопления основного капитала по секторам экономики [5]

Если рассматривать фактическое конечное потребление за 2011-2016 гг., то имеется тенденция к увеличению (в 2016 г. составляет 66619 млн руб.). Наибольшую долю фактического конечного потребления домашних хозяйств составляют потребительские товары и услуги, приобретенные домашними хозяйствами (в 2016 г. 51121,5 млн руб.).

Рассматривая структуру потребительских товаров и услуг, полученных домашними хозяйствами в виде социальных трансфертов в натуральной форме в 2016 г. государственные организации составляют 9722 млн руб., некоммерческие 635 млн руб. (рис. 3).



Рисунок 3 – Структура фактического конечного потребления [5]

Что касается структуры фактического конечного потребления, в 2016 г. наибольшую долю составляют потребительские товары и услуги, приобретенные домашними хозяйствами 76,7 %, далее – потребительские товары и услуги, полученные домашними хозяйствами в виде социальных трансфертов в натуральной форме 15,6 %, и фактическое конечное потребление государственных организаций 7,7 %.

Анализ экономического развития Республики Беларуси проведем на основе анализа роста экономики по областям. Математический аппарат оценки экономического роста использован на основе оценки дисперсии экономического роста. Установлена взаимосвязь таких показателей, как ВВП, валовые накопления (инвестиции) и валовые сбережения. Динамика общих показателей оказывает воздействие на цикличность функционирования регионов, страны в целом и, в частности, инвестиционный климат. Оценка дисперсии экономического роста регионов и страны позволит выявить периоды развития и затухания развития экономических систем.

Анализ экономической устойчивости проведен за 2013 – 2017 гг. В качестве индикатора экономического роста применялся темп роста валового регионального продукта (ВРП); расчеты выполнялись на основе формул математической статистики. Дисперсия в математической статистике и теории вероятностей, наиболее употребительная мера рассеивания, т. е. отклонения от среднего. В статистическом понимании дисперсия есть среднее арифметическое из квадратов отклонений величин  $x_j$  от их среднего арифметического. Величина, характеризующая степень разброса количественных измерений индивидуальных участников статистической выборки (случайных величин) относительно среднего значения для этой выборки.

Оценка дисперсии определяется по формуле (1):

$$\sigma_{ij}^2 = (x_{ij} - \bar{x}_{ij})^2, \quad (1)$$

где  $\sigma_{ij}^2$  – дисперсия  $i$ -го региона в  $j$ -й период;

$x_{ij}$  – темп прироста ВРП  $i$ -го региона в  $j$ -й период;

$\bar{x}_{ij}$  – средний темп прироста ВРП  $i$ -го региона в  $j$ -й период.

Для оценки риска изменчивости экономической динамики в каждом регионе применялся коэффициент вариации показателя. Данный коэффициент показывает степень отклонения полученных значений. Он является относительным показателем, поэтому на его значение не оказывают влияние абсолютные значения изучаемого показателя. Чем больше коэффициент, тем сильнее колеблемость и, следовательно, выше риск.

Коэффициент вариации представляет собой отношения среднеквадратического отклонения темпов прироста регионов к их среднеарифметической величине за рассматриваемый период:

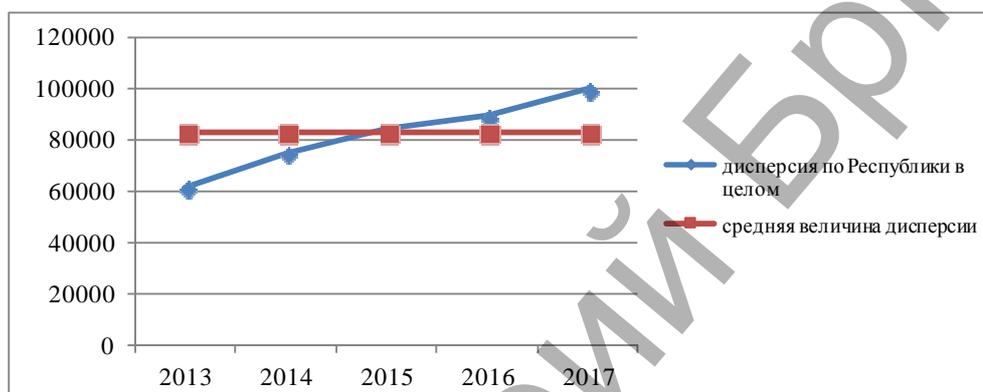
$$I_i = \frac{\sqrt{\overline{\delta^2}}}{\bar{x}} \quad (2)$$

где  $I_i$  - коэффициент риска экономической динамики  $i$ -го региона;

$\overline{\delta^2}$  - средняя величина дисперсии темпов прироста ВРП  $i$ -го региона за рассматриваемый период;

$\bar{x}$  - среднеарифметическая величина темпов прироста ВРП  $i$ -го региона за рассматриваемый период.

Уровень динамики региональной экономики изучался на основе исследования регионального состояния за каждый год, а также сопоставлением по регионам и со средними значениями страны в целом. Результаты расчетов дисперсий темпов прироста экономики областей и Республики Беларусь представлены на рис. 4.



**Рисунок 4 – Дисперсия темпов прироста национальной экономики**

Средний ежегодный темп прироста экономики Республики Беларусь за 2013-2017 гг. составил 13,02%; средняя величина дисперсии страны за аналогичный период – 82691,52 (рис. 4); коэффициент риска экономической динамики – 0,94.

