

Nedokapitalizirovannaja jekonomika: Kapitalizacija kompanij. No. 42(467). Kiev: Zerkalo nedeli – Den'gi, 2009. 12. Print. **4.** Medikov V. Ja., and D. Ju. Boboshko. *Kapitalizacija po-rossijski*. No. 5. Menedzhment v Rossii i za rubezhom, 2001. 24–28. Print. **5.** Abramov A. E. *Rynochhnaja kapitalizacija – ponjatje, pokazateli i sfery ih primenenija*. No. 3(4). Akcionernoe obshhestvo, 2003. 51–55. Print. **6.** Voloshin D. A. *Nematerial'nye aktivy v formirovanii kapitalizacii kompanii*. No. 3. Jekonomicheskij analiz, 2008. 38–44. Print. **7.** Judkina L. V. *Dinamika kapitalizacii rossijskogo rynku akcij v sravnenii s razvivajushhimisja i razvitymi rynkami*. No. 41. Finansy i kredit, 2007. 23–26. Print. **8.** Revuckij L. D. *Stoimost', ocenka, kapitalizacija i verojatnaja cena predpriyatija*. No 3. Rossijskoe obshhestvo ocenshnikov. Voprosy ocenki, 2004. 26–32. Print. **9.** Alekseev D. A. *Mehanizmy kapitalizacii kompanij*. Irkutsk: Izd-vo BGUJeP, 2011. Print. **10.** Natsional'na komisiya z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku, 2015. Web. 24 March 2015 <<http://www.nssmc.gov.ua/fund/analytics>>.

Надійшла (received) 12.04.2015

УДК 334.6

Е. С. МЕДИНСЬКА, студентка, НТУ «ХПІ»

ОНТОЛОГІЯ КОРПОРАТИВНОГО ФОРСАЙТУ

Проаналізовано визначення «форсайт» та «корпоративний форсайт», його методи та їх визначення. Також оцінено ці методи за такими критеріями, як грошові витрати на проведення; горизонт планування, середнє значення часу на проведення, а також частотою використання у практиці іноземних компаній. За цією оцінкою побудовано карту методів корпоративного форсайту. Розглянуто методи для збору інформації, її обробки, формування висновків та їх впровадження у життя.

Ключові слова: форсайт, корпоративний форсайт, стратегічне планування, форсайт-проект, мозковий штурм, дорожня карта.

Вступ. Згідно з дослідженням ALMLegalIntelligence и LexisNexis [1] (2013 рік, США), лише 1 із 8 юридичних фірм, що входить у AmLaw 200, будує стратегічний план досягнення своїх пріоритетів. Для багатьох фірм поєднання стратегій з розвитком бізнесу, удосконаленням кадрових ресурсів і підвищенням продуктивності представляє платформу для більш ретельного планування діяльності в майбутньому.

Консалтинговий бізнес є найбільш залежним від інших фірм та чинників зовнішнього середовища фірми. Використовуючи стандартні варіанти розвитку стратегічного планування неможливо завжди бути готовим до нестандартного розвитку подій.

На жаль, в Україні майже не розглядається методологія корпоративного форсайту. Взагалі корпоративні форсайти та їх реалізація лише обмежено висвітлені в літературі, оскільки в них містяться формулювання стратегічних моментів, які складуть в перспективі ключові конкурентні переваги компаній. Іноземним експертом в цій області можна назвати Рене Рохрбек (Німеччина), яка дала одне із найоб'єктивніших визначень цієї методології. У своїх дослідженнях вона розглядає методи та особливості реалізації корпоративного форсайту, показує відмінності у методах на практиці різноманітних компаній. Особливостям корпоративного форсайту на підприємствах присвячена робота також німецького вченого Патріка Бекера, який розглянув проблеми, форми та

структурні характеристики, важливість впровадження методології у компаніях. Українські вчені Федулова Л. І. та Познанський В. Й. у своїх дослідженнях впритул підійшли до того, що є значна необхідність у використанні форсайту на рівні не тільки країн та галузей, а й кожного підприємства окремо, та розглядають відмінності між макро- та мікрорівнями форсайту.

Проблема дослідження складається в розумінні поняття корпоративного форсайту в Україні – немає загально визнаного розуміння корпоративного форсайту. Також є необхідність у визначенні методів форсайту, які можуть бути застосовані для стратегічного планування при управлінні міжнародним підприємством.

Мета роботи – визначити методи корпоративного форсайту, які можуть біти застосовані в галузі консалтингу та мати позитивний вплив на діяльність підприємств. Об'єктом дослідження є стратегічне планування при управлінні підприємством. Предметом дослідження є використання корпоративного форсайту.

