

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

**ІНТЕГРАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ,
ОРГАНІЗАЦІЙНИХ, ТЕХНІЧНИХ
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ
У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ
ТА МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Монографія

під загальною редакцією к.т.н., доцента Г.В. Старченко

Чернігів
2016

УДК 330.1
ББК 65. (4 Укр)
С 77

Схвалено рішенням Вченої ради Чернігівського національного технологічного університету (протокол № 5 від 30.05.2016 року)

Рецензенти:

Левківський В.М. – д.е.н., професор, завідувач кафедри соціально-економічних дисциплін Чернігівського національного педагогічного університету ім. Т.Г. Шевченка.

Паришина О.А. – д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки промисловості та організації виробництва ДВН «Український державний хіміко-технологічний Університет» м. Дніпропетровськ.

Сахно Є.Ю. – д.т.н., професор, завідувач кафедри управління якістю та проектами Чернігівського національного технологічного університету.

Колектив авторів:

Г.В. Старченко, к.т.н., доц., Чернігівський національний технологічний університет (вступ, виводки, п. 5.2); *В.Ф. Савченко*, д.е.н., проф., заслужений економіст України, Чернігівський національний технологічний університет (п. 1.1); *В.В. Лимар* к.е.н., старший викладач кафедри аграрної економіки, Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів та природокористування України «Ніжинський агротехнічний інститут» (п. 1.2); *І.А. Косач*, к.е.н., доц., Чернігівський національний технологічний університет (п. 1.3); *С.М. Вдовенко* д.н. держ упр., проф., *Ю.С. Вдовенко* к.е.н., доц., Чернігівський національний технологічний університет (п. 2.1); *Ю.С. Вдовенко* к.е.н., доцент, *О. В. Рогова* к.е.н., доц., Чернігівський національний технологічний університет (п. 2.2); *О.В. Михайловська*, к.е.н., доц., *Н.В. Філіпова*, к.е.н., доц., Чернігівський національний технологічний університет (п. 2.3); *Ладонько Л.С.*, д.е.н., доц., *Клименко О.М.*, к.е.н., доц., Чернігівський національний технологічний університет (п. 2.4); *Сугоняко Д.О.*, к.е.н., доц., Чернігівський національний технологічний університет (п. 2.5); *Р.Г. Бобровникова* к.е.н., доц., *Н.Л. Онуфрієнко*, старший викладач, кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Запорізький національний технічний університет (п. 3.1); *А.В. Кунденко*, к.е.н., доц., *І.В.Калінько*, к.т.н., доц., Чернігівський національний технологічний університет (п. 3.2); *Ю.В. Шатохіна*, к.т.н., викладач кафедри управління якістю та проектами, Чернігівський національний технологічний університет (розділ 4); *І.А. Баранюк*, к.т.н. (п. 5.1).

С Інтеграція економічних, організаційних, технічних та інформаційних процесів у публічному управлінні та менеджменті організацій: монографія / під загальною редакцією Г.В. Старченко., – Ніжин: ФОП Лук'яненко В.В. ТПК Орхідея, 2016.– 176 с.
ISBN 978-966-2185-67-6

Сталий розвиток організацій в період кризи потребує використання нових методологій та засобів управління, зокрема, інтеграції сучасних методів публічного управління та менеджменту організацій, їх трансформації до сучасних умов, що є вирішальним фактором, який визначає ефективність їх розвитку.

Дана монографія представляє собою наукові доробки з питань розробки підходів до публічного управління та менеджменту організацій. Важлива роль при цьому належить впровадженню різних форм інтеграції процесів управління з горизонтальними й вертикальними взаємозв'язками.

Представлена монографія може бути рекомендована широкому колу читачів і дослідників, зокрема науковцям, аспірантам і докторантам, студентам економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, керівникам, учасникам проектних команд, спеціалістам в галузі публічного та державного управління.

УДК 303.1
ББК 65. (4 Укр)

ISBN 978-966-2185-67-6

ЗМІСТ

Вступ	4
Розділ 1 Теоретико-методологічні засади управління процесами розвитку та інтеграції в економіці	5
1.1. Сировинні проблеми економічного розвитку	5
1.2. Передумови розвитку біо-орієнтованої економіки в Україні в контексті сталого розвитку	24
1.3. Специфіка інтеграційних процесів в агропромисловому комплексі України	41
Розділ 2 Новітні підходи децентралізації в системі державного та публічного управління.....	52
2.1. Суб'єктно-предикативний характер теоретико-методологічних підходів дослідження реформування автотранспортної сфери.....	52
2.2. Атрибутно-модусна сутність функціонування системи автотранспортного сполучення.....	62
2.3. Децентралізація публічної влади в Україні.....	68
2.4. Удосконалення фінансового забезпечення професійно-технічних навчальних закладів і установ професійно-технічної освіти.....	78
2.5. Адміністративне регулювання розвитку транспортно-туристичної інфраструктури як складової туристичної привабливості регіону.....	89
Розділ 3 Підходи та інструменти удосконалення системи управління підприємством.....	94
3.1. Концептуальні підходи до визначення ефективності системи управління корпорацією.....	94
3.2. Управління ризиком як інструментом антикризового управління підприємством.....	110
Розділ 4 Залучення виробників до систем управління якістю в рамках європейського напрямку розвитку України.....	121
4.1. Деякі умови реалізації європейського напрямку розвитку України.....	121
4.2. Залучення виробників до систем управління якістю.....	125
4.3. Розширення номенклатури показників врахування кількості суб'єктів господарської діяльності.....	131
Розділ 5 Проблеми та інструменти організаційного розвитку підприємств....	137
5.1. Діагностика та ліквідація організаційних патологій, як інструмент стратегічного розвитку організацій.....	137
5.2. Організаційний розвиток інноваційної інфраструктури в умовах глобалізації.....	161
Висновки.....	171

ВСТУП

Характерною рисою сучасного світового розвитку країн є активізація інтеграційних процесів у світі та Європі зокрема. При цьому, навіть, ті країни, які не входять до складу інтеграційних об'єднань, неминуче відчують на собі їх відчутний вплив. Після останнього розширення ЄС Україна стала безпосереднім сусідом Євросоюзу. Це відкриває нові можливості для поглиблення співпраці між Україною та ЄС.

Економічні та політичні процеси, що відбуваються в останні роки, поставили підприємства України в нові умови існування. Нові реалії вимагають застосування нових підходів до управління: заміни традиційних способів управління, що базувалися на застосуванні владних повноважень та чітких бюрократичних процедур, на такі, що зорієнтовані на надання якісних публічних послуг. Підвищення продуктивності роботи державних установ та організацій, запровадження ринкового стилю управління, децентралізація, фокусування уваги на результатах, а не на процедурах – основні чинники, що вплинули на появу нової форми управління.

Сталий розвиток організацій в період кризи потребує використання нових методологій та засобів управління, зокрема, інтеграції сучасних методів публічного управління та менеджменту організацій, їх трансформації до сучасних умов, що є вирішальним фактором, який визначає ефективність їх розвитку.

Дана монографія представляє собою наукові доробки з питань розробки підходів до публічного управління та менеджменту організацій. Важлива роль при цьому належить впровадженню різних форм інтеграції процесів управління з горизонтальними й вертикальними взаємозв'язками.

Мета роботи полягає у розробці моделей, методів та інструментів удосконалення інтеграції економічних, організаційних, технічних та інформаційних процесів у публічному управлінні та менеджменті організацій.

Наголошуючи на необхідності дослідження інтеграції економічних, організаційних, технічних та інформаційних процесів у публічному управлінні та менеджменті організацій необхідно вирішити наступні задачі:

1. Визначити теоретико-методологічні засади управління процесами розвитку та інтеграції в економіці.
2. Розглянути та сформулювати новітні підходи децентралізації в системі державного та публічного управління.
3. Запропонувати підходи та інструменти удосконалення системи управління підприємствами.
4. Розглянути процеси залучення виробників до систем управління якістю в рамках європейського напрямку розвитку України.
5. Визначити проблеми та запропонувати інструменти організаційного розвитку підприємств.

Представлена монографія може бути рекомендована широкому колу читачів і дослідників, зокрема науковцям, аспірантам і докторантам, студентам економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, керівникам, учасникам проектних команд, спеціалістам в галузі публічного та державного управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ТА ІНТЕГРАЦІЇ В ЕКОНОМІЦІ

1.1. Сировинні проблеми економічного розвитку

Теоретичні основи формування, функціонування та розвитку ринку сировини для світової спільноти тривалий час знаходяться в полі зору відомих закордонних вчених, таких як Р.Браун, Г.Брунстад, Х.Бьєрланд, В.Вернадський, Д.Вайдмон, Г.Герлах, А.Дисуріс, Д.Дюрстад, Н.Кемпбелл, Х.Мехлум, К.Моен, Д.-П.Стіджінс, Г.Торвік, В.Треммен, М.Хамфріс, Дж.Хейнкль, Г.Холл, Ф.Чезолли та ін.

Для практичної зовнішньоекономічної діяльності важливими є питання, пов'язані із зміною структури міжнародної торгівлі сировиною, динаміки світових цін, якісного асортименту продукції.

Ресурси та сировина являються феноменами стабільної зворотньої залежності між темпами економічного зростання країн і обсягами мінеральних ресурсів у них. Взаємозв'язок між потужними запасами ресурсів та низькими показниками економічної діяльності став предметом досліджень і теорій «прокляття ресурсів» та «парадоксу багатства». Згідно дослідження Світового банку, великі залежі нафти та іншої мінеральної сировини у країнах не здійснили позитивного впливу на темпи економічного розвитку. Наприклад, у країнах ОПЕК за період з 1965 по 1998 роки показник ВВП на душу населення не зростав, а зменшувався на 1-3% за рік.

Проте деяким країнам, що досягли макроекономічної стабільності, у значній мірі подолали корупцію і використовують прозорі методи управління, вдалося отримати позитивний результат від використання мінеральних ресурсів. У першу чергу це стосується Канади і Норвегії (природний газ та нафта), Чилі (мідь), Ботсвани (алмази).

Норвегія, як експортер нафти і газу, займає 3-тє місце після Російської Федерації і Саудівської Аравії. Управління природними ресурсами в ній здійснюється на основі державної власності на нафтогазоносні родовища.

Головні складові глобального ринку сировини: нафта і енергоресурси – 39%; чорні метали і сталь – 19%; вугілля – 14%; природний і зріджений газ – 8%. Згідно підрахунків Chatham House, на глобальному ринку сировини домінують 8 виробників: Австралія, Бразилія, Індія, Індонезія, Євросоюз, Китай, Російська Федерація і Сполучені Штати Америки. Лідером по 4-х позиціях є Росія: нафта – 12% світового виробництва, газ – 19%, алюміній – 10%, пшениця – 6%. Всього дане видання нарахувало 30 країн — впливових гравців на глобальному ринку сировини. Крім вказаних, до них відносяться Аргентина (соя), Іран (нафта і газ), Канада (калійні добрива та нікель), Саудівська Аравія (нафта), Чилі (мідь). Є небезпека появи нових галузевих картелів типу ОПЕК і тоді ціни буде визначати не ринок, а їх агресивна політика та різні маніпуляції [1, с.468-469].

Необхідними для розвитку економіки і життєдіяльності суспільства взагалі є вода, а також повітря, яким ми дихаємо. Останнє напряму залежить від лісових запасів Планети. Африка і Південна Америка втрачають найбільші площі лісів. Для Океанії, Північної і Центральної Америки теж характерні значні втрати лісових масивів. Площі лісів у Європі продовжують збільшуватися, але досить повільними темпами.

Загальна площа лісів складає біля 4,0 млрд га, що відповідає 0,67 га на душу населення, але вона розподіляється нерівномірно. Наприклад, у 64 країнах із загальним населенням 2,0 млрд чол на 1 людину приходиться менше ніж 0,1 га лісу. Перетворення лісів у сільськогосподарські угіддя продовжується у занадто високому темпі – 13 млн га за рік. В той же час лісові насадження, відновлення ландшафтів та рукотворне розширення лісів значно скоротили чисті втрати лісових площ. Надамо ще одну інформацію – 70% лісів, які залишилися на Планеті, знаходяться в Росії, Канаді, Бразилії [1, с.472-474].

Характеризуючи частку головних сировинних товарів у експорті окремих складових світу (табл. 1.1), необхідно відмітити, що вона у сільськогосподарській продукції найбільш висока в експорті Південної і Центральної Америки (27,5%), найменша – у країнах Середнього Сходу, а також, з невеликим відставанням, СНД та Африки. Найменшу частку даної сировини експортує Європа.

Таблиця 1.1

**Частка основних сировинних товарів у експорті частин світу,
2012 рік**

	Пальне	Гірничовидобувна промисловість	Залізо і сталь	Хімічна продукція	Сільськогосподарська продукція
Світ	17,8	22,5	3,0	11,2	9,3
Північна Америка	13,2	17,9	1,5	11,4	11,0
Південна і Центр. Америка	24,8	43,0	2,8	6,4	27,5
Європа	8,7	12,4	3,4	16,2	10,1
СНД	59,6	16,1	6,9	6,2	7,5
Африка	54,6	24,3	1,7	3,7	10,0
Середній Схід	62,6	17,7	0,6	7,5	2,6

джерело: [1, с.476], доопрацьовано автором

Світова торгівля сировинними товарами у цілому характеризується наступними основними особливостями:

- переважання у довгостроковому періоді пропозиції над попитом;
- домінування діяльності ТНК на світовому сировинному ринку;
- збільшення потреб у мінеральній сировині і пальному за рахунок реструктуризації національних виробництв та модернізації сільського господарства у більшості країн, що стали на шлях прискороного розвитку;
- попит і пропозиція на сировину залежать від природних запасів, кліматичних умов, політичної ситуації та ін.;
- зростає торгівля напівфабрикатами, виготовленими із мінеральної та роєлиної сировини, а також продукцією хімічної промисловості;
- ціни на сировину характеризуються значними коливаннями, які не завжди піддаються передбаченню;
- зберігається тенденція щодо зниження матеріало- та енергоємності виробництва;
- експорт сировини складає половину продажу продукції країнами, які розвиваються;
- на 10 країн світу припадає половина всіх обсягів експорту та імпорту сировини.

Наведемо невелику інформацію про сланцевий газ, питання отримання якого як заміника природного газу ще нещодавно активно обговорювалося у вітчизняних засобах масової інформації. Згідно досліджень українських вчених, оцінки ресурсів цього газу у державі, як і в цілому у світі, значно відрізняються. Все-таки доцільно зазначити, що його достатньо для того, щоб розпочати масштабне видобування. Проте питання потребує попереднього детального вивчення у зв'язку з потенційними екологічними загрозами, при цьому враховуючи досвід Сполучених Штатів Америки [1, с.488-490].

В багатьох країнах світу у зв'язку з підвищеним попитом на різні види сировинних ресурсів суттєво посилився ризик виникнення конфліктів через доступ до них. Конфлікти, що відбувалися з давніх часів, загострюватимуться у подальшому через зміну умов вирощування продовольчої продукції, збільшення проблем водопостачання, наслідки потепління та інше [2]. Це створює ризик для країн, які володіють ресурсами, але не мають достатньої можливості їх захищати.

На сьогодні 21 країна із населенням біля 600 млн чол. відчуває нестачу продовольства чи води. Вчені стверджують, що через зростання населення до 2025 р. до них додасться ще 36 країн, у яких проживатиме 1,4 млрд чол [3, с.18].

За оцінками світового банку, потреба у продуктах харчування до 2030р. внаслідок збільшення чисельності населення Планети, рівня заможності, переходу на покращенні стандарти харчування середнього класу зросте на 50%.

Протягом другої половини ХХ ст. відбулося біля 500 гострих суперечок за воду, 40 з них привели до військових протистоянь. Як приклад таких протистоянь можна надати індо-пакистанський конфлікт 1948 р. навколо Кашміру (Індія), де знаходяться витoki майже всіх річок, що протікають по тери-

торії Пакистану. У 1967 році пройшла арабо-ізраїльська війна, яка отримала назву «війна за воду».

Зростання цін на продовольство стало однією із причин соціальних революцій у Північній Африці і на Близькому Сході у 2011 р. Ціни на продукти харчування там зросли на 15% тільки за період із жовтня 2010 р. по січень 2011 р. Крім того, значно змінився рівень платоспроможності населення.

Апологети нової ресурсної геополітики пророкують світовий порядок, при якому забезпечення доступу до важливих ресурсів стає головним завданням армій країн і конкуренція за них призводить до нестабільності, особливо у регіонах, де вона поєднується з давніми територіальними і релігійними суперечками.

Як наслідок, у стратегіях національної безпеки дедалі більше уваги приділяється природним ресурсам. Країни приймають концепції та інші документи, у яких враховані ці виклики і загрози. Це, зокрема, такі країни як США, Велика Британія, Франція, Польща, а також провідні безпекові організації (НАТО та інші).

Зростання конфліктогенного потенціалу у сфері природних ресурсів викликає занепокоєння у багатьох європейських країнах, оскільки цей континент є найбільшим імпортером продуктів харчування у світі. Лідери провідних країн НАТО проголошують, що порушення потоків життєво важливих ресурсів може вплинути на безпеку членів альянсу.

Підтвердити енергетичні проблеми європейського континенту можуть кризи 2006 і 2009 років, коли неврегульованість питань постачання і транзиту енергоресурсів між Росією та Україною призвела до різкого скорочення поставок газу європейським країнам.

У стратегії безпеки Європейського Союзу «Безпечна Європа у більш досконалому світі» зазначається, що загрозою є «боротьба за природні ресурси..., яка ще більше загостриться в найближчі десятиліття...».

Велику увагу питанням безпеки у сфері ресурсного забезпечення приділяє Польща, де у Стратегічному перегляді національної безпеки та Стратегії національної безпеки відповідний напрям виділено у окрему галузь. Це дає змогу більше зосередитися на проблемних питаннях у сфері ресурсного забезпечення.

Франція у Білій книзі з оборони та національної безпеки пропонує починати міжурядову координацію для отримання безпечного доступу до стратегічних ресурсів. При цьому виділено п'ять видів безпеки, серед яких політика природокористування.

У системі національної безпеки України ресурсне забезпечення не виділено в окремий напрям, а розглядається як один із факторів економічної безпеки. При цьому до економічної безпеки включено створення умов для гідного життя населення та розвитку економіки. До цього неконкретного переліку було б раціонально додати, на думку автора, найголовніший ресурс України – чорноземи, які, спільно із достатньою забезпеченістю водними ресурсами та робочою силою, дають конкурентні переваги для визначення нашої держави як постачальника сільськогосподарської продукції на світовий

ринок, а також деякі інші основні ресурси. Водночас ефективний аграрний сектор неможливий без державної допомоги щодо створення сприятливих економічних та організаційних умов, гарантування надійного захисту прав власності на землю, запровадження державної торгівлі сільськогосподарською продукцією. Подібні проблеми є і по всіх інших сировинних ресурсах [4,с.120-123].

На сьогодні стан земель у цілому можна охарактеризувати як незадовільний. Пройшовши фазу індустріалізації (30-ті роки минулого століття), сільське господарство залишилося екстенсивним. Специфіка землекористування пов'язана з високим рівнем сільськогосподарського освоєння території, зокрема її розораністю, що практично не має аналогів у світі. Рівень розораності земельного фонду становить до 58%. Розміри розораної площі досягли меж, не знаних розвинутими країнами. Порівняно з іншими державами, Україна має надто високу розораність сільськогосподарських угідь (79%), що за умови низької врожайності свідчить про неефективність використання земельних ресурсів. У деяких областях (Вінницька, Тернопільська, Кіровоградська, Черкаська) рівень розораності сільськогосподарських угідь сягнув 90%. Водночас значна частина орних земель розміщена на схилах різної крутизни. Землеробство ведеться за різко від'ємного балансу гумусу й біогенних елементів.

Все більше ґрунтів закислюються, у них зменшується вміст рухомого фосфору та обмінного калію. Сучасний технічний стан зрошувальних і осушувальних систем не сприяє раціональному використанню землересурсного потенціалу. Близько 20 % земель міських, приміських та індустріальних районів перебувають у кризовому стані. Відсутність належного фінансування призвела до практичного припинення робіт з проведення протиерозійних заходів та рекультивації порушених земель.

Структура землекористування значно змінилась через зростання кількості фермерських господарств, розпаювання і подальшу приватизацію землі. Однією з найважливіших проблем переходу до ринкових відносин є розроблення деталізованого земельного кадастру на основі бонітування ґрунтів.

Зі стратегічного погляду країна може і повинна мати високорентабельне сільське господарство, що не лише годуватиме населення, а й забезпечуватиме значні надходження до державного бюджету від експорту продукції. Серед природних ресурсів особливу роль відіграють мінерально-сировинні ресурси.

Україна перебуває на початку етапу виснаження надр. Висока ступінь геологічного вивчення територій, зменшення якісних запасів основних видів мінеральної сировини, незначна ймовірність відкриття нових великих і навіть середніх за запасами родовищ зумовлюють недоцільність вкладення коштів у пошукові та геологорозвідувальні роботи. Більш пріоритетним стає технологічне переоснащення гірничодобувної і переробної галузей, де зношеність основних фондів сягає критичного рівня. Водночас в економіці країни мінерально-сировинний комплекс і безпосередньо пов'язана з ним чорна металургія мають велике значення.

На економічний розвиток України за інтенсивного довготривалого використання мінерально-сировинних ресурсів впливали наступні головні чинни-

ки: поступове виснаження надр; формування структури економіки з переважанням важких галузей виробництва; поступове накопичення негативних екологічних наслідків. Виснаження надр, як наслідок їх інтенсивного використання, відбувається оскільки мінерально-сировинні ресурси не поновлювальні, а їхні запаси завжди обмежені. Рано чи пізно кращі родовища випрацьовуються, до розробки залучають ті, що залишилися, гірничо-геологічні умови погіршуються, видобуток мінеральної сировини стає мало- або взагалі не прибутковим.

На початку минулого століття відомий економіст Г. Хотеллінг запропонував теорію виснаження, суть якої у тому, що втрати корисності ресурсів при їх консервуванні з часом компенсуються зростанням цінності. Експлуатація родовищ мінеральної сировини тісно пов'язана з політикою щодо їх виснаження і, відповідно, вилучення та використання динамічної ренти. Великі гірничодобувні компанії чи держава у цілому визначають стратегію освоєння мінерально-сировинних ресурсів з огляду на власні інтереси. Закономірності, встановлені згаданим вченим, дають можливість планувати діяльність у цій сфері в часі.

Під час економічного становлення будь-якої держави насамперед освоюють райони, де є сировина, вже розвинена інфраструктура і великі людські ресурси. Густо населена Україна, в надрах якої у минулі століття відкрито родовища нафти, газу, кам'яного вугілля, заліза, була привабливим регіоном для здійснення індустріалізації. За кілька десятиріч вона перетворилась на сировинну територію колишнього Радянського Союзу. Це зумовило невиправдано великі розміри деяких галузей промисловості (гірничовидобувної, переробної, металургійної та інших) і, відповідно, значні деформації в господарському комплексі. Окремі галузі набули гіпертрофованого та незбалансованого розвитку. Сучасні структурні характеристики економіки держави показують її сировинну спрямованість.

Виснаження надр і формування структури промисловості, переобтяженої важкими галузями, супроводжується накопиченням значних негативних екологічних наслідків довготривалого характеру. Це зумовлено тим, що економія на екологічних витратах на перших етапах освоєння родовищ дає великий прибуток. Але витрати на ліквідацію наслідків надзвичайних екологічних ситуацій і катастроф можуть перевищити загальний прибуток від продажу мінеральної сировини. Складний екологічний стан гірничодобувних регіонів реально стримує економічне зростання держави. Прикладом може бути досвід закриття неприбуткових шахт на Донбасі. З'ясувалося, що доцільніше їх не закривати, оскільки на ліквідацію наслідків такого закриття потрібні ще більші кошти, ніж на покриття результатів збиткової експлуатації.

Україна є досить ресурсозалежною державою (особливо від вуглеводних ресурсів) і щораз більше стикається з проблемами ефективного ресурсозабезпечення, насамперед виробничого сектору економіки. Донедавна питання енергоемності виробництва не були настільки гострими як сьогодні. Держава імпортувала енергоресурси із сусідніх країн СНД за цінами, нижчими, ніж на світовому ринку. Енергозалежність – це фактор, який Україна повинна міні-

мізувати насамперед. Причому головною проблемою є не дефіцит енергоресурсів, а висока енергоємність виробництва. Тому необхідно проводити серйозні реформи у сфері енергозбереження, щоб досягти європейських стандартів.

Спираючись на результати реалізації вітчизняної політики в галузі енергозбереження, які показують її низьку ефективність, можна сформулювати наступні основні недоліки впровадження наявних реформ: відсутність централізованого підходу до розробки, періодичної корекції політики енергозбереження та контролю за її впровадженням; відсутність системної ув'язки з іншими напрямками державного регулювання вітчизняної соціально-економічної та екологічної системи; слабе інституціональне підґрунтя; недостатня структурованість політики енергозбереження; обмежений інструментарій реалізації та оцінювання ефективності політики й законодавчих механізмів її здійсненнях.

Формалізація будь-якого явища чи процесу має на меті забезпечити можливість вивчення даного об'єкта і на цій основі досконалість судження, зведення до мінімуму помилок при прийнятті рішень.

Процес створення концепції і стратегії ресурсної безпеки України включає у себе відбір та використання великої кількості різнохарактерних показників, призводить до деякої невизначеності у прийнятті рішень. Проте його формалізація необхідна, оскільки тільки вона здатна забезпечити аналітичний підхід і таким чином зменшити суб'єктивність при прийнятті рішень, а також виключити помилки, що можуть вплинути на ситуацію.

Для проведення об'єктивної оцінки рівня національної мінерально-сировинної безпеки розроблені наукові методи визначення її загроз. При цьому формується набір показників по кожній загрозі і регулярно здійснюється моніторинг ситуації щодо них [6].