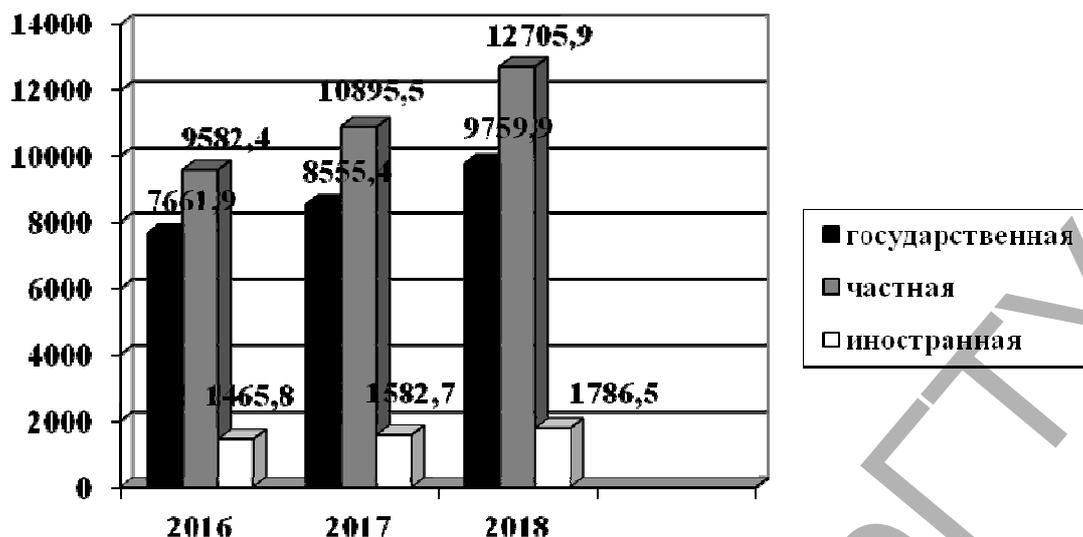
В Брестской области самый малый ежегодный прирост – 13%, Гомельская, Минская, Могилевская области имели от 21% до 29% роста экономики, Гродненская и Витебская области – 36% и 63% соответственно. При этом, чем быстрее растет экономика, тем меньше коэффициент риска. Это объясняется меньшей разницей между средней и максимальной дисперсией. Спад экономики продолжался в течение периода 2013-2015 гг. Причем в областях, имеющих максимальный среднегодовой рост экономики, присутствует цикличность развития, т. е. есть как наиболее отрицательные темпы прироста, так и положительные по сравнению с другими областями.

В Брестской, Гомельской, Минской, Могилевской областях колебания дисперсии не такие большие, что говорит о постоянных попытках стабилизировать неустойчивое положение местными органами власти, планомерной реализации стратегической социально – экономической политики, определении приоритетных направлений экономической деятельности, постепенном переходе на новые технико-технологические формы производства (услуг) и о других причинах.

Можно заключить, что по стране состояние наиболее близкое к устойчивому наблюдалось в 2013 г., в 2014-2015 гг. отмечено состояние нестабильности (в 2015 г. – наибольший уровень дисперсии по всем регионам и стране), а 2016-2017 гг. характеризуются достижением устойчивого экономического развития регионов и страны в целом.

Рассмотрим инвестиции в основной капитал по формам собственности (рис. 5).

Если рассматривать структуру инвестиций в основной капитал, то наибольшую долю составляют инвестиции частной формы собственности (в 2018 г. составили 12705,9 млн руб.). Инвестиции государственной и иностранной форм собственности за 2016-2018 гг. имеют тенденцию к увеличению и в 2018 г. составили соответственно 9759,9 млн руб, 1786,5 млн руб. Рост иностранных инвестиций связан с тем, что правительство страны активно стимулирует процесс по привлечению прямых иностранных инвестиций.



*Рисунок 5 – Инвестиции в основной капитал по формам собственности, млн руб.  
Источник: собственная разработка на основе [5]*

В Республике Беларусь за период с 2016 по 2018 гг. наблюдается рост объема инвестиций в основной капитал (рис. 6).

В 2018 г. в Республике Беларусь использовано 24252,4 млн руб. инвестиций в основной капитал, это на 3218,7 млн руб. больше, чем в 2017 г. Большая часть инвестиций была направлена на выполнение строительно-монтажных работ (в 2018 г. – 12106,4 млн руб.). Что касается затрат на приобретение машин, прочих работ и затрат за 2016-2018, здесь наблюдается рост.

Однако необходимо изменение политики формирования структуры инвестиций в сторону повышения затрат на приобретение машин, оборудования, транспортных средств.



*Рисунок 6 – Инвестиции в основной капитал в экономике Республики Беларусь в 2016-2018 гг., млн руб., [5]*

В 2017 г. инвестиции в транспортную деятельность, операции с недвижимым имуществом незначительно сократились и составили 10 % и 21 % соответственно. Инвестиции в обрабатывающую промышленность за 2015-2017 гг. так же находятся в стадии спада (в 2017 г. составили 22,1 %). Инвестиции в сельское, лесное и рыбное хозяйство за рассматриваемый период

увеличились на 0,8 %. Что касается инвестиций в снабжение электроэнергией, газом, паром и т. д. – этот вид деятельности достиг своего максимума в 2017 г. и составил 14 %.

Заметно, что быстроразвивающиеся отрасли имеют более высокий процент инвестиций, что связано с вложениями в новые технологии.

Значительная доля инвестиций поступила в Республику Беларусь за 2017 г. из таких стран, как Россия – 38%, Великобритания – 26,6 %, Кипр – 7,2%. Менее значимыми для страны являются инвесторы из Ирландии, Польши, Австрии, Китая и других стран.

Рассмотрим внутренние аспекты финансирования экономического роста.