Виклад основного матеріалу. Існує багато визначень, що таке «форсайт» і які його відмінності від інших методик прогнозування [2], застосування на макрорівні країни та галузі. Тому по-перше, нами були розглянуті визначення «форсайт» у різних авторів (табл. 1).

Таблиця 1 – Визначення «Форсайт»

Автор	Визначення
Бен Мартін (University of Success) (1995)	це систематична спроба зазирнути в довгострокове майбутнє науки, технології, економіки та суспільства з метою ідентифікації зон стратегічного дослідження та появи нових високих технологій, що подають надії приносити найбільші економічні та соціальні вигоди[3].
Е. Хінес (2006, США)	система методів, технологій експертної оцінки стратегічних напрямів соціально-економічного та інноваційного розвитку, виявлення технологічних проривів, здатних надати вплив на економіку і суспільство в середньо-і довгостроковій перспективі[4].
Росія (автор не визначений)	це технологія довгострокового прогнозування, спосіб побудови узгодженого, зваженого і відповідального образу майбутнього[5].
Л. М. Гохберг (Росія)	це система методів експертної оцінки довгострокових перспектив інноваційного розвитку, виявлення технологічних проривів, здатних найбільш позитивно впливати на економіку і суспільство[6].
Визначення ЄС	Це процес активного пізнання майбутнього та створення бачення середньострокової і довгострокової перспективи, націлений на прийняття актуальних рішень і мобілізацію об'єднаних зусиль[7].
EU FOREN Guide	це систематичний, спільний процес побудови бачення майбутнього, націлений на підвищення якості прийнятих зараз рішень і прискорення спільних дій [8]. Ідеологія форсайта походить від конвергенції тенденцій сучасних розробок в галузі політичного аналізу, стратегічного аналізу та прогнозування [9].
ЮНІДО	сценарне прогнозування соціально-економічного розвитку: можливі варіанти розвитку – економіки, промисловості, суспільства – в 10–20 річній перспективі[10].
ЮНІДО	система методів експертної оцінки стратегічних напрямів соціально-економічного та інноваційного розвитку, виявлення технологічних проривів, здатних надати вплив на економіку і суспільство в середньо-і довгостроковій перспективі [10]
Федулова Л. І.	Сучасна методологія технологічного прогнозування [11]

Найбільше поширення наразі має визначення професора Бена Мартіна (University of Success) [3]. Як бачимо, наголос ставиться саме на стратегічній стороні методології. Але ці визначення неможливо застосувати для мікрорівня, тобто підприємств. Саме тому наступним етапом дослідження стало вивчення праць іноземних вчених з корпоративного форсайту. Першим кроком став пошук визначення терміну «корпоративний форсайт». Результатом етапу стала таблиця визначень, що представлена у табл. 2.

Таблиця 2 – Визначення «Корпоративний форсайт»

Автор	Визначення
П. Бекер (2002, ФРН)	вивчення слабких сигналів і ринків що розвиваються для реалізації нових технологій, інновацій та розвитку продукції на підприємстві. [12]
Г. Ререр (2004, США)	набір методів, процесів, суб'єктів і організаційних форм, які дозволяють досліджувати і передбачати майбутнє підприємства. [13]
А. Нееф (2005, США)	дослідження майбутнього в цілях досягнення успішного бізнесу. [14]
Z punkt (Чикаго, США, 2005)	є дослідження майбутнього в рамках бізнесу, яке має систематичний, безперервний підхід, заснований на різноманітних методах, що зосереджується на середньостроково або довгостроково орієнтованій роботі над стратегією та баченням підприємства. [15]
К. Дахейм (Берлін, 2006)	інструмент вибору для підготовки бізнесу для майбутнього, що може бути у вигляді довгострокового-стратегічного бачення, ідей для інноваційних продуктів або сценаріїв. [16]
Ф. Руфф (2006, Берлін)	аналіз довгострокових перспектив у середовищі бізнесу, на ринках і у нових технологіях, та їх наслідки для корпоративної стратегії та інновацій підприємства [17]
Федулова Л. І. (2008, Україна)	визначення взаємодії між соціальним і технологічним розвитком, ретельне вивчення соціальних тенденцій і змін поведінки клієнтів залежно від проникнення нових технологій на ринок [11]
проф. Др. Ханс Георг Гемунден, (2009, Берлін)	здатність зрозуміти особливості соціальних і технологічних потоків, які можуть вплинути на діяльність фірми, розпізнати їх ще до появи і бачити їх розвиток перш ніж вони стануть загальною тенденцією. [18]
Р. Рохрбек (2010, Берлін)	здатність, яка включає в себе будь-який структурний чи культурний елемент, що дозволяє компанії виявити стрибкоподібну зміну раніше ніж вона трапиться, інтерпретувати наслідки для компанії, і сформулювати ефективні заходи щодо забезпечення довгострокового виживання та успіху фірми [19]
Познанський В. І. (2012, Україна)	вибір і обґрунтування майбутнього стану організації, розробка альтернативних варіантів досягнення цього майбутнього з урахуванням наявних можливостей. [2]