У географічній енциклопедії України знаходимо наступне визначення: «Мінеральні ресурси – сукупність розвіданих запасів різних видів корисних копалин, які можуть бути використані за сучасного рівня розвитку продуктивних сил» [7].

За визначенням Гірничого енциклопедичного словника, «Мінеральні ресурси України – сукупність запасів корисних копалин у її надрах» [8]. За висновками провідних фахівців, мінерально-сировинна ресурсна безпека є системою заходів із формування умов самозабезпечення держави, регіону чи галузі ресурсами на рівні необхідних потреб, коли виключена загроза шкоди споживачам усіх видів корисних копалин [9, с.79]. Теоретично сутність безпеки має виявлятися у системі чітко визначених критеріїв, що характеризують стан економіки. Показники надають обсяг ресурсів, отриманих вітчизняними виробниками для внутрішнього споживання та зовнішньоторговельних відносин.

Опис показників безпеки у дослідженнях проводиться через їх порівняння з набором встановлених індикаторів, які характеризують ступінь зв'язків між собою та виявлених у процесі аналізу результатів (табл.1.2).

Ступінь жорсткості нормативів національної безпеки залежить від економічного стану країни та її енергетичної незалежності. Розвинуті країни встановлюють більш жорсткі нормативи, а менш заможні вимушені орієнтуватись на занижений рівень національної безпеки і, відповідно, нижчі нормативи [9].

У країнах із ресурсозалежною економікою особливо гострою є проблема циклічності розвитку. Окремі вчені, наприклад Р.Аренд, таку групу називають країнами із сировиннозалежними економіками (КСЗЕ) – це ті, де на природні ресурси припадає понад 10% ВВП і 40% експорту.

Таблиця 1.2

Показники мінерально-ресурсної безпеки України

№ з/п	Показники
1.	Місце у світі за запасами окремих видів і елементів природних ресурсів
2.	Наявна і можлива забезпеченість держави необхідними мінеральними ресурсами
3.	Кількість мінерально-сировинних ресурсів, яка залишилася невикористаною
4.	Обсяги вилученої мінеральної сировини: їх абсолютні показники і динаміка в часі, а також за видом і типом
5.	Терміни вичерпання світових наявних запасів
6.	Тривалість промислового освоєння того або іншого родовища корисних копалин
7.	Геолого-пошукове нарощування запасів мінеральних ресурсів
8.	Величина загальної вартості мінеральних ресурсів, розвіданих на території держави
9.	Дійсна або прогнозна ціна на мінеральну сировину
10.	Порівняння різних видів мінеральної сировини між собою – міжгалузевий баланс
11.	Показники споживання того чи іншого виду корисних копалин на 1000 дол. ВВП
12.	Порівняння обсягу витрат на виробництво продукції різними галузями
13.	Обсяг і динаміка інвестування в окремі гірничодобувні підприємства і галузь у цілому
14.	Частка мінерально-сировинного комплексу у валовому національному продукті
15.	Ступінь прибутковості різних галузей економіки
16.	Ліквідність отриманої мінеральної сировини
17.	Обсяги споживання мінерально-сировинних ресурсів на душу населення
18.	Порівняльний аналіз обсягу національного споживання різних видів мінеральної сировини між собою
19.	Загальна кількість зайнятих у гірничодобувному секторі та їх відношення до зайнятих взагалі і чисельності населення країни
20.	Абсолютні і відносні показники (тривалість праці)
21.	Галузеві обсяги світової торгівлі

22.	Внутрішня економічна політика держави відносно гірничого комплексу
23.	Рівень наявного розвитку техніки і технологій
24.	Достатні резерви виробничих потужностей
25.	Мінімізація негативної дії на біосферу, скорочення обсягів і токсичності мінеральних відходів
26.	Встановлення видів стратегічної мінеральної сировини

джерело : [9], доопрацьовано автором

Зазвичай до них відносять нафто- та газовидобувні країни. Менше уваги дослідники приділяють країнам, що експортують чорні метали і вироби з них, руди металів, дорогоцінні каміння і метали тощо. Саме до таких країн відноситься Україна, яка входить у десятку перших країн світу за обсягом запасів залізних, марганцевих і титанових руд.

Згідно оцінки Національного інформаційного центру мінеральних ресурсів США, вона посідає третє місце після Австралії та Росії за обсягом запасів залізної руди, маючи 12% світових обсягів. У поєднанні з наявністю коксівного вугілля та марганцевих руд, близькістю до залізничних і морських шляхів це створює необхідні передумови для переважання видобувної і металургійної промисловості в економіці країни.

КСЗЕ здійснюють торгівлю в основному сировиною, попит на яку перебуває у залежності від кон'юнктури на світових ринках, що обумовлюється таким:

-експортерами сировини в основному виступають країни, що розвиваються. Вони мають обмежені можливості протидіяти зовнішньому впливу внаслідок недиверсифікованості поставок та відкритої економіки;

-жорсткість заробітної плати як однієї з основних складових доданої вартості;

-споживачами імпортованих товарів є підприємства, залежність яких від природних ресурсів значно вища, ніж у кінцевих споживачів.

Спекулятивні операції посилюють волатильність товарних ринків. Одночасне падіння зовнішніх надходжень від експорту і обсягів нових запозичень разом із необхідністю повертати зовнішні борги у більших розмірах стають чинниками негативних процесів у економіці таких країн [10,с.47-48].

Масштаби впливу зовнішньої кон'юнктури на економіку України настільки різнобічні і значні, що заходів грошово-кредитної політики для протидії недостатньо. Кон'юнктурні чинники держава може нейтралізувати лише за допомогою скоординованої антициклічної діяльної і монетарної політики.

В основу принципів використання дефіциту бюджету має бути покладено антициклічний характер фіскальної політики, що дозволяє вилучати надлишкові кошти в період сприятливої кон'юнктури та інвестувати їх при спаді економіки. Кабінет Міністрів не повинен, аналогічно ринковим суб'єктам, враховувати лише короткострокові перспективи, визначати вартість запозичень і, відповідно до цього, надавати їх певні обсяги. При цьому імплемента-

вані у бюджетне законодавство офіційні правила дозволяють дотримуватися бюджетної дисципліни.

Проводити в Україні антициклічну політику тільки через зміну обсягів запозичень неможливо, оскільки час доступу до зовнішніх ринків капіталів не співпадає з періодом, коли ці ресурси необхідні. Тому, як і у більшості країн із сировиннозалежною економікою, необхідно створити стабілізаційний фонд, який буде поповнюватися при сприятливій кон'юктурі і використовуватися для усунення кризових явищ.

У довгостроковому періоді позбавитись від такої залежності реально тільки внаслідок зміни структури економіки. Враховуючи довготривалість цього процесу і наявність реальних кроків щодо його здійснення, фіскальна політика ще довго буде використовуватися для нівелювання негативних явищ зовнішнього характеру [10,с.58].

Збільшення обсягів експорту є одним з основних факторів економічного зростання, оскільки визначає ефективність і конкурентоспроможність економіки.

Структура експорту України характеризується, як уже зазначалося, переважанням сировинного сектору, тоді як продукція машинобудування та високотехнологічних галузей має відносно незначну частку. Небезпеку ситуації продемонструвала криза 2008-2009 рр., коли різке падіння попиту і цін на сировину призвело до зниження обсягів експорту металургійної та хімічної галузей, що різко зменшило надходження до бюджету, погіршило торговельний баланс, створило серйозну загрозу дефолту. Повторення подібного сценарію можливе і у майбутньому: зростання споживчого імпорту не компенсується надходженнями від реалізації продукції сировинних галузей; металургія, вугледобування та хімічна галузі різко знизили обсяги виробництва із-за тимчасової анексії Криму та подій на Сході України.

У сучасній економічній літературі більшість досліджень стосуються комплексного показника експорту, а відмінності між його окремими категоріями і галузями, характерні особливості кожної з них розглядаються досить поверхово.

Вплив експорту сировини на економічний розвиток був ґрунтовно досліджений у 1983 р. Дж. Федером [11]. Дещо пізніше А. Фосу [12,с. 68-69] на прикладі розвинених країн довів позитивний вплив експорту промислових виробів на економічний розвиток, що контрастує з протилежним результатом сировинних поставок.

Висновки Д. Грінвея виходять з аналізу базових галузей промисловості (паливної, текстильної, металургії) як визначальних для економічного підйому країн, що розвиваються. М. Пенядер, вивчаючи спеціалізацію зовнішньої торгівлі, визначив високотехнологічні галузі як пріоритетні для економічного зростання.

Маючи значні напрацювання у вивченні проблем експортного потенціалу та шляхів його трансформації в напрямі розширення високотехнологічних галузей, водночас для конкретних умов української економіки залишаються тільки означеними питання розробки комплексних заходів щодо підтримки

інвестиційно-інноваційного вектору економічного розвитку, що вимагає нових теоретичних підходів та практичних напрацювань [13, с. 111-112].

Видобувні галузі сьогодення характеризуються високим рівнем рентабельності. Якщо держава не знизить їх прибутковості через податкові важелі, ставки мита, вартість ліцензій та інше, основний капітал надходитиме до них. За рахунок видобувних підприємств зростатимуть кредитні ставки, зменшуватимуться інвестиції у інші галузі, що призведе до зниження темпів розвитку промислового комплексу у цілому і погіршить структурні зрушення, придасть їм деструктивного характеру. За сприятливої світової кон'юнктури видобувні структури спроможні задовольнити потребу у капіталі за рахунок експортних поставок. Вони не зацікавлені у внутрішніх накопиченнях. Відповідно не розвивається фінансова інфраструктура, заощадження населення не використовуються як інвестиції і загальний об'єм капіталовкладень знижується.

Узагальнюючи, сировинний експорт у перспективі гальмує економічне зростання і погіршує структуру економіки. Основна спеціалізація українського експорту зосереджена у сировинних галузях, що характеризуються ціновою конкурентоспроможністю і водночас високою залежністю від кон'юнктури світових цін. У останній час залежність посилюється факторами політичного характеру у зв'язку із агресією Російської Федерації.

Без переорієнтації економічної політики на реалізацію інвестиційно-інноваційної моделі розвитку Україна приречена на низьку конкурентоспроможність, відтік кваліфікованих кадрів за кордон, періодичні соціально-економічні кризи локального характеру [13, с. 118-119].

Досліджуючи інвестиційно-інноваційний розвиток економіки, доцільно нагадати, що у першій половині ХХ століття радянський економіст М. Кондратьєв розробив теорію щодо послідовно змінюючих одна одну фаз підвищення та зниження цін. Цикли, згідно висновків Кондратьєва, мають протяжність 55-70 років.

У зв'язку з цим необхідно розглянути сировинні цикли, які також досліджував радянський вчений. Він проаналізував економічні показники розвинутих країн капіталізму за досить тривалий період – більш ніж 100 років. Вивчивши індекси цін, державні позичкові папери, номінальну заробітну плату, показники зовнішньоторгового обігу, обсяги видобутку вугілля, золота, виробництва свинцю, чавуну і т.д., вчений зробив такий висновок: при фазі підйому швидкий розвиток економіки неминуче веде до необхідності змін. Проте можливості змін у суспільстві відстають від вимог економіки, а тому розвиток переходить у фазу зниження, протягом якої кризово-депресивні явища примушують перетворювати економічні та інші відносини. Згідно припущень М. Кондратьєва, на даний час період спадної фази, вихід із якої тільки один – технологічний прорив.

Відповідно спостережень Більге Ертена, економіста Департаменту ООН з економічних та соціальних питань, і Хосе Антоніо Окампо, професора Колумбійського університету, з 1754 р. всі досліджені ними цикли, крім нафтового, корелюють із змінами світового ВВП, тобто орієнтуються на глобальний попит. Попит, у свою чергу, залежить від стану економіки. В часи кризи по-

потреба у будівельних матеріалах, пальному та іншій сировині знижується, разом з тим і ціни на них, а у часи підйому – навпаки.

Х.А. Окампо стверджує, що аналіз цін на різні види сировини дозволяє виділити три цикли протягом 1865-2010 рр. Результати дослідження, проведеного зазначеними вченими у 2011р., виділяють довгострокові цінові тренди на сировинні товари (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Довгострокові тренди цін на сировину

Тренд	Метали		Нетропічна аграрна продукція		Нафта	
	Цикл, роки	Зростання, %	Цикл, роки	Зростання, %	Цикл, роки	Зростання, %
Підйом	1865-1881	1,7	1899-1932	20,0	1875-1925	114,2
Спад	1882-1974	-48,2	1933-1994	-46,9	1926-1962	-32,5
Підйом	1975-2010	43,8	1995-2010	6,9	1963-2010	280

джерело: інформація ООН, доопрацьовано автором

Проблему падіння цін деякі виробники і їх угруповання намагаються вирішити зниженням пропозиції. Наприклад, скорочення видобутку нафти – традиційний інструмент цінового регулювання в країнах ОПЕК. Проте знизити видобування до такого рівня, щоб це відповідало реаліям сьогодення, особливо якщо врахувати наявність угод, неможливо.

Крім того діє фактор розвитку технологій. Низькі ціни на сировину у кінці 1990-х – на початку 2000-х років не сприяли інвестуванню та нарощуванню видобутку, але з тих пір ситуація змінилася корінним чином. Зростання попиту на деяку сировину зробило відповідні галузі привабливими для інвестування, що підвищувало продуктивність.

Збільшення обсягів видобутку багато в чому пояснюється використанням нових технологій, перш за все на ринку природного газу. Після 2010 року, коли ціни на газ, як і на нафту та ще багато які види сировини, почали падати, інвестори неохоче вкладають кошти у нові проекти, пов'язані із сировиною, оскільки достатнього прибутку їм не гарантовано [14,с.27-30].

Виробники, які випускають кінцеву продукцію, прикладають багато зусиль щоб зменшити залежність від сировинного фактору, тобто від кількості того чи іншого виду (інших видів) необхідної сировини, що отримало назву матеріалоємності. Доцільно розглянути як проводиться така робота на підприємствах машинобудівного комплексу – одного з найбільш матеріалоємних і залежних від сировини. Стратегія ресурсозбереження на підприємствах машинобудування наведена на рис.1.1.

Сутність і зміст стратегії ресурсозбереження визначають функціонування механізму раціонального використання виробничих ресурсів на підприємствах комплексу. З наукової точки зору зазначений механізм є системою, мета якої – підтримання витрат виробничих ресурсів на конкурентоспроможному рівні.

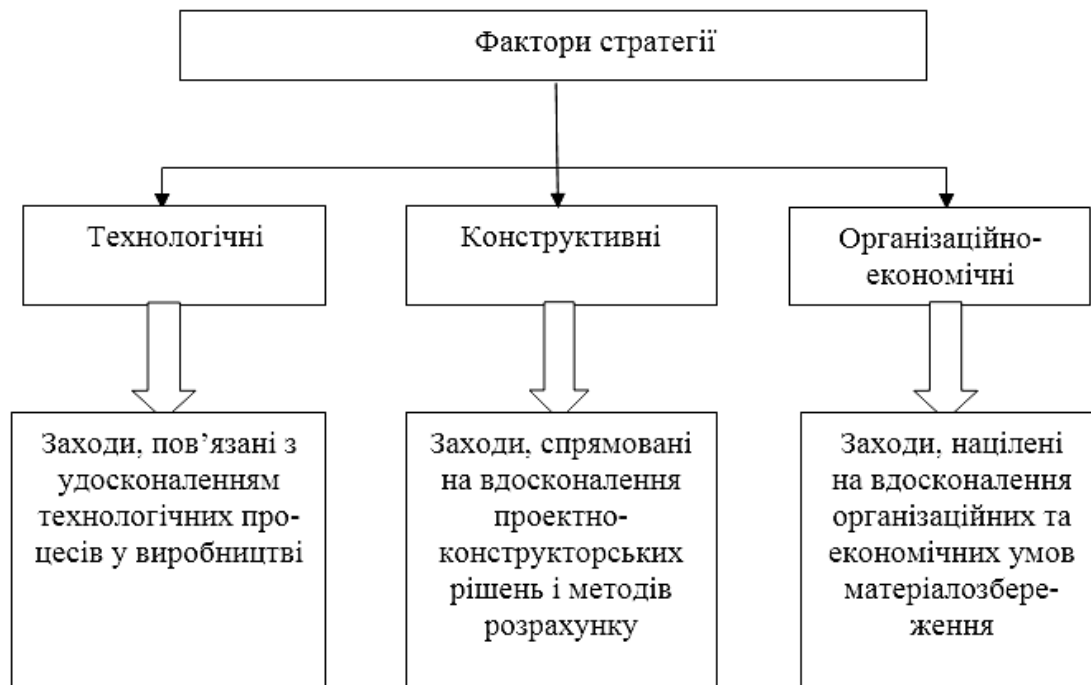


Рис.1.1. Стратегія ресурсозбереження на підприємствах машинобудування

джерело: [15,с.94], доопрацьовано автором

Передумови формування і здійснення ресурсозберігаючої стратегії:

- зростання витрат на видобуток та використання енергії;
- збільшення споживання сировини і матеріалів у світі за останні роки;
- ріст собівартості і цін на сировину як результат збільшення витрат на розвідку, видобуток, збагачення і транспортування.

У ході розробки стратегії ресурсозбереження необхідно виходити з того, що її сучасні форми і методи мають відрізнятися підвищеною гнучкістю і бути достатньо уніфікованими або, навпаки, диференційованими з урахування впливу чинників у сфері продуктивної діяльності.

Зростаюча роль стратегії у сучасному господарському житті машинобудівного підприємства обумовлює необхідність побудови моделі ресурсозберігаючого типу. Конкретні форми взаємодії підрозділів та службових осіб, на які покладено відповідні функції, встановлюються на кожному конкретному підприємстві залежно від основних завдань ресурсозбереження з урахуванням його особливостей.

У ході реалізації заходів, спрямованих на організацію стратегії ресурсозбереження в підрозділах, посадові особи здійснюють оперативний контроль з метою запобігання відхилень від намічених умов та термінів виконання [15,с.192].

Робота з приведення в дію резервів ресурсозбереження повинна носити планомірний і цілеспрямований характер. Виходячи з головної мети стратегії і на основі аналізу причин, які перешкоджають використанню сировини, а також місць виникнення втрат ресурсів у конкретному періоді, визначаються основні напрямки ресурсозбереження на підприємстві [16,с.94-95].

Протягом останнього десятиріччя продовжувалось прогресуюче накопичення відходів як у промисловому, так і в побутовому секторах. В даному дослідженні, виходячи із його спрямованості, ми не будемо розглядати вплив відходів на навколишнє середовище, а обмежимося питаннями їх використання як сировинного ресурсу.

Згідно з європейською практикою, проблема відходів має виходити з їх оцінки як ресурсного джерела. Узагальнення досвіду управління відходами у розвинених країнах та їх використання в Україні дозволяє визначити, що зазначене є довгостроковою стратегією економічного розвитку держави.

До найбільш ресурсно-цінних відходів, що зосереджені по всій території України, відносяться залишки продуктів кінцевого споживання: зношені шини, відпрацьовані оливи та акумулятори, використані шкіряні вироби тощо. Загальні обсяги щорічного утворення цих відходів сягають понад 5,5 млн т, а рівень використання менше 5%. Саме ця група у першу чергу потребує цільового регулювання та програмного забезпечення, тобто концентрації фінансових ресурсів, зусиль органів виконавчої влади, науки, виробництва та громадськості для досягнення запланованих результатів. При цьому повинні вирішуватись такі завдання:

- адаптація чинного законодавства України у сфері поводження з відходами до законодавства Європейського Союзу з урахуванням особливостей співпраці з іншими країнами;

- створення організаційних, нормативно-правових та інформаційних передумов, розробка економічного механізму і фінансового забезпечення щодо реалізації заходів;

- зменшення ресурсної залежності країни за рахунок вторинних ресурсів та зниження витрат первинної сировини у загальному обсязі ресурсоспоживання;

- розширення можливостей задоволення матеріально-сировинних та енергетичних потреб України за рахунок відходів як вторинної сировини;

- реалізація конкретних пілотних проектів;

- створення інфраструктури поводження з відходами як вторинною сировиною [17,с.403-404].

Стан діючої нормативно-правової бази в Україні щодо поводження з відходами носить фрагментарний характер і комплексно не вирішує даної проблеми. Як свідчить зарубіжний досвід, необхідно розглядати всі етапи поводження з відходами як цілісну систему, що потребує нормативно-правового врегулювання. Це повинно здійснюватися таким чином:

- розробка і прийняття нових законодавчих актів, які забезпечують комплексний підхід до вирішення проблеми і відповідають вимогам ЄС;

-внесення змін та доповнень до діючих законодавчих актів у частині підвищення вимог щодо раціонального використання вторинних ресурсів та ресурсозбереження.

Нормативно-правова і методична бази повинні мати таку структуру: законодавчі акти та рішення вищих органів влади; міжнародні та державні стандарти; регіональні і галузеві керівні, нормативні та інструктивні матеріали; методичні вказівки і рекомендації щодо виконання нормативів [16,с.388-396].

Економічно ефективно використання земельних ресурсів сільськогосподарського призначення з врахуванням екологічних факторів набуває все більшої актуальності. При цьому перспективним напрямком є органічне сільськогосподарське виробництво, що характеризується мінімальним використанням хімічних добрив та засобів захисту рослин, відсутністю генетично модифікованих організмів, посиленням застосуванням ручної праці та інше.

В Україні є достатні передумови для органічного сільськогосподарського виробництва. Вона посідає перше місце у східноєвропейському регіоні щодо сертифікованих площ ріллі, переважно спеціалізуючись на виробництві зернових, зернобобових і олійних культур.

За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, станом на 25 січня 2013 року статус спеціальних сировинних зон було надано землям площею 222,6 тис. га, на яких ведуть господарську діяльність 77 аграрних підприємств різних форм власності (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Спеціальні сировинні зони в Україні

Область	Кількість суб'єктів господарської діяльності	Площа земель, га
Вінницька	9	14596
Волинська	2	5758
Дніпропетровська	7	32299
Івано-Франківська	4	3353
Київська	7	16769
Полтавська	32	96074
Рівненська	1	6621
Сумська	5	12591
Харківська	3	17458
Херсонська	1	2894
Хмельницька	1	1373
Черкаська	2	3220
Чернігівська	3	9592
Всього	77	222598

джерело: Офіційний портал Міністерства аграрної політики та продовольства України / [Електронний ресурс].-Режим доступу: <http://minagro.gov.ua>

З метою подальшого розвитку органічного виробництва у аграрних підприємствах важливим завданням є розробка науково-методичних засад із здійснення комплексу заходів для забезпечення населення та конкурентоспроможного експорту високоякісних продовольчих продуктів.

Перспективним напрямком, який враховує системні взаємозв'язки між всіма ланками відтворювального процесу, є кооперація аграрних підприємств у межах спеціальних сировинних зон, яка сприятиме вирішенню проблем раціонального використання земельних ресурсів та ведення органічного землеробства.

Сільськогосподарські землі повинні відповідати вимогам щодо рівня їх забруднення шкідливими речовинами: радіонуклідами, пестицидами, важкими металами та ін. Дані нормативи розроблені фахівцями Інституту агроекології і природокористування НААН і мають повсякчасно використовуватися на практиці [18, с. 101-103].

Продовжуючи тему використання в Україні земель як ресурсу, зупинимось на виробництві сировини для біопалива та олійних культур, тим більше що ці спрямування перекликаються між собою.

Проблема виробництва біологічного палива відноситься до актуальних і водночас дискусійних питань, які у майбутньому можуть бути перспективним вектором розвитку рослинництва і взагалі сільського господарства.

Україна рідко коли мала дефіцит зерна для внутрішнього забезпечення, проте стабільністю у обсягах виробництва відзначається не завжди. Це стосується майже всіх видів аграрної продукції, що за своїми біологічними властивостями може бути використана для переробки на біопаливо – ріпаку, кукурудзи, сої та ін. На сьогодні значна її частина експортується за межі України як сировина, а тому сільське господарство закріпило за собою статус сировинної галузі.

Повернемося до доцільності виробництва біопалива. Це перспективний, екологічно ефективний сегмент діяльності. Сировина, з якої виробляється біопаливо – поновлювальний ресурс. Його суттєва перевага ще у одному – воно повністю розкладається мікроорганізмами і тому екологічно відносно безпечне.

Сільськогосподарська продукція, яку виробляють для використання як біопалива, включає уже названі нами кукурудзу і сою (переважно у США та Аргентині), льон і ріпак (в основному у Європі), цукровий очерет у Бразилії й пальмову олію в Південно-Східній Азії. У США до третини обсягів виробництва кукурудзи (70-100 млн т) щорічно спрямовується на виробництво біоетанолу.

Не можна не враховувати, що сільськогосподарські культури, продукція яких придатна для виробництва біологічного палива, вкрай виснажують землю. Тому дуже цікавими і перспективними є напрацювання вітчизняних науковців В.Я. Месель-Веселяка і М.М. Ярчука, що пропонують використовувати як сировину для виробництва біоетанолу цукрові буряки. Це тим більш важливо, що буряківництво у цілому і цукрові заводи зокрема прийшли у повний занепад і потребують корінної зміни профілю діяльності. Як зазначають

вчені, одним із завдань ефективного механізму агрогосподарювання є здійснення модернізації цукрових заводів, яка полягає у організації виробництва, крім цукру, біоетанолу і меляси в єдиному технологічному процесі цукрування, а, крім того, введення додаткового технологічного циклу з виробництва біоетанолу з меляси та соку буряків. За їх розрахунками, цукрові буряки є найбільш ефективною культурою для переробки на біоетанол [18,с. 128-129].