В Республике Беларусь высокий уровень процентной ставки по кредитам является, по мнению многих представителей бизнеса, одним из основных ограничителей инвестиционного процесса и экономического роста. С одной стороны, снижение ставки может повлиять на более активное кредитование экономики. С другой стороны, для обеспечения безынфляционного экономического роста предложение кредита, направленного на увеличение спроса, должно поддерживаться ростом инвестиционного кредита, на увеличение предложения товаров и услуг [1]. Необходимость соблюдения такого баланса вызывает дискуссии о том, какой должна быть процентная ставка по кредитам для безынфляционного стимулирования роста.

Стоит понимать, что понижение ставки приведет к росту потребительского кредита, но не кредита производителям, и таким образом спровоцирует инфляцию спроса в отсутствие роста предложения. Таким образом, научно обоснованное прогнозирование изменения спроса на кредиты при изменении процентной ставки является актуальным вопросом для экономики Республики Беларусь.

Для стабильного развития экономики необходим постоянный поток инвестиций. Оставляя в стороне рассуждения о собственных и иностранных источниках прямых инвестиций, сосредоточимся на вопросе о финансировании инвестиций за счет банковского кредита. Для экономического роста важен тот кредит, который предоставляет ресурс для инвестиций. Таким ресурсом не может выступать краткосрочный кредит. Понятно, что существенная часть инвестиционных ресурсов – это собственные средства, другая часть получена с фондового рынка размещением облигаций и акций предприятий. Сосредоточимся только на части привлеченных средств, которая относится к долгосрочному банковскому кредиту. В качестве основного источника первоначальных данных для нашей модели были рассчитаны данные о рентабельности предприятия.

В данном исследовании использован показатель рентабельности по активам, поскольку он отражает, насколько текущая деятельность предприятий позволяет покрывать проценты по кредитам. Однако, если оборачиваемость капитала предприятия существенно меньше года, то такое предприятие, даже со среднегодовой рентабельностью ниже, чем процентная ставка по кредиту, может взять кредит и покрыть его по результатам года. Произведение рентабельности продаж на коэффициент оборачиваемости дает нам показатель результирующую рентабельность (рентабельность активов), которую имеет смысл сравнивать с банковской ставкой процента.

Однако предпринимательские риски отличаются от банковских. Для предпринимателя всегда есть риск замедления сбыта, особенно в кризисные периоды. Если динамика сбыта замедляется, то коэффициент оборачиваемости резко падает. Таким образом, статистические данные о среднегодовой рентабельности формируют нижний предел рентабельности, позволяющей взять банковский кредит, а рентабельность, скорректированная на коэффициент оборачиваемости, – максимальный уровень ставки, при которой кредит еще можно обслуживать [1]. Правда, этот уровень не оставит возможностей для получения предпринимательской прибыли, так как вся прибыль будет уходить на обслуживание долга.

Таким образом, экономический рост относится к числу многогранных и сложных и явлений. Под экономическим ростом понимаются долговременные изменения объема национального производства на основе положительной динамики валового национального продукта. Его сущность в воспроизведении и разрешении на новом уровне основного противоречия экономики: между ограниченностью производственных ресурсов и безграничностью общественных потребностей. Разрешаться это противоречие может основными способами:

- за счет увеличения производственных возможностей,
- за счет наиболее эффективного использования имеющихся производственных возможностей и развития общественных потребностей.

Достижение цели экономического роста связано со стратегией устойчивого развития. Сочетание и взаимодействие факторов производства определяет экстенсивный или интенсивный тип экономического роста. Важен также отбор показателей экономического роста. На основе количественных показателей строится статистика роста и делается вывод о их влиянии на показатели уровня и качества жизни. Экономический рост, основанный на повышении эффективности производства и увеличении его объема, обеспечивает удовлетворение растущих потребностей общества. Однако увеличение ВВП как в абсолютном, так и в относительных показателях не обязательно приводит к улучшению в целом уровня и качества жизни, и этому препятствуют противоречия экономического роста: экологические (загрязнение окружающей среды, истощение природных ресурсов) и социальные издержки (неравенство в распределении доходов, чрезмерная интенсификация труда и т. д.). На динамику экономического роста влияет система факторов, которые определяют характер, черты (тип) и динамику экономического роста. Факторы экономического роста связаны между собой, определенным образом согласуются друг с другом.

В этой ситуации уровень и качество природно-ресурсного потенциала обретает свойство ключевого фактора развития, а возобновляемость и рациональное использование природных ресурсов, а также продуктов их технологического передела – определяющим условием обеспечения его устойчивости.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что за 2009-2017 гг. показатели социально-экономического развития Республики Беларусь, с одной стороны, замедляли экономический рост, а с другой стороны, экономическая ситуация Республики Беларусь характеризуется ростом ВВП.

Однако социально-экономическое развитие Республики Беларусь с каждым годом оказывает положительные тенденции, что свидетельствует о потенциале экономического роста страны.

#### **Список использованных источников**

1. World Commission on Environment and Development (WCED). Our Common Future. – Oxford: Oxford University Press, 1987.
2. Ерохина, Е. А. Экономическое развитие и экономический рост: системно-самоорганизационный подход к исследованию // Известия Томского политехнического университета. – 2008. Т. 312, № 6. – С. 39–41.
3. Ильичева, С. М. К вопросу о понятии и источниках «экономического роста» постиндустриального типа // TERRA ECONOMICUS. – 2011. – № 2 (9). – С. 7–10.
4. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by/> – Дата доступа: 25.09.2018.
5. Шумпетер, Й. Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли, капитала, процента и рынка конъюнктуры): пер. с нем. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.
6. Мишулин, Г.М. Экономический рост: факторы, источники, механизмы: монография / Г.М. Мишулин, А.В.Стягун. – М.: ЗАО «Издательство современная экономика и право»; Краснодар: Изд. ФГБОУ ВПО «КубГТУ», 2012. – 212 с.