Найбільше цитат має визначення науковця, яка має спеціалізацію саме у корпоративному форсайті – Рене Рохрбек (Німеччина) [19]. Завдання, що покладаються в основу корпоративних форсайт – проектів – є вибір і обґрунтування майбутнього стану організації і розробка альтернативних варіантів досягнення цього майбутнього з урахуванням наявних можливостей. З цією метою з безлічі альтернатив вибираються технологічні пріоритети, що забезпечують виробництво високо конкурентних продуктів; визначаються чинники, здатні вплинути на зміну ринків з урахуванням політичних, економічних і соціальних станів. Вважається, що при реалізації корпоративного

форсайту головним кроком є вивчення взаємодії між соціальним і технологічним розвитком організації [2].

Як стверджується в доповіді представника компанії Daimler-Chrysler на семінарі «Національний і корпоративний Форсайт» (Москва, 17–18 листопада 2003 р.), в термінах корпоративного форсайту, головним кроком підготовки сценарію майбутнього розвитку є вивчення взаємодії між соціальним і технологічним розвитком. Для цих цілей проводиться ретельне вивчення соціальних тенденцій і змін поведінки клієнтів залежно від проникнення нових технологій на ринок [20]. Напрямки, які вивчають в ході корпоративних форсайт-проектів, згідно з Рене Рохрбек, мають таку орієнтованість, як політико-економічне передбачення, описує політико-економічні тенденції; форсайт споживачів, описує соціально-культурні тенденції потреб та способу життя споживачів; технологічне прогнозування – тенденції в області нових технологій і технологічний розвиток; форсайт конкурентів – тенденції конкурентів і товарів/послуг [21].

Застосування корпоративного форсайта забезпечує для підприємства формування довгострокових пріоритетів розвитку підприємства, розробку дій по реалізації обраної стратегії; формування управлінської команди, орієнтованої на досягнення поставлених цілей; виявлення нових перспективних продуктів і технологій [2], побудову нової бази знань [14].

Наступним етапом дослідження для того, щоб наочно оцінити та зрозуміти суть корпоративного форсайту та його методи, що мають найбільшу частоту використання, стало вивчення досвіду проведення КФ на іноземних підприємствах. Деякі компанії (Aventis, BASF, British Telecom) використовують інформацію форсайту для процесу прийняття рішень і розвитку корпоративної стратегії, інші (Philips, Decathlon, Ericsson) [12] використовують його для кращого розуміння структурних змін в науці та суспільстві [22]. Крім того, корпоративний форсайт проводиться в багатьох найбільших компаніях – Motorola, Nokia, Shell, та ін. [23].

Компанія Johnson & Johnson постійно вдається до корпоративного форсайту, що дозволяє їй довгий час залишатися на гребні інноваційної хвилі і лідирувати на глобальному ринку. Підхід компанії до управління змінами наочно проявився в розробленій нею програмі FrameworkS, яка вибудована на базі корпоративного форсайту та його методу дорожньої карти. Один з керівників J&J дуже яскраво висловив новий – «форсайтний» – тренд у розвитку компанії: «Ми семеро не можемо дати відповідь, здатний влаштувати всі 83 тисячі наших співробітників. Навпаки, ми повинні дати можливість кожному з них взяти участь у процесі пошуку правильної відповіді». У ході форсайт-проекту визначились стратегічні завдання компанії. По-перше, це виявлення тенденцій, актуальних для існуючих напрямків діяльності в найближчі 3–5 років, які можуть

вплинути на бізнес (зниження витрат, впровадження інновацій урядові реформи, поширення Інтернету), і розробка планів дій з урахуванням децентралізації управління компанією. По-друге, визначення нових областей, в яких існуючі та потенційні можливості можуть створити об'єктивні передумови для трансформації бізнесу J&J, максимальної реалізації його потенціалу. По-третє, ставилося завдання підготовки менеджерів, здатних гнучко реагувати на мінливі умови ринку і діяти відповідно з новими реаліями [24].

