



СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРИВІЛЕЯМИ ТА АКТИВІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ*

Ігор Галиця,
головний науковий співробітник Державної установи
"Інститут економіки та прогнозування НАН України",
доктор економічних наук

Пошук ефективних шляхів і методів мотивації індивідуума (зокрема, співробітників фірм, науково-виробничих підприємств) до найбільш продуктивної праці, максимального використання його професійного і творчого потенціалу — одне з магістральних завдань менеджменту. Тому слід уважніше придивитися до систем управління привілеями — як мотиваційного інструменту менеджменту, а також вивчити їхні сильні та слабкі сторони, умови й об'єктивні обмеження у використанні.

Розуміючи, що міркування, викладені в статті, можуть сприйматися фахівцями в галузі економіки та менеджменту неоднозначно, вважаю за необхідне звернути увагу на деякі аспекти. Автор у жодному разі не виправдовує такі системи управління, як "Табель про ранги", партійно-господарська номенклатура часів адміністративно-командного соціалізму, вважає їх шкідливими з погляду загального суспільного розвитку у ті періоди, коли вони активно використовувалися. Однак зазначені системи ефективно

виконували завдання, які перед ними стояли. Інша справа, що на певному етапі реалізація цих завдань суперечила суспільному прогресу.

Разом з тим системи управління привілеями, за певних умов, можуть бути ефективним інструментом менеджменту, який поєднує в собі матеріальні, соціально-психологічні, нормативні та естетичні важелі впливу і мотивування діяльності індивідуума. Причому можливе використання цього інструменту не тільки в економічній, а й в інших сферах людської діяльності. Однак системи управління привілеями можуть бути і злом, і благом — залежно від цілей, яким вони слугують, цілеполягання осіб та інституцій, що їх застосовують, правильного чи хибного їх використання. Так само, як ядерна енергія може дати багато дешевого світла і тепла, а може призвести до ядерного вибуху. Але, поза всяким сумнівом, системи управління привілеями потребують ретельного вивчення, щоб використати їхній потенціал на благо. Найяскравіше переваги та недоліки вказаних систем як мотиваційного механізму виявляються в історичному контексті.

* Стаття друкується з люб'язної згоди редакції журналу "Вісник Національної академії наук України", де була надрукована в №11 за 2004р. (с. 25—36).



Сам принцип управління привілеями має давню історію. Його корені можна відшукати ще в рабовласницькому і феодальному суспільстві. Досить згадати систему васалітету в середньовічній Європі. Те, наскільки ефективними можуть бути системи управління привілеями, свідчить досвід "Табеля про ранги" Петра I. Він являв собою закон про порядок державної служби в Російській імперії, введений 1722 року. Згідно з цим законом була сформована єдина система військових, цивільних і придворних чинів та узаконене заміщення посад в армії і державному апараті відповідно до особистих заслуг, здібностей і досвіду [1, С. 207; 2, С. 159].

Коли справа стосується "Табеля про ранги", то, як правило, звертають увагу на його зовнішній бік. Зокрема, на те, що існувало табельне і позатабельне чиновництво. Останнє — найнижчий його прошарок, чини якого не вносилися до "Табеля про ранги". Цих чиновників використовували тільки для технічної роботи, вони відрізнялися від табельного чиновництва у матеріальному і правовому відношеннях. Табельні чиновники — ті державні службовці, чини яких були внесені до "Табеля про ранги" і склалися з 14 класів. У першій половині XIX століття табельне чиновництво поділялося на три основні групи. Перша (з 1-го по 5-й клас) — представники вищої бюрократії, які фактично визначали курс урядової політики. Друга група (з 6-го по 8-й клас) охоплювала осіб з посадами виконавчого характеру. Представники перших двох груп мали високі оклади і великі привілеї. Третя група (9—14 класи) включала чиновників, що обіймали

канцелярські та нижчі виконавчі посади [1, С. 207].

Але з погляду управління привілеями основне значення мала навіть не чітка градація, а те, що індивідууми могли рухатися по ієрархічних "сходах", як правило, завдяки своїм здібностям, працьовитості, волі, заслугам перед державою. "Табель про ранги" замінив ієрархію роду, що існувала в допетровській Росії, на ієрархію особистих здібностей і заслуг. Тобто фактично система управління привілеями, яка ґрунтувалася на ієрархії походження, поступилася системі, побудованій на особистих якостях індивідуума. Причому для індивідуумів були створені істотні привілеї, що стимулювали їх до якнайшвидшого просування "вгору". Особи недворянського походження після надання 14-го класу одержували особисте, а 8-го (для військових — 14-го) — спадкове дворянство [2, С. 160]. Окрім того, до початку XIX століття зберігалася і така форма привілеїв для вищого чиновництва, як роздача монархами населених державних земель [1, С. 207].