## **ІННОВАЦІЇ ЯК СКЛАДОВА МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

*Петриняк У. Я., Васильчак С. В.*

**Постановка проблеми.** В умовах ринкових відносин вирішальним фактором будь-яких підприємств є ефективність системи маркетингу, але найбільшу увагу приділяють розвитку маркетингу інновацій, оскільки інновації ведуть до створення нових продуктів, які користуються попитом у споживачів та відіграють головну роль щодо конкурентоспроможності підприємств. На сьогоднішній день інновації є ефективним засобом підвищення конкурентоспроможності, оскільки ведуть до освоєння нових ринків, збільшення інвестицій і зниження всіх видів витрат. Інновації є необхідними в сучасному світі, адже їх впровадження створює нові робочі місця, підвищує загальний рівень економічного розвитку, сприяє створенню всесвітньо відомих торгових марок.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед фахівців, які в своїх працях виділяють маркетинг як один з найважливіших факторів успіху інноваційної діяльності, слід виділити таких як: Л.В. Балабанова [1], Н.С. Ілляшенко [2], С.М. Ілляшенко [3], М. Портер [7] та ін. Авторами глибоко опрацьовані методологічні та теоретико - методичні засади маркетингу

інновацій та інноваційного маркетингу. Проте прикладні аспекти застосування методів та інструментів маркетингу інновацій, а також інноваційних інструментів маркетингу в інноваційній діяльності вітчизняних товаровиробників залишилися недостатньо дослідженими. Мета роботи полягає у з'ясуванні значення та доцільності використання маркетингової інноваційної діяльності на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу.** Маркетинг інновацій слід розглядати як діяльність, спрямовану на пошук нових сфер діяльності, розробку нового товару та введення у виробництво існуючих інноваційних товарів. Аналізуючи визначення «маркетинг інновацій», слід зауважити, що в практичному значенні маркетинг інновацій представляє собою виробництво та збут інноваційної продукції на задоволення запитів споживачів та конкурентоспроможності продукції. Теорія маркетингу та інновацій формувалася разом. Практика свідчить, що в сучасних умовах інноваційна діяльність стає одним з головних факторів розвитку підприємств та установ. Перманентні зміни умов зовнішнього макро - і мікросередовища підвищують ступінь невизначеності бізнесу і потребують від нього адаптаційних дій мета яких – забезпечення відповідності внутрішніх можливостей розвитку (потенціалу організації) зовнішнім. Природним шляхом забезпечення такої відповідності є інноваційна діяльність. Проте вона пов'язана з високим ступенем ризику, який стримує інноваційну активність організацій. Однак ті підприємства, що не створюють і не впроваджують інновації, ризикують ще більше. Нездатність вести інноваційну діяльність приводить до неможливості адаптуватися до змін умов зовнішнього середовища з усіма наслідками, які витікають з цього.

На світовий ринок щорічно виводиться близько 100 тис. найменувань нових продуктів, з яких лише 2% є справжніми інноваціями, однак комерційного успіху досягають не більше ніж 25% [4.]. Згідно з доповіддю «Глобальний індекс інновацій 2017», підготованою спільно Корнельським університетом, школою бізнесу INSEAD і Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (ВОІВ), Глобальний індекс інновацій (ГІ) 2017р. охоплює 127 економік світу й використовує 82 показники по ряду тем. У 2017 р. Україна посіла найвищу позицію за останні 7 років – 50 місце. А у групі за рівнем доходів нижче середнього – 2 місце після В'єтнаму, обійшовши Монголію, Молдову, Вірменію та Індію. У порівнянні з 2016р. Україна піднялася на 6 пунктів, що обумовлено високим коефіцієнтом інноваційної ефективності, тобто співвідношенням отриманого результату до інноваційних ресурсів.

Основою української інноваційної конкурентоспроможності є людський капітал. Його ефективна реалізація і є головною конкурентною перевагою. Однак у порівнянні з 2016 р. цей показник зменшився за рахунок скорочення державних витрат на освіту (18 місце у 2016 р., 22 місце – 2017 р.) та науку. Під індексом «людський капітал» у 2017 р. Україна на 41 позиції проти 40-ї у 2016 р. Фактором, який стримує інноваційний розвиток, є низький рівень R&D витрат (54 місце у 2017 р.), що обумовлює пошук інших джерел фінансування та міграцію науковців за межі України. У 2017 р. під індексом «Інституції» Україна, як і у 2016р., посідає 101 місце, у тому числі за показником політичне середовище – 122 - е місце (123-е місце – 2016 р.), регуляторне середовище – 82-е (84-е місце – 2016 р.), за станом бізнес середовища – 78-е (79-е місце – 2016 р.).

На думку Я. Матковської, поява маркетингу інновацій обумовлена:

- по-перше – об'єктивними, не залежними від маркетингової діяльності обставинами (глобальні умови розвитку конкуренції на світових ринках, перспективні обставини переходу до інноваційних технологій, ринкові обставини, що вимагають розвитку інноваційної діяльності тощо);
- по-друге - власне маркетинговими обставинами, які «визначаються необхідністю як розвитку маркетингу в цілому, так і формування специфічних маркетингових підходів» [5]. Його особливості обумовлені двома факторами: наявністю нових продуктів та наявністю нових операцій (технологій), що виставляються на продаж.