У випадку Bank Research Deutsche (дослідницький підрозділ банку) акцент був зроблений на дотриманні конкретного способу використання сценарного аналізу. У Hugo Boss, метою було вивчення особливих клієнтських підходів, що були використанні також у Volkswagen. Можна бачити, що різні акценти були зроблені в кожній окремій компанії. Наприклад, у разі Deutsche Telekom було в першу чергу поставлено завдання дослідити використання результатів форсайту і оцінка їх значимості для компанії, в той час як GE Energy, Telekom Austria і Vattenfall Europe була увага приділена в основному тому, як організації визначити і інтерпретувати слабкі сигнали про виникаючі зміни та як надалі використовувати їх при стратегічному плануванні [25].

Нами було вивчено звіт німецького гіганта – Deutsche Telekom – багатонаціонального провайдера телекомунікацій з близько 258 000 співробітників у більш ніж 50 країнах і доходами рівними 64,6 млрд. євро (у 2009 році). Компанія має необхідність вирішення всіх факторів успіху шляхом корпоративного форсайту. Це мережева організація у високо конкурентному секторі, залежить не тільки від техніки, а від стратегічного планування, тому форсайт має вирішальне значення для її успіху і виживання. Тому Deutsche Telekom зосереджує форсайт на усіх пунктах: технологіях, конкуренції, клієнтах і політиці. У Deutsche Telekom технологічна перспектива форсайту адресована одним з основних інструментів – технологічним радаром – і трьома основними методами – технологією розвідки, круглими столами, і дорожньою картою [26].

Застосування принципів «дорожньої карти» було знайдено в практиці управління корпораціями в США. Так, під керівництвом Р. Гелвіна (R. Galvin), в той час генерального директора Motorola, було поставлено завдання стимулювати менеджерів на всіх рівнях компанії для того, щоб вони приділяли належну увагу майбутньому стану технологій, і надати їм якийсь інструмент для організації процесу прогнозування. У підсумку був запропонований підхід, спрямований на досягнення рівноваги між короткостроковими і довгостроковими проблемами, стратегічними та операційними завданнями, пов'язаними з технологіями та іншими аспектами діяльності компанії. Компанія Motorola виявила, що впровадження подібної культури на всіх рівнях компанії

дає можливість знаходити рішення, що передають бачення і цілі менеджменту, стимулювати дослідження і контролювати розвиток подій [27].

Корпоративний форсайт потребує використання особливих методів для збору інформації, її обробки, формування висновків та їх впровадження у життя. Для цього компанії інколи розробляють, а частіше використовують вже готові методи, що передбачені методологією КФ. Бібліографічний аналіз показав, що найбільша частота появи в літературі, що пов'язана з КФ звертається до методів, що наведені в табл. 3 [26].

Таблиця 3 – Частота появи методів КФ на практиці компаній [26]

Метод	Кількість компаній
«Мозковий штурм» (Benchmarking)	2
Бібліометричний аналіз (Bibliometrics)	2
Пошук за базами даних (Databasesearch)	1
Метод Дельфі (Delphi method)	1
Аналіз патентів (Patent analysis)	2
Дорожня карта (Roadmapping)	15
Сценарне планування (Scenario planning)	13
Свот аналіз (SWOT analysis)	2
Технологічна розвідка (Technology scouting)	4

Z_punkt The Foresight Company, що надає послуги компаніям по проведенню корпоративного форсайту, надає також свою статистику, де були опитані 100 компаній, яка показана у табл. 4.

Таблиця 4 – Використання методів КФ на практиці компаній [14]

Метод	%
Сканування джерел (Environmentalscanning)	79
«Мозковий штурм» (Benchmarking)	58
Сценарне планування (Scenario planning)	46
Симулювання (Simulation)	29
Екстраполяція трендів (Trend extrapolation)	29
Опитування (Interviews)	33
Метод Дельфі (Delphi method)	42
Розробка майбутнього (Future workshops)	8

На мікрорівні компаній метод дорожньої карти, сценарного планування і технології розвідки використовуються найчастіше. Дорожні карти вважаються при цьому особливо ефективними на рівні бізнес-одиниць [28].

Нами були оброблені дані різноманітних фірм та складено порівняльну таблицю цих методів (табл. 5).