Олійні культури виробляють в багатьох країнах світу. До основних виробників відносяться Сполучені Штати Америки, Бразилія, Аргентина, Китай та Індія. Разом ці країни забезпечують понад дві третини світового виробництва олійної сировини. У структурі посівів переважають соєві боби, які дають більше половини світового виробництва олійної сировини. На ріпак приходить-ся 14%, насіння бавовни –11, соняшника – 9.

Зростання чисельності населення підтримує високий попит на олійні культури і продукти їхньої переробки, оскільки у країнах з низьким рівнем доходів їх використовують як дешевий рослинний білок для харчування людей, а у розвинених країнах – як цінну білкову сировину при годівлі тварин. Динаміка виробництва олійних культур показана на рисунку 1.2.

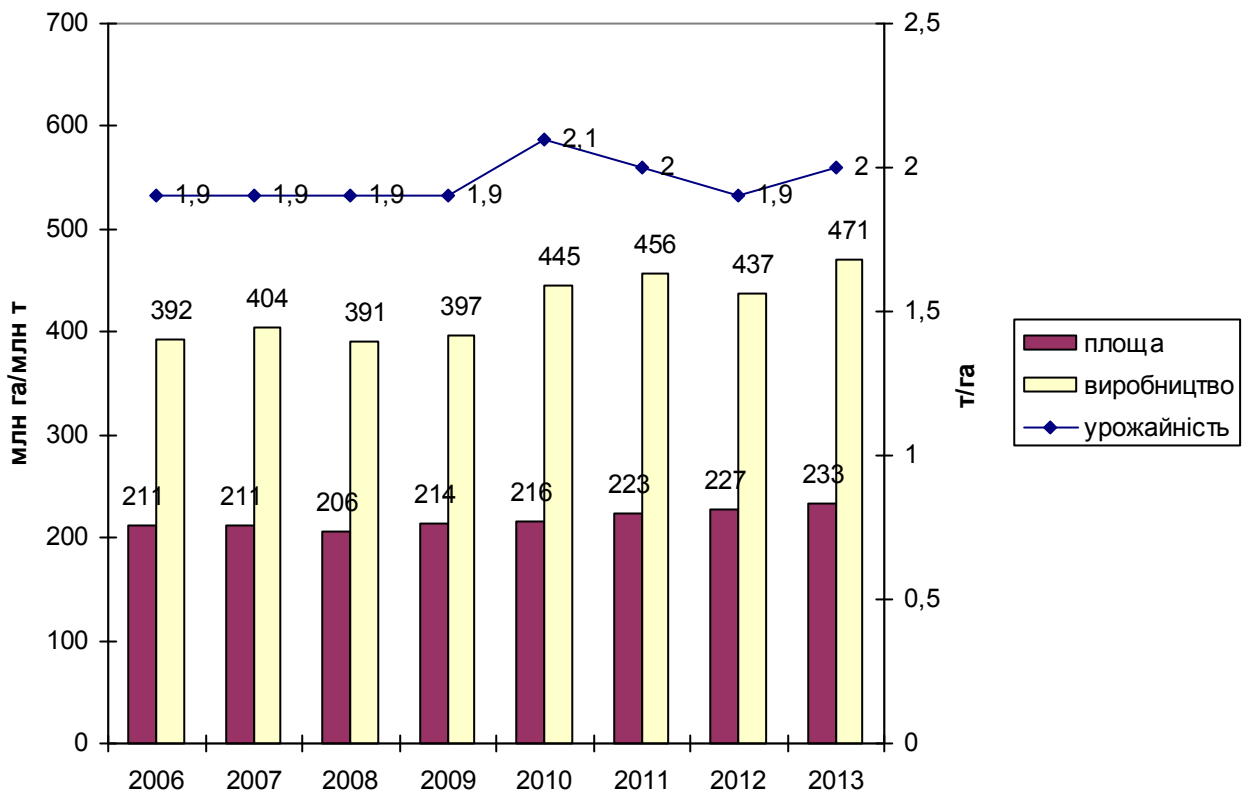


Рис. 1.2. Виробництво олійних культур у країнах світу

джерело: дані Держкомстату України, доопрацьовано автором

У структурі світового експорту олійної сировини США і Бразилія займають по 34%, Канада-10%, Аргентина-9%, тоді як на інші країни припадає 13% продажу.

Найбільшим імпортером олійної сировини є Китай. У 2012 р. сезонні обсяги закупівель продукції країною становили 55% світового імпорту або 58 млн т.

Упродовж останніх років в Україні спостерігалася тенденція нарощування виробництва олійних культур. Якщо у 2005 р. загальний обсяг цих культур становив 5,7 млн т, то у 2012 р. вони збільшилися до 13,0 млн т (рис. 1.3).

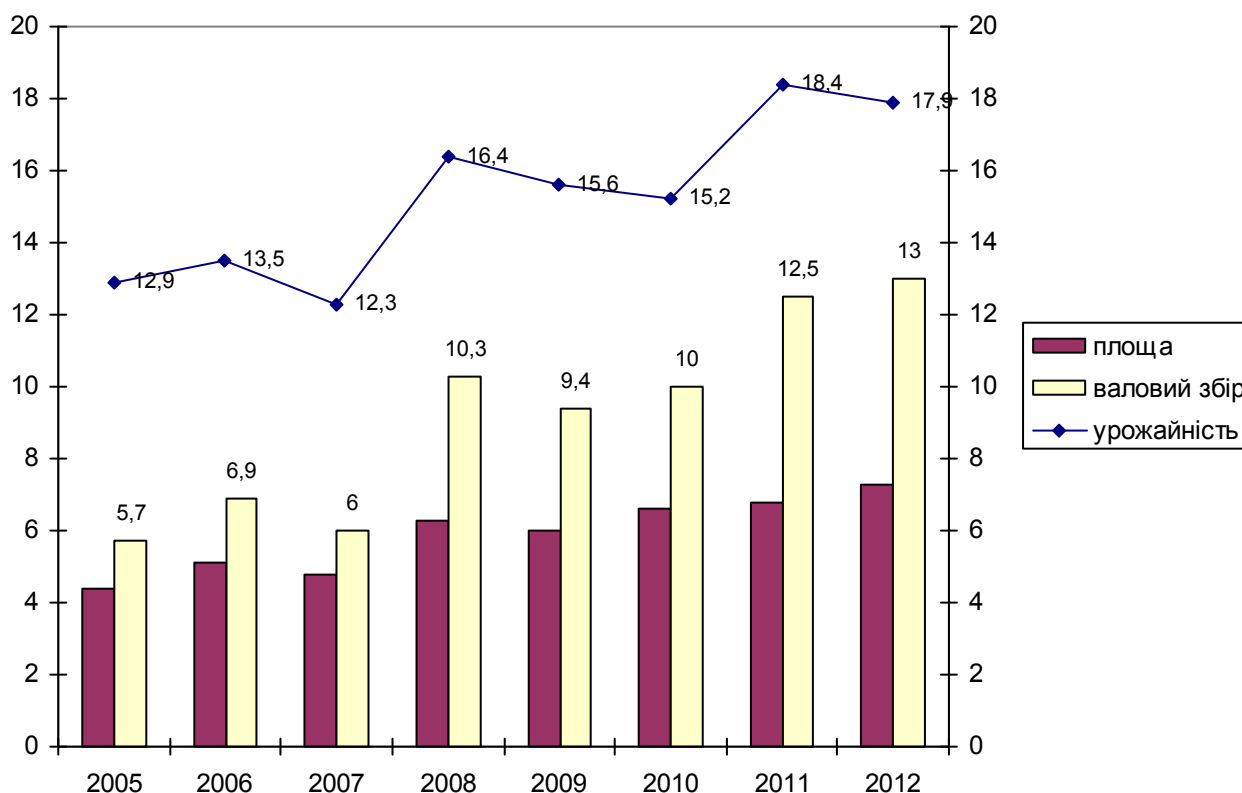


Рис. 1.3. Виробництво олійних культур в Україні

джерело: Дані Держкомстату України, доопрацьовано автором

Цьому сприяло розширення посівних площ до 6,8 млн га, що у 1,5 рази перевищує площі 2005 р., та зростання урожайності.

Понад мільйон тонн насіння збирають у Дніпропетровській, Запорізькій, Кіровоградській та Харківській областях. Культури вирощують в основному великі і середні сільськогосподарські товаровиробники, частка яких у загальних обсягах продукції складає 70%. На фермерські господарства припадає 18%, на господарства населення-12% (1,5 млн т).

Основною олійною культурою є соняшник, що займає майже 70% обсягів. На сою припадає 18%, ріпак – 12%. Також вирощують льон-кучерявець на насіння, гірчицю та рижій, загальна частка яких у виробництві олійних культур складає 1%.

Обсяги вирощування сої постійно зростають, що пояснюється можливістю використання власного посівного матеріалу, незначними виробничими витратами, низькими ціновими ризиками. Все це забезпечує високий рівень прибутковості культури та її посилений експортний потенціал [18, с. 37-40].

Можна зробити наступні висновки:

1. Сировина, як стартовий майданчик розвитку інших галузей, викликає значний інтерес з боку різних країн та товаровиробників, що призводить до конкурентної боротьби за неї.

2. Сировинноорієнтовані країни в основному мають нижчу ступінь розвитку ніж ті, що виробляють кінцеву продукцію та впроваджують сучасні технології.

3. Рівень безпеки країн, їх експортні можливості, антикризова політика у значній мірі залежать від наявності сировинних ресурсів та ресурсозберігаючої політики.

4. Україна володіє значними земельними, мінеральними, сільськогосподарськими ресурсами, у певній мірі використовує цей потенціал. Проте її майбутнє залежить від науково обґрунтованої і втіленої на практиці моделі постіндустріального суспільства, фундаментом якої є знанневий капітал, а кінцевою метою мережева змішана економіка.

Література

1. Зварич И. Анализ ресурсно-сырьевого дисбаланса мировой экономики / И. Зварыч, Р. Зварич // Журнал европейської економіки. - 2013. - №4. – С. 466-490.

2. FAO : Природные ресурсы [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.fao.org/docer/014/am859r/am859r12.pdf>

3. Мир после кризиса. Глобальные тенденции – 2025, меняющийся мир: доклад Нац. развед. совета США. – М.: Европа, 2009.-188 с.

4. Марушевський В.Г. Зростання конфліктогенного потенціалу у сфері сировинно-ресурсної безпеки /В.Г.Марушевський// Стратегічні пріоритети.- 2013.-№1.-С.120-125.

5. В.Ф.Савченко. Потенціал національної економіки України: монографія.-Чернігів : ЧДІЕУ, 2009.-274 с.

6. Воробьев А.Е. Национальная минерально-сырьевая безопасность России: современные проблемы и перспективы: учебник /А.Е.Воробьев, Г.А.Балыхин, В.И.Комашенко.-М.:Высш.шк.,2007.-471 с.

7. Географічна енциклопедія України: в 3-х т./Ред.кол.:О.М.Маринич (відпов.ред.) та ін.- К.: Українська радянська енциклопедія ім. М.П.Бажана, 1990. – Т.2. – 480 с.

8. Гірничий енциклопедичний словник. Т.2 /За редакцією В.С.Білецького. – Донецьк : Східний видавничий дім, 2002.-632 с.

9. Корецький М.Х., Маланчук З.Р., Калько А.А./ Конструктивні принципи управління мінерально-сировинною безпекою держави // Інвестиції : практика та досвід. – 2012.-№18.-С.79-84.

10. Башко В.Й. Антиклічна фіскальна політика у країнах із сировиннозалежною економікою/ В.Й.Башко // Економіка і прогнозування. – 2012.- №2.-С.47-59.
11. Feber,G. (1983). On Exports and Economic Growth. Journal of Development Economics, 12: 59-73.
12. Fosu, A.K. (1990) Export composition and the impact of export on economic growth of developing economies. Economics Letters, 34: 67-71.
13. Черкас Н.І. Структурно-секторальна модель експорту : об'єктивні чинники економічного зростання України /Н.І.Черкас// Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №1. – С. 111-119.
14. Горбач Д. Сырьевой бум-бум [Сырьевые суперциклы] / Д.Горбач // Бизнес.-2012.-С.27-30.
15. Суперека С. Роль ресурсозбереження в системі конкурентоспроможності виробничих підприємств /С.Суперека// Економічний простір: збірник наукових праць.-2008.-№20/1.-С.191-199.
16. Пекшин С.В Механізм формування та реалізації стратегії ресурсозберігаючої політики на рівні підприємств машинобудування / С.В.Пекшин// Формування ринкових відносин в Україні.-2014.-№7.-С.90-95.
17. Державне регулювання економіки України: методологія, напрями, тенденції, проблеми / за ред. д-ра екон. наук М.М.Якубовського.- К.-НДІ Міністерства економіки України, 2005.-410 с.
18. Карєєв О.М. Забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств в умовах органічного землеробства /О.М.Карєєв// Економіка АПК.-2015.- №4.-С.101-106.
19. Гончарук Т.В. Розвиток ефективності виробництва сільськогосподарської продукції і сировини для переробки на біопаливо / Т.В.Гончарук// Економіка АПК.-2013.-№8.-С.128-133.
20. Маслак О. Нові олійні рекорди/ О.Маслак // Пропозиція. - 2012. - № 6. - С.36-40.

1.2. Передумови розвитку біо-орієнтованої економіки в Україні в контексті сталого розвитку

З урахуванням глобальних викликів, з якими сьогодні стикнулося людство та світове співтовариство, важливо фундаментально вивчати наявний в Україні потенціал для розвитку біоекономіки.

До 2005 термін «біоекономіка» використовувався головним чином у зв'язку з такими видами діяльності, які пов'язані з науковими та науководослідницькими в галузі біотехнологій, що спрямовувалися на вивчення механізмів і процесів генетичного та молекулярного рівнів, та їх застосування до цілей виробництва.

З 2005 року почали використовуватися більш широкі та різноманітні відповідно до областей застосування визначення біоекономіки. У 2012 році Європейська Комісія з біоекономіки після низки консультацій дала таке визначення: «біоекономіка охоплює виробництво поновлюваних біологічних ресурсів та їх перетворення в продукти харчування та корми, інші біопродукти та біоенергію».

Вона включає в себе сільське господарство, лісництво, рибництво, харчову та целюлозно-паперову промисловість, а також частини хімічної, біотехнологічної та енергетичної галузі (табл. 1.4). Її сектори мають значний інноваційний потенціал, оскільки використовують в широкому діапазоні науки, технології та загалом знання [1].

Таблиця 1.4

Сектори біоекономіки в ЄС у 2012 р.*

Сектори	Щорічний оборот, млрд. євро	Зайнятість, тис. ос.
Харчовий	965	4400
Сільськогосподарський	381	12000
Лісовий та целюлозно-паперовий	644	4800
Аквакультура (рибництво)	32	500
Біохімічний та виробництво ензимів	5,8	155
Біопаливний	6	150
Всього	2078	22005

**Джерело: [2]*

З огляду на досвід країн Європейського Союзу стосовно розвитку секторів біоекономіки важливо визначити наявний потенціал України, який може бути залучений та використаний секторами, що віднесені до біоекономічних. Таким чином запропоновано дослідити ресурси, якими володіє Україна, для розвитку таких секторів: харчового, сільськогосподарського, лісового та целюлозно-паперового, аквакультури, біохімічного й виробництва ензимів та біопаливного.

Харчовий сектор

Забезпечення ефективного і пропорційного розвитку харчового сектору є одним з головних завдань державної економічної політики, реалізація якого є основною умовою не тільки задоволення потреб внутрішнього ринку, але й за наявності відповідних можливостей – формування потужного їх експортного потенціалу.

Харчова промисловість України включає такі галузі: овочеву, соляну, виноробну, олійно-жирову, м'ясну, макаронну, лікєро-горілчану, крохмально-

м'яясну, рибу, молочну, кондитерську, хлібопекарську, пивоварну, спиртову, цукрову, борошномельно-круп'яну та інші.

Серед інших країн світу Україна має найбільш потужний природний, людський, геополітичний і ресурсний потенціал для розвитку харчового сектору, раціональне використання якого забезпечило б їй провідне місце на світовому й регіональних продовольчих ринках.

Останні роки розвиток харчової промисловості в Україні характеризується зниженням технологічного рівня виробництва, скороченням обсягів і асортименту продукції, затуханням інвестиційного та інноваційного процесів, витісненням вітчизняних харчових продуктів з ринків, зменшенням обсягів надходження до бюджету та валютних надходжень у країну від експортних операцій. Харчова промисловість - одна з провідних галузей не лише агропромислового й промислового комплексів, а й усієї економіки України.

За кількістю зайнятих та за обсягом валової продукції харчова промисловість належить до найважливіших галузей господарства у більшості країн світу, і в Україні зокрема. Основними факторами розміщення галузей є чисельність і густота населення, сировинна база, форми організації виробництва, транспорт, об'єктивними – природні умови та науково-технічний прогрес.

Головними факторами розміщення харчового сектору визначено сировинний та споживчий. Залежно від дії основних факторів галузі первинної переробки сільськогосподарської сировини поділяють на такі групи: орієнтуються на джерела сировини (цукрова, консервна, крохмале-патокова, олійна); тяжіють до місць споживання готової продукції (молочна, кондитерська); орієнтуються і на сировину, і на споживача (м'ясна, борошномельно-круп'яна).

Важливість галузі для економіки України обумовлена її питомою вагою в загальних обсягах виробництва і реалізації промислової продукції, експортним потенціалом та обсягами податкових надходжень, які вона забезпечує.

У 2014 році харчова промисловість зайняла друге місце за обсягами реалізованої продукції (перше місце посідає металургійне виробництво). Її частка склала 16 % [3].

Відповідно до даних Державної служби статистики України, рентабельність виробництва харчових продуктів є досить низькою. У 2010 р. вона склала 4,5%, що на 1,3%, 2,1% та 10,3% нижче рентабельності целюлозно-паперової галузі, машинобудування та діяльності, пов'язаної із видобуванням усіх видів корисних копалин відповідно [4].

Позитивними тенденціями характеризується інноваційний потенціал харчового сектору. З 2005 до 2014 року кількість підприємств харчової промисловості, які впроваджували інновації, значно зросла (на 44%) (рис. 1.4).

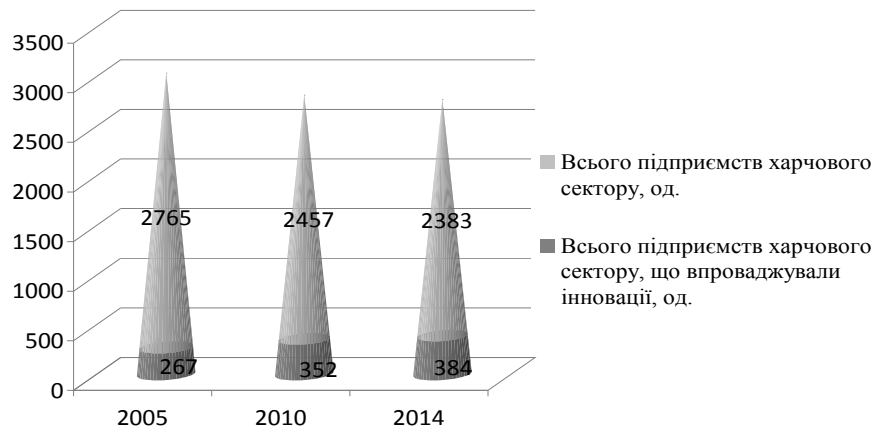


Рис. 1.4. Динаміка кількості підприємств харчового сектору у розрізі інноваційної активності в 2005, 2010, 2014 роках, од.*

**Складено автором на основі: [5]*

Як видно з даного рисунку, у 2014 р. на підвищенні інноваційного рівня власного виробництва сконцентрували зусилля 384 підприємства на відміну від 267 – у 2005 р.

Однак серед упроваджених на підприємствах галузі у 2014 році 237 нових технологічних процесів тільки 62 спрямовувалися на ресурсозбереження і були маловідходними; 24 підприємства розробили та вивели на ринок принципово нову продукцію; 32 підприємства запровадили організаційні, а 51 – маркетингові інновації [5]. Таким чином, не зважаючи на пожвавлення інноваційної активності у харчовому секторі якісні параметри досить низькі.

Харчовий сектор є важливою складовою агропромислового комплексу України. Як заключна ланка ланцюга створення вартості даний сектор повинен виконувати своє призначення - зберігати та переробляти сільськогосподарську продукцію, перетворюючи її на товари високої якості. Проте проблеми дотримання якості та екологічної безпеки продуктів харчування для України все ще залишаються досить гострими.

Сільськогосподарський сектор

Крім стійкого забезпечення населення України якісним, корисним і доступним продовольством, сільське господарство має можливість відповісти на глобальний виклик, пов'язаний з проблемою забезпечення населення земної кулі продуктами харчування. Потенціал сільського господарства України значно перевищує потреби внутрішнього ринку.

Завдяки теплому клімату, рівнинному рельєфу та наявності великих площ чорнозему (третина світових запасів), в Україні надзвичайно сприятливі умови для розвитку сільського господарства.

Геополітичне положення України та її високий земельно-ресурсний потенціал обумовлюють провідну роль земельного фонду як одного з важливих

ресурсів держави, що виступає первинним фактором виробництва і своєрідним фундаментом економічного розвитку. Земельний фонд України становить 60,4 млн. га і складається із земель різного функціонального призначення, якісного стану та правового статусу (рис. 1.5).

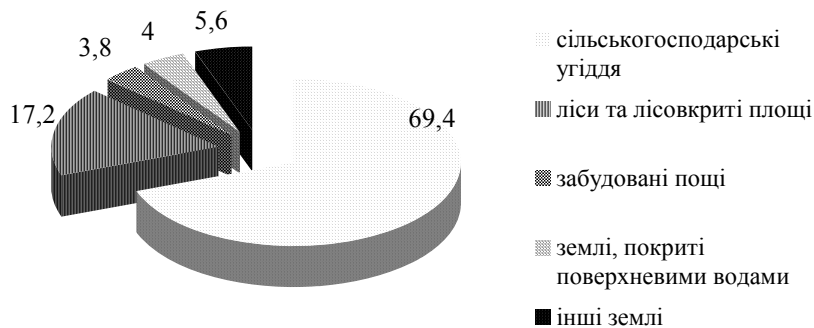


Рис. 1.5. Земельний фонд України в 2014 р., %*

**Складено автором на основі: [7]*

Розподіл земельного фонду України за землекористувачами характеризується наступними даними (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Земельний фонд України з визначенням землекористувачів у 2014 р.*

Користувачі	Млн. га	%
Державні та колективні сільгосппідприємства, кооперативи, акціонерні товариства, фермерські господарства	46,7	77,3
Лісогосподарські підприємства	7,2	11,9
Підприємства промисловості, транспорту, зв'язку та ін.	2,1	3,5
Заклади науки, культури, освіти, охорони здоров'я та ін.	0,2	0,3
Установи природоохоронного та рекреаційного призначення	0,3	0,5
водогосподарські підприємства	0,5	0,8
житлово-експлуатаційні організації	0,1	0,2
Землі державної власності	3,3	5,5

**Складено автором на основі: [7]*

Рівень інтенсивності використання земельних ресурсів України є досить диференційованим у територіальному розрізі. Найвища залученість земель у господарський обіг склалася у Львівській, Донецькій, Тернопільській областях. В цілому земельні ресурси України характеризуються досить високим біопродуктивним потенціалом, а в його структурі висока питома вага ґрунтів чорноземного типу, що створює сприятливі умови для продуктивного землеробства [8, с. 50].

Таким чином визначено, що можливість України задовольняти як внутрішні потреби продуктами харчового сектора та сільського господарства, так і зовнішні (вона є великим експортером зернових культур на світовий ринок) обумовлена наявністю родючих ґрунтів та природно-кліматичними умовами.

Лісовий та целюлозо-паперовий сектори

Значення лісового та целюлозо-паперового секторів в економіці України визначається тим, що в сучасних умовах немає такої сфери суспільного життя, де деревина та продукція її переробки не відігравали б значущої ролі. Основний продукт лісу — деревина, яка використовується для виробництва засобів виробництва, зокрема предметів праці (круглий ліс, пиломатеріали, фанера, деревні плити, метиловий спирт тощо) і предметів споживання (меблі, папір, оцтова кислота).

Лісистість території України становить 15,6%. Запаси деревини становлять 1,74 млрд. куб. м. Найбільша концентрація лісів в Українських Карпатах (40,5% площі цього регіону), Кримських горах (32%) і на Поліссі (25,1%); у лісостеповій зоні даний показник складає 13,2%, у степовій — 3,8%. До найбільш лісистих областей належать Закарпатська, Івано-Франківська, Рівненська, Житомирська, Волинська і Чернівецька.

На райони зосередження лісових ресурсів орієнтується лісозаготівельна та целюлозо-паперова промисловість. Основним споживачем ділової деревини є лісопильна промисловість, яка є основою для подальшої обробки деревної сировини. Далі представлено обсяг продукції лісового та целюлозо-паперових секторів (рис. 1.6).