Отже, "Табель про ранги" був своєрідною системою управління привілеями, що створювала суттєвий стимул для представників непривілейованих прошарків у їх прагненні здобути особисте і спадкове дворянство на основі особистих якостей і певних заслуг перед державою. "Табель про ранги" був потужним стимулом для представників "низових" прошарків, щоб пробитися "нагору", мобілізуючи свої фізичні, духовні та інтелектуальні сили. Він перетворив дворянство на своєрідну відкриту систему, куди "верхи" на своїх досягненнях могли "виїхати" кращі представники



непривілейованих верств. Хоча це було вельми не просто і потребувало величезного напруження зусиль, вміння і волі.

Фактично сформувався своєрідний "насос", який всмоктував у дворянство все найкраще, сформоване у низових суспільних прошарках, що не давало дворянству вироджуватися. Основною рушійною силою цього "насосу" були привілеї, отримані за певні об'єктивні досягнення індивідуума.

Варто зазначити, що система управління привілеями на основі "Табеля про ранги" довела свою ефективність: вона дала змогу дворянству протягом 300 років зберегтися і розвиватися за рахунок припливу "свіжої і кращої крові з низів". І ще одна важлива річ — дворянство стало відкритою системою. У свою чергу, у представників низових прошарків були можливість і сильний стимул "пробитися" у дворянство завдяки власним здібностям та заслугам. Так, упродовж 1836—1843 років спадкове дворянство одержали 4,7 тисячі вихідців не з дворян [1, С. 208].

Варто підкреслити, що з позиції дворянства як класу його збереження і розвиток (а, отже, і "Табель про ранги") мали прогресивне значення. З погляду ж усього суспільно-політичного розвитку Російської імперії збереження дворянства (а, отже, і "Табеля про ранги") у другій половині XIX — на початку XX століття відіграло суттєву негативну роль. Але це аж ніяк не знижує ефективності даної системи управління привілеями як певного інструменту у певний історичний період. Просто його дія була спрямована на зміцнення позицій лише одного класу, а не суспільства в цілому.

Взагалі система управління привілеями являє собою впорядковану сукупність елементів, яка має певну ієрархію та структуру і спрямована на надання індивідууму (індивідуумам) привілеїв залежно від досягнення певного критерію (критеріїв). Подібні системи також існували у країнах адміністративно-командного соціалізму. Наприклад, в СРСР була створена система партійно-господарської номенклатури: залежно від того, яку посаду в партійно-господарській ієрархії обіймав індивідуум, він, окрім вищої платні, одержував цілу низку пільг і привілеїв. Причому останні були недоступні як особам, котрі не ввійшли до партійно-господарської номенклатури, так і тим, хто перебував на нижчих її щаблях. Особливо ефективною дана система виявилася в умовах економіки дефіциту.

Партійно-господарська номенклатура за часів існування адміністративно-командної економіки з погляду суспільно-історичного розвитку була, безперечно, абсолютно негативним явищем. Однак якщо розглядати партійно-господарський апарат як окрему систему, то партійно-господарська номенклатура виявилася досить ефективним інструментом її зміцнення та розвитку.

Системи управління привілеями не можна трактувати однозначно як позитивні чи негативні. Це певний економічний та соціально-психологічний інструмент: він набуває позитивних чи негативних рис залежно від цілей, на досягнення яких зорієнтований.

Причому слід зазначити, що навіть у межах тих структур, на поліпшення діяльності яких спрямовані системи управління привілеями, вони можуть виявляти значну



руйнівну дію. Вказані системи ефективно і в позитивному напрямку виконують свої функції тільки тоді, коли є об'єктивний позитивний критерій (критерії), згідно з досягненням якого надаються привілеї. У свою чергу, позитивний критерій — це критерій, що за спрямуванням відповідає позитивним напрямкам розвитку системи, де він застосовується. Далі вказане правило називатимемо правилом позитивного функціонування систем управління привілеями або просто правилом позитивного функціонування. Якщо його не дотримуватися (або дотримуватися з істотними порушеннями), то системи управління привілеями з потужного механізму стимулювання можуть перетворитися на не менш потужний важіль регресу. Тобто вони фактично можуть трансформуватися у складні волюнтаристсько-бюрократичні механізми, що не тільки не сприяють розвитку, а, навпаки, суттєво його гальмують.

Аналогічні закономірності досить чітко простежуються на прикладі згаданого "Табеля про ранги". Основний критерій, згідно з яким мали надаватися привілеї у цій системі управління, — особисті заслуги перед державою, що ґрунтувалися на фізичних, духовних та інтелектуальних якостях особистості.

Однак на шляху просування особи з непривілейованих прошарків по службових "сходах" наприкінці XVIII — у першій половині XIX століття були поставлені значні штучні бар'єри, що надто складно долалися.

У 1809 р. вийшов указ, згідно з яким від чиновника вимагався певний рівень освіти. У разі присвоєння чинів 5—8 класів особи,

котрі на це претендували, повинні були додати диплом про закінчення університету та скласти ряд іспитів [1, С. 207].