Таблиця 5 – Порівняння методів корпоративного форсайту

Назва методу	Англійською	Час на проведення	Горизонт прогнозування	Грошові витрати
1	2	3	4	5
«Мозковий штурм»	Benchmarking	1 – 2 тижні	Півроку – 1 рік	1
Бібліометричний аналіз	Bibliometrics	2 – 4 тижні	Півроку – 1 рік	1
Метод Дельфі	Delphi method	від 2 місяців	5–10 років	4
Дорожня карта	Roadmapping	Півроку – 1 рік	5–10 років	5

Закінчення таблиці 5

1	2	3	4	5
Сценарне планування	Scenario planning	2 тижні – 1 місяць	1–2 роки	2
Технологічна розвідка	Technology scouting	1 місяць – 1 рік	Півроку – 1 рік	3
Критичні технології	critical technologies	2 тижні – 1 місяць	5–10 років	5
Експертні панелі	Expert panels	2 – 3 місяці	2–5 років	3
Бенчмаркінг	Benchmarking	2 – 4 місяці	1–3 роки	3
SWOT -аналіз	SWOT	2 – 4 тижні	1–3 роки	1
PEST -аналіз	PEST	2 – 4 тижні	3–5 років	2
Зворотне сценіювання	Backcasting	3 – 4 місяці	4–6 років	3
Аналіз взаємних впливів	Cross-impact analysis	2 – 4 тижні	1–2 року	2
Розробка майбутнього	future workshop	3 – 4 тижні	1–3 років	3
Моделювання і симуляція	Modeling and simulation (M&S)	1–2 роки	3–4 роки	5
Патентнийаналіз	Patent analysis.	1–2 місяці	Півроку – 1 рік	1

*Шкала розроблена автором цієї роботи на основі витрат досліджуваних компаній та на суб'єктивній оцінці автора роботи.

Нами були виділені основні риси найбільш поширених методів КФ, розглянуто необхідну кількість експертів по кожному з видів, час на проведення, та час на який цей метод є дієвим у стратегічному планування підприємством. Також була додана оцінка грошових витрат на основі п'ятибальної шкали.

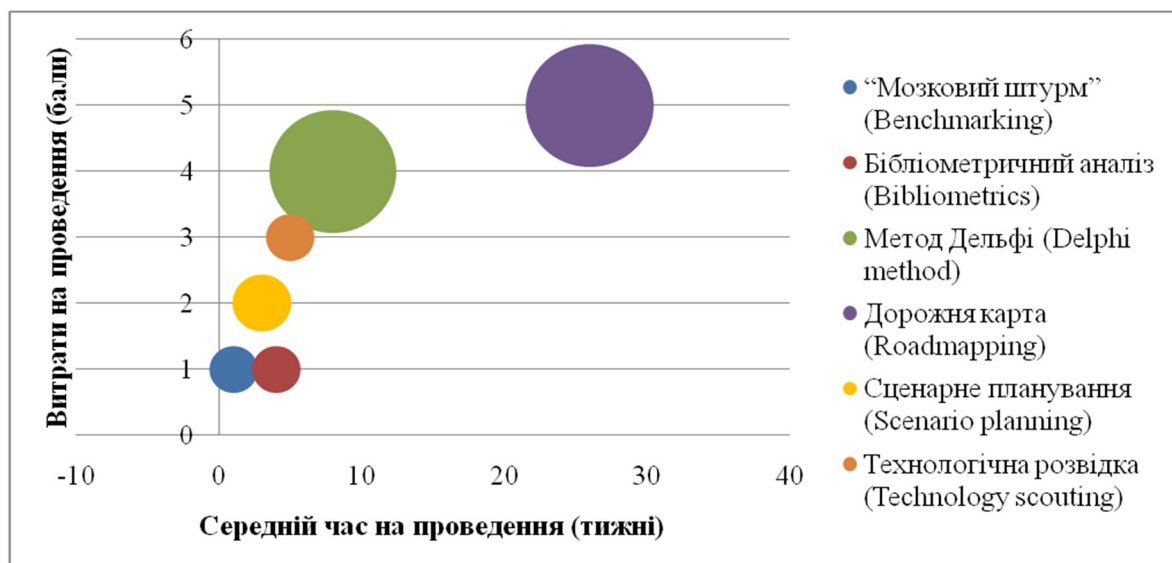


Рис. 1 – Карта методів корпоративного форсайту

На основі цих даних нами було розроблено Карту методів корпоративного форсайту (найпопулярніших) що показана на рис. 1. За основу для її будування було взято грошові витрати компаній, що використовують ці методи; горизонт планування; середнє значення часу на проведення (згідно із бібліографічним пошуком та статистикою, що показана раніше в цій роботі).

Після цього етапу, було розглянуто джерела інформації на предмет пояснення суті методів, які використовуються на підприємствах України та

інших держав, мають свою специфіку. У таблиці 6 наведено методи КФ та їх визначення.