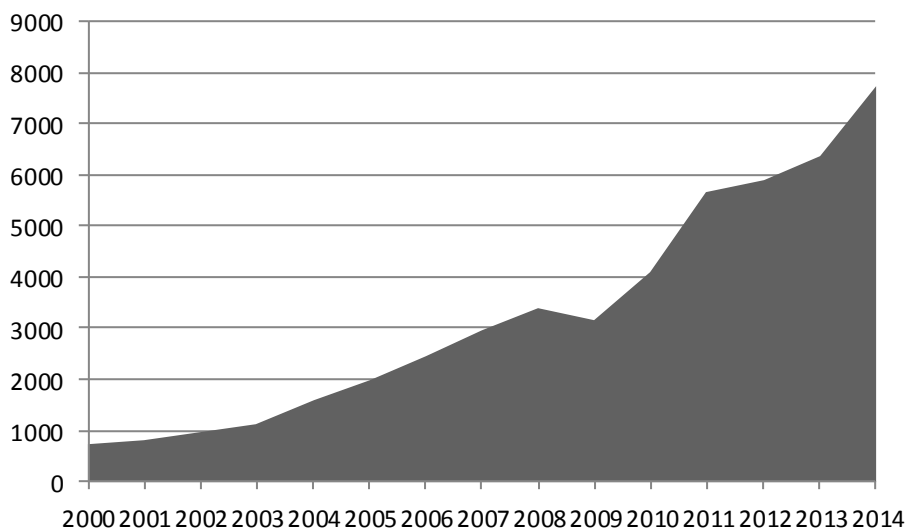


Рис. 1.6. Динаміка обсягів продукції, робіт та послуг лісового сектора України в 2000-2014 рр., млн. грн.^{1*}

¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

**Складено автором на основі: [9]*

Дані, наведені на рисунку, свідчать про позитивну тенденцію показників обсягу продукції лісового сектору: з 2000 до 2014 року він збільшився більше ніж у 10 разів, з 744,4 млн. грн. до 7739,5 млн. грн.

Аквакультура (рибництво)

Згідно із Водним Кодексом України [10] рибництво - штучне розведення і природне відтворення водних живих ресурсів.

З усіх галузей економіки, які використовують біоресурси (сільське господарство, лісове господарство) аквакультура включає: відтворення рибних запасів; ставкове, садкове та басейне розведення і товарне вирощування риби; вилов риби та її переробку; науково-дослідне, проектно-конструкторське забезпечення; галузеву систему. Масштаби територій, обсяги біологічних ресурсів, їх недостатнє і не завжди раціональне використання є важливими аргументами значущості аквакультури та перспективності її розвитку. Ґрунтуючись на комплексному використанні природно-ресурсного і соціального потенціалу країни, діяльність аквакультури спрямована на вирішення таких завдань: забезпечення населення харчовими продуктами та білком тваринного походження; збільшення зайнятості населення, особливо в сільській місцевості; зниження імпортозалежності в поставках продовольства; збереження запасів водних біологічних ресурсів і біодиверсифікації водних тварин, рослин в природному середовищі мешкання. При позитивному вирішенні даних завдань аквакультура сприятиме соціально-економічному розвитку України. Розвиток аквакультури, який передбачає широкий спектр виробництва гідро біонтів буде сприяти забезпеченню працевлаштування населення, в тому числі і за рахунок розвитку суміжних галузей, підвищенню дохідності і, як наслідок, покращенню здоров'я і якості життя населення України.

За 2014 рік українські риболовецькі підприємства виловили 225,8 тис. т риби та інших водних біоресурсів, що в розрахунку на 1 середньостатистичного українця становить приблизно 5 кг, з яких менше 0,2 кг припадає на внутрішні водойми. Найбільшу частку риби і водних живих ресурсів видобуто в морських економічних зонах інших держав — 42,8% від загального обсягу, тоді як у морській економічній зоні України було виловлено 34,9%. Близько 20,2% припадало на внутрішні водойми, що майже в два рази більше проти аналогічного показника, що був на початку 2000-х років (рис. 1.7).

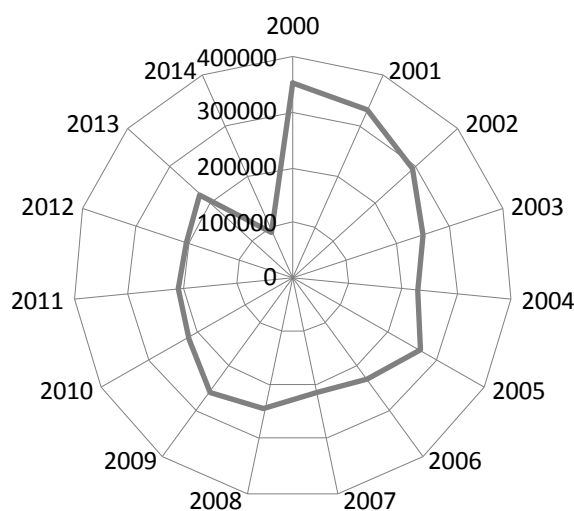


Рис. 1.7. Динаміка показника добування водних біоресурсів України в 2000-2014 рр., т^{1*}

¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя.

**Складено автором на основі: [9]*

Як видно з діаграми показник добування водних біоресурсів характеризується нестабільністю та певними коливаннями і в 2014 році сягає приблизно 91000 т. Припущено, що зменшення даного показника обумовлено відсутністю даних по АРК та м. Севастополю.

Далі представлено основних торговельних партнерів України стосовно торгівлі рибною продукцією (табл. 1.6).

Основу експорту складають консервовані сардини, сардинела, кілька або шпрот. Що стосується імпорту, імпортуються ті види риби, до яких Україна не має доступу. Понад 80 % імпорту складає морожена риба: оселедець, скумбрія, сардина, мерлуза.

Таблиця 1.6

Експорт – імпорт риб продукції в 2014 р.*

№	Імпорт				Експорт			
	Країна	тис. т	млн. дол. США	частка, %	Країна	тис. т	млн. дол. США	частка, %
1	Норвегія	98,8	209,3	28,3	Росія	33,3	31	84,1
2	США	32	70,4	9,2	Казахстан	1,2	1,5	3,1
3	Естонія	26	18,5	7,5	Молдова	1,1	2,1	2,9
4	Ісландія	25,3	39,5	7,2	Німеччина	0,8	5,7	2,1
5	В'єтнам	16,2	31,3	4,7	Грузія	0,5	0,9	1,4

*Складено автором на основі: [11]

Розвиток рибництва є не лише важливою складовою державної аграрної політики стосовно збільшення рівня споживання, але й важливим стратегічним напрямом диверсифікації аграрного бізнесу та розширення зайнятості сільського населення.

Економічна ефективність вирощування продукції рибництва визначається не лише рівнем собівартості, але й ринковою ціною, вплив на яку товаровиробник має вищий порівняно з іншими видами продукції сільськогосподарського сектору. Це пояснюється тим, що на ринку продукція надходить від виробника до споживача, без участі посередників.

Таким чином, даний вид агробізнесу є досить конкурентоспроможним та економічно привабливим з точки зору інвестиційної привабливості.

Рибництво дозволяє на невеликій площі отримувати високий рівень доходу і потребує мінімальну кількість технічних засобів у порівнянні з іншими галузями сільськогосподарського сектору економіки та стійкий платоспроможний попит на продукцію.

Відмічено, що в Україні попит на продукцію рибництва є одним із найменш реалізованих, а фактична ємність цього ринку в 600–650 тис. т може бути збільшена на 30–40 % за рахунок розвитку ставкового рибництва та інших напрямів аквакультури.

На сьогоднішній день Україна імпортує лише живої, свіжої або охолодженої риби 23,3 тис. т на суму \$149,4 млн., тоді як вилов риби у внутрішніх водоймах складає 45,7 тис. т. Таким чином, для зменшення залежності від імпорту, важливо збільшити обсяги виробництва в середньому на 50 %.

Сучасні ринкові відносини обумовлюють необхідність зміни стратегії ведення рибництва, згідно з якою важливе значення надається нарощуванню валового виробництва та розширенню асортименту продукції з використанням сучасних промислових технологій.

Біохімічний сектор та виробництво ензимів

Підприємства біохімічного сектору базуються на отриманні продуктів за допомогою живих організмів. Основним виробником продукції є мікроорганізми (бактерії, дріжджі) і продукти їх життєдіяльності. Мікробіологічний синтез відбувається в клітинах мікроорганізмів або поза ними під дією ферментів, що виділяються мікроорганізмами, - каталізаторів.

Далі представлено основні сегменти біохімічного сектору (рис. 1.8).

В межах даного дослідження цікавим є визначення місця біотехнологій в сільському господарстві. Біотехнології використовуються для захисту рослин від шкідливих організмів (хижаків, паразитів, гербофагів, антагоністів), продуктів їхньої життєдіяльності (антибіотиків, феромонів, ювеноїдів, біологічно активних речовин) та ентомопатогенних мікроорганізмів для зменшення їхньої кількості та шкодочинності і створення сприятливих умов для діяльності корисних видів у агробіоценозах, тобто застосування «живого проти живого».



Рис. 1.8. Сегменти біохімічного сектору*

**Складено автором на основі: [12]*

Позитивним фактом у застосуванні біотехнологій є її екологічність. Біологічні засоби можливо використовувати без обмеження застосування, в той час як кількість обробок хімічними речовинами регламентована.

Біологічний захист рослин ґрунтується на системному підході і реалізації двох таких напрямків: сприяння діяльності природних популяцій корисних видів (ентомофагів, мікроорганізмів), самозахисту рослин в агробіоценозах та поновлення агробіоценозів корисними видами. Принциповою відмінною біотехнологічного захисту рослин є використання саме першого напрямку, який здійснюють, застосовуючи біопрепарати, способами сезонної колонізації та акліматизації зоофагів та мікроорганізмів. Розмноженню корисних видів сприяють агробіотехнічні заходи, та деякі способи обробітку ґрунту, за допомогою яких можна створювати умови для життєдіяльності зоофагів.

Вирощування стійких до шкідливих організмів сортів рослин сприяє формуванню не життєздатних популяцій шкідників. Кожен з основних засобів біологічного методу має свої особливості і ефективний у відповідних умовах. Нині особливу увагу приділяють пошуку шляхів спільного застосування біологічного захисту з іншими методами в інтегрованих системах захисту рослин від шкідливих мікроорганізмів.

Біотехнологія у сільському господарстві полегшує традиційні методи селекції рослин і тварин та розробляє нові технології, що дозволяють підвищити ефективність та продуктивність сільського господарства. У багатьох країнах методами генетичної та клітинної інженерії створені високопродуктивні й стійкі до шкідників, хвороб, гербіцидів сорти та види сільськогосподарських рослин. Розроблена техніка оздоровлення рослин від накопичених інфекцій, що дуже важливо для культур, які розмножуються вегетативно (наприклад картопля).

Однак біотехнології не є абсолютно новим напрямом розвитку світової науки. Її методи пройшли певні етапи еволюції, проте сучасна парадигма біотехнологій (застосування генно-модифікованих організмів і виробництво базованої на них продукції) - це новітній етап як у розвитку даної галузі (в розвинених країнах світу ще в 1990-х рр. двадцятого століття вперше заговорили про біотехнології як про особливий сектор економіки), так і в розвитку національних економік окремих країн і глобальної економіки в цілому.

Причиною широкого використання біотехнологій за останні роки вважається їх потенціал для відповіді на наступні глобальні виклики:

- охорона здоров'я – біотехнології широко застосовуються в напрямку створення засобів для лікування хвороб, які вважалися невиліковними (рак, СНІД), а також більшості сучасних вакцин;
- застосування біопалива, що дає можливість значно скоротити обсяг антропогенного впливу на навколишнє середовище;
- підвищення врожайності через захист рослин від шкідників і бур'янів за допомогою біологічних засобів бактеріальної, вірусної й грибової природи, використання продовольчих культур з покращеними якостями [13].

З метою визначення потенціалу розвитку біотехнологічних галузей в Україні запропоновано дослідити розподіл патентів на винаходи за напрямом хімічної галузі (рис. 1.9).

В структурі розподілу патентів на винаходи за напрямом хімічної галузі біотехнології складають лише 5 %, а сумарно з харчовою хімією та екотехнологіями приблизно 24 %.

Важливо зауважити, що на сьогоднішній день активно розвивається нова галузь науки – ензимологія, що є базою для розвитку біотехнологій. Ензими впродовж багатьох років застосовуються в різних областях практичної діяльності людини: в шкіряній, харчовій, текстильній, фармацевтичній та інших галузях промисловості, а також в медицині, сільському господарстві, хімічному синтезі.

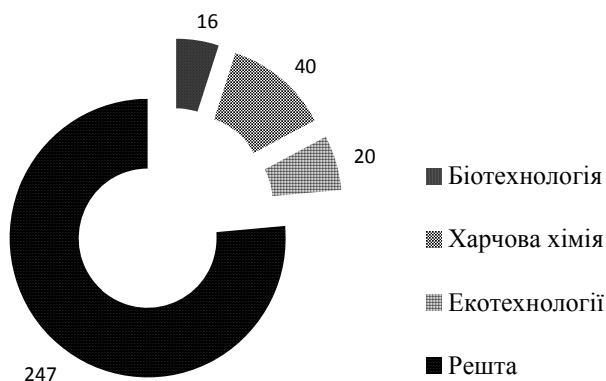


Рис. 1.9. Розподіл патентів на винаходи за напрямом хімічної галузі в 2012 р., од.*

**Складено автором на основі: [14, с. 265]*

Застосування ензимів в сільськогосподарському секторі розвивається в таких напрямках: використання в раціонах тварин; обробка кормів ензимами для підвищення їх засвоюваності [15].

Потенціал для розвитку біохімічного сектору України є набагато більшим, про що свідчить наявність необхідних біоресурсів та розвинуте сільське господарство. Крім того досить широко біотехнології можуть застосовуватись для виробництва біопалива.

Біопаливний сектор

Україна є енергодефіцитною країною та імпортує близько 70 % обсягу природного газу. Водночас енергоємність вітчизняної економіки в 3-4 рази перевищує показники розвинутих країн, що робить Україну чутливою до умов імпортування природного газу та унеможлиблює гарантування нормальних умов життєдіяльності громадян й установ бюджетної сфери.

Використання відновлюваних джерел енергії є одним із найбільш важливих напрямів енергетичної політики України, спрямованої на збереження традиційних паливно-енергетичних ресурсів та поліпшення стану оточуючого середовища. Збільшення обсягів використання відновлюваних джерел енергії в енергетичному балансі України дасть можливість підвищити рівень диверсифікації джерел енергоносіїв, що сприятиме зміцненню енергетичної незалежності країни.

На сьогодні річний технічно досяжний енергетичний потенціал відновлюваних джерел енергії в Україні, за підрахунками Інституту відновлюваної енергетики Національної академії наук, сягає 68,6 млн. тон нафтового еквіваленту, що становить приблизно 50 % загального енергоспоживання в Україні.

Галузь біоенергетики в Україні має значний потенціал розвитку. Це обумовлено особливостями клімату, потенціалом сільського господарства та наявністю необхідної робочої сили. Найбільший енергетичний потенціал в Україні мають такі види біомаси: сільськогосподарські культури, відходи деревини, рідкі види палива з біомаси, біологічна складова твердих побутових відходів, біогаз. Визначено, потенційно встановлена потужність у сегменті біоенергетики складає 15 ГВт.

Однак реалізація наявного потенціалу біоенергетики ускладнюється тим, що не розвинуті інфраструктура та сировинна база, які необхідні для забезпечення поставок сировини, низький рівень розвитку галузей - постачальників обладнання, а також малий обсяг генерації окремого об'єкта. У зв'язку з цим динаміка виробництва електричної енергії з біомаси відстає від електрогенерації на базі інших відновлюваних джерел енергії. Проте використання біомаси може стати вагомою складовою у балансі виробництва теплової енергії. При цьому важливу роль повинно відіграти запровадження стимулюючого тарифоутворення на теплову генерацію з відновлюваних джерел енергії та розвиток ринку біопалива.

З урахуванням досвіду з впровадження біоенергетичних установок європейськими країнами із схожим потенціалом біоенергетики, а також з огляду на зниження собівартості будівництва біоенергетичних електростанцій у результаті вдосконалення технологій в Україні шляхом будівництва та введення в експлуатацію нових потужностей біогенерації виробництво електроенергії з біомаси може бути збільшено до 1100 ГВт•г у 2015 році (загальною потужністю 250 МВт) та до 4220 ГВт•г у 2020 році (загальною потужністю 950 МВт) [16].

Україна має високорозвинений сектор сільського господарства, зокрема рослинництва, який щорічно генерує великий об'єм різноманітних відходів і залишків. Відходи діляться на первинні, тобто ті, що утворюються безпосередньо при зборі урожаю сільськогосподарських культур, і вторинні - генеровані при обробці урожаю на підприємствах. Первинні відходи включають солому зернових і інших культур відходи виробництва кукурудзи на зерно і соняшнику (стебла, обмолочені качани, кошики і так далі). Вторинні відходи - це лушпиння соняшнику, лушпиння гречки, рису, жом цукрового буряка і тому подібне. Частина відходів і залишків використовується на потреби самого сільського господарства (органічне добриво, підстилка і корм худобі), частина - іншими секторами економіки, а решта біомаси залишається незадіяною і часто утилізується (спалюється в полі, вивозиться на звалище) без принесення користі. Значну частину невживаної біомаси можливо застосовувати у виробництві енергії. При цьому важливим є питання, яку частку відходів і залишків сільського господарства можна використати на енергетичні потреби без негативного впливу на родючість ґрунтів.

Україна має великий потенціал біомаси, доступної для виробництва енергії, що є передумовою для динамічного розвитку сектора біоенергетики. Економічно доцільний енергетичний потенціал біомаси в країні складає близько 20-25 млн. тонни у.п./рік. Основними складовими потенціалу є відходи сільськогосподарського виробництва (солома, стебла кукурудзи, стебла соняшнику і тому подібне) - більше 11 млн. тонни у.п./рік (за даними 2013 р.) і енергетичні культури - близько 9 млн. тонни у.т./рік (табл. 1.7).

При цьому сільськогосподарські відходи є реальною частиною потенціалу біомаси, а дані по енергетичних культурах відбивають об'єм біомаси, який можна отримати при вирощуванні цих культур на вільних землях в Україні. Слід зазначити, що цей процес активно розвивається останні декілька років.

Величина енергетичного потенціалу біомаси в Україні коливається по роках і залежить головним чином від врожайності основних сільськогосподарських культур. У 2013 р. був зібраний рекордний за останні 20 років урожай зернових і зернобобових культур (63 млн. т), тому економічний потенціал біомаси також досяг свого максимального значення - майже 27 млн. т у.п. (рис. 1.10).

Таблиця 1.7

Енергетичний потенціал біомаси в Україні в 2013 р.*

Вид біомаси	Теоретичний потенціал, млн. т	Частка, доступна для отримання енергії, %	Економічний потенціал, млн. т у.п.
Солома зернових культур	30,6	30	4,54
Солома рапса	4,2	40	0,84
Відходи виробництва кукурудзи на зерно	40,2	40	4,39
Відходи виробництва соняшника	21,0	40	1,72
Вторинні відходи сільського господарства	6,9	75	1,13
Деревинна біомаса (дрова, відходи деревообробки)	4,2	90	1,77
Біодизель (з рапсу)	-	-	0,47
Біоетанол (з кукурудзи та цукрового буряку)	-	-	0,99
Біогаз із відходів та побічної продукції АПК	1,6 млрд. м ³ метану (CH ₄) ⁴⁾	50	0,97
Біогаз із полігонів	0,6 млрд. м ³ CH ₄	34	0,26
Біогаз із стічних вод (промислових та комунальних)	1,0 млрд. м ³ CH ₄	23	0,27

Енергетичні культури:			
- верба, тополя	10,0	90 ²⁾	5,45
- кукурудза (біогаз)	3,3 млрд. м ³ СН ₄	90 ²⁾	3,68
Торф	-	-	0,40
Всього	-	-	26,88

*Джерело: [17]

При оцінці потенціалу надзвичайно важливим є питання, яку частку відходів/залишків сільськогосподарського виробництва можна використати на енергетичні потреби без негативного впливу на родючість ґрунтів. Визначено, що в середньому для України можна прогнозувати використання до 30% теоретичного потенціалу соломи зернових культур і до 40% теоретичного потенціалу відходів виробництва кукурудзи на зерно і соняшнику.

Для України біоенергетика є одним із стратегічних напрямів розвитку сектора поновлюваних джерел енергії, враховуючи високу залежність країни від імпортованих енергоносіїв, в першу чергу, природного газу, і великий потенціал біомаси, доступної для виробництва енергії. На жаль, темпи розвитку біоенергетики в Україні досі істотно відстають від європейських. На сьогодні частка біомаси в загальному постачанні первинної енергії в країні складає лише 1,2%, а у валовому кінцевому енергоспоживанні - 1,78% [17].

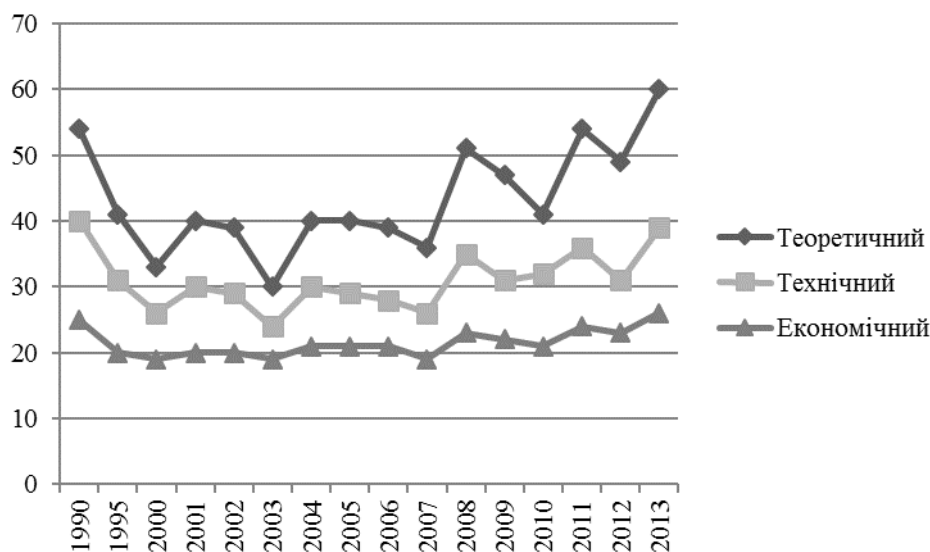


Рис. 1.10. Динаміка енергетичного потенціалу біомаси в Україні в 1990-2013 рр., млн. т у.п.*

*Складено автором на основі: [17].

Основними напрямками реалізації енергетичного потенціалу біомаси і біогазу в Україні є виробництво теплової та електричної енергії. Відповідні концепції розвитку енергогенерації на біомасі/біогазі до 2020 р. і 2030 р. були розроблені Біоенергетичною асоціацією України [17].

При існуючих цінах на викопні палива (в першу чергу, природний газ), теплової енергії і на біомасу впровадження котлів на біопаливі для виробництва теплової енергії є економічно доцільним і може рекомендуватися для об'єктів теплоенергетики в промисловому і бюджетному секторах.

До 2020 року біомаса може замінити близько 3,5 млрд. м³/рік природного газу для виробництва теплової енергії в Україні, а до 2030 року - 7,5 млрд. м³/рік. Одним з ключових положень концепції є поступове збільшення доли потужностей ТЕЦ на біомасі і твердих побутових відходах. Для 2030 оптимальним видається такий розподіл теплових потужностей: ТЕЦ на біомасі - 25%, ТЕЦ на твердих побутових відходах - 10%, котельні і побутові котли - 65%.

Україна має велику кількість рослинних відходів завдяки високорозвиненому аграрному сектору. Основні з них - це солома злакових культур поживних залишки кукурудзи на зерно і соняшнику. Для можливості використання біомаси сільськогосподарського походження в енергетичних цілях необхідно забезпечити збір відповідних відходів. В умовах широкого впровадження котлів, в яких утилізується солома, і наявності стабільного попиту на соломі, аграрним підприємствам буде економічно вигідно використати валочну технологію збору соломи, виконувати її тюкування і продавати відповідним споживачам.

Що стосується кукурудзи, то ті технології збору її врожаю, які поширені зараз в Україні, не передбачають збору поживних залишків. Листостеблова маса подрібнюється і розкидається по полю. В даному випадку запропоновано наступні варіанти: збір подрібнених залишків в транспортні засоби і стаціонарний обмолот качанів. Після цього зібрані відходи піддають силосуванню і використовують для виробництва біогазу. Альтернативний підхід полягає в переході до технології збирання кукурудзи, поширеної в США, по якій збираються тільки качани кукурудзи, а стебла залишаються в полі. Після цього стебла природним чином висушуються до вологості близько 20%, далі виконується операція їх тюкування.

Аналогічні підходи можна рекомендувати і для поживних залишків соняшнику: збір подрібнених відходів для силосування і виробництва біогазу або тюкування підсушених в полі стебел з подальшим спалюванням в котлах або використанням як сировини для виробництва гранул/брикетів.

Безумовно, збір відходів виробництва кукурудзи на зерно і соняшнику буде виконуватися агропідприємствами тільки за умови стабільного попиту і вигідної ціни на цю продукцію. Вибір подальшого напряму енергетичного використання відходів (виробництво біогазу, пряме спалювання або виробництво гранул/брикетів) залежатиме від вологості цих відходів і оцінених техніко-економічних показників технологій.

В середньому, для України рекомендуються наступні частки теоретичного потенціалу (тобто загального об'єму освіти) рослинних відходів для використання в енергетичних цілях: для соломи зернових культур - до 30%, для відходів виробництва кукурудзи на зерно і соняшнику - до 40%. З урахуванням цих рекомендацій енергетичний потенціал відповідних видів біомаси оцінюється в 33,6 млн. тони або 10,6 млн. тони у.п. (за даними 2013 року). Це складає біля третини загального енергетичного потенціалу біомаси в Україні [18].

Дослідивши умови та тенденції розвитку біоекономічних секторів, а саме харчового, сільськогосподарського, лісового та целюлозо-паперового, аквакультури, біохімічного та виробництва ензимів й біопаливного, можна зробити висновок, що Україна має потужний потенціал для їх розвитку (природно-кліматичні умови та наявність родючих ґрунтів). При ефективному використанні даних ресурсів можливим є підвищення продуктивності сільського господарства, продукція якого використовується секторами: харчовим, біохімічним та біопаливним. Тобто сільське господарство виступає своєрідним базисом та передумовою розвитку біоекономіки в країні.

Далі запропоновано схему взаємозв'язку між біоекономічними секторами (рис. 1.11).