Однак у найбільш престижні навчальні заклади, які в основному готували претендентів на найвищі державні посади, приймали тільки дітей спадкових дворян (це Пажеський корпус, Олександрівський (Царськосельський) ліцей, Училище правознавства). Причому більшість випускників Царськосельського ліцею та Училища правознавства, котрі успішно закінчили ці навчальні заклади, мали право відразу на чин 9—10 класів. Окрім того, найпрестижніші на той час юридичні факультети університетів заповнювалися переважно дітьми дворян та чиновників. Винятком був Одеський університет з огляду на особливий склад населення цього портового міста [6, С. 75, 76, 78].

У другій половині XIX століття істотні зміни були внесені до "Табеля про ранги": ценз на спадкове дворянство суттєво підвищили. Щоб отримати привілеї на цивільній службі тим, хто не належав до спадкових дворян, необхідно було пройти три етапи. Чиновник, підвищений до 14 класу, мав право на особисте почесне громадянство. Після надання 9-го класу — особисте дворянство, що поширювалось і на дружину. Якщо він був підвищений до чину 4 класу, то здобував спадкове дворянство. Умови військової та військово-морської служби були більш сприятливими. Особисте дворянство отримували офіцери в чині 12 класу (підпоручики), а полковники — спадкове дворянство. Для морських офіцерів службова "відстань" до дворянства була ще коротшою [6, С. 73].



Але тут створювалося своєрідне "замкнене коло". Щоб отримати спадкове дворянство, потрібно було дослужитися до чину 4 класу. А для отримання чину починаючи з 8 класу, необхідно було мати вищу освіту, доступну, як правило, лише для спадкових дворян.

Причому спадковим дворянам, навпаки, дуже часто не потрібно було витратити час і зусилля на відповідну освіту. Так, за даними "Альманаха государственных деятелей" 1897 р., із 75 членів Державної ради навчалися в університеті 18, в Училищі правознавства — 15, у військових академіях — 9. Тобто мали вищу освіту 56% членів одного з найвищих державних органів [6, С. 81].

Таким чином, на шляху просування по службових "сходах" представникам непривілейованих верств були поставлені суттєві (інколи нездоланні) штучні перепони. Це порушувало основний позитивний критерій, закладений у "Табелі про ранги" як системі управління привілеями — просування індивідуумів по службі завдяки особистим заслугам — і, зрештою, призводило до стагнації та загнивання дворянства як соціального організму.

Також загальновідомо, які негативні наслідки спричинила діяльність партійно-господарських номенклатур у колишніх соціалістичних країнах.

Однак наведені вище загрози у застосуванні систем управління привілеями не знижують їхньої загальної ефективності. В разі раціонального застосування такі системи є дієвим економічним та соціально-психологічним інструментом мотивації особистості, стимулюють її прагнення до профе-

сійного зростання, самовдосконалення.

Побутує думка, що системи управління привілеями характерні тільки для адміністративно-командних економік соціалістичного типу. Така точка зору не відповідає реаліям. Так, у країнах з розвинутою ринковою економікою успішно функціонують (особливо протягом останніх років) системи управління привілеями. Яскравий приклад — система "перків", тобто привілеїв для президентів і директорів фірм, які фінансуються корпораціями з неоподатковуваних фондів. Ця система виникла у Великій Британії і широко застосовується у багатьох країнах [3, С. 104].

Найтиповіший варіант "перка" — практика використання службового автомобіля для керівника. "Виходячи з престижних міркувань і враховуючи особисту зацікавленість керівників, адміністрація фірми виділяє їм у користування дорогі автомобілі, наприклад марки "Мерседес" (ціна 40—50 тис. дол.). У даному випадку переслідується і фінансова вигода. Деякі фірми закуповують автомобілі для особистого користування керівників, а через три роки, вважаючи амортизацію повною, продають їх за символічною ціною. Слід відзначити, що високооплачувані менеджери великих фірм платять 50-відсотковий податок на грошові доходи, і купівля дорогого "Мерседесу" фактично обходиться їм у 100 тис. доларів номінальної заробітної платні. Фірма витрачає в даному випадку лише 50 тис. дол. Як бачимо, і фірмі, і менеджеру вигідніше використовувати систему "перків", аніж збільшувати заробітну платню" (перекл. авт.) [3, С. 104].



Системи і види "перків" можуть бути найрізноманітнішими. Це найчастіше ланчі, що фінансуються фірмою, під час яких менеджери ведуть ділові перемовини; безоплатне медичне обслуговування; дотації на оплату квартири; низьковідсоткові кредити; безоплатне консультування з особистих фінансових питань; оплата навчання дітей; продаж акцій фірми за низькою ціною тощо [3, С. 104].

До цього слід додати, що західні фірми надають своїм співробітникам, які працюють найбільш ефективно, привілеї не тільки у вигляді додаткової винагороди і додаткових матеріальних благ. Привілеї також надаються безпосередньо у процесі роботи: це більша свобода у розпорядженні ресурсами, певною частиною робочого часу на свій розсуд; різні почесні звання, відзнаки та нагороди фірми і т.д. [8, С. 54, 57].