Серед основних напрямів розвитку інновацій в Україні можна виділити:

- створення попиту на інновації;
- вирішення інвестиційних, організаційно-правових, кадрових питань;
- удосконалення елементів комплексу маркетингу: товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики. Удосконалення цих механізмів і становить основу інноваційного маркетингу. Таким чином, переважну частку підприємств України(82%) не віднесено до інноваційних підприємств. У свою чергу, до успішних новаторів, тобто підприємств, які комплексно або системно здійснюють всі види інновацій належать лише 2/3 підприємств, віднесених до числа інноваційних. Маркетинг інновацій також слід розглядати як систематичну активність на ринку, яка пов'язана із створенням веденням та просуванням новацій. Ринок

диктує необхідність створення його відкритістю і посиленням конкуренції. Інноваційний маркетинг – концепція маркетингу, згідно з якою підприємство повинне безперервно вдосконалювати продукти і методи маркетингу.

**Результати дослідження.** Для проведення аналізу інноваційного розвитку як країни в цілому, так і окремих її підприємств, визначення основних тенденцій, проблем та перспектив, скористаємось даними Державної служби статистики України, Статистичним збірником «Наукова та інноваційна діяльність України» за 2016 рік [6], Дані про інноваційну активність підприємств наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Дані про інноваційну активність підприємств України (у мільйонах гривень)

Роки	Питома вага підприємств, що займалися інноваціями	Загальна сума витрат	Дослідження та розробки	Внутрішні НДР	Зовнішні НДР	Придбання інших зовнішніх знань	Інші витрати
2012	17,4	11480,6	1196,3	965,2	231,1	47,0	2185,5
2013	16,8	9562,6	1638,5	1312,1	326,4	87,0	2290,9
2014	16,1	7695,9	1754,6	1221,5	533,1	47,2	778,8
2015	17,3	13813,7	2039,5	1834,1	205,4	84,9	548,0
2016	18,9	23229,5	2457,8	2063,8	394,0	64,2	878,4

Як видно з таблиці 1. основною причиною ситуації щодо зниження усіх показників інноваційної активності за даними напрямками є відсутність необхідних фінансових ресурсів на розробку та впровадження інноваційних технологій, а також тривалий термін окупності коштів, які вкладаються у нові технології, а за умови відсутності власних коштів і високих відсоткових ставок на кредитні ресурси, цей процес ще більше гальмується. Для розвитку економіки, її здатності задовольняти потреби ринку і реалізовувати стратегічні пріоритети, ключовим значенням виступає активне впровадження нових видів інноваційної продукції, наукомісткої техніки та технологій. Стан інноваційної діяльності в Україні більшістю експертів-науковців визначається як кризовий і такий, що не відповідає сучасному її рівню в країнах, що стали на шлях інноваційного розвитку. Особливе занепокоєння викликають низькі показники, що характеризують інноваційну діяльність у промисловості, стан якої безпосередньо впливає на темпи розвитку практично усіх галузей економіки.

**Висновок.** Інноваційна діяльність підприємств потребує відповідного маркетингового супроводу. За допомогою інструментів маркетингу визначають перспективні напрями приведення потенціалу підприємства у відповідність до умов зовнішнього середовища, які постійно змінюються (стратегічний аспект маркетингу інновацій). Головним у маркетингу інновацій є дослідження і прогнозування попиту на новий товар або послугу, що базується на всебічному вивченні сприйняття споживачем нововведення і значущих для споживача характеристик і властивостей товару або послуги.

Саме інноваційна політика підприємства спрямована на створення інноваційної продукції або послуг і підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається, або послуг. Впровадження інноваційних технологій є одним із основних способів досягнення високих темпів розвитку організацій, що створює перевагу перед конкурентами. Для використання можливостей, які з'являються перед підприємствами в умовах, коли їх зовнішнє середовище швидко змінюється, необхідно проводити моніторинг нових видів продукції, технологій, потреб клієнтів. Інноваційна маркетингова діяльність дозволяє ефективно вирішити ці завдання.

### Список використаних джерел

1. Балабанова, Л.В. Маркетинг: учебник / Л.В. Балабанова. – Донецьк: ГНОМ-ПРЕСС, 2002. – 462 с.
2. Ілляшенко, Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств: монографія / Н.С. Ілляшенко. – Суми: «Вид-во СумДУ», 2011. – 192 с.
3. Ілляшенко, С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія / С.М. Ілляшенко. – Суми: ТОВ «Діса плюс», 2016. – 192 с.
4. Киселев, Б. Стратегические факторы успеха маркетинговых инноваций / Б. Киселев, В. Дегтярева // Маркетинг. – 2007. – №5. – С. 50-59.
5. Матковская, Я. Коммерциализация рыночных инноваций – парадигма инновационного маркетинга / Я. Матковская // Маркетинг. – 2010. – №4 (113). – С. 39–46.
6. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник / Відп. за вип. О. О. Кармазіна. – К. : Державна служба статистики України, 2017. – 140 с.
7. Портер, М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. / М. Портер - К. : Основи, 1998.
8. The Global Innovation Index 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2017-report>.

## СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

*Гарчук И. М.*

В условиях возрастания конкуренции во всех сферах деятельности, удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, изменений рынка все большее значение приобретает эффективность системы управления организацией. Повышение качества продукции и конкурентоспособности организации, требуемые рынком, побуждают организации по-новому рассмотреть вопросы управления. Система управления в современных условиях выступает как один из важнейших факторов развития организации. Чтобы эффективно управлять, особенно в стратегическом развитии организации, необходимо иметь достаточную, надежную, точную информацию о процессах, происходящих в системах управления. В этих условиях возникает задача создания эффективных систем обеспечения прозрачности управления, разработки методов измерения показателей системы управления.

С изменением взглядов на управление меняется и определение данной категории, принципы и функции управления. Существует множество определений, в соответствии с которыми управление определяется как наука, искусство, элемент, функция, воздействие, процесс, результат, выбор и другое. Управление выражает воздействие прежде всего общественно-производственных, экономических отношений людей на развитие производительных сил. Вместе с тем оно является инструментом влияния общественной надстройки на производство.