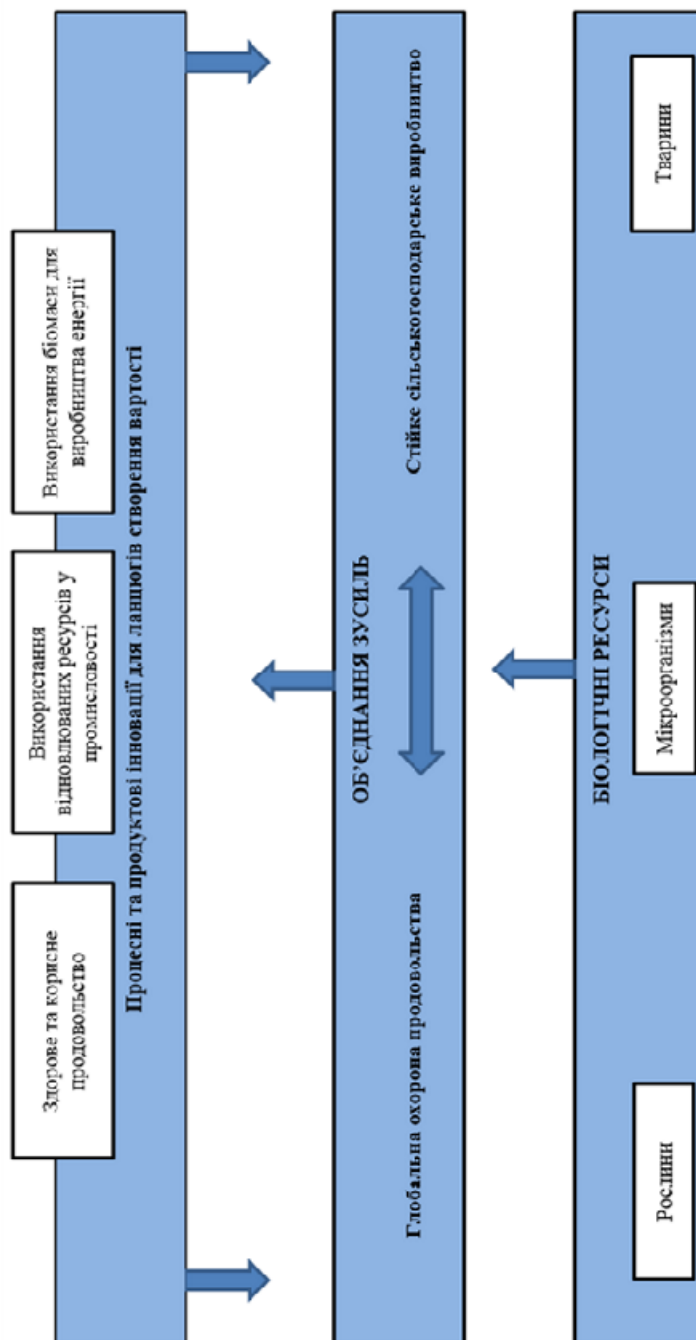


Рис. 1.11. Взаємозв'язок між сферами діяльності*

*Складено автором на основі: [19, с. 16]

Передумовою розвитку біоекономіки є наявність біологічних ресурсів (рослин, тварин та мікроорганізмів), ефективне та інтенсивне використання яких сприятиме розвитку стійкого сільського господарства та глобальній охороні продовольства, яка на сьогодні є одним з глобальних викликів світової економіки. Внаслідок стійкого та результативного розвитку сільського господарства можливим стає використання відновлюваних ресурсів у промисловості та використання біомаси для виробництва енергії.

Література

1. ЄК, (2012). Communication on Innovating for Sustainable Growth: A Bioeconomy for Europe. COM (2012) 60 final. Brussels, Belgium, European Commission.
2. The bioeconomy in the European Union [MEMO/ 12/ 97] / Brussels, 2012. - 5 p.
3. Статистичний щорічник «Україна у цифрах у 2014 році» [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.
4. Статистичний збірник «Промисловість України у 2007–2010 роках» [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.
5. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність в Україні у 2014 році» [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність в Україні у 2014 році» [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
7. Посівні площі сільськогосподарських культур під урожай 2015 року – К., 2015. – 53 с.
8. Лимар В.В. Стримуючі фактори раціонального використання земельного потенціалу України / В.В. Лимар // Актуальні проблеми економіки в умовах фінансової кризи: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 18-19 вересня 2015 р.). – К. : Аналітичний центр «Нова Економіка», 2015. – 124 с.
9. Основні показники використання й охорони лісу, тваринних ресурсів [Електронний ресурс] / Режим доступу: ukrstat.gov.ua.
10. Водний Кодекс України / Відомості Верховної Ради України. – 1995. - № 24. - Ст. 189 [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/213/95-%D0%B2%D1%80>.
11. Концепція реформування рибної галузі України [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://darg.gov.ua/_konsercija_reformuvannja_0_0_0_1983_1.html.

12. Hangzhou: A biochemical industry base driven by innovation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Invest-Hangzhou-Biochemical-industry-201305.pdf>.
13. Федулова Л.І., Федулова К.І. Формування інноваційної системи біотехнологій: досвід зарубіжних країн, проблеми України / Л.І. Федулова, К.І. Федулова // Наука та інновації. – 2012. – Т. 8. - № 4ю – С. 51-66.
14. Наукова та інноваційна діяльність в Україні [за 2012 рік]: Статистичний збірник. – К.: ДП «Інформаційно-видавничий центр України», 2012. – 287 с.
15. Giafreda L., Rao M. Enzymes in Agricultural Sciences / Liliana Gianfreda, Maria A Rao // OMICS Group eBooks: Foster City., 2014. – 155 p.
16. Про Національний план дій з відновлюваної енергетики на період до 2020 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 року № 902-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/902-2014-%D1%80>.
17. Гелету́ха Г.Г., Железная Т.А., Кучерук П.П., Олейник Е.Н. Современное состояние и перспективы развития биоэнергетики в Украине [Аналитическая записка БАУ № 9] / Г.Г. Гелету́ха, Т.А. Железная, П.П. Кучерук, Е.Н. Колесник [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.uabio.org/img/files/docs/position-paper-uabio-9-ru.pdf>.
18. Гелету́ха Г.Г., Железная Т.А. Перспективы использования отходов сельского хозяйства для производства энергии в Украине [Аналитическая записка БАУ № 7] / Г.Г. Гелету́ха, Т.А. Железная [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://uabio.org/img/files/docs/Position-paper-uabio-7-ru.pdf>.
19. NATIONAL RESEARCH STRATEGY BIOECONOMY 2030 (2011). Federal Ministry of Education and Research. Berlin: Bundesministerium [Електронний ресурс] / Режим доступу: https://www.bmbf.de/pub/Natinal_Research_Strategy_BioEconomy_2030.pdf.

1.3. Специфіка інтеграційних процесів в агропромисловому комплексі України

В умовах сучасного етапу економічного розвитку в сільськогосподарській галузі інтеграція є об'єктивною необхідністю для господарюючих суб'єктів в агропромисловому комплексі і наслідком сучасних потреб розвитку продуктивних сил.

Взагалі інтеграційні процеси досліджуються з другої половини ХІХ ст. і мають виражений хвильовий характер. Перша хвиля укрупнення підприємств мала місце у другій половині 70-х рр. ХІХ ст., що було викликано зміною законодавчої бази та ускладненням умов для ведення бізнесу. До початку

50-х рр. XX ст. в розвинених країнах панувала тенденція укрупнення виробництва, базою якої була концентрація і централізація капіталу. Проте вже в середині XX століття концентрація капіталу супроводжується деконцентрацією виробництва: у зв'язку з швидким розширенням номенклатури продукції та альтернативних технологій підприємства спеціалізуються на однорідному виробництві [2]. Результатом цього процесу стала поява різних форм організації господарської діяльності, які супроводжувалися процесами інтеграції.

На початку XXI століття основною організаційно-економічною формою інтеграції господарських утворень стають транснаціональні корпорації (ТНК) – інтегровані бізнес-одиниці, що мають дочірні та афілійовані компанії в декількох країнах. ТНК на відміну від звичайних фірм являють собою не мікро-, а мезоекономічні структури, які не тільки виробляють товари і послуги для реалізації на вільному ринку, а організують цей ринок, виконують функції середньої ланки управління на основі використання глобальної інфраструктури (Інтернет та інші інформаційні мережі, транспортні, комунікаційні, фінансові структури).

Перехід до постіндустріальної інноваційної економіки передбачає зосередження функцій управління та організації ланцюжків створення вартості в мезоекономічних центрах, які в своїй більшості представляють собою мезоекономічні мережеві структури із загальною стратегією і нематеріальними активами, особливою системою рамок довгострокових контрактів, але без об'єднання речових активів. На відміну від корпоративної ієрархії мережа складається з рівноправних і незалежних партнерів. Інтеграція спрямована на збереження відмінностей між ними і різноманітності використовуваних ресурсів при єдності цілей, стратегії, колективних цінностей і багатьох нематеріальних активів.

В Україні процеси агропромислової інтеграції мають свою специфіку, пов'язану з особливостями планово-адміністративної системи управління. Вченими окремо виділяється історичний період 1917–1991 рр. розвитку агропромислової інтеграції. Початок цього періоду характеризується встановленням нееквівалентного обміну між державним промисловим сектором і сільським господарством, звуженням демократичних основ в управлінні колгоспно-радгоспним виробництвом, формальним впровадженням госпрозрахунку тощо [2]. Друга половина періоду характеризується розвитком інтеграційних процесів в агропромисловому комплексі. Цей же період характеризується утворенням великих галузевих і міжгалузевих народно-господарських комплексів.

У 80-х рр. XX ст. (період «перебудови») у вітчизняній економіці активізується інноваційна діяльність, в результаті чого з'явилися такі організаційні форми виробництва, як виробничі об'єднання, науково-виробничі об'єднання, міжгалузеві науково-технологічні комплекси. Основними формами прояву інтеграції даного періоду були: агрофірми, комбінати, агропромислові об'єднання, науково-виробничі системи та розвиток міжгосподарського кооперування.

Специфікою функціонування АПК починаючи з 1991 р. стає монопольне становище переробних підприємств щодо виробників сільськогосподарської продукції. Проявом такого становища був диктат умов переробних підприємств виробникам, щодо обсягів, термін поставок та якості сировини. При виконанні таких умов виробники сировини часто втрачали свою економічну вигоду. Внаслідок цього, сільськогосподарські виробники втрачали економічну зацікавленість у співпраці з переробними підприємствами.

Посилення інтеграційної діяльності в агропромисловому комплексі сучасної України відбулося в кінці ХХ ст. на початку ХХІ ст. Основним фактором тогочасної активізації інтеграційних процесів був пошук шляхів фінансового оздоровлення сільськогосподарських підприємств. Саме в той період формується нормативно-правове поле для ефективного та стратегічного розвитку інтеграції, а саме: Закон України «Про фермерське господарство», «Про сільськогосподарську кооперацію», «Про підприємництво», «Про підприємства в Україні», «Про господарські товариства». Все сказане дає змогу зробити висновок, що розвиток інтеграційних підприємницьких структур в сучасних економічних умовах обумовлений не тільки підвищенням конкурентоспроможності, але стабільною співпрацею всіх складових інтеграційного процесу. Було створено передумови для роздержавлення і приватизації землі та іншого майна колективних і державних сільськогосподарських підприємств та їхньої реорганізації. Колгоспи і радгоспи реформувались у колективи сільськогосподарських підприємств (КСП), земельний фонд яких формувався на пайовій основі. Згідно Указу Президента України «Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки» земельні паї трансформувались у приватні земельні ділянки із конкретно визначеними фізичними межами. При цьому частина селян вилучала свої ділянки з метою самостійного господарювання. На основі ліквідованих колективних підприємств були створені нові виробничі формування: товариства з обмеженою відповідальністю, фермерські господарства, сільськогосподарські виробничі кооперативи, акціонерні товариства відкритого і закритого типу, особисті селянські господарства.

Починаючи з 2004 року в аграрному секторі економіки спостерігаються процеси, які характеризуються інтенсифікацією аграрного виробництва на основі концентрації сільськогосподарської землі та майна. Процеси концентрації через оренду землі та її купівля-продаж розвиваються стихійно шляхом консолідації великих масивів земель сільськогосподарського призначення в руках окремих юридичних і фізичних осіб. На контрольованих землях за рахунок залучення індустріального та торгово-фінансового капіталу формуються горизонтально та вертикально інтегровані експортоорієнтовані підприємницькі структури, які інколи поєднують в собі всі етапи виробничого циклу – від вирощування до продажу. Таким чином, при організаційно-господарському, технологічному, фінансово-економічному об'єднанні підприємств утворюються інтегровані агропромислові формування.

У наукових публікаціях термін «агропромислова інтеграція», яка, за визначенням П. О. Сухого, «в загальному розумінні означає низку процесів з

об'єднанням можливостей і засобів у єдиний процес виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції» [8]. В.Г. Андрійчук [1] розглядає агропромислову інтеграцію в контексті капіталізації сільського господарства. Він виділяє декілька відокремлених за своїм значенням понять в методології інтеграційних процесів та відносин. Так, зокрема, він звертає увагу на відмінність понять агропромислової та вертикальної інтеграції, а також кооперації та горизонтальної інтеграції. Аграрно-промислова інтеграція, на думку П. Т. Саблука – це процес поєднання (синтез) сільського господарства і промисловості, економічною передумовою якого є безперервність науково-технічного прогресу, ґрунтується на сукупності виробничих взаємовідносин і різною мірою проявляється і удосконалюється протягом усього розвитку суспільного виробництва [9]. За твердженням Ю. О. Нестерчук, така інтеграція «дозволяє учасникам компенсувати існуючі недоліки ринку за рахунок створення внутрішнього капіталу, спільної інфраструктури, підвищення якості використовуваної учасниками групи інформації, зниження трансакційних витрат, підвищення якості управління, лобювання спільних інтересів» [7]. Натомість Е. Н. Крилатих вживає термін «агроекономічна інтеграція», трактуючи її як «сукупність процесів вирівнювання, зближення і злиття суб'єктів ринкової діяльності в агропродовольчій системі з метою підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення продовольчої безпеки країни» [6].

Таким чином, дослідження вітчизняної, а також зарубіжної теорії і практики формування та розвитку інтеграційних агропромислових структур переконує, що вчені визначають агропромислову інтеграцію і як процес формування виробничо-економічних систем між суб'єктами АПК, і як сукупність господарсько-правових відносин між ними. Більшість із згаданих науковців схиляється до того, що агропромислова інтеграція є складним економічним явищем, сутність якого полягає у встановленні технічної, технологічної, організаційної, управлінської, економічної, соціальної єдності сільськогосподарських, промислових та інших підприємств, взаємопов'язаних процесами виробництва, зберігання, переробки та реалізації готових продуктів. Безумовно, погляд кожного вченого має раціональну основу та право на існування, адже, кожний з них адаптував зміст терміну до вирішення завдань власного дослідження з метою як найповнішого розкриття досліджуваного питання. Виходячи з висновків учених, на нашу думку, агропромислова інтеграція – це одна із форм територіально-виробничого комбінування і об'єднання в єдине ціле технологічно й економічно пов'язаних між собою сільськогосподарських товаровиробників і промислових підприємств, а також торгових та інших обслуговуючих структур із метою отримання синергетичного ефекту, а також забезпечується ефективне функціонування всіх її учасників за рахунок раціонального інвестування і отримання конкурентоздатної продукції.

Дослідивши економічну природу агропромислової інтеграції, можна зробити висновок про те, що інтегроване агропромислове формування - це особливе об'єднання, що має будь-яку організаційну форму відповідно до чинного законодавства і поєднує в комплексі на взаємовигідних умовах систему технологічно і економічно взаємопов'язаних організацій, установ, індивідуальних підпри-

емців, що здійснюють свою діяльність у сільському господарстві, переробних і обслуговуючих галузях, а також інших сферах виробництва та обігу АПК, що працюють на єдиний кінцевий результат, створене для підвищення ефективності агропромислового виробництва, збільшення прибутковості його учасників і найбільш повного задоволення потреб населення в продукції АПК.

Функціонування інтеграційних підприємницьких структур в АПК має свою специфіку і є складним механізмом, де розвиток окремих підприємств та господарств відбувається під впливом природно-кліматичних та організаційно-економічних факторів, а раціональна структура виробництва формується за умов виконання й дотримання економічних, агрономічних, екологічних і технологічних вимог. Крім того, інтеграційні підприємницькі структури знаходяться під впливом загальноекономічної та політичної ситуації, інституційного середовища, соціальних проблем, ментальності населення, природно-кліматичних умов. Таким чином, в процесі прогнозування подальшого розвитку інтеграційних підприємницьких агропромислових структур в контексті синергетичного підходу необхідно враховувати наступні характерні особливості: постійні та сильнодіючі аттрактори (причини), пов'язані із сезонністю виробництва, кліматичними умовами й умовами конкуренції, непередбачуваними флуктуаціями впливу інституційного середовища.

У агропромислових формуваннях, що функціонують у даний час, досягається стійке поєднання сільськогосподарського та промислового виробництва. Прикладом цього є агропромислові об'єднання, холдинги, великі агрофірми, корпорації, які можуть бути організовані на кооперативній або корпоративній основі.

Економічна та соціальна диференціація сільськогосподарських товаровиробників призвела до формування у багатьох регіонах України двополосної структури аграрного сектору, де паралельно співіснують потужні аграрно-промислові формування та дрібні сільгоспідприємства і сімейні господарства. Узагальнення досліджень розвитку сільськогосподарського виробництва у сільських домогосподарствах дозволяє стверджувати, що цей сектор економіки практично досяг межі свого зростання за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів сільських сімей та кооперацій з сільськогосподарськими підприємствами. Відірваність господарств населення від ринків позбавляє їх власників стимулів розвитку товарного виробництва, змушуючи вести напівнатуральне господарство. Не являючись конкурентами для великих сільськогосподарських підприємств через різницю в галузевій структурі та спеціалізації, господарства населення нарощують виробництво цієї продукції, що скорочується у великих і середніх аграрних підприємствах [2]. Таким чином, в агропромисловому секторі України спостерігається тенденція стійкого існування монополістичного виробництва в особі великих агропромислових підприємств – агрохолдингів, основною причиною виникнення якої ми вважаємо концентрацію агропромислового виробництва, монополне право власності на використання земельних та водних ресурсів, підтримання державою ліцензування деяких видів експортоорієнтованої продукції.

Негативними ефектами даного процесу є:

- монополізація ринку;

- вплив на навколишнє середовище;
- скорочення потреби в робочій силі.

Без змін в державному регулюванні інтеграційних процесів негативними наслідками функціонування великих ППС також можуть бути:

- зниження інноваційної активності;
- недобросовісна конкуренція по відношенню до малих та середніх сільгоспвиробників;
- завищення цін;
- орієнтація на зовнішній ринок та поступове збільшення дефіциту сільськогосподарської продукції на внутрішньому ринку [3].

Не завжди можна оцінити, наскільки економічно раціональний та справедливий характер інтеграційних зв'язків між сільськогосподарськими та переробними підприємствами у процесі формування сировинних зон останніх. Холдинговий корпоративний пакет акцій (часток, паїв) – це пакет акцій (часток, паїв) корпоративного підприємства, який перевищує 50% чи становить величину, яка забезпечує право вирішального впливу на господарську діяльність корпоративного підприємства. Остаточну крапку в процесі початку холдингізації сільського господарства поставив Указ Президента України "Про визнання таким, що втратив чинність, Указу Президента України від 11 травня 1994 р. № 224" (№ 640/2007 від 12.07.2007 р.), у якому йдеться про скасування Указу Президента України "Про холдингові компанії, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації" (№ 224/94 від 11.05.1994 р.), а отже, і колізій, що виникли стосовно обмежень створення холдингових компаній у різних галузях економіки.

Формування інтеграційних підприємницьких агропромислових структур у вигляді агрохолдингів є суттєвим позитивним моментом в діяльності агропромислового сектора. В даний час 30 найбільших українських агрохолдингів контролюють 5 млн га (14 %) всієї оброблюваної землі. Акції великих українських агрокомпаній представлені на світових фондовому ринку. Агрохолдинги використовують різні стратегії зростання: як злиття з іншими учасниками ринку, так і придбання існуючих бізнесів, консолідація дрібних земельних ділянок без інфраструктури. До складу ТОП-10 значних світових агрохолдингів увійшли українські компанії – Ukrlandfarming, Kerne та NCH.

Складна ситуація в країні та економічні труднощі - втрата сільгоспугідь Криму (125 тис. га), складнощі ведення бізнесу у зв'язку із ситуацією на Сході, зростання цін на паливо та сировину, валютна нестабільність та інфляційні процеси перш за все впливають на фінансову стабільність та інвестиційну активність агрохолдингів. На фондових ринках українські компанії знаходяться в стадії глибокої кризи [5].

За даними консалтингової компанії «УкрАгроКонсалт», в 2014 р. всі найбільші холдинги мали збитки перш за все за рахунок знецінення гривні, оскільки завдяки сезонним особливостям сільського господарства практично всі агрохолдинги в якості оборотних засобів використовують позиковий капітал, частка якого іноді складає до 60–70%. Наприклад, максимальний збиток від курсової різниці (\$366 млн.) отримав найдорожчий агрохолдинг «Миронівський хлібопродукт» (МХП). У «Індустріальної молочної компанії» (ІМК)

цей показник нижче – \$31,7 млн. (виручка – \$10,66 млн.). У «Мілкіленда» – 46,79 млн. євро (виручка - 77,29 млн. євро).

Таблиця 1.8

Динаміка капіталізації агрохолдингів України (2014 р.)

Агрохолдинг	Земельний банк, тис. га	Вхід на IPO/SPO	Біржа (SE)	Капіталізація на вході, млн.USD	Капіталізація серпня, млн.USD	Капіталізація липня, млн. USD	Падіння вартості за місяць, %
MHP	360	2008/2010	London	1,662	1,283	1,553	-17%
Kernel	405	2007/08/10	Warsaw	1,302	695	807	-14%
Mriya*	320	2008	Frankfurt	450	306	649	-53%
Astarta	245	2006/07/10	Warsaw	648	291	353	-18%
Agroton*	80	2010	Warsaw	206	15	20	-29%
IMC	137	2011	Warsaw	123	83	98	-16%
KSG Agro**	94	2011	Warsaw	120	0	0	
Agroceneration	120	2010/11	NYSE	98	107	126	-15%
Milkiland	21	2010	Warsaw	348	50	68	-27%
Agroliga	10	2010	Warsaw	8	9	10	-10%
Avangard	-	2010	London	938	534	600	-11%
Ovostar	-	2011	Warsaw	134	133	135	-2%

* Технічний дефолт

** Припинення торгів

Джерело: дані торгів

Динаміка зміни земельного банку агрохолдингів теж виявилась негативною. Згідно результатів дослідження Agrisurvey, в 2014 р. сукупний розмір земельного банку вітчизняних агрохолдингів вперше зменшився майже на 200 тис. га. Зменшення сільгоспплощ до 5,8 млн. га (28 % всіх сільгоспугідь) обумовлено анексією Криму, де агрохолдинги автоматично втратили 125 тис. га [5].

Для середніх за розмірами сільськогосподарських підприємств інтеграційні процеси також є характерними. Організаціями виробників, що складають протидію агропромисловим холдингам, є неформальні групи, асоціації, ТОВ, приватні підприємства. Сильною стороною структур даного типу є високий потенціал консолідації зусиль дрібних і середніх фермерів та зміцнення їх ринкової сили через об'єднання в ОВ, що дозволить підвищити продуктивність і конкурентоспроможність сільського господарства України та сприяти розвитку сільської місцевості. Для домогосподарств (особистих селянських господарств) створення подібних структур є основним інструментом забезпечення відповідності стандартам якості, фітосанітарним та іншим вимогам, що відкриває доступ до європейських та інших ринків.

В подальшому стійкий розвиток українського АПК залежатиме від рівня розвитку інтеграційних зв'язків малих та великих підприємств. При цьому фінансовий стан, ринкова позиція, можливість залучення інвестицій малих підприємств знаходяться у прямому взаємозв'язку із великими виробниками. Для невеликих виробників таким чином вирішується проблема збуту продукції.

Наявність домогосподарств спонукає до постановки питання про доцільність залучення таких господарств до процесів аграрно промислової інтеграції. Ці дрібні товаровиробники є уразливими до динамічного впливу чинників оточення (науково-технічний прогрес, доступність джерел фінансування, попит на місцевих ринках тощо), а будь-які прояви стагнації, витрата оперативного зв'язку з навколишнім середовищем є першим кроком до регресу. Стабільність позицій таких малих аграрних підприємств завжди відносна і для збереження життєздатності вони мають з відповідною періодичністю пристосовувати свій розмір та внутрішню конфігурацію до нових викликів і загроз [1]. Саме з цих позицій вони стають об'єктом економічного інтересу переробних підприємств, що відновлюють власну сировинну базу. Власники особистих переробних підприємств зацікавлені в аграрно-промисловій інтеграції, яка передбачає прозорий та ефективний розподіл кінцевих результатів господарювання. При цьому інтеграційні зв'язки господарств населення з суспільним виробництвом повинні забезпечуватись розвитком кооперативного руху на селі, зокрема створенням, виробничих і обслуговуючих кооперативів. Створення кооперативів слід вважати основою і ефективною формою господарювання в сільських територіях, яка забезпечує сільський розвиток.

В монополістичних умовах приватні господарства населення є об'єктом економічного інтересу переробних підприємств, що відновлюють власну сировинну базу. Це забезпечується формуванням кооперативного руху на селі. Позиція дрібних фермерів на ринку послаблюється в частині конкуренції між особистими селянськими господарствами та дрібними сільськогосподарськими підприємствами, що обмежує конкурентоспроможність виробників порівняно з великими агрохолдингами [2].