Узагальнюючи аналіз систем управління привілеями, можна відзначити такі їхні особливості.

1. Вони є економічним та соціально-психологічним інструментом, що створює сильні мотиваційні механізми для підвищення ефективності діяльності індивідуума, зокрема співробітників підприємств. На цій основі підвищується конкурентоспроможність фірми, у якій працює індивідуум.
2. Системи управління привілеями можуть мати як позитивний, так і негативний характер для систем вищого рівня, де вони функціонують як підсистеми. Це залежить від того, на які цілі спрямовані вказані системи.
3. Аналізуючи історичний досвід застосування систем управління привілеями, можна констатувати,

що вони в цілому довели свою ефективність у реалізації завдань, для виконання яких призначалися. Але ці завдання в певній кількості випадків суперечили суспільно-економічному прогресу.

4. Системи управління привілеями можуть з позитивних економічних механізмів перетворитися на негативні, якщо немає або чітко не дотримується об'єктивний критерій, за якими надаються привілеї.

Системи управління привілеями можуть також використовуватися для стимулювання інноваційної активності індивідуумів. Зокрема, далі запропоновано розроблений автором організаційний механізм інноваційного процесу, що базується на методі інноваційної номенклатури і є одночасно як системою управління привілеями, так і одним із механізмів нетрадиційної (штучної) конкуренції.

У поглядах, успадкованих від минулого, поняття "номенклатура" означає можливість одержання якихось додаткових благ (не всім доступних) залежно від певної посади. У такому трактуванні система номенклатури з погляду суспільно-історичного розвитку, як було показано вище, найчастіше мала негативний характер. Але номенклатуру можна розглядати і з другого боку — як можливість одержувати додаткові блага завдяки підвищенню ефективності своєї праці.

Розумію, що такий підхід може викликати заперечення. Кількість і якість праці винагороджуються заробітною платнею, тоді навіщо вводити якусь додаткову номенклатуру? Стосовно праці, де елемент творчості не відіграє домінуючої



ролі, то це справді так, оскільки продуктивність праці тут прямо пропорційно залежить від її кількості і якості. Подібну систему, до певної міри, доцільно застосовувати і в оцінці творчої праці, однак тут ефективність її використання дещо знижується. Це пояснюється тим, що результативність творчої праці, хоча, безперечно, і залежить від кількості і якості зробленого, але ця залежність не така прямолінійна. Наприклад, кількість творчої праці не завжди можна з достатньою точністю виміряти. Крім того, вона не завжди адекватна отриманому результату. Іноді потрібно багато років чи навіть десятиліть, щоб досягти бажаного. Але трапляються випадки, коли завдання, що мають велике науково-технічне і практичне значення, виконуються за лічені місяці чи навіть дні. У кожному з цих варіантів автор повинен адекватно винагороджуватись.

У деяких джерелах стверджується, що якість науково-дослідних робіт виступає у формі ефективності наукових розробок і досліджень [4, С. 65]. На нашу думку, ця точка зору є цілком правильною. Однак ефект від НДР може виявлятися не відразу після виконання робіт, а через певний час.

З огляду на ці аргументи було б доцільно застосовувати паралельно дві системи винагороди за інтелектуальну працю.

Перша з них, аналогічна до існуючої сьогодні, реалізується через щомісячну заробітну платню. Друга система заснована на врахуванні сукупного накопичувального ефекту від робіт працівника. Він являє собою сумарний ефект, отриманий від усіх науково-технічних розробок співробітника за конкретний період

його трудової діяльності. Залежно від величини даного ефекту співробітника відносять до тієї чи іншої категорії номенклатури. Таким чином формуються "сходи" інноваційної номенклатури. Право на певну "сходишку" (категорію інноваційної номенклатури) надається тому чи іншому співробітнику, коли ефект від його наукових розробок досяг певної величини. Залежно від категорії інноваційної номенклатури співробітник одержує матеріальні та моральні блага. Причому чим вища категорія номенклатури, тим більший обсяг цих благ.

Слід зазначити, що нетрадиційна конкуренція на основі методу інноваційної номенклатури може застосовуватися на внутрішньофірмовому, міжфірмовому і внутрішньокорпоративному рівнях. Може також організовуватися багаторівнева інноваційна номенклатура в межах деякої сукупності виробництв, у тому числі виробництв певної галузі. Крім того, не виключена ситуація, коли ряд підприємств створює стратегічний альянс для формування міжфірмової інноваційної номенклатури, результати діяльності якої використовуватимуться на певних умовах усіма підприємствами альянсу.

Далі розглянемо систему внутрішньофірмової інноваційної номенклатури як одного з механізмів нетрадиційної (штучної) конкуренції. Загальна система такої конкуренції аналізувалася автором раніше [див.: 9, С. 99—100; 10].

1. Організатор конкуренції — у даному випадку це керівництво фірми.
2. Її учасники — співробітники підприємства, які займаються інноваційною діяльністю.