Таблиця 6 – Визначення методів корпоративного форсайту

Назва методу	Визначення
«Мозковий штурм»	Стимулювання творчої активності, при якому учасникам обговорення пропонують висловлювати якомога більшу кількість варіантів рішення проблеми, в тому числі найфантастичних
Бібліометричний аналіз	Використання математичних та статистичних методів вивчення потоків наукових документів (книг, періодичних видань, та ін.) з метою виявлення тенденцій розвитку предметних галузей, особливостей авторства і взаємного впливу публікацій
Метод Дельфі	Многотурне експертне дослідження, що реалізується в проведенні повторних опитувань для підвищення узгодженості думок експертів
Дорожня карта	Наочне представлення покрокового сценарію розвитку певного об'єкта і плану досягнення цілей
Сценарне планування	Зображення майбутнього і тих можливих шляхів розвитку вихідної ситуації, яку ми маємо, і все це представлено в систематизованому вигляді
Критичні технології	Перелік критичних технологій формується на основі знань експертів, що володіють найвищою кваліфікацією
Експертні панелі	Повторюваний збір даних в одній групі опитуваних через рівні проміжки часу
Бенчмаркінг	Процес визначення, розуміння та адаптації наявних прикладів ефективного функціонування компанії з метою поліпшення власної роботи. Він рівною мірою включає в себе два процеси: оцінювання і зіставлення
SWOT -аналіз	Виявлення факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації та поділ їх на чотири категорії: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози
PEST -аналіз	Призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища
Зворотне сценіювання	Починається з визначення бажаного майбутнього, а потім працює в зворотному напрямку, щоб визначити політику та програми, які з'єднають майбутнє та сьогодення
Розробка майбутнього	Це дозволяє групі людей розвивати нові ідеї та рішення соціальних проблем. Особливо підходить для учасників, які мають мало досвіду роботи з процесами творчого прийняття рішень
Моделювання і симуляція	Отримання інформації про те, як щось буде вести себе без перевірки цього в реальному житті

Висновки. Виходячи з досліджень літератури та досвіду іноземних компаній можна зробити висновки: 1) підприємство може використовувати будь-який із методів корпоративного форсайту, в залежності від ресурсів, які воно має, часового проміжку, на який буде розроблятися стратегічний план та в залежності від розмірів підприємства в цілому. 2) Корпоративний форсайт є предметом стратегічного планування. Застосування корпоративного форсайта принциповим чином змінює зміст інноваційної стратегії-організації та виводить її на значно вищий рівень на ринку. 3) Керуючись досвідом іноземних компаній, можна зробити висновок, що подібні завдання не ставляться до розряду нерозв'язних та можуть бути імплементованими до діяльності українського міжнародного підприємства навіть у дуже змінному бізнес-середовищі.

Список літератури: 1. Основные проблемы юрфирм касаются бизнес-части их деятельности. <http://www.lawfirmmanagement.ru/>. 2. Познанський В. І. Форсайт – важнейший инструмент инновационной экономики/В. И. Познанский//Теоретичні і практичні аспекти економіки. –