Відповідно до чинного законодавства України сьогодні існує два види сільськогосподарських кооперативів – сільськогосподарські виробничі кооперативи (СПК) та сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи (СОК). Закон України "Про сільськогосподарську кооперацію" визначає їх таким чином:

Сільськогосподарський виробничий кооператив – сільськогосподарський кооператив, який утворюється шляхом об'єднання фізичних осіб, які є виробниками сільськогосподарської продукції, для провадження спільної виробничої або іншої господарської діяльності на засадах їх обов'язкової трудової участі з метою одержання прибутку.

Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив – сільськогосподарський кооператив, що утворюється шляхом об'єднання фізичних та/або юридичних осіб - виробників сільськогосподарської продукції для організації обслуговування, спрямованого на зменшення витрат та/або збільшення доходів членів цього кооперативу під час провадження ними сільськогосподарської діяльності та на захист їхніх економічних інтересів [3].

Масштаби діяльності сільськогосподарських кооперативів (як виробничих, так і обслуговуючих) в Україні є вкрай незначними. На виробничі кооперативи припадає лише близько 1% валового виробництва сільськогосподарської продукції, і їх позиція на ринку послаблюється. Через незадовільну ефективність та слабку конкурентоспроможність, а також несприятливі ринкові умови у період з 2008 по 2013 рр. чисельність СВК скоротилася на 52% (до 338), причому лише 63% з них вважаються функціонуючими. Упродовж зазначеного періоду загальна площа земель, що обробляються СВК, скоротилася на 54%. Так само нижчою порівняно з іншими формами господарювання у сільськогосподарському секторі є і дохідність роботи СВК – 7% (порівняно з 19% у партнерствах та 25% на приватних підприємствах). Низька дохідність СВК підтверджується також тим, що у період з 2008 по 2013 рр. зростання індексу споживчих цін перевищувало зростання виручки СВК. [4]

Показники роботи СОК-в ненабагато відрізняються від показників роботи СВК. Упродовж 2002-2014 рр. (за наявними даними) чисельність СОК-в збільшилася на 20% до 1022 кооперативів, з яких функціонують лише 60%. Відповідно, роль цих кооперативів на аграрному ринку є вкрай незначною. Станом на січень 2014 року кількість членів СОК-в складала 29 998 осіб – лише 0,2% сільського населення України. В таблиці 1.9 надано основні труднощі в діяльності кооперативних утворень.

Таблиця 1.9

Основні труднощі в діяльності кооперативів

Труднощі в діяльності СВК	Труднощі в діяльності СОК
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - Обмежена потужність та ефективність: через обмеження щодо членства (для юридичних осіб) СВК потерпають від нестачі як пайового, так і зовнішнього фінансування (через брак активів, які можна було в використовувати як предмет застави, а також репутації). - Обмеження щодо членства суперечать базовим міжнародним принципам створення та роботи кооперативів (визначених Міжнародним альянсом кооперативів), рекомендаціям щодо формування законодавства про кооперативи (зокрема «Методичним рекомендаціям щодо формування законодавства про кооперативи» Міжнародної організації праці) та практикам розробки законодавства про кооперативи на розвинених ринках (країни ЄС, США, Канада та інші країни). - Непевність щодо оподаткування кооперативних виплат (аналог «патронажних дивідендів») – згідно з недавніми змінами і доповненням до Податкового кодексу кооперативні виплати виключені з переліку прямих витрат. Відповідно, існує висока ймовірність того, що податкові органи вважатимуть їх нерозподіленим прибутком й нараховуватимуть на них податок на рівні 	<ul style="list-style-type: none"> - Прогріхи у режимі оподаткування, пов'язані з дискримінаційним стягненням ПДВ з членів СОК-в – фізичних осіб (особистих селянських господарств), які не мають права на пільгове оподаткування податком на додану вартість – на відміну від фермерських господарств та СВК (юридичних осіб). - Слабка економічна база членів (або потенційних членів) СОК-в, що унеможлиблює формування активів кооперативів (кооперативи розвиваються здебільшого лише за наявності зовнішньої підтримки/зовнішніх ресурсів з боку міжнародних організацій, переробних підприємств, державного/місцевого бюджету). - Брак знань та навичок управління у членів кооперативів, у тому числі через відсутність державних програм для дослідження проблем, що існують у цій сфері.

1	2
<p>кооперативу. Таким чином, в Україні не виконується основний принцип розрізнення «прибутку» та «надлишку» (тобто кооперативних виплат/патронажних дивідендів).</p> <p>- Обов'язкова трудова участь: дана вимога суперечить міжнародній практиці та законодавству інших країн, де спільна господарська передбачає, що значну частку серед членів кооперативів складають юридичні особи, а виплати (патронажні дивіденди) здійснюються пропорційно до обсягу господарської діяльності, проведеної з/для кожного члена.</p>	
Загальні проблеми та труднощі	
<p>- пов'язані з недосконалістю інституційного середовища, а саме : відсутністю комплексних та всеохоплюючих стратегій, які б сприяли розвитку кооперативів; неспроможність реалізувати існуючі стратегії та плани підтримки кооперативів через незадовільну координацію зусиль зацікавлених осіб (неузгодженість дій та ініціатив уряду, Президента, Верховної Ради та неурядових організацій/донорів) та недовиконання планів фінансування; брак можливостей фінансування кооперативів загалом (брак довіри з боку кредиторів) на фоні відсутності спеціальних інструментів/програм фінансування, які б мали бути запроваджені органами влади; відсутність обумовлених законом правил та норм діяльності; «виключеність» органів місцевого самоврядування з процесу розвитку аграрної інфраструктури.</p> <p>- незадовільна обізнаність фермерів з потенційними вигодами та принципами створення/функціонування кооперативів (ОВ); низький рівень довіри населення та неохильність до колективних дій та поєднання ресурсів – сільські громади ще не досягли ступеню єдності, необхідного для спільної роботи та вирішення соціальних проблем спільними зусиллями; несприятливий контекст та незадовільна репутація об'єднання в організації виробників (кооперативи), пов'язані з досвідом колгоспів часів СРСР, котрі контролювалися та знаходилися у власності держави.</p>	

Ефективному функціонуванню даних структур заважає відсутність розуміння урядом ролі; відсутність правового статусу (включно з формальним визначенням); відсутність чітких вигід від об'єднання. Крім того, договір про спільну діяльність (просте товариство) не передбачає створення юридичної особи і тому в більшості випадків на дає можливість проваджувати господарську діяльність. Альтернативою подальшого функціонування подібних організацій виробників може бути їхня горизонтальна інтеграція шляхом створення інтегрованої підприємницької структури на засадах державно-приватного партнерства.

Можливість кооперації для дрібного і середнього бізнесу у зв'язку з цим виглядає реальною і перспективною. Результати досліджень Європейської комісії з сільського господарства (2014 р.) підтверджують економічну та соціальну ефективність світового досвіду створення кооперативів в агропромисловому секторі. Значною перевагою при цьому є полегшення доступу дрібних фермерів та домогосподарств до ринкових послуг в ситуаціях, коли посилюється конкуренція між великим і дрібним бізнесом і ускладнений доступ до деяких продуктів або послуг.

Але в цих умовах державна політика і нормативно-правова база повинні включати заходи, що створюють сприятливі умови для розвитку кооперації-

вів, протидіють монополізму та сприяють вільній конкуренції. Особливе значення тут має фіскальна політика в напрямку створення сприятливого податкового клімату для членів сільськогосподарських кооперативів, а в соціальному плані – наявність ментальної готовності сільського населення та сприяння даному процесу.

Література

1. Андрійчук В.Г. Економіка сільського господарства: підручник. - 2-ге вид., доп. і перероблене/В.Г.Андрійчук. – К.:КНЕУ, 2002.- 624 с.
2. Березіна Л. М. Організаційно-економічні аспекти формування відносин підприємств АПК : монографія / Л. М. Березіна. – Полтава : ІнтерГрафіка, 2012. – 280 с.
3. Єдина комплексна стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2015-2020 р.р. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/node/16015>
4. Крупнейшие агрохолдинги Украины. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ucab.ua/files/Survey/Largest_Agriholdings/Holdings_2015.
5. Крылатых Э. Н. Теоретико – методические основы изучения современной агроэкономической интеграции [Текст] / Э. Н. Крылатых // Рыночная интеграция в агропромышленном секторе: тенденции, проблемы, государственное регулирование. – М. : ВИАПИ им. А. А. Никонова, 2010.
6. Нестерчук, Ю. О. Інтеграційні процеси в аграрно-промисловому виробництві [Текст] /Ю. О. Нестерчук. – Умань: Видавець «Сочінський», 2009. – 372с.
- 7.Сухий П. О. Агропродовольчий комплекс Західноукраїнського регіону [Текст] : монографія /П. О. Сухий. – Чернівці: Рута, 2008. – 400с.
8. Формування міжгалузевих відносин: проблеми теорії та методології/ П. Т. Саблук, М. Й. Малік, В. Л. Валентинов; Ін-т аграр. економіки. – К., 2002. – 294 с.: рис., табл. – Бібліогр. : с. 280-292.

РОЗДІЛ 2

НОВІТНІ ПІДХОДИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Суб'єктно-предикативний характер теоретико-методологічних підходів дослідження реформування автотранспортної сфери

Суб'єктно-предикативний підхід до забезпечення автотранспортного сполучення на адміністративно-територіальному рівні визначає структурну основу діяльності систем, структур та окремих елементів діяльності автотранспортної сфери, які функціонують в довільних формах від простих одномірних до складних –двомірних та багатомірних.

Предикативний характер формування системи автотранспортного сполучення визначає головні його складові – адміністративно-територіальний устрій і автотранспортну сферу, що утворюють двомірне структурне ядро, навколо якого встановлюються й реалізуються в показниках простору, часу, кількості та способів перевезення вантажів і пасажирів, відповідні відносини.

Структурну основу автотранспортного сполучення предикативні зв'язки створюють за ознаками:

- двобічності – підпорядковуючись один одному адміністративно територіальний устрій (АТУ) і система автотранспортного сполучення (САС) перебувають у відносинах узгодження. Адміністративно-територіальний устрій потребує відповідної в межах адміністративно-територіальних одиниць та міжтериторіальному вимірі системи автотранспортного сполучення; автотранспортна сфера в процесі функціонування і розвитку створює можливості для удосконалення системи адміністративно-територіального устрою;

- збалансованості – організаційна структура автотранспортної сфери та умови діяльності повинні відповідати потребам адміністративно-територіального розвитку та враховувати можливості здійснення автотранспортного забезпечення суб'єктів господарювання та населення;

- обов'язковості – умови забезпечення автотранспортного сполучення екстраполюється на конкретну адміністративно-територіальну одиницю і формують необхідні вимоги до органів місцевої влади стосовно управління автотранспортною сферою;

- координації – управління автотранспортною сферою зумовлюється реалізацією потреб в умовах взаєзалежностей. Зміни в системах адміністративно-територіального устрою і автотранспортного сполучення за напрямками, формами, видами здійснюються методами координації з метою оптимізації впливу різноспрямованих чинників і виражаються в інноваційних формах адміністративно-територіального управління;

- договірності – в умовах децентралізації, зростання ролі місцевого самоуправління і самоврядування мінімізується застосування адміністративних методів і відповідно ключовим елементом менеджменту на ринку автотранс-

портних послуг адміністративно-територіальних одиниць стають договірні механізми;

- реалістичності – діяльність автотранспортної сфери в системі адміністративно-територіального устрою визначається змінністю реальних потреб і потребує прозорості та відкритості формування відносин в інтересах споживачів автотранспортних послуг;

- легальності – відносини між органами влади територіальних утворень і автотранспортною сферою стосовно забезпечення автотранспортного сполучення ґрунтуються на дотриманні законодавства та нормативно-правових актів і норм місцевих органів влади;

- підпорядкованості – формування системи автотранспортного сполучення визначається територіальними та суб'єкт-об'єктними параметрами конкретних адміністративно-територіальних одиниць;

- інформаційності – створення системи інформаційного забезпечення впливає на якість прийняття рішень стосовно ефективного функціонування системи автотранспортного забезпечення.

Чинниками, що кореспондують предметну сторону функціональної взаємодії автотранспортної сфери з адміністративно-територіальним устроєм є:

- використання імперативних підходів;
- детермінація системи автотранспортного сполучення залежно від адміністративно-територіального устрою;

- рівнозначність та рівноправність суб'єктно-об'єктних позицій формування системи автотранспортного сполучення;

- співвідношення інновацій з поширеними типовими формами відносин;

- визначення базисної ланки функціонування суб'єкта і потенційних напрямів дій;

- несуперечливість загально визнаним правилам та положенням;

- об'єктивізація зв'язків між елементами системи в умовах реальної ситуації;

- активність дій та ініціативність як джерел результативності;

- закономірність відносин, яка характеризується специфічним функціональним навантаженням, яке не протиставляє, а об'єднує адміністративно-територіальний устрій і автотранспортну сферу як сторони, які значною мірою зумовлюють один одного;

- врахування основних наявних і передбачуваних проявів впливу на основі яких незалежно від побічних та другорядних чинників та зв'язків формується сформована система автотранспортного сполучення;

Отже, двобічні зв'язки адміністративно-територіального устрою і автотранспортної сфери створюють умови трансформування системи автотранспортного сполучення до більш якісного стану через координацію, взаємодію, узгодження. В цій системі підпорядкування носить не визначальний, а чисто формальний характер і поширюється на незначне число не першочергових взаємодій.

Реформування адміністративно-територіального устрою є основою організації системи автотранспортного сполучення і потребує наукового дослі-

дження різних альтернативних варіантів на зазначених вище ознаках та показниках з урахуванням досвіду розвинених країн і української специфіки.

В загальному означенні адміністративно-територіальний устрій – найбільш виразно помітна, юридично закріплена форма регіоналізації суспільства. Він представляє собою поділ території держави на адміністративно керовані частини (адміністративно-територіальні одиниці, осередки тощо). Це вагомий чинник забезпечення територіальної цілісності, динамічного і збалансованого соціально-економічного розвитку, ефективного використання ресурсного потенціалу, а також необхідна передумова для практичної реалізації принципів сталого розвитку в межах територіальних адміністративних утворень і держави в цілому.

В основі реформування адміністративно-територіального устрою знаходиться децентралізація як явище, яке з одного боку вдосконалює систему управління через перерозподіл і делегування функцій та повноважень всередині системи, а з іншого створює умови для лібералізації діяльності підконтрольних владі складових суспільної і соціально-економічної систем і стосується політичної, адміністративно-правової, соціальної та економічної складових.

В територіальному вимірі децентралізація передбачає передачу функцій управління на нижчі рівні без зміни адміністративно-територіального поділу або шляхом проведення територіальної реформи та передбачає формування системи місцевого самоврядування з передачею і гарантуванням йому державою права та реальної можливості територіальних громад самостійно вирішувати в межах конституції та законів місцеві проблеми [7].

Основним аргументом здійснення децентралізації є підвищення ролі місцевих органів влади в ефективності економічного розвитку і вирішенні соціальних питань [4].

Децентралізація передбачає вибори місцевої влади, розширення представництва місцевостей в парламентах через формування палат представників регіонів, впровадження договірного характеру взаємозв'язків між регіональним та національним рівнем. Цим визначається рівень контролювання і втручання та відповідно незалежності у прийнятті рішень.

Реальна децентралізація передбачає можливість територіям мати у своєму розпорядженні фінансові ресурси та свободу у прийнятті та реалізації рішень [1].

В адміністративному аспекті при проведенні децентралізації існують можливості вибору наступних її форм:

- деконцентрації за якою, передаються повноваження з управління, використання коштів та реалізації соціальної політики від центру до органів в уже існуючих районах або в новостворених з умовою, що залишається прямий контроль за виконанням даних повноважень;

- делегування повноважень передбачає напівавтономність місцевих органів влади у використанні коштів та реалізації соціальної політики. Вони не повністю контролюються центром, але з визначених законами питань підзвітні йому;

- існують форми децентралізації за передання всіх повноважень у сфері управління, використання коштів та реалізації соціальної політики до регіонального або місцевого рівня;

- приватизації, за якої децентралізація означає перехід всіх підприємств, установ та організацій у приватну власність при знятті з держави відповідальності за управління, використання фінансів та реалізацію соціальної політики.

В тій або іншій мірі зазначені форми можуть використовуватися в процесі проведення адміністративно-територіальної реформи.

В Україні адміністративно-територіальна реформа на основі децентралізації викликана:

- недосконалістю існуючої структури адміністративно-територіального поділу;

- невизначеністю статусу багатьох адміністративно-територіальних одиниць та їх розподілу на категорії;

- значною відмінністю за кількістю населення, площею та іншими параметрами адміністративно-територіальних одиниць одного рівня;

- невідповідністю адміністративно-територіальному поділу України, діючому в країнах, в ЄС;

- низькою ефективністю діяльності *органів місцевого самоврядування*;

- недостатньою податковою базою для бюджетного фінансування регіонального та місцевого розвитку;

- відсутністю механізмів впливу на виробничу та соціальну сфери;

- недосконалістю системи правових відносин в межах адміністративно-територіальних одиниць *органів місцевого самоврядування і місцевих державних адміністрацій*;

- поляризацією інтересів центру і регіонів;

- відсутністю умов для інвестування і розвитку місцевого бізнесу.

Очевидно, що необхідне поєднання в рамках реформи політичної, адміністративної, економічної, фінансово-бюджетної децентралізації.

Науковці пропонують декілька кроків необхідних для децентралізації влади в Україні [2], [6], [8]:

1. Визначити територіальну основу органів місцевого самоврядування та виконавчої влади.

2. Розмежувати повноваження між органами місцевого самоврядування різних рівнів.

3. Розмежувати повноваження між органами місцевого самоврядування та виконавчої влади.

4. Визначити забезпечення ресурсами на кожному рівні.

5. Зробити органи місцевого самоврядування підзвітними перед виборцями і державою.

6. Забезпечити обмеження можливостей впливу «державної» бюрократії на соціально-економічне життя територій;

7. Використати самоорганізацію суспільства як механізм соціально-економічного розвитку.

Питання адміністративно-територіальної реформи поступово з теоретичної дискусії переноситься в практичну площину [7].

Пропонуються різні підходи щодо термінів, умов, врахування регіональних особливостей, зміни статусу областей тощо.

Одним із варіантів є зменшення кількості областей і районів. Дискутуються погляди щодо федералізації. Рекомендується оптимізувати регіони за обсягом ВВП, кількістю населення, етнічними ознаками.

Зараз в Україні розроблено декілька концепцій адміністративно-територіального поділу. Одні із них в основі передбачають зменшення кількості адміністративно-територіальних одиниць, інші – укрупнення районів без змін кордонів областей.

Їх наслідком повинне бути:

- забезпечення однакових можливостей до саморозвитку всіх адміністративно-територіальних одиниць;
- усунення дублювання в державному управлінні;
- зменшення витрат бюджету на адміністративні послуги;
- зростання рівня життєдіяльності населення;
- удосконалення взаємодії, організації, внутрішньої упорядкованості й узгодженості складових частин.

Серед факторів, що визначають особливості адміністративно-територіального реформування називають:

- просторово територіальний, від якого залежить можливість трансформації до сучасних європейських форм;
- соціальний, що включає демографічні ознаки територіального поділу;
- психологічний, полягає в реальності подолання стереотипів централізованого управління;
- економічної життєздатності адміністративно-територіальних одиниць;
- комунікаційний, який відноситься до здатності в нових умовах забезпечити інформаційні, транспортні, виробничі та інші зв'язки в межах нових територій та між ними;
- зовнішньополітичний та зовнішньоекономічний, що визначають можливості самоврядних територій до співробітництва в межах світового та європейського простору;
- розподільчий стосується реального перерозподілу владних повноважень і ресурсів;
- контрольний щодо забезпечення дотримання національних правових актів на рівні регіонів та самоврядних структур;

З врахуванням названих та інших факторів урядом України пропонується трирівнева просторово-організаційна структура адміністративно-територіального устрою: громада – повіт – регіон. При цьому йдеться про необхідність недопущення переваги адміністративного підходу над територіальним.

Надважливим питанням є визначення в цій тріаді базового рівня, від якого буде залежати функціонування соціально-економічної системи територіальних одиниць, взаємодія умов та факторів, які сприятимуть досягненню максимально можливого результату.

До конкретних параметрів реформування належить:

- визначення сутності поняття територіальна громада. За проектом Закону «Про територіальний устрій України», територіальні громади мають представляти собою «адміністративно-територіальну одиницю, до якої входять жителі одного або декількох поселень, що має визначені в установленому Законом порядку межі території і є основою для створення та діяльності органів місцевого самоврядування з надання населенню визначеного рівня адміністративних, соціальних та культурних послуг»;

- наявність на території поселень з кількістю жителів не менше 5 тис. Осіб (в Україні середньостатистична громада нараховуватиме 9-10 сіл);

- врахування регіональних особливостей розселення;

- транспортна доступність;

- демографічні тенденції;

- можливість здійснення економічної діяльності;

- здатність забезпечити соціальні потреби населення території;

- можливість представляти інтереси громадян, забезпечувати право на самоврядування.

За моделлю адміністративно-територіальної реформи, розробленою Інститутом трансформації суспільства та ухваленою Всеукраїнською радою міських голів (Київ, 12 липня 2007 р.) основними засадами проведення адміністративно-територіальної реформи в Україні вважається:

1. Закладення основ для розвитку країни на основі народного капіталізму та пріоритетах демократії і самодостатності територій.

2. Демоніполізація та децентралізація системи державного управління шляхом розширення повноважень місцевих самоврядних органів влади за належності до їх компетенції вироблення та реалізації загальнодержавної стратегії розвитку.

3. Підкріплення системи місцевого самоврядування відповідною фінансовою базою, що дасть змогу динамічно розвиватися територіальним громадам, убезпечить від корупції та штучного перерозподілу бюджетів.

4. Покладення в основу вибору стратегії адміністративно-територіальної реформи інтересів громади, основною функцією якої має стати надання громадянам широкого обсягу публічних послуг високої якості.

5. Визначення міських голів рушійною силою адміністративно-територіальної реформи та ініціювання розробки нового закону, який би відповідав інтересам громад.

6. Забезпечення комплексного характеру проведення реформи місцевого самоврядування одночасно з податковою та бюджетною реформами.

На основі аналізу різних підходів, які містять як конструктивні положення, так і суперечності запропонована концепція адміністративно-територіальної реформи розроблена авторами [3].

В ній підкреслюється, що в Україні проведення реформи адміністративно-територіального устрою, передачі значної частини функцій державного управління на місцевий і регіональний рівень набуває першочергового значення.

Визначені проблеми – невідповідність форм, методів і принципів управління потребам розвитку адміністративно-територіальних одиниць і європейському досвіду місцевого самоврядування; законодавча неврегульованість правового статусу адміністративно-територіальних одиниць; відсутність чітких критеріїв для утворення районів, віднесення населених пунктів до категорій сіл, селищ, міст; надмірна подрібненість адміністративно-територіальних одиниць; недостатнє забезпечення фінансово-економічної та соціальної самодостатності місцевого самоврядування.

Найбільш проблемним в Україні вважається реформування на місцевому рівні. Водночас, аналіз української специфіки свідчить, що перш ніж приступати до нього необхідно провести підготовчі заходи, а саме: здійснити зміни на другому (районному) і третьому (обласному) рівнях, оскільки без цього не може бути повністю реалізованою бюджетна реформа та забезпечення економічної самостійності громад.

Пропонований підхід до реформування адміністративно-територіального устрою ґрунтується на теоріях: просторової економіки, оскільки територія визначається як основа забезпечення життєдіяльності населення, що на ній проживає; полюсів зростання і центрів розвитку, яка вивчає рівень впливу на територіальний розвиток галузей виробництва та місця їх розташування; регулювання регіонального розвитку з метою вирівнювання регіональних диспропорцій і відмінностей; вільного ринку щодо формування конкурентних відносин; децентралізації щодо зміни відносин між центром і адміністративно-територіальними одиницями; субсидіарності, яка доводить ефективність наближення управління до якомога нижчого рівня вирішення проблем.

Одним із варіантів удосконалення системи адміністративно-територіального устрою пропонується обмеження кількості макроекономічних адміністративно-територіальних одиниць (укрупнення областей і створення на їх базі каскадних округів).

Водночас, аргументами для статус-кво на рівні областей є сформований соціально-економічний потенціал, спільність економіко-географічних параметрів та спеціалізації виробництва, стан комунікацій та коопераційних зв'язків, однорідність національно-демографічних показників.

В контексті наукових досліджень, світової практики і аналізу сучасного стану державного управління в Україні є підстави зробити наголос на розширенні в процесі реформування ролі і повноважень в системі адміністративно-територіального устрою районів і зменшення впливу обласного рівня.

Район в Україні фактично є базовою цілісною складовою з аграрно-промисловим характером економіки, транспортною, інформаційною та соціальною інфраструктурою, спрямованою на забезпечення зв'язку між сільськими та міськими населеними пунктами, які входять до його складу як самостійні адміністративно-територіальні одиниці і представляє їх спільні інтереси.

Райони мають організаційно-управлінські можливості і ресурси виконати завдання утворення самодостатніх сільських та селищних округів на основі

добровільного об'єднання територіальних громад кількох сусідніх сіл, селищ в одну територіальну громаду.

За надання районам законодавчого статусу єдиної територіальної громади та відповідних функцій місцевого самоврядування можливо вдосконалити існуючу систему адміністративно-територіального устрою в Україні на вихідних положеннях:

- унітарний державний устрій;
- триланкова система адміністративно-територіального устрою;
- створення адміністративно-територіальних одиниць з особливим статусом.