3. Тур конкуренції — один рік.
4. Період конкуренції — найменший — п'ятирічний. Найбільший ефект конкуренція дасть, коли її період сягатиме 15—20 років.
5. Механізм конкуренції. Він складається з таких операцій.

Операція 1. Співробітник подає інноваційну заявку у відповідний підрозділ фірми.

Операція 2. Заявка проходить експертну оцінку на корисність для підприємства, можливість розробки та впровадження й очікувану економічну ефективність.

Операція 3. Якщо заявка приймається, то співробітникові видається відповідний документ, який підтверджує даний факт, і виплачується мінімальний гонорар (він залежить від величини очікуваного ефекту). У протилежному випадку надсилається повідомлення про відмову. Це трапляється тоді, коли:

- 1) заявка не може бути корисна виробництву;
- 2) якщо у ній містяться недостовірні дані.

Операція 4. У випадку, коли заявка прийнята, але не може бути реалізована, співробітникові також виплачується мінімальний гонорар і видається посвідчення про прийняття заявки. Такий мінімальний гонорар виплачується зі спеціального фонду, в який перераховується певна частка коштів, одержаних від кожної реалізованої заявки.

Операція 5. Якщо ж ідея (розробка) доопрацьовується і впроваджується у виробництво, то після її реалізації авторові виплачується певна частина від отриманого ефекту (за відрахунком виплаченого раніше гонорару).

Операція 6. Обчислюється сумарний ефект на поточний момент. Він

являє собою суму абсолютних величин ефектів, отриманих від ідей та розробок співробітника за попередні періоди, й абсолютної величини ефекту від його останньої роботи.

Операція 7. Якщо обсяг сумарного ефекту, одержаного від робіт співробітника, достатній для присвоєння йому відповідної категорії номенклатури, то це відбувається. У протилежному випадку співробітник задовольняється виплаченою йому часткою ефекту від останньої розробки.

6. Цільова функція конкуренції — максимізація сумарного економічного ефекту від ідей та розробок співробітника протягом планового періоду.

7. Приз конкуренції. Структура та обсяг призу визначаються положенням про інноваційну номенклатуру, яке має бути на кожному підприємстві, де вона реалізується.

8. Обмеження для нетрадиційної конкуренції. У даному випадку на конкуренцію поширюються загальні обмеження нетрадиційної конкуренції, про які йшлося раніше [10].

На нашу думку, варто розробити типові положення про інноваційну номенклатуру (ПН), яке було б пов'язане з державною науково-технічною політикою і мало б рекомендаційний характер. Окрім того, важливо опублікувати індикативні галузеві рекомендації зі складання ПН, погоджені з державними науково-технічними програмами. Поряд з цим кожна фірма, з урахуванням своєї специфіки, може створювати індивідуальні положення про інноваційну номенклатуру. Такий документ розробляє адміністрація разом із повноважними



представниками трудового колективу. Якщо він враховує рекомендації уряду, то виробництву мають надаватися конкретні пільги. Наприклад, воно звільняється від податків на суми, що йдуть на фінансування НДДКР.

В індивідуальному ПІН підприємства відображаються:

- кількість категорій інноваційної номенклатури;
- величина сумарного ефекту (у грошових одиницях) від робіт співробітника, необхідна для присвоєння йому певної категорії номенклатури;
- перелік благ, які отримує співробітник, котрий належить до тієї чи іншої категорії номенклатури;
- порядок роботи, склад, права та обов'язки органа з присудження категорій номенклатури;
- порядок (ритуал) присудження категорії інноваційної номенклатури.

Інноваційна номенклатура може реалізовуватися у двох основних варіантах:

- без підсистеми інноваційної демократії;
- із підсистемою інноваційної демократії.

Вище ми розглянули механізм інноваційної номенклатури, де не передбачена інноваційна демократія. Це означає, що:

- інноватори не беруть участі у присудженні категорії інноваційної номенклатури і не мають права контролю за цією процедурою;
- рішення відповідного органу щодо присудження (не присудження) категорії інноваційної номенклатури є остаточним й оскарженню не підлягає (такий

порядок передбачений механізмом номенклатури).

Вказаний варіант має як істотні переваги, так і вади. Переваги полягають у тому, що коло осіб, допущених до інформації про ідеї та розробки, є досить вузьким, і це суттєво обмежує її несанкціоноване поширення. Разом з тим інноватори позбавлені можливості відстоювати свої права в разі помилки органу з присвоєння категорії номенклатури, а також не можуть контролювати саму цю процедуру. Такі помилки цілком виключити неможливо. Причому це може пояснюватися не тільки суб'єктивними зловживаннями, а й об'єктивним нерозумінням та несприйняттям тієї чи іншої ідеї (розробки). Як свідчить досвід, найбільш радикальні ідеї (розробки) дуже часто (особливо на початкових стадіях) адекватно не сприймаються не тільки широкими верствами, а й фахівцями. Наприклад, доля реакції Білоусова-Жаботинського, що сьогодні вважається класичною. На початковому етапі матеріали про неї були відхилені авторитетними фахівцями [7, С. 19, 41—44; 11, С. 34—35].