Дніпропетровськ, 2012. – Випуск 2. – с. 168–171. 3. *Martin B. R.* Foresight in Science and Technology/*Martin B. R.* // *Technology Analysis & Strategic Management*. – 1995. – No. 2. p. 139–168. 4. *Hines, Andy, & Peter Bishop.* Thinking about the future: Guidelines for strategic foresight. -Washington, 2006. 5. <http://www.expertclub.ru/sections/foresight/programm/0> 6. *Gohberg L. M.* Новые тенденции в российской практике Форсайт – исследований/*Gohberg L. M.* // ecsocman.hse.ru/ 7. *Heraud J.-A., Cuhls K.* Current Foresight Activities in France, Spain and Italy/*Heraud J.-A., Cuhls K.* // *Technological Forecasting and Social Change*. – 1999. – vol. 60. 8. <http://www.aciic.org.au> 9. <http://forlearn.jrc.es/guide/> 10. *Unido Techniligy Foresight Manual*. – Vienna, 2005. 11. Федулова Л. І. Форсайт: сучасна методологія технологічного прогнозування. Методи і моделі прогнозування/Федулова Л. І. -2008. – с. 106–120. 12. *Becker, Patrick* Corporate Foresight in Europe: An overview/*Becker, Patrick*//*Institute for Science and Technology Studies University of Bielefeld*. – Germany, 2002; 13. *Reger G.* Coordinating globally dispersed research centres of excellence – the case of Philips Electronics /*Reger G.* // *Journal of International Management*. – 2004. – p. 76. 14. *A. Neef, C. Daheim* Corporate Foresight – The European Experience/*A. Neef, C. Daheim*//*WFS Conference*. – Chicago, 2005. 15. *A. Neef, C. Daheim* Corporate Foresight–The European Experience / *A. Neef, C. Daheim* // *Z_punkt The Foresight Company* 16. *Daheim C., G. Uerz* Corporate Foresight in Europe: Ready for the Next Step?/*Daheim C., G. Uerz*//*zpunkt the foresightcompany*. – 2006. – prepared for the Seville Seminar on Future-Oriented Technology Analysis. 17. *Ruff F.* Corporate foresight: integrating the future business environment into innovation and strategy/*Ruff F.* – 2006. 18. *Prof. Dr. H. G. Gemundedn, R. Rohrbeck* Maturity levels of corporate foresight systems and the role of the CTO in the future orientation of the firm / *H. G. Gemundedn, R. Rohrbeck*. – Berlin, 2009. 19. *Rohrbeck, R.* Corporate Foresight: Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm/*Rohrbeck, R.* // *Springer-Verlag*. – Berlin, 2011. 20. Corporate foresight and company future strategies. – Москва, 2003. <http://unido.ru/rus/foresight.html>. 21. *C. Battistella, A. F. De Toni* The organization for corporate foresight: a multiple case study in the telecommunication industry/*C. Battistella, A. F. De Toni*//*21st Annual Conference*. – Canada, 2010. 22. *Öner, Atilla M, Göl, Beşer S.*, Assessment of corporate foresight project results: case of amultinational company / *Beşer S.* // *Emerald Group Publishing Limited*. – Turkey, 2011. 23. *А. Джумабеков* Форсайт и стратегическое планирование/*А. Джумабеков* // 50. kz, №03-04. – Казахстан, 2012. 24. *Салазкин М. Г.* Остаться на вершине: опыт компании Johnson & Johnson – Журнал «Форсайт» – г. Москва, 2007 – Т. 1, № 1. С. 34–37. 25. *Rohrbeck R. Gemündedn H. G.* Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm/*Rohrbeck R.* // *Technological Forecasting & Social Change*. -Berlin, 2010. 26. *Nico T.* Methods and tools of corporate technology foresight / *Nico T.* // *Deutsche Telekom Laboratories*. – Germany, 2010. 27. *Duckles J. M., Coyle E. J.* Purdue's Centre for Technology Roadmapping: A Resource for Research and Education in Technology Roadmapping / *Duckles J. M.* // *IEEE Conference*. – Cambridge, 2003. 28. *Slowinski G.* Acquiring external technology. *Research Technology Management* / *Slowinski G.* – 2000. – 43(5): 29–35. 29. *Попов С. В.* Корпоративный форсайт и конкурентная разведка / *Попов С. В.* // *Наука. Инновации. Образование*. – 2008. – Вып. 5.

Bibliography(transliterated):. 1. Osnovnye problemy jurfirm kasajutsja biznes-chasti ih dejatel'nosti. <http://www.lawfirmmanagement.ru/>. 2. Poznans'kij V. I. Forsajt–vazhnejshij isntrument innovacionnoj jekonomiki / V. I. Poznanskij//*Teoretichnij praktichni aspekti ekonomiki*. – Dnipropetrovs'k, 2012. – No 2. – p. 168–171. 3. *Martin B. R.* Foresight in Science and Technology/*Martin B. R.* // *Technology Analysis & Strategic Management*. -1995. – No. 2. – p. 139–168. 4. *Hines, Andy, & Peter Bishop.* Thinking about the future: Guidelines for strategic foresight. – Washington, 2006. 5. <http://www.expertclub.ru/sections/foresight/programm/0> 6. *Gohberg L. M.* Novye tendencii v rossijskoj praktike Forsajt – issledovanij / *Gohberg L. M.* // ecsocman.hse.ru/ 7. *Heraud J.-A., Cuhls K.* Current Foresight Activities in France, Spain and Italy/ *Heraud J.-A., Cuhls K.* // *Technological Forecasting and Social Change*. – 1999. – vol. 60. 8. <http://www.aciic.org.au> 9. <http://forlearn.jrc.es/guide/> 10. *Unido Techniligy Foresight Manual*. -Vienna, 2005. 11. *Fedulova L. I.* Forsajt: suchasna metodologija tehnologichnogo prognozuvannja. Metodi i modeli prognozuvannja/*Fedulova L. I.* – 2008. – p. 106–120. 12. *Becker, Patrick* Corporate Foresight in Europe: An overview/*Becker, Patrick*//*Institute for Science and Technology Studies University of Bielefeld*. – Germany, 2002; 13. *Reger G.* Coordinating globally dispersed research centres of excellence – the case of Philips Electronics/*Reger G.* // *Journal of International Management*. – 2004. – p. 76. 14. *A. Neef, C. Daheim* Corporate Foresight – The European Experience/*A. Neef, C. Daheim*//*WFS Conference*. -Chicago, 2005. 15. *A. Neef, C. Daheim* Corporate Foresight–The European Experience/*A. Neef, C. Daheim*//*Z_punkt The Foresight Company* 16. *Daheim C., G. Uerz* Corporate Foresight in Europe: Ready for the Next Step?/*Daheim C., G. Uerz*//*zpunkt the foresight company*. – 2006. – prepared for the Seville Seminar on Future-Oriented Technology Analysis. 17. *Ruff F.* Corporate foresight: integrating the future business environment into innovation and strategy / *Ruff F.* – 2006. 18. *Prof. Dr. H. G. Gemundedn, R. Rohrbeck* Maturity levels of corporate foresight systems and the role of the CTO in the future orientation of the firm/*H. G. Gemundedn, R. Rohrbeck*. – Berlin, 2009. 19. *Rohrbeck, R.* Corporate Foresight: Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm/*Rohrbeck, R.* // *Springer-Verlag*. – Berlin, 2011. 20. Corporate foresight and company future strategies. – Moscow, 2003. <http://unido.ru/rus/foresight.html>. 21. *C. Battistella, A. F. De Toni* The organization for corporate foresight: a multiple case study in the telecommunication industry/*C. Battistella, A. F. De Toni*//*21st Annual Conference*. – Canada, 2010. 22. *Öner, Atilla M, Göl, Beşer S.*, Assessment of