Такий підхід співвідноситься із законодавчо визначеним розподілом властності на державну та комунальну, розмежуванням владних повноважень між державними, регіональними та самоврядними органами управління, передачею значної їх частини на місцевий рівень і створює можливості у практичній діяльності оперувати достатньою кількістю механізмів для забезпечення функціонування району як соціально-економічної та суспільно-політичної системи і його розвитку.

В даний час районний рівень в адміністративно-територіальному управлінні об'єктивно є базовим оскільки:

- район знаходиться в центрі системи; вищі рівні – держава, області, міста обласного підпорядкування, нижчі - міста районного підпорядкування, селища, села;
- в районі, на відміну від сіл, селищ і міст районного підпорядкування, є всі необхідні державні структури, які забезпечують державне управління, виконання законів на підвладній території з урахуванням місцевих особливостей, а також життєдіяльність населення, що проживає там;
- райони знаходяться ближче до суб'єктів господарювання і населення і влада краще знає їх проблеми та потреби й рівень керованості всіма процесами значно вищий.

Варто зазначити, що зміни в законодавстві щодо розподілу державної власності між державою, областями та районами, зміна бюджетної політики в бік збільшення відрахувань в місцеві бюджети підтверджує орієнтацію держави на підвищення ролі районного рівня управління.

Як свідчить аналіз більшість селищ і сіл навіть при об'єднанні в округи не матимуть достатніх фінансових та матеріально-технічних ресурсів для забезпечення життєдіяльності населення на належному рівні.

Орієнтація на першому етапі реформування на районний рівень обумовлюється й поточними проблемами щодо виплати заробітної плати пенсій, соціальних допомог; забезпечення розрахунків за енергоносії та комунальні послуги; діяльності системи охорони здоров'я, освіти; створення робочих місць і працевлаштування населення; дотримання правопорядку; контролю за екологічними процесами і ліквідацією стихійних лих; співпраці з фондами, партіями та громадськими організаціями, а також низки інших питань.

В цьому контексті надаються пропозиції до практичних кроків реформування адміністративно-територіального устрою:

- забезпечення етапності та послідовності досягнення поставленої мети;
- в організаційному плані реформу слід розпочинати лише тоді, коли буде створено її достатнє нормативно-правове, кадрове та фінансове забезпечення;
- реформування адміністративно-територіального устрою варто проводити разом з конституційною, судово-правовою, податковою, бюджетною, земельною, житлово-комунальною реформами та реформою місцевого самоврядування.

На першому етапі пропонується:

1. Спростити виконавчу вертикаль по лінії область – район. За районними органами влади закріпити функції безпосереднього територіального управління, за обласними – регуляторні, координаційні, контрольні функції делеговані державою.

2. В районах створити виконкоми районних рад. Виконком організує розробку та реалізацію програм соціально-економічного розвитку району і бюджету; укладає та розриває контракти з керівниками підприємств, установ та організацій; забезпечує здійснення контролю за додержанням підприємствами, установами, організаціями, платежів до державного і місцевого бюджетів та позабюджетних коштів; здійснює та забезпечує виконання законів України, рішень вищих рівнів влади.

3. Вирішити питання щодо ліквідації надмірної подрібненості адміністративно-територіальних одиниць на нижчому рівні і укрупнення населених пунктів.

4. При отриманні відповідних повноважень районні органи влади проводять роботу з утворення сільських територіальних округів, яким на другому етапі реформування будуть надані повноваження щодо місцевого самоврядування.

5. Врегулювати правовий статус адміністративно-територіальних одиниць, визначити критерії для утворення області, міста, району, сільського населеного пункту. Вирішити питання щодо створення міськрайонних органів влади з метою підвищення ефективності управління територіями, зниження витрат на утримання державних органів та органів місцевого самоврядування, а також поліпшення якості надання послуг населенню.

6. Сформувати єдину систему проведення виборів на партійній основі з урахуванням того, що в більшості сільських населених пунктів відсутні партійні організації.

7. Для визначення подальших шляхів вдосконалення адміністративно-територіального устрою враховувати, що на сучасному етапі більшість європейських країн будує відносини між державною владою і місцевим самоврядуванням на принципах фінансової, економічної, майнової автономії. Центральна влада виконує не управляючі, а регулюючі функції, контролює органи місцевої влади, щоб вони не виходили за межі, визначені законом. Залежність місцевих органів від уряду забезпечується системою грошових субсидій і дотацій. В більшості постіндустріальних країн вони складають від 1/3 до 1/2 всіх місцевих доходів. В разі конфлікту чи непокори місцевих органів влади

центральна влада може застосовувати санкції, включаючи відміну субсидій, розпуск місцевого органу влади, передачу функцій урядовому представнику.

Основною є модель запропонована Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, яка спрямована на надання більше можливостей ухвалювати рішення на місцевому рівні, керувати охороною здоров'я, комунальним господарством, освітою, гуманітарною сферою, мати інструменти фінансового характеру, які дозволять регіонам заробляти гроші, і частину з них залишати на місцях.

Вона передбачає укрупнення адміністративно-територіальних одиниць.

Сьогодні в Україні нараховується 11,5 тис. суб'єктів місцевого самоврядування, із яких 10 278 – сільські ради. Фактично більшість сільських рад має населення не більше 500 мешканців і як свідчить аналіз не може прийняти і реалізувати адміністративних повноважень, які планують передати із центру.

За реформою села мають групуватися довкола центрів економічного зростання в громади. Громади не повинні утворюватися шляхом механічного об'єднання. Водночас, світовий досвід показує, що впровадження добровільного об'єднання не було успішним. У результаті реформи нинішні райони будуть поділені на громади, до кожної з яких увійде по кілька населених пунктів. У кожному селі буде посадова особа, яка представлятиме інтереси односельчан. У менших селах ця робота виконуватиметься на громадських засадах, у більших – передбачається окрема штатна одиниця.

Реформа передбачає створення трирівневої системи: громада, район (повіт), регіон. На рівні громади діє лише місцеве самоврядування (міський/сільський/селищний голова або голова громади, міська/сільська/селищна рада, або рада громади і виконком цієї ради). На рівні району створюється районна рада, яка обирає райвиконком. По лінії державної влади створюється райдержадміністрація (префектура).

Відповідно на рівні області – облрада та облвиконком, облдержадміністрація або префектура області.

Передбачається, що після реформи в Україні з'явиться 1300-1400 дієздатних громад. Планується укрупнити 490 районів до кількості – 100-126. На рівні області усе залишиться без змін.

Література:

1. Алексеев В. М. Власність територіальних громад в Україні: шляхи розвитку: Монографія. – Чернівці: Технодрук, 2007. – 336 с.
2. Батанов О. В. Конституційно-правовий статус територіальних громад в Україні: Монографія. – К.: Ін Юре, 2003. – 512 с.
3. Вдовенко Ю.С., Вдовенко С.М., Рогова О.В. Адміністративний менеджмент. Навч. посіб. – Чернігів: Орхідея, 2015. – 264 с.
4. Закон України про місцеве самоврядування в Україні // Відом. Верховної Ради України. – 1997. – № 24. – Ст. 170.
5. Ігнатов В., Ребкало В. І все-таки централізація чи децентралізація? // Місцев. самоврядування. – 1998. – № 1–2. – С. 29–34.

6. Кравченко В. В., Пітцик М. В. Конституційні засади місцевого самоврядування в Україні (основи муніципального права): Навч. посіб. – К.: Арарат-Центр, 2001. – 176 с.

7. Нижник Н. Р. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація: Монографія – К.: УАДУ при Президентові України, 1997. – 448 с.

8. Поживанов М. О. Українські вектори місцевого самоврядування. – К.: Альтерпрес, 2004. – 368 с.

2.2. Атрибутно-модусна сутність функціонування системи автотранспортного сполучення

Невід’ємними чинниками (атрибути) організаційного формування системи автотранспортного сполучення, без яких воно не матиме сенсу і не може бути реалізоване, є: населення та суб’єкти господарювання, які потребують надання послуги з перевезень; система органів влади, яка здійснює управління соціально-економічним розвитком територій; мережа автошляхів та дорожньо-транспортної інфраструктури; автотранспортні засоби перевезення пасажирів та вантажів. Без будь-якого із зазначених атрибутів реалізувати автотранспортне сполучення неможливо.

До модусних показників забезпечення процесу автотранспортного сполучення (рис.2.1) відносять:



Рис. 2.1. Атрибутно-модусна система автотранспортного сполучення

- засоби впливу на систему перевезень вантажів і пасажирів. Вони є змінними субстанціями в більшій мірі пов'язаними з суб'єктивними впливами на перевізників і водночас, залежними від середовища діяльності тобто територіального положення адміністративно-територіальних одиниць і відносин, які виникають в процесі перевезення. До них потрібно віднести нормативно-правову базу регулювання системи перевезень; трудове законодавство; правила руху автотранспорту; сезонний характер перевезень тощо;

- сприйняття населенням та бізнесом (замовниками) достатності рівня автотранспортного сполучення для забезпечення життєдіяльності. Здебільшого модуси відносяться до процесу безпосереднього перевезення і наступних атрибутів: – системи органів влади, яка здійснює управління соціально-економічним розвитком територій; мережі автошляхів та дорожньо-транспортної інфраструктури; автотранспортних засобів перевезення пасажирів та вантажів і чинять вплив на всі основні показники автотранспортного сполучення. За суб'єктивно визначеними ознаками до них відноситься якість послуги з перевезення, безпека, надійність, своєчасність тощо;

- соціально-економічний стан територій, формування бюджетів і цін на перевезення (впливи інфляції, кризових явищ, дії конкурентів);

Модусні показники не є визначальними в конкретному виразі, оскільки система автотранспортного сполучення працюватиме при різних їх співвідношеннях, однак вони впливають на способи, види і характер заходів з організації перевезень, умови формування сприятливих відносин учасників перевізного процесу. За Декартом модусами є атрибути і якості, які “впливають на субстанцію або вносять в неї різні відтінки”[1]. Для Спінози модус – це стан субстанції”.[3]. Д. Локк називає модусами чинники, які не є самостійними і залежать від субстанції.

Дослідження процесу автотранспортного сполучення на основі атрибутно-модусного підходу означає виявлення його необхідних якостей і проявів через різні можливі різновидності показників, які відрізняються один від одного за кількістю і якістю впливів. Водночас, кожний модус уключений в безкінечний ланцюг причин і наслідків [2, 4].

В проведеному дослідженні субстанцію є адміністративно-територіальний поділ а визначальним чинником формування системи автотранспортного сполучення повноваження і відповідальність органів місцевого самоврядування за прийняття рішень з питань ефективного розвитку відповідних територій та реалізацію соціально-економічної політики.

Місцева влада безпосередньо впливає на обсяги виробництва, фінансові показники, рівень соціальних стандартів. Наближення влади до населення дає можливість оперативно реагувати на зміни, потреби і вимоги, враховувати особливості адміністративно-територіальних одиниць щодо зайнятості населення, надання освіти, задоволення соціальних потреб, а також використовувати місцевий сировинний потенціал; природно-кліматичні умови; розвивати провідні галузі; сфери підприємницької діяльності; поліпшувати територіальне розміщення; комунікації; зовнішньо-економічну діяльність; інвестиційний клімат; політичну систему; кадрове забезпечення; життєвий рівень тощо.

У модусних показниках відобразатимуться відмінності в Україні в розмірах та пропорціях розвитку адміністративно-територіальних одиниць. Відношення загальної площі в областях України становить 1:4 (мінімальна площа 8 тис. км², максимальна – 34 тис. км²); щільності населення – 1:5 (мінімальна щільність 44 чол/км², максимальна 202 чол/км²); обсягах промислового виробництва на 1 жителя – 1:6 (мінімальний обсяг 41460 грн, максимальний – 234916 грн); виробництві валової продукція сільського господарства на 1 жителя – 1:4 (мінімальна величина 368 грн., максимальна 1404 грн); забезпеченості житлом – 1:1,3 (мінімальна площа 16,4 м², максимальна 21,5 м²).

Питання в тому, що стандарти життєдіяльності установлені законодавством потребують вирівнювання можливостей і відповідної підтримки окремих територій, заохочення їх до об'єднання і укрупнення в територіальному і економічному вимірах.

Наведені показники сигналізують про необхідність в процесі формування системи автотранспортного перевезення вдосконалювати методи і механізми управління автотранспортним комплексом.

В цьому контексті необхідне підвищення ефективності діяльності системи місцевого самоврядування в комплексі, особливо щодо використання місцевих виробничих, матеріально-технічних, сировинних та трудових ресурсів.

Економічна політика місцевих органів влади має насамперед бути спрямованою на використання територіальних переваг, конкурентоспроможність виробничих і трудових ресурсів, розвиток інфраструктури, сприяння підприємству.

Діяльність органів місцевого самоврядування має впливати на об'єднання зусиль в межах економічного простору, взаємодоповнення в пріоритетних стратегічних сферах, мінімізацію негативних факторів, розвиток партнерства на рівні органів самоврядування і суб'єктів господарського комплексу щодо інвестування регіонального розвитку, створення вільних економічних зон, використання дотацій та субвенцій із державного бюджету та всіх наявних ресурсів.

Спільними для територій можуть бути питання запобігання і мінімізації різного роду загроз та стихійних лих та їх ліквідації; поліпшення стану деградованих земель; рекультивация порушених природних ландшафтів; утилізація залишених на адміністративних територіях складів шкідливих речових, військових арсеналів; боротьба з водною ерозією й хімічним забрудненням земельних ресурсів, зниження можливостей виникнення техногенних катастроф, захворюваності населення у зв'язку з складною екологічною ситуацією та різного роду епідеміями.

Важливим показником є запобігання демографічним кризам шляхом створення округів та центрів пріоритетного розвитку в межах кількох територіальних громад, спрямована на підвищення народжуваності та зниження смертності.

Політика місцевого самоврядування має засновуватися на ліберальних принципах, засадах відкритої діяльності, включення в місцеві процеси якомо-

га більшої кількості громадян, виробленні альтернативних варіантів, застосуванні наукових підходів і використанні кращого досвіду.

Прикладом є європейська політика розвитку місцевого самоврядування, яка передбачає:

- надання фінансової самостійності адміністративно-територіальним одиницям;
- визначенні напрямів соціально-економічного розвитку;
- відповідності національним принципам в розробці і реалізації стратегічних планів місцевого самоврядування;
- заохочення зростання виробництва і стимулювання участі приватного капіталу в місцевих програмах;
- узгодження реалізації макропроектів в міжтериторіальному співробітництві;
- координація діяльності на договірних взаємовигідних умовах;

Необхідно взяти до уваги, що в Європейському Союзі вироблені критерії визначення регіонів, яким надається сприяння:

- нижчий від середнього рівень доходів;
- вища від середньої встановленої частка населення зайнятого в сільському господарстві;
- низькі показники валового внутрішнього продукту;
- низька щільність населення або стійкі тенденції до його зменшення;
- периферійне територіальне положення і відсутність значних виробничих об'єктів;
- погана вікова структура зайнятих у виробництві;
- складна екологічна ситуація;

В ЄС створенні інституції, які на відповідних умовах фінансують і інвестують програми місцевого розвитку. Це – Європейський фонд регіонального розвитку; Європейський соціальний фонд; Європейський сільськогосподарський фонд; Європейський інвестиційний банк та інші.

На регіональному й місцевому рівнях здійснюються програми з формування сприятливого економічного клімату, лібералізації системи ринкових відносин, спрямованої на формування самодостатності у вирішенні соціальних питань через зростання ефективності виробництва.

Відповідно механізмами є:

1. Вільні ринкові відносини, в яких роль держави полягає у формуванні законодавчих актів та створенні нормативно-правових умов для місцевого самоврядування і самоуправління.

2. Визначення загальних пріоритетів та точок зростання в системі адміністративно-територіальних утворень.

3. Не втручання в процеси місцевого розвитку і надання повної самостійності органам місцевого самоврядування у вирішенні проблем місцевого розвитку.

В системі адміністративного поділу визначальними стають місцеві інтереси, з якими узгоджуються завдання галузевого та загальнодержавного рівня.

Отже, місцевий рівень управління уособлює весь комплекс засобів та умов забезпечення життєдіяльності населення, відтворення трудових ресурсів, відносин між галузями економіки та адміністративно-територіальними утвореннями.

До суб'єктів управління відносяться ради всіх рівнів й органи місцевого самоврядування.

Система діяльності місцевих самоврядних структур включає методи:

1. Програмно-цільові, які засновані на формуванні програм з урахуванням можливостей розвитку окремих регіонів.

2. Структурно-факторного аналізу, які застосовуються з метою вивчення сукупності факторів впливу на соціально-економічні процеси і прийняття обґрунтованих рішень із формування програм і планів та забезпечення їх реалізації.

3. Організаційно-управлінські, спрямовані на вдосконалення системи функціонування організаційних структур та забезпечення взаємодії державного і регіонального рівнів управління регіональним розвитком;

4. Соціально-економічні з метою аналізу регіональної економіки та соціальної сфери і визначення напрямів перспективного розвитку.

Комплекс методів повинний враховувати: виробничо-продуктивний потенціал, територіальний поділ праці, спрямування виробничої сфери, спеціалізацію, рівень розвитку інфраструктури, стан соціального забезпечення, зовнішньо-економічну діяльність, рівень міждержавного й внутрішньодержавного обміну, розподілу праці між територіями та інші специфічні умови самозабезпечення.

До завдань, які підлягають вирішенню належать:

- визначення соціально-економічних, науково-технічних, екологічних і демографічних пріоритетів;

- оздоровлення екологічної ситуації;

- підвищення рівня і якості життя населення;

- формування інвестиційної привабливості;

- забезпечення раціонального використання місцевого природно-ресурсного потенціалу;

- розвиток найбільш ефективних галузей виробничої й соціальної сфери;

- поліпшення демографічної ситуації;

- підтримку депресивних та деградуючих населених пунктів;

На обласному рівні повинні вирішуватися питання:

- комплексного соціально-економічного розвитку територій;

- забезпечення умов життєдіяльності населення;

- формування конкурентоспроможного трудових ресурсного потенціалу;

- створення регіональних ринків товарів, праці, капіталів;

- розвиток системи акціонерних компаній, фондових та товарних бірж, комерційних банків тощо;

- створення умов для єврорегіональної співпраці.

На самоврядному рівні використовуються наступні принципи управління:

- демократичності при обранні керівних органів і забезпеченні участі громадян в управлінні;
- наукової обґрунтованості підготовки і реалізації рішень;
- відкритості та прозорості діяльності;
- дотримання балансу доходів і витрат в реалізації соціально-економічних потреб населення;

Місцеві органи влади основну увагу повинні приділяти вирішенню локальних завдань – використання місцевих ресурсів, раціоналізації структури регіонального господарського комплексу, вирішенню соціальних проблем та природоохоронних проблем.

Основним показником ефективного управління є створення можливостей для самостійного формування і фінансування планів соціально-економічного розвитку.

В залежності від стану економіки та соціальної інфраструктури в територіальних громадах вирішуються питання – або розвитку, або стабілізації, або подолання депресивних показників.

Відповідно до цього формуються стратегічні, тактичні програми та поточні плани. Орієнтиром є досягнення соціальних стандартів, прийнятих в державі на основі залучення в цей процес суб'єктів суспільних відносин – територіальних громад, підприємництва, недержавних організацій і громадськості та передачі їм значної частини функцій, адаптування до сучасних умов, поступового наближення до норм Європейського Союзу.

Реальна децентралізація процесів управління сприятиме активізації економічної діяльності на місцях щодо розвитку підприємництва, створення конкурентного ринкового середовища, використання резервів домашніх господарств, створення агрофірм, агрокомплексів, фермерських господарств тощо. В планах потрібно передбачати комплексний підхід до створення цілісної системи виробництва, розподілу, обміну й споживання.

Територіальні громади зобов'язані будуть забезпечити формування правового й організаційного механізму горизонтальних взаємодій суб'єктів господарювання на засадах міжрегіонального розподілу праці, розвитку відкритого для конкуренції ринкового простору.

Відродження територій можливе на основі об'єднання зусиль, розширення економічних зв'язків з іншими територіями в межах та поза межами держави.

Органи місцевого самоврядування повинні враховувати процеси, що відбуваються у світовому просторі, оскільки глобалізація, інноваційна спрямованість розвитку, посилення конкуренції в залученні інвестицій набуває вирішального значення.

На початковій стадії реформування виникатимуть протиріччя щодо можливостей застосування законодавчої бази між різними рівнями влади, які вимагатимуть пошуку компромісів та оптимальних рішень.

Основною проблемою поки-що залишається вузька виробнича спеціалізація, якість трудових ресурсів, відсутність фінансів, недосконала транспортна система тощо, які не забезпечують нормальні потреби життєдіяльності.

Це ставатиме підставою для інтеграційних та коопераційних відносин, формування яких матиме добровільний характер і здійснюватиметься за допомогою ринкових механізмів.

Отже, управління на рівні місцевого самоврядування повинне лібералізуватися, набувати гнучкості й охоплювати весь комплекс законодавчих, соціально-економічних та суспільно-політичних заходів на рівні територіальних громад.

Література:

1. Декарт (Соч., т. 1. М., 1989, с. 336).
2. О. А. Останина <http://tolkslovar.ru/o1707.html>
3. Спіноза (Етика. М.— Л., 1932, с. 1).
4. Философия: Энциклопедический словарь. — М.: Гардарики. Под редакцией А.А. Ивина. 2004.

2.3. Децентралізація публічної влади в Україні

У процесі переходу до ринкових відносин одним з головних важелів державного регулювання є децентралізація системи управління. Досвід країни показує, що надмірна централізація влади в кінцевому підсумку призводить до уповільнення зростання економіки, диспропорції розвитку регіонів і до ослаблення стимулів розвитку. Тому децентралізація стає об'єктивною необхідністю в процесі переходу до ринку. Одночасно реалізувати це дуже важко. Перехід до децентралізованої системи управління носить закономірний характер. Але механічно перенести досвід інших країн у бюджетну систему нашої держави дуже важко і це не дасть бажаного результату. У цьому плані децентралізацію управління треба здійснювати з урахуванням національної специфіки економіки.

Державне управління як галузь досліджень з'явилася в нашій країні на початку 90-х рр. ХХ століття. Можна стверджувати, що теоретичні основи науки ще знаходяться в стадії формування та мають безпосередню залежність від стану і розвитку політичних і соціально-економічних відносин.

До визначення поняття «державне управління» можна підходити з різних точок зору. Іноді управління визначається як така державна діяльність, яка не є ні правосуддям, ні законотворчістю. Класична ж дефініція визначає управління як діяльність держави або інших суб'єктів державної (публічної) влади, яка здійснюється поза межами законотворчості та правосуддя. Дане визначення державного управління виділяє і пов'язує такі явища та інститути, як державне управління і уряд в якості виконавчого органу єдиної державної влади та органів місцевого самоврядування, що реалізують у певному обсязі функції державного управління.

У широкому смисловому значенні державне управління розглядається як цілісна сфера діяльності державної влади, всіх її гілок, органів, посадових осіб, тобто як реалізація державної влади у всіх її формах і методах. У рамках даного підходу дослідники пояснюють державне управління як практичний, організуючий і регулюючий вплив держави (через систему своїх структур) на суспільну і приватну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, збереження або перетворення. Функції державного управління (такі, як підбір, розстановка, атестація кадрів, облік і контроль, застосування примусових заходів і заохочення, дисциплінарного впливу, прогнозування, планування, фінансування і т. д.) в тій чи іншій мірі здійснюють багато органів держави: суд, прокуратура, представницькі органи публічної влади.

Державне управління у вузькому розумінні - це адміністративна діяльність, тобто діяльність виконавчих органів державної влади на рівні як країни, так і її суб'єктів.

Поняття державного управління включає такі організаційно-правові категорії:

- державна управлінська діяльність - це здійснення суб'єктами виконавчої влади, а також іншими ланками державного управління (державними службовцями та посадовими особами) функцій державного управління;

- область державного управління - це згруповані за ознакою основного призначення галузі державного управління (управління економічною сферою, управління у соціально-культурній та адміністративно-політичній галузях);

- галузь державного управління - це система ланок органів управління, об'єднаних спільністю об'єкта управління (управління промисловістю, транспортом, сільським господарством, будівництвом, внутрішніми і зовнішніми справами, освітою, охороною здоров'я, фінансами, зв'язком, залізницями, лісовим господарством). Різноманітність функцій державного управління обумовлює і наявність численних і різноманітних галузей і сфер державного управління;

- сфера державного управління - це комплекс організаційних відносин з приводу здійснення міжгалузевих повноважень спеціального призначення (наприклад, стандартизація, сертифікація, метрологія, державна статистична звітність, планування). У цих сферах органи державного управління здійснюють контроль-наглядні повноваження у встановлених законом масштабі і кордони;

- орган державного управління (виконавчої влади) - це суб'єкт виконавчої влади, який безпосередньо здійснює функції державного управління у встановлених законодавчими та іншими нормативними правовими актами межах, наділений відповідною компетенцією, має певну структуру і управлінський персонал.

Державне управління являє собою надзвичайно складну динамічну систему, кожен елемент якої передає, сприймає і перетворює регулюючі дії таким чином, що вони впорядковують суспільне життя.

Отже, сутність державного управління полягає у тих функціях, на виконання яких воно спрямоване. Ці функції складають зміст державного управ-

ління як самостійної форми діяльності, що має певну мету, однак запланований результат може бути досягнутий лише в разі правильного встановлення завдань управління, забезпечення матеріальними, людськими ресурсами, законодавчою основою, об'єктивною інформацією.

Таким чином, державне управління являє собою діяльність уповноважених органів, яка спрямована на досягнення конкретних завдань за використанням управлінських методів, способів та функцій.

Одним з найважливіших принципів правової держави є поділ влади. Таким чином, щоб визначити межі повноважень також необхідно розкрити такі поняття, як «публічне адміністрування», «публічне управління».