Механізм інноваційної номенклатури з підсистемою інноваційної демократії відповідає двом зазначеним вище умовам: інноватори беруть участь у процедурі присудження категорії інноваційної номенклатури і мають право контролю за нею. Окрім того, інноватори можуть оскаржити рішення про присудження (не присудження) категорії номенклатури. Тобто інноваційна демократія забезпечує, так би мовити, "зворотний зв'язок" між інноватором та інноваційною номенклатурою.

Інноваційна демократія має істотний недолік, бо створює умови для



розширення переліку осіб, допущених до конфіденційної інформації про ідеї та розробки співробітників. Вказана обставина, у свою чергу, підвищує вірогідність несанкціонованого поширення інформації.

Разом із тим інноваційна демократія дає можливість інноватору відстоювати свої права та контролювати процедуру присвоєння категорії номенклатури. Крім усього іншого, вона повинна реалізовуватися через механізм інноваційної юриспруденції, тобто через процедуру оскарження рішення, подібну до механізму розгляду справи у суді, з відповідним захистом, звинуваченням і суддею, який стежить за правильністю розгляду справи.

Причому інноваційна юриспруденція має складатися із судів двох категорій: де розглядаються права того чи того автора на присудження конкретної категорії номенклатури; де розглядаються значення та подальша доля тієї або іншої розробки.

Варто вказати, що ідея науково-технічної та інноваційної юриспруденції не є новою. Історія науки й інноваційного процесу знає приклади, коли значущість і доля тієї чи іншої ідеї визначалися за процедурою, аналогічною судовій. У 1785 році А. Лавуазьє влаштував судовий процес над теорією флогістону. 1879 року за допомогою судового процесу довелося доводити широкій громаді переваги електричного освітлення. У 30-тих роках в СРСР відбувся "Всесоюзний науково-технічний суд над збірним залізобетоном", який відкрив великі можливості для застосування вказаних матеріалів у будівництві [7, С. 46].

Сьогодні ідею науково-технічної та інноваційної юриспруденції відстоює ряд вітчизняних науковців.

Наприклад, Г.І. Калитич, В.І. Джелалі, Г.А. Андрощук у монографії "Идеи должны работать: как использовать творчество каждого" [7, С. 46—49].

Звичайно, створення систем науково-технічної та інноваційної юриспруденції потребує значних коштів. Сформувані такі системи у межах малих і середніх підприємств майже неможливо. Вони можуть реалізовуватись або в рамках великих корпорацій, або в межах стратегічного альянсу підприємств, створеного для організації інноваційної номенклатури.

Також слід брати до уваги, що, впроваджуючи інноваційну номенклатуру з підсистемою інноваційної демократії, потрібно вжити всіх необхідних заходів щодо унеможливлення несанкціонованого відтоку інформації з підприємства. Зокрема, всіх інноваторів, допущених до участі в роботі органу з присудження категорії номенклатури, необхідно попередити про їхню відповідальність у разі несанкціонованої передачі інформації третім особам.

Важливо підкреслити, що застосування нетрадиційної конкуренції на основі методу інноваційної номенклатури передбачено лише для приватних виробництв, які жорстко дотримуються принципу комерційного розрахунку. Його дотримання є додатковою гарантією для зменшення шансів перетворення інноваційної номенклатури на волюнтаристичний механізм. Це пов'язано з тим, що приватні підприємства (які перебувають під тиском ринкової конкуренції) зацікавлені у постійному підвищенні своєї ефективності, тому в разі застосування системи номенклатури здійснюватимуть



жорсткий самоконтроль за раціональністю її функціонування. Хоча не виключена ситуація, що навіть на приватних підприємствах менеджери середньої ланки можуть намагатися допускати зловживання принципами номенклатури, якщо не виконується (або істотно порушується) правило позитивного функціонування. "Ліками" від таких зловживань має бути інноваційна демократія.

Інноваційна номенклатура фінансується на основі принципу самооплатності, тобто частина сумарного ефекту від наукових розробок співробітника повинна витратитися на оплату благ, які він отримує відповідно до категорії номенклатури.

Відповідно до сумарного накопиченого ефекту від робіт співробітника йому присвоюється категорія інноваційної номенклатури. Це дає працівникові право отримувати за рахунок підприємства певні блага (у різній формі). Вони можуть бути як матеріальними, так і соціально-психологічними (моральними). Матеріальні блага — це додаткова грошова винагорода і купівля за кошти підприємства престижних товарів для співробітника, оплата наданих йому послуг. Моральні блага можуть набувати найрізноманітніших форм: від надання права розпоряджатися на свій розсуд певним обсягом робочого часу до встановлення повністю вільного режиму праці; від права розпорядження певною часткою ресурсів до формування для інноватора окремого проекту під його керівництвом; від виділення додаткової оргтехніки до надання штату особистих секретарів. Однак слід зазначити, що між матеріальними та моральними благами має

бути певний баланс. Нехтування матеріальними благами і намагання звести стимулювання тільки до моральних, зрештою, призводить до істотного зниження інноваційної активності.