Подход с позиций выделения различных школ в управлении включает в себе фактически четыре различные точки зрения: школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления или количественных методов. Научный подход к управлению разработан Ф. У. Тейлором, решавшим в своей повседневной работе вопросы рационализации производства и труда с целью повышения производительности и эффективности [2]. Автор процессного подхода А. Файоль предложил формализованное описание работы управляющих в организациях и сформулировал принципы управления, которыми предлагалось руководствоваться при решении управленческих задач и выполнении функций менеджмента. Он утверждал, что «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать» [3, с. 12]. Традиционные школы управления пытались определить принципы, относящиеся к функциям управления, применение которых на практике рассматривалось как искусство, и что можно достичь через опыт, методом проб и ошибок.

Новыми взглядами на управление стали системный и ситуационный подходы [3, с. 12; 4, с. 10; 5, с. 6; 6, с. 7], появившиеся в 50–60-е годы прошлого века и остающиеся актуальными по настоящее время. М. Мескон отмечает, что «системный подход пытается интегрировать различные частичные подходы. Он также подчеркивает неразрывную взаимосвязь между управленческими функциями и не рассматривает их по отдельности» [7]. Ситуационный подход, который тесно связан с системным, концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией и самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует ей. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям, а применение теории систем к управлению облегчило для руководителей задачу увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно переплетаются с внешней средой. Ситуационный и системный подходы помогли интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления.

Общие подходы к формированию систем управления и отдельных их элементов достаточно описаны в работах зарубежных и отечественных ученых. Такие исследования проводились В. Ф. Володько, О. А. Высоцким, А. Э. Гордоном, В. Р. Крупенченко, А. М. Лимоненко, М. Х. Месконом, В. П. Радукиным, Д. Ригтс, Р. С. Седеговым, Р. А. Фатхутдиновым, Ю. П. Шумиловым, С. Янгом и другими.

Как отмечает В. П. Радукин, «польза от системного подхода к организации и управлению проявляется в более ясном представлении об объектах управления и самой системе управления» [8, с. 52]. Л. Н. Сидоров определяет систему управления как «часть социально-экономической системы и предполагает психологические, социальные, экономические, эстетические и другие связи, которые характеризуют отношения управления и возникают при осуществлении функций и полномочий управления» [6, с. 18]. По мнению И. Б. Шигичевой, под системой следует понимать «определенную целостность, состоящую из взаимозависимых

частей, каждая из которых вносит свой вклад в функционирование целого» [9, с. 9]. Автор обращает внимание, что главной задачей руководителя является необходимость видеть организацию в целом, в единстве составляющих ее частей, взаимодействующих друг с другом и с внешним миром.

Международные стандарты ISO серии 9001:2015 и ISO серии 9000:2015 рассматривают систему менеджмента и трактуют ее как совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов организации для разработки политик и целей, а также процессов для достижения этих целей [10, с. 9; 11, с. 22].

Таким образом, именно системный подход позволяет видеть в системе целое, которое состоит из отдельных элементов, взаимодействующих между собой и системой; учитывать, что каждая система имеет входы и выходы и может считаться самостоятельной единицей, а также, что системы являются частью более крупных систем, они создаются, действуют, изменяются.

На основе рассмотренных определений под «системой управления» мы предлагаем понимать упорядоченный комплекс взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, образующих единое целое, в котором реализуются функции управления организацией для разработки целей и задач, а также процессы для достижения этих целей. Такая трактовка подчеркивает социальные, технические, организационные и экономические связи, характеризующие отношения управления и возникающие при осуществлении функций управления, а также неразрывную взаимосвязь между ними.

Воздействие управляющей подсистемы на управляемую и обратная реакция последней и составляют основное содержание понятия «управление». Управляющая подсистема формирует управляющее воздействие для управляемой подсистемы. Канал связи, по которому передается информация о состоянии управляемой подсистемы к управляющей, является обратной связью. За вход принимаются цели управления, выходом является конечный результат. Прямая связь обслуживает процесс принятия решений и обеспечивает их передачу на управляемый объект. Обратная связь, несущая информацию о состоянии объекта и его реакции на управляющие решения, служит базой формирования корректирующего воздействия на объект управления [12]. Обратные связи, в свою очередь, синтезируют изменчивые и неопределенные действия деловой среды по отношению к объекту управления и отражают многообразные причинно-следственные связи. Чем выше степень соответствия управляющей подсистемы управляемой, тем эффективнее осуществляется управление любой социально-экономической системой.

Управление любой социально-экономической системой (организация, отрасль, объединение и др.) и любой сферой их деятельности осуществляется соответствующей системой управления. В этой связи более полная характеристика сущности управления организацией связана с изучением строения системы управления и протекающих в ней процессов (например, через цели, задачи и функции управления, организационные структуры и человеческие ресурсы).

В соответствии с международными стандартами ISO серии 9001:2015 и ISO серии 9000:2015 процесс (process) – это совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, которая использует входы для производства запланированного результата, при этом входы в процесс обычно являются выходами других процессов, а выходы процессов, как правило, являются входами других процессов [10, с. 9; 11, с. 20].