У загальному значенні, поняття «публічне управління» відображає інтегральний системний механізм, підсистемами і елементами якого виступають політичні програмні орієнтири і пріоритети, нормативне регулювання, процедури, фінансовані державою або органами місцевого самоврядування централізовані, і децентралізовані організаційно-управлінські структури та їх персонал, що відповідають за адміністрування діяльності у певній галузі суспільних відносин на національному, субнаціональному та місцевому рівнях [1].

На публічне управління істотний вплив завжди надавали, надають і будуть надавати питання і проблеми як світової, так і внутрішньої політики, суспільного життя. Публічне управління завжди здійснюється в контексті відбуваються в суспільстві подій і в реальних соціально-економічних, політичних і культурних умовах, оскільки публічне управління не може бути ізольованим від суспільства, будучи реалізованим частиною цього суспільства (персоналом публічної адміністрації - політичними посадовими особами, державними і муніципальними службовцями) і реалізованим в тісному сполученні з суспільством [2].

Можемо зазначити, що публічне управління - це щось більше, ніж просто набір загальних інструментів управління, публічне управління вивчає взаємодію між політичною системою, державним сектором, співвідношення муніципальних, державних та народних інтересів із залучення суспільства до механізму контролю всіх органів влади [3].

Згідно з енциклопедією державного управління, публічне адміністрування є різновидом управлінської діяльності інституцій публічної влади, завдяки якій держава та громадянське суспільство забезпечують самокерованість усієї суспільної системи та її розвиток у певному, визначеному напрямку [4]. Публічне адміністрування є формою реалізації публічного управління, яке здійснюють представницькі органи демократичного врядування через свої виконавчі структури [5].

М. Міненко зазначає, що у державному секторі «бюрократична модель» перетворилася у «ринкову модель» - акценти змістилися з виконання роботи згідно з інструкціями і чіткими правилами на роботу, що спрямована на надання якісних публічних послуг та досягнення ефективних результатів, що, в свою чергу, спонукало до того, що відбулася трансформація «державного управління» в «публічне адміністрування», а з часом і у «публічне управління» [5].

Можна підсумувати, що публічне адміністрування поєднує державне та публічне управління, складає сукупність інституцій та органів виконавчої влади, які реалізують рішення уряду.

Щодо децентралізації управління – основоположниками децентралізованого державного устрою вважаються Ж. Боден та Й. Альтузіус.

Перший розвинув теорію суверенної монолітної держави, а другий, на противагу опоненту, висунув теорію федеральної державної організації [7].

Історія децентралізованої держави є історією суперечностей, пов'язаних із пошуком найкращої форми організації державної влади. Останні кілька десятиріч поняття децентралізації є основним в Європі, воно також стало об'єднуючим щодо економічного розвитку регіонів у цій частині світу. Децентралізація як концепція набуває багатьох форм, зважаючи на історію країн, рівні розвитку, культуру й підходи до державного управління [8].

В Україні вперше децентралізація згадується в Конституції Української Народної Республіки від 29 квітня 1918 року, у якій зазначалося, що «не порушуючи єдиної своєї влади, УНР надає своїм землям, волостям і громадам права широкого самоврядування, дотримуючись принципу децентралізації».



Рис. 2.2. Державне управління, публічне управління, публічне адміністрування [6]

Взагалі, під децентралізацією розуміють передачу значних повноважень та бюджетів від державних органів органам місцевого самоврядування так, аби якомога більше повноважень мали ті органи, що ближче до людей, де такі повноваження можна реалізовувати найбільш успішно [8].

Питання децентралізації влади обговорювалось досить давно. В той же час ніяких заходів щодо вирішення даного питання не приймалося. Децентралізація передбачає створення фінансово незалежних громад, які сприятимуть підвищенню якості життя населення, а також утримувати дитячі садки і школи, будинки культури і клуби, дороги, інфраструктуру на належному рівні.

Отже, оскільки старі централізовані форми управління в сучасних умовах не є ефективними, повинні з'являтися нові сучасні моделі [9].

Слід зазначити, що тривалий час обговорюються переваги і недоліки централізації та децентралізації. Західні вчені виокремлюють дві протилежні моделі, які описують відносини всередині держави, - моделі партнерства і посередництва. Вибір конкретної моделі зумовлений перш за все історією виникнення держави. Наприклад, держави, що були утворені шляхом об'єднання окремих спільнот для взаємної допомоги і захисту (зокрема, Швейцарія, Нідерланди, Англія), тяжіють до моделі партнерства. Для такої моделі характерне розуміння місцевої влади як обмеженого самовиразу спільноти, як механізму досягнення інтересів громадян окремої місцевості. А це, у свою чергу, потребує доступності місцевої влади для кожного громадянина, тобто велику кількість місцевих спілок – понад 3 тисячі муніципалітетів у Швейцарії або більш ніж 80 тисяч місцевих органів влади у США.

Відмінною рисою змін, що в останні роки відбуваються в багатьох країнах у галузі державного управління є зміна ролі владних структур у суспільстві і їхнього взаємозв'язку з громадянами. Дана модель державного управління характеризується встановленням партнерських відносин між державою і суспільством [10].

Незважаючи на це, проблематика децентралізації як одного із засобів підвищення ефективності функціонування публічної влади вже впродовж тривалого часу перебуває в полі зору вітчизняних науковців та експертів. Це зумовлено, зокрема, успішною реалізацією засади децентралізації у практиці більшості держав Європейського Союзу. Тому для України, в якій ще не завершено процес реформування державних інститутів, надзвичайно важливим є ознайомлення з кращими прикладами впровадження децентралізації у зарубіжних державах [11].

Зростання державних витрат, низькі економічні показники і зростання впливу ідей вільного ринку переконали уряди децентралізувати свою діяльність, щоб укласти договори з приватними фірмами, що працюють на ринку і повністю приватизувати виконання деяких послуг [12].

Перевагами та позитивними наслідками децентралізації є:

1) час і місце прийняття рішення відповідають очікуванням з боку громадськості (особи, колективу, громади тощо);

2) реалізація рішення відбувається за участі суб'єкта прийняття рішення або під його відповідальність. Відтак час і місце прийняття рішення є адекватними часу і місцю його реалізації;

3) завдяки оптимальній структурі управління спрощується система і процедура прийняття рішення;

4) прозорість і відкритість процедур прийняття рішення та процесу його реалізації, що призводить до підвищення ефективності адміністративної діяльності, виявлення помилок, джерел їх походження тощо;

5) період часу для надходження інформації з рівня виконавця на рівень прийняття рішення і навпаки – значно коротший;

6) підвищення свідомості та загострення почуття відповідальності за здійснені заходи і прийняті рішення. Посадова особа в децентралізованій системі перестає бути безособовим елементом у незрозумілому їй апараті.

7) зміцнення інноваційного потенціалу при прийнятті владних рішень;

8) мінімізація бюрократизму. Зручність та відчуття безпеки і комфорту для фізичних і юридичних осіб. Взаємовідносини між особою та адміністрацією набувають ознак партнерства і породжують відчуття «спільної справи» з обох сторін;

9) звільнення керівництва від поточних справ, що посилює можливість зосередження керівної ланки на справах стратегічного значення, тощо;

10) гнучкість процесу виконання відповідних функцій, що дозволяє швидше пристосовуватися до зовнішніх чи внутрішніх змін;

11) підвищення ініціативності працівників нижчого рівня, більш повне та ефективне використання людського потенціалу, підвищення мотивації праці;

12) об'єктивна оцінка результатів прийнятих і реалізованих рішень. Потенційна гнучкість щодо їх покращення, вдосконалення, виправлення помилок тощо;

13) територіальна децентралізація передбачає наближеність до споживача публічних послуг тощо [узагальнено на основі 13 - 16].

Важливо також, щоб децентралізована система урядування передбачала оптимальні характеристики складу й керівництва (чисельність, рівень кваліфікації) і забезпечувалась належним виконавчим апаратом. Кожна централізація передбачає концентрацію завдань і компетенції на центральному рівні. З огляду на це децентралізація охоплює деконцентрацію, тобто визначення, конкретизацію та розмежування завдань і повноважень як на центральному, так і безпосередньо на місцевому рівні публічної адміністрації. Розглянемо деякі види децентралізації.

Метою *політичної децентралізації* є надати громадянам або їх обраним представникам більше впливу у розробці та реалізації законів і політиці. Залежно від країни, для цього може знадобитися конституційні або законодавчі реформи, розвиток нових політичних партій, створення місцевих політичних одиниць, і заохочення пропагандистських груп. Одним з аргументів на користь здійснення децентралізаційних реформ є підвищення ефективності діяльності як центральних, так і місцевих органів влади, а також створення сприятливих умов для економічного розвитку.

Фінансова децентралізація відображає фінансові повноваження органів регіонального рівня і є однією з фундаментальних умов незалежності та життєздатності органів місцевої влади: децентралізація процесів ухвалення рішень збільшує можливості участі місцевої влади в розвитку підконтрольної їй території; фіскальна децентралізація сприяє ефективному забезпеченню суспільними послугами шляхом ретельнішого узгодження видатків органів влади з найнеобхіднішими місцевими потребами [17].

Економічна децентралізація може бути здійснена шляхом приватизації комерційних підприємств які належать державі. Також це робиться шляхом повного дерегулювання і скасування обмежень на бізнес підприємств, що конкурують з державними службами, наприклад, у сфері надання поштових послуг, освіти та інше. Навіть коли приватні компанії та корпорації працюють для отримання таких послуг на контрактній основі, інші мають на меті їх перетворення у некомерційні організації чи об'єднання [18].

На сьогодні українська державність випробує на собі, з одного боку, тенденцію до інтеграції в європейське і світове співтовариство, до формування загального політико-правового і культурного простору, а з іншого – прагнення до курсу на самодостатність і самозабезпечення через регіоналізацію і децентралізацію при тенденції до єдності і цілісності історично сформованої держави. Як свідчить практика, дані процеси можуть перетинатися, що супроводжується різного роду протиріччями і конфліктами.

Вітчизняний та закордонний досвід свідчать, що при здійсненні влади на місцях постійно стикаються дві протилежні тенденції – централізації та децентралізації. Держава за своєю природою прагне до централізації з метою забезпечення загальнодержавних інтересів, а територіальні громади, у свою чергу, прагнуть до самоврядування, самостійного вирішення питань місцевого значення. Тому поступ України шляхом формування громадянського суспільства значною мірою залежить від оптимального поєднання вказаних тенденцій [19].

Крім раціоналізації публічної влади і створення правових умов для економічного розвитку регіонів, децентралізація публічної влади виступає також як спосіб розвитку демократичних інститутів і гарантії від формування авторитарного політичного режиму [20].

Необхідно наголосити, що під час ратифікації Хартії Україна не внесла жодних застережень (хоча така можливість передбачена в особливих положеннях цього міжнародно-правового акту), а отже, взяла на себе обов'язок виконання всіх без винятку викладених у ній норм. Незважаючи на це, низка принципів Хартії не реалізується в Україні, а деякі з них вступають у суперечність із національними законодавчими актами, що регулюють питання місцевого самоврядування. Це, зокрема, стосується спеціально-дозвільного принципу діяльності органів та посадових осіб місцевого самоврядування, передбаченого ст. 19 Конституції України, а також позбавлення чинним національним законодавством районних та обласних рад можливості мати власні виконавчі органи. З огляду на це, наголосимо, що Конгрес місцевих та регіональних влад Європи на своїй V сесії, посилаючись на ст. 3 параграфа 2 Єв-

ропейської Хартії місцевого самоврядування, рекомендував Україні надати обласним і районним радам законодавчу можливість мати власні адміністративні органи, підзвітні їм та відповідальні перед ними [21].

Отже, децентралізація – це передача значних повноважень та бюджетів від державних органів органам місцевого самоврядування. У загальному вигляді реалізацію реформи децентралізації публічної влади в Україні представляють у вигляді п'яти кроків (табл. 2.1).

Пошук нових підходів до удосконалення та організації системи державного управління призвів до проведення реформи шляхом делегування повноважень на нижчі рівні управлінської ієрархії, розподілу влади та відповідальності з розширеним залученням громади. Це в свою чергу забезпечить гнучкість та сприятиме підвищенню ефективності системи публічного управління.

Таблиця 2.1

П'ять кроків, необхідних для реформи децентралізації влади

Кроки	Зміст
1	2
1) Визначити територіальну основу органів місцевого самоврядування та виконавчої влади	Створення трирівневої системи адміністративно-територіального устрою в Україні. За Концепцією реформи будуємо просту і логічну систему місцевого самоврядування. Саме така система забезпечить нормальне і комфортне життя в українських містах та селах. Саме так в європейських країнах місцева влада надає послуги людям, займається освітленням вулиць чи прибиранням сміття, а вже уряд відповідає за макроекономіку чи політику держави.
2) Розмежувати повноваження між органами місцевого самоврядування різних рівнів	Необхідно найбільш важливі для людей повноваження передати на найближчий до людей рівень влади. Повноваження у громаді: 1) Дошкільна та шкільна освіта; 2) Первинна медицина та швидка допомога; 3) Комунальне господарство; 4) Охорона правопорядку; 5) Пожежна охорона; 6) Соціальний захист. Повноваження у районі: 1) Спеціалізована шкільна освіта; 2) Спортивні школи, школи-інтернати тощо; 3) Вторинна медицина, стаціонари загального профілю. Повноваження у регіоні: 1) Професійно-технічна освіта; 2) Спеціалізована медична допомога, онкоцентри, кардіоцентри та інше; 3) Планування регіонального розвитку; 4) Збереження природних ресурсів; 5) Дороги та інша регіональна інфраструктура. Надлишок повноважень на обласному, регіональному рівні призводить до того, що місцеве самоврядування занепадає. А отже й місцеві громади погано живуть.
3) Розмежувати повноваження між органами місцевого самоврядування та виконавчої влади	Передати основні повноваження місцевих держадміністрацій органам місцевого самоврядування. Виконавчій владі залишити тільки право контролю. В останні роки влада лише централізувалася. Усе більше повноважень переходили у руки виконавчої влади. Навіть дозволи на будівництво чи реєстрація шлюбу – все переходило у виконавчу, держвладу. Так витрати держбюджету зростали. А ще створювались ланцюжки корупції, де збирали побори з людей.

1	2
4) Визначити, скільки ресурсів треба на кожному рівні	<p>Потрібно повністю оновити бюджетну систему. Коли розмір громади чи району збільшиться - з'являться додаткові ресурси на місцях. А отже їх можна буде раціонально використовувати. Від цього виграють лиш самі мешканці сіл і містечок. Адже саме на цьому рівні потрібні гроші, наприклад, на благоустрій – ремонт доріг, охорону правопорядку, роботу початкової школи, пожежних, тощо. Усі місцеві бюджети отримують прямі стосунки з державним. Отже, кошти до місцевої громади надходитимуть стабільно. Й витрати можна прогнозувати. Місцеві податки стають основою місцевого бюджету. А вже він прямо залежить від громади та її влади. Це мотивує владу громади до збору податків, а мешканців - до їх сплати. Створюється нове коло зростання – у місцевих бюджетах посиляться можливості.</p> <p>Це умова розвитку місцевої економіки -> Зникають адміністративні бар'єри, аби малий та середній бізнес міг розвиватись на значно більших територіях громади -> З'являються нові робочі місця -> Збільшуються надходження до місцевого бюджету.</p>
5) Зробити органи місцевого самоврядування підзвітними перед виборцями і державою	<p>Люди почнуть розуміти, що від їхнього голосування залежить, чи добре працюватиме для них місцева влада. А отже від самих мешканців залежить якість життя. Запровадимо не лише відповідальність місцевого самоврядування за успішність своєї праці перед виборцями, але й перед державою – за законність. Реформа потрібна, аби українські громадяни могли обирати собі авторитетну місцеву владу. У неї будуть повноваження, досить ресурсів і відповідальність. Децентралізація дасть шанс людям у різних містах і селах самим творити своє майбутнє. Там, де живуть, працюють, виховують дітей, опікуються рідними.</p>

Джерело: узагальнено на основі [21,22]

Література

1. Keeling, D. (1972) Management in government, London: allen&unwin., с. 8
2. Понкин И.В. Общая теория публичного управления: Избранные лекции / Международный институт государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – М., 2013. – 196 с., с.14-15
3. Філіпова Н.В. Зміна співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування», «публічне управління» в системі суспільно-політичної трансформації / Н.В. Філіпова // Електронне наукове фахове видання "Державне управління: удосконалення та розвиток". – 2015. - №6. – [11 с]. - Режим доступу : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=865>
4. Бахрах Д. Н. Административное право / Д. Н. Бахрах, Б. В. Россинский, Ю. М. Стариков. – М.: Норма, 2008. - 816с., с. 489
5. Міненко М.А. Трансформація системи державного управління в сучасні моделі регулювання суспільства / М.А. Міненко // Державне управління

ня: удосконалення та розвиток. Електронне фахове видання [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=581>, с. 20-21

6. Філіпова Н.В. Зміна співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування», «публічне управління» в системі суспільно-політичної трансформації / Н.В. Філіпова // Електронне наукове фахове видання "Державне управління: удосконалення та розвиток". – 2015. - №6. – [11 с]. - Режим доступу : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=865>

7.Цурканова І. О. Сутність та особливості централізації та децентралізації органів влади в Україні [Електронний ресурс] / І. О. Цурканова. — Режим доступу : <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/politics/2012/197-185-13.pdf>

8. Моргос П. Процес децентралізації: деякі основні концепції розподілу повноважень між державним, регіональним та місцевим рівнями влади. // Економічний часопис – XXI. – 2006. - № 5-6., с.40

9. Михайловська О.В. Взаємодія органів публічної влади з громадськістю/ О.В. Михайловська // Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні : Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, 22-23 квітня 2015 р. – Полтава : ПолтНТУ, 2015. – 272 с. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України [Текст] / [О. М. Бориславська, І. Б. Заверуха, А. М. Школик та ін.] ; Центр політико-правових реформ. – К., 2012. – 212 с.

10. Михайловська О.В. Комунікаційний процес у системі державного управління // Державне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи [Електронний ресурс] : матеріали VI Міжнар. наук. конф. аспірантів та докторантів з державного управління, 22 трав. 2015 р. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2015. – 310 с

11. Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е., та ін. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / [Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е., та ін.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. – К. : ТОВ «Софія». – 2012. – 128 с.

12. Editors: S. N. Mishra, Anil Dutta Mishra, Sweta Mishra, Public Governance and Decentralisation: Essays in Honour of T.N. Chaturvedi, Mittal Publications, 2003, p. 229

13. Robbins S. P., DeCenzo D. A. Podstawy zarządzania. – Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2002. – S. 235–236

14. Knosala E., Nauka administracji. – Warszawa, 2006. – S. 121–135, 136–167

15. Knosala E. Organizacja Administracji Publicznej: studium z nauki administracji i prawa administracyjnego. – Warszawa, 2004

16. Leoński Z. Nauka administracji. – Warszawa: С. Н. ВЕСК, 2004. – S. 28–35, 58–92.

17. Хамініч С. Ю., Климова В. М. Особливості фіскальної децентралізації в умовах розвитку національного господарства України // Вісник Дніпропетровського університету : науковий журнал. — Випуск 5/2, 2011, № 10/1, Том 19.

18. Jerry Taylor and Peter Van Doren. Short-Circuited // Wall Street Journal. — 2007. — August 30. (Reprinted at Cato Institute website.)

19. Концепція політичної реформи в Україні // Політична реформа як засіб демократизації українського суспільства : матеріали наук.-практ. конф. (Харків, 18 квіт. 2003 р.). — Х.: Вид-во ХРІДУ УАДУ «Магістр», 2003. — 152 с.

20. Конституционное право : учебник / отв. ред. В. В. Лазарев. — М. : Юристъ, 1999. — 592 с.

21. Рекомендація № 48 (1998) щодо місцевої та регіональної демократії в Україні. Конгрес місцевих та регіональних влад Європи. V сесія. Страсбург. 26–28 травня 1998 р. // Голос України. — 16.06.1998 (п. 15 б)

22. Реформа децентралізації влади в Україні. 5 необхідних кроків для проведення реформи. Інтернет ресурс: [http://decentralization.gov.ua/fivesteps/item/id/1].

2.4. Удосконалення фінансового забезпечення професійно-технічних навчальних закладів і установ професійно-технічної освіти

Як показав досвід, сучасній практиці фінансового забезпечення професійно-технічної освіти притаманні значні недоліки, що перешкоджають повноцінній реалізації наявного потенціалу суспільного розвитку. Європейська інтеграція України створює нові дієві передумови модернізації системи фінансування професійно-технічної освіти. Реальне вдосконалення фінансування професійно-технічної освіти, внаслідок чого відбудеться підвищення ефективності використання коштів та покращуватиметься доступність і якість послуг, неможливе без належного наукового обґрунтування відповідних заходів щодо оптимізації фінансового інструментарію. Зазначене зумовлює актуальність теми статті.

Фінансове забезпечення професійно-технічної освіти досліджують зарубіжні вчені, серед яких М. Ананських, О. Астахова, С. Борисова, Дж. Б'юкенен, Л. Баєва, Ш. Бланкарт, А. Карпов, Л. Кретова, О. Лозицька, Р. Масгрейв, Л. Під'яблонська, Н. Савельєва, О. Сачкова, І. Соколов, Дж. Е. Стігліц, Е. Ханушек, А. Хілман, Г. Чучкова. Зарубіжні вчені висвітлюють проблематику професійно-технічної освіти здебільшого як важливий елемент економіки знань, або ж у контексті бюджетних видатків. При цьому слід зазначити, що характер вказаних проблем суттєво відрізняється від практики фінансування професійно-технічної освіти в Україні.

Нині професійно-технічну освіту України презентують 986 державних навчальних закладів, в яких навчається близько 400 тис. учнів і працює майже 50 тис. педагогічних працівників. Крім того, функціонує близько однієї тисячі закладів недержавної форми власності, в тому числі на підприємствах, які отримали ліцензію на підготовку кваліфікованих робітників.

Разом з тим ця система сьогодні працює у дуже складних умовах. Ми, окрім того, стикаємося з дисбалансом, який не характерний, наприклад, для європейських країн, коли в Україні з розрахунку на 10 тис. населення на одного учня навчальних закладів системи профтехосвіти припадає п'ять студентів вищих навчальних закладів, хоча ні ринок праці, ні рівень технологій не вимагає таких пропорцій у підготовці кадрів. Понад те сфера виробництва відчуває дефіцит саме у кваліфікованих робітниках.

У європейських країнах, в тій же Німеччині, Данії, зовсім інші пропорції – дві третини випускників шкіл опановують саме робітничі професії. Цього вимагає економіка і ринок праці. Подібна ситуація, яка склалася, відображає недостатню підтримку державою і відсутність цілеспрямованої державної політики у розвитку професійної освіти в країні та належній взаємодії з існуючим ринком праці, а також прогнозуванням розвитку цього ринку праці.

Закон України «Про професійно-технічну освіту» у комплексі з іншими законами в основному забезпечує правове регулювання питань фінансування професійно-технічних навчальних закладів (ПТНЗ) і установ системи професійно-технічної освіти та організації їх роботи в сучасних соціально-економічних умовах.

Статтею 22 Бюджетного кодексу України визначено, що головний розпорядник бюджетних коштів розробляє план своєї діяльності, здійснює управління бюджетними коштами у межах встановлених йому бюджетних повноважень та оцінку ефективності бюджетних програм, забезпечуючи ефективно, результативно і цільове використання бюджетних коштів, організацію та координацію роботи розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня та одержувачів бюджетних коштів у бюджетному процесі [1].

За даними Державної казначейської служби України, у 2011 році касові видатки на професійно-технічну освіту з державного та місцевих бюджетів склали 5305,4 млн грн, у тому числі із загального фонду – 4860,9 млн грн, спеціального фонду – 444,5 млн грн; у 2012 році – 6034,0 млн грн, у тому числі із загального фонду – 5556,5 млн грн, спеціального фонду – 477,5 млн гривень. У 2013 році касові видатки з державного та місцевих бюджетів на фінансування професійно-технічної освіти склали 6359,0 млн грн, у тому числі із загального фонду – 5902,0 млн грн, спеціального фонду – 457,5 млн гривень. У 2014 році видатки загального фонду місцевих бюджетів на професійно-технічні заклади освіти становили 3,6 млрд. грн. (98 % від затверджених місцевими радами обсягів). У 2015 році за рахунок коштів окремої субвенції з державного бюджету на цю мету заплановано загалом 5,9 млрд грн бюджетних призначень. Водночас за рахунок затверджених обсягів асигнувань, незважаючи на застарілість і зношеність матеріально-технічної бази ПТНЗ (більш як на 70 %), забезпечується фінансування видатків лише на поточні потреби (на капітальні видатки припадає 1 %), що негативно впливає на якість підготовки учнів.

Крім того, через прорахунки у формуванні показників державного замовлення щодо прийому і випуску робітничих кадрів відносно реальної їх потреби і конкретних замовників та недоліки у законодавчому полі з цих питань

випускники ПТНЗ не забезпечуються першим робочим місцем і не можуть працевлаштуватися за спеціальністю, а існуюча система професійно-технічної освіти функціонує неефективно, отже, потребує реформування [10].

За показниками Державної служби статистики України, в останні 5 років видатки на професійно-технічну освіту становлять 0,4 відсотка від ВВП і складають в середньому 6,2–6,4 відсотка від загальних видатків на всю освіту. У межах виділених коштів відповідно до статті 5 Закону в повному обсязі реалізується право громадян України на здобуття професійно-технічної освіти в державних ПТНЗ безоплатно, за рахунок держави, а у державних вищих професійних училищах та центрах професійно-технічної освіти в межах державного замовлення – безоплатно, на конкурсній основі. Станом на 1 вересня 2013 року у державних ПТНЗ України навчалось 374 тис. випускників загальноосвітніх навчальних закладів, з яких лише 1,5 % навчалось на контрактній основі за різними професіями в групах понад державне замовлення.