При цьому працівникам, які досягли певної категорії інноваційної номенклатури, повинні надаватися не випадкові блага, а з урахуванням їхніх конкретних запитів і життєвих цілей. Щоб визначити найтипівіші потреби співробітників підприємства, слід перед "запуском" механізму інноваційної номенклатури провести відповідне соціологічне дослідження. Структура привілеїв, наданих за конкретною категорією номенклатури, має формуватися на базі даних, отриманих за результатами такого дослідження.

Доцільно також брати до уваги, що запити і життєві цілі інноваторів — це величини, які не є абсолютно статичними. Вони стали лише на конкретних, більш-менш тривалих, відрізках часу, але змінюються під впливом різних особистісних і зовнішніх факторів. Тому не можна раз і назавжди задовольнитися одним соціологічним дослідженням, необхідний моніторинг запитів і життєвих цілей інноваторів. Для цього бажано періодично повторювати соціологічні дослідження і відповідно до їхніх результатів коригувати ПІН.

Обсяг і види благ, наданих кожній категорії номенклатури, слід чітко вказувати у ПІН.

Наприклад, певному співробітнику за успіхи в інноваційній творчості присуджується III категорія інноваційної номенклатури. Відповідно до ПІН він може одержати за рахунок підприємства матеріальних благ на 30 тис. гривень. З них 10



тис. становить додаткова винагорода. На решту 20 тис. співробітник може придбати товари на свій вибір. Таким чином він одержує винагороду як у грошах, так і у вигляді престижних товарів. Окрім того, співробітникові надається право сформува-ти тимчасову науково-дослідну групу під будь-яку зі своїх ідей (розробок) на власний вибір, але за попереднім погодженням із керівництвом фірми. Факт присвоєння певної категорії номенклатури засвідчується також почесним дипломом.

Цілком очевидно, що тоді, коли в нашій країні існував дефіцит високоякісної продукції винагорода в натуральній формі була виправданою. На перший погляд може здатися, що в умовах розвинутого ринку варто практикувати тільки грошову винагороду, однак така точка зору викликає певні заперечення. Адже інноваційна номенклатура — це не просто грошова винагорода, а система матеріальних, морально-психологічних й естетичних заходів стимулювання інноваційної ініціативи співробітників.

Щоб зрозуміти, у чому полягає морально-психологічний вплив, розглянемо яскравий приклад з роману відомого американського письменника А. Хейлі "Сильнодіючі ліки". У ньому розповідається про енергійну жінку Селію Джордан, що працювала у великій фармацевтичній корпорації. Після того, як вона віддала багато років роботі у фірмі і мала значні заслуги, то одержала привілей — їй надали у користування автомобіль з водієм. "Селія гідно оцінила цей привілей, оскільки тепер могла переглядати службові папери по дорозі в компанію і повертаючись після роботи додому" (перекл. авт.) [5, С. 121].

Фірма могла б додатково виплачувати Селії кошти на утримання водія. Але це були б просто гроші і нічого більше. Привілеєм у формі користування персональним автомобілем із шофером керівництво фірми виявило повагу співробітникові і подяку за його працю. Крім того, таким привілеєм користувалися всього кілька службовців компанії. Отже, престиж Селії серед колег зріс. Багато хто захотів досягти її висот, що сприяло розвитку в колективі фірми здорової конкуренції. Разом з тим у Селії з'явився додатковий робочий час, заощаджений за рахунок перегляду ділових паперів у дорозі.

Отже, даний привілей не тільки справляв морально-психологічний вплив, а й сприяв раціональнішому використанню робочого часу висококваліфікованого фахівця.

Однією з цілей інноваційної номенклатури є максимальне вивільнення інноватора від розв'язування побутових проблем. Цим повинен зайнятися спеціальний підрозділ внутрішньофірмової інфраструктури. Інноватор має максимально зосередитися на творчій праці і відпочинку. Такий підхід, хоч і потребує додаткових витрат, однак з часом повністю окупиться.

Як уже зазначалося, крім матеріального і морального, інноваційна номенклатура справляє на співробітника ще й естетичний вплив. Він реалізується через ритуал присвоєння категорії інноваційної номенклатури. На кожній фірмі має бути свій ритуал, обумовлений у ПІН, який згодом стає традицією. Але загальні вимоги до подібної процедури — це урочистість і підкреслена повага до нагороджуваного. У будь-якому



випадку ритуал присвоєння переслідує дві цілі: по-перше, нагороджені визнають, що їхня праця не була марною і гідно оцінена фірмою; по-друге, слід прагнути, щоб у будь-якого співробітника фірми, присутнього на ритуалі, виникло бажання піднятися до "планки" нагородженого.