corporate foresight project results: case of a multinational company/Beşer S. // Emerald Group Publishing Limited. – Turkey, 2011. 23. A. Dzhumabekov Forsajt i strategicheskoe planirovanie /A. Dzhumabekov // 50. kz, No 03-04. – Kazahstan, 2012. 24. Salazkin M. G. Ostat'sja na vershine: opyt kompanii Johnson&Johnson – Zhurnal «Forsajt» – g. Moskva, 2007 – Vol. 1, No 1. P. 34–37. 25. Rohrbeck R. Gemünden H. G. Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm/Rohrbeck R. // Technological Forecasting & Social Change. – Berlin, 2010. 26. Nico T. Methods and tools of corporate technology foresight/ Nico T. // Deutsche Telekom Laboratories. – Germany, 2010. 27. Duckles J. M., Coyle E. J. Purdue's Centre for Technology Roadmapping: A Resource for Research and Education in Technology Roadmapping/Duckles J. M. // IEEE Conference. – Cambridge, 2003. 28. Slowinski G. Acquiring external technology. Research Technology Management/Slowinski G. – 2000. –43(5): 29–35. 29. Popov S. V. Korporativnyj forsajt i konkurentnaja razvedka / Popov S. V. // Nauka. Innovacii. Obrazovanie. – 2008. – No 5.

Надійшла (received) 15.10.2014

УДК 331.1

С. А. НЕСТЕРЕНКО, докт. екон. наук, доц., ТДАТУ;
Н. О. БОЧАРОВА, канд. екон. наук, доц., ТДАТУ, Мелітополь

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО АСПЕКТУ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ

В статті розглянуті особливості мотиваційної складової в межах сучасних діючих систем управління підприємством. При створенні дієвого мотиваційного механізму доцільно застосовувати поетапний підхід до її вирішення, зокрема: послідовне виділення з усієї сукупності компонентів мотиваційного механізму ряду пріоритетних проблем з метою концентрації зусиль і керуючого впливу на цих напрямках. Проаналізовані теоретичні аспекти трудової мотивації.

Ключові слова: види стимулювання, заохочення, заробітна плата, мотиваційний механізм, мотиви, примуси, продуктивність праці, стимули.

Постановка проблеми. Мотивація праці є складовою частиною господарського механізму та механізму управління, яка включає економічне стимулювання і відповідальність, соціально-психологічні фактори. Вона являє собою процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, діяльності, обумовленого комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх, особистісних (мотиви) факторів. Мотивація праці спирається на інтереси, виражає систему інтересів, у яких, в умовах різноманіття форм власності і товарно-грошових відносин, постає інтерес індивідуума (особистий, груповий). За допомогою економічних важелів, а в ряді випадків і адміністративних методів, держава прагне до односпрямованості особистих, групових, колективних інтересів і інтересів суспільства.

Це обумовлює актуальність теми дослідження в сенсі перегляду структурних компонентів та умов нарахування заробітної плати згідно новітніх вимог ринкової, соціально-орієнтованої економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню мотивування аграрної праці присвячені праці таких провідних вітчизняних вчених науковців, як В. С. Дієсперова, А. А. Колота, В. П. Сладкевича та інших. [1–7] Однак практично, єдиного підходу, який би в повній мірі розкривав дієвий механізм