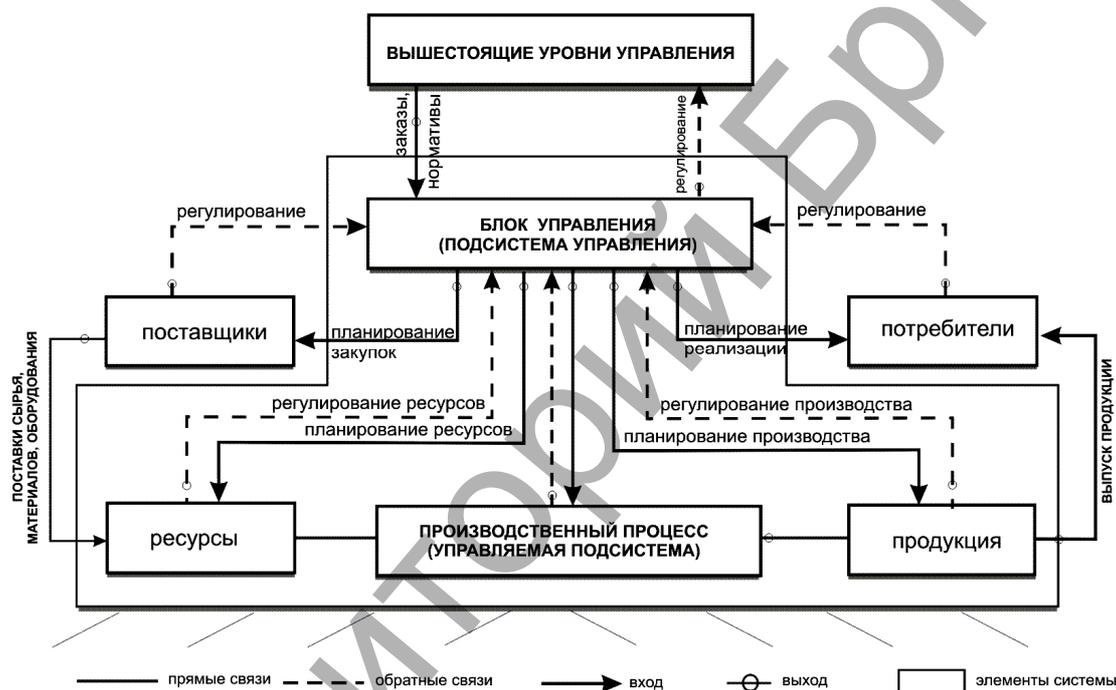
Для процесса управления необходимо соблюдение условий, важнейшими из которых являются:

- управляющая и управляемая подсистемы должны быть связаны причинно-следственными зависимостями;
- управляющей подсистеме должна быть задана цель управления;
- управляющая подсистема должна быть способна воспринимать информацию о состоянии объекта управления, результатах его деятельности, своевременно вырабатывать управляющие воздействия и передавать их объекту управления;
- объект управления должен быть способен воспринимать управляющие воздействия и выполнять действия, соответствующие их содержанию;
- наличие обратной связи [8, с. 8; 13, с. 6].

Исходя из объекта управления, целью управления является желаемый результат целесообразной деятельности, достигаемый в пределах определенного интервала времени. Основной

задачей управления организацией является желаемый результат деятельности, достигаемый за намеченный период времени и характеризующийся набором количественных данных или показателей этого результата. Желаемым результатом деятельности организации являются обеспечение ее конкурентоспособности; повышение качества продукции и эффективности использования ресурсов; улучшение конечных результатов деятельности; более полное удовлетворение потребностей заинтересованных сторон; и, в конечном итоге, развитие организации. Организационная структура управления формируется для того, чтобы выполнять процессы управления, которые проявляются в деятельности подсистемы управления, в реализации ею своих функций.

Необходимо отметить, что процесс управления является циклическим и в то же время непрерывным. Непрерывность создается одновременным и последовательным выполнением многочисленных циклов, а цикл управления начинается с выработки целей и заканчивается их достижением. Процессы управления предусматривают реагирование на все изменения деловой среды так, чтобы выход оставался на заданном уровне. В этом случае целью системы управления является выработка решений и стратегия, как реагировать на изменяющиеся условия деловой среды. На рисунке 1 представлена модель системы управления организацией.



**Рисунок 1 – Модель системы управления организацией**

Каждый элемент системы характеризуется выбором параметров, определяющих состояние элемента. Параметр состояния изменяется под воздействием входного сигнала, поступающего через входные каналы (входы), а изменение состояния элемента приводит к образованию выходных сигналов, передаваемых через выходные каналы (выходы) на другие элементы системы.

Внешние воздействия на организацию ( $Z_1, Z_2, \dots, Z_k$  – входы в систему) оказываются в виде заказов, договоров, что приводит к изменению параметров элементов. Блок управления формирует управляющие команды в виде плановых заданий  $U_1, U_2, \dots, U_n$ . Изменение параметров элементов системы  $Q_1, Q_2, \dots, Q_m$  передается на блок управления по обратной связи. На устойчивость параметров элементов организации влияют характеристики региональных условий  $Y_1, Y_2, \dots, Y_p$ .

Эффективность системы управления характеризуется действенностью системы управления, ее автономностью, степенью организованности и самоуправления, гибкостью, адаптивностью, сплоченностью коллектива организации.

Анализ разных источников по вопросам эффективности управления показал, что данное понятие включает три аспекта: первый – определение того, действительно ли появился результат управления, а не действия каких-либо других общественных компонентов; второй – это

профессионализм и талант управляющих; третий – установление между целями, задачами, определенными в управленческих решениях и реально полученными результатами управления [3; 8; 13; 14; 15; 16].