Отже, механізм інноваційної номенклатури може сприяти розвитку прогресу як на окремій фірмі, так і в альянсі підприємств. Її головною метою є стимулювання інноваційної активності працівників.

Але, крім цього, за допомогою системи інноваційної номенклатури розв'язується ще низка специфічних завдань:

1. Створюються можливості і стимул для творчого росту співробітників за допомогою "просування нагору інноваційними сходами".
2. З'являється можливість для виникнення конкуренції між співробітниками різних наукових спеціалізацій. Якщо раніше досить важко було порівняти досягнення інженера-електронщика та інженера-теплотехніка, то за допомогою системи інноваційної номенклатури це зробити легше.
3. Завдяки механізму інноваційної номенклатури можна закріпити висококваліфіковані наукові кадри на підприємстві і певною мірою перешкодити "відпливу мізків".
4. Заощаджується особистий час співробітників, що може використовуватися для творчості і відпочинку. А це, у свою чергу, сприятиме подальшому підвищенню ефективності їхньої інноваційної діяльності.

У сучасних умовах, коли відбувається перехід до постіндустріальної економіки, одним із основних факторів забезпечення конкурентоспроможності фірм стає генерування та використання інформації, а на її основі — розробка інновацій. Ці дві функції неможливо ефективно реалізувати без формування та розвитку інноваційної еліти підприємства. Інноваційна номенклатура дає змогу сформувати, структурувати і закріпити на підприємстві таку еліту, допомагає підтримувати мотиваційні умови для її довготривалого розвитку. У цьому ще одна перевага даної системи стимулювання. Крім того, інноваційна номенклатура уможливорює своєрідний "облік" досягнень інноваторів, тобто моніторинг їхніх здобутків. У процесі такого "обліку" виявляється сукупність найбільш продуктивних інноваторів — своєрідний "золотий фонд" підприємства, який необхідно всіляко розвивати та захищати.

Таким чином, система інноваційної номенклатури, на відміну від адміністративної, може істотно сприяти прискоренню генерації і впровадження перспективних ідей та розробок і на цій базі — підвищенню загальної ефективності виробництва. Фактично вона являє собою механізм нетрадиційної конкуренції "мізків" за кращий інноваційний результат. Інноваційна номенклатура покликана створювати істотні, постійно діючі стимули для підвищення результативності інноваційної діяльності індивідуумів, що є підґрунтям зростання загальної ефективності виробництва. ◆

**Список використаних джерел:**

1. Ерошкин Н.П. Чиновничество // БСЭ. — 3-е изд. — Т. 29. — М.: Сов. энциклопедия, 1978. — С. 206—208.
2. Табель о рангах // БСЭ. — 3-е изд. — Т. 25. — М.: Сов. энциклопедия, 1976. — С. 159—160.
3. Круль Х. Привилегии как средство и инструмент мотивации руководителя предприятия // Проблемы теории и практики управления. — 1991. — №3. — С. 103—107.
4. Политическая экономия: Словарь. / Под ред. М.И. Волкова, А.Д. Смирнова, И.П. Фаминского. — Изд.3-е, доп. — М.: 1983. — 527 с.
5. Хейли А. Сильнодействующее лекарство // Наука и жизнь. — 1986. — № 5. — С. 112—129.
6. Лейкина-Свирская В.Р. Интеллигенция в России во второй половине XIX века. — М.: Мысль, 1971. — 368 с.
7. Калитич Г.И., Джелали В.И., Андрощук Г.А. Идеи должны работать: как использовать творчество каждого. — К.: Об-во "Знание" УССР, 1990. — 64 с.
8. Капиталистическое управление: уроки 80-х / Грачев М.В., Соболевская А.А., Кузин Д.В., Стерлин А.Р. / Под ред. А.А. Дынкина. — М.: Экономика, 1991. — 127 с.
9. Галиця І. Організація штучної конкуренції як метод стимулювання економіки // *Общество и экономика*. — 2001. — № 2. — С. 98—106.
10. Галиця І.О. Нетрадиційна (штучна) конкуренція: система та основні напрями застосування // *Економіка та право*. — 2004. — №3. — С. 57—63.
11. Мельник Л.Г. Фундаментальные основы развития. — Сумы: ИТД "Университетская книга", 2003. — 288 с.

ЦІКАВО ЗНАТИ**ДВА-В-ОДНОМУ**

Складні стільці — річ в певних ситуаціях досить зручна і практична. Але, виявляється, їх можна зробити корисними навіть тоді, коли вони не використовуються за своїм прямим призначенням, тобто як стільці. На спинці у цих концептуальних стільців є гачок, так що в складеному стані вони цілком можуть перетворюватися... у вішалки для одягу. Звичайно, не в такі маленькі і легкі, до яких ми звикли, але тепер такі стільці не будуть марно порохитися десь в коморі, а зможуть приносити певну користь.

За матеріалами: <http://www.cikavo.com>