Эффективность системы управления организацией по выпуску готовой продукции может характеризоваться различными критериями:  $\mathcal{E}_1, \mathcal{E}_2, \dots, \mathcal{E}_i$  (например, объемом произведенной продукции, себестоимостью, прибылью). В этой связи в общем виде эффективность функционирования системы управления ( $\mathcal{E}_i$ ) может быть выражена функциональной зависимостью:

$$\mathcal{E}_i = f(Z_1, Z_2, \dots, Z_k; Y_1, Y_2, \dots, Y_p; U_1, U_2, \dots, U_n; Q_1, Q_2, \dots, Q_m). \quad (1)$$

В процессе управления на организацию также влияют случайные факторы неопределенности  $X_1, X_2, \dots, X_j$ , которые активно взаимодействуют с деловой средой, получая внешние взаимодействия. И в этом случае расчет эффективности можно записать в виде матричной системы:

$$\mathcal{E}_i = \Phi \begin{pmatrix} Z_k = f(X_{11}, X_{21}, \dots, X_{j1}) \\ Y_p = f(X_{21}, X_{22}, \dots, X_{j2}) \\ U_n = f(X_{31}, X_{32}, \dots, X_{j3}) \\ Q_m = f(X_{41}, X_{42}, \dots, X_{j4}) \end{pmatrix}. \quad (2)$$

Для оценки решений (формула (2)) относительно всех факторов необходимо отыскать оптимальное значение параметра эффективности функционирования организации. При этом критерии могут достигать значений минимальных (например, расход ресурсов) и максимальных (например, получение прибыли, достижение уровня рентабельности). Однако для оценки решений необходимо привлечение большого количества информации на всех уровнях управления. Кроме этого, может быть принято множество решений при различных циклах управления. Алгоритм управленческого цикла реализации стратегии развития организации представлен на рисунке 2.



**Рисунок 2 – Алгоритм управленческого цикла**

Эффективность управления повышается с уменьшением цикла управления, ростом полноты информации, точности и степени ее достоверности. Достоверность информации определяется ее свойством отражать реально существующие объекты с необходимой точностью. Измеряется достоверность информации доверительной вероятностью необходимой точности, т.е. вероятностью того, что отображаемое информацией значение показателя отличается от истинного значения этого показателя в пределах необходимой точности. Точность определяет степень приближения истинного значения показателя оценки к его номинальному значению, т.е.

точность измерения – характеристика измерения, отражающая степень близости его результатов к истинному значению измеряемой величины. Полнота показывает достаточность средств для описания всех реальных свойств и отношений предполагаемой модели оценки объекта управления [17, с. 346]. Без качественной информации невозможна правильная постановка целей управления и их своевременное достижение.

С учетом рассмотренных подходов, их вкладов в развитие управления, преимуществ и недостатков, предложено рассмотрение управления через системный подход, позволяющий видеть в системе целое, которое состоит из отдельных элементов, взаимодействующих между собой и системой. Более полная характеристика сущности управления связана с изучением строения системы управления и протекающих в ней процессов. В процессе функционирования любая организация как социально-экономическая система во времени меняет свое состояние, которое описывается множеством различных факторов деловой среды организации. По нашему мнению, чтобы управлять такой системой и добиваться заданных конечных результатов, необходимо использовать современные формы и методы теории управления.

#### **Список использованных источников**

1. Комплекс мер на 2016–2020 годы по стимулированию внедрения в экономику страны передовых методик и современных международных систем управления качеством // Слуцкий районный исполнительный комитет. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.slutsk.minsk-region.by/dfiles/000965\\_12543\\_2603201814.pdf](http://www.slutsk.minsk-region.by/dfiles/000965_12543_2603201814.pdf). – Дата доступа: 04.12.2018.
2. Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор ; пер. с англ. А. И. Зак. – М. : Журн. «Контроллинг» : Изд-во стандартов, 1991. – 104 с.
3. Управление организацией : учебник / Г. Л. Азоев [и др.] ; под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2008. – 734 с.
4. Брасс, А. А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции : пособие / А. А. Брасс. – Минск : Современ. шк., 2006. – 348 с.
5. Володько, В. Ф. Основы менеджмента : учебное пособие / В. Ф. Володько. – Минск : БНТУ, 2005 – 38 с.
6. Сидоров, Л. Н. Менеджмент / Л. Н. Сидоров. – Минск : РИВШ, 2009. – 152 с.
7. Мескон, М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. – М. : Дело, 1992. – 701 с.
8. Основы управления : учебник / В. П. Радукин [и др.] ; под ред. В. П. Радукина. – М. : Высш. шк., 1986. – 271 с.
9. Шигичева, И. Б. Системный подход в управлении предприятием и его структурными подразделениями и его значимость в повышении эффективности менеджмента / И. Б. Шигичева. – М. : Лаборатория книги, 2012. – 49 с.
10. Системы менеджмента качества. Требования : международный стандарт ISO 9001:2015. – Пятая редакция 2015-09-15. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://iso-management.com/wp-content/uploads/2015/12/ISO-9001-2015.pdf>. – Дата доступа 26.12.2018.
11. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь : международный стандарт ISO 9000:2015. – Четвертая редакция 2015-09-15. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9000-2015-\(rus\).pdf](http://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9000-2015-(rus).pdf) - Дата доступа: 26.12.2018.
12. Высоцкий, О. А. Закон обратной связи и его роль в управлении / О. А. Высоцкий, Р. С. Седегов // Проблемы упр. – 2009. – № 1. – С. 79–83.
13. Крупенченко, В. Р. Управление строительством : учебник / В. Р. Крупенченко. – М. : Стройиздат, 1986. – 341 с.
14. Раздорожный, А. А. Управление организацией (предприятием) : учебник / А. А. Раздорожный. – М. : Экзамен, 2006. – 637 с.
15. Новиков, Д. А. Методология управления / Д. А. Новиков. – М. : Либроком, 2011. – 129 с.
16. Прыкин, Б. В. Основы управления. Производственно-строительные системы / Б. В. Прыкин, В. Г. Иш, Б. Ф. Ширшиков. – М. : Стройиздат, 1991. – 332 с.
17. Высоцкий, О. А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / О. А. Высоцкий ; под науч. ред. Р. С. Седегова. – Минск : Право и экономика, 2004. – 394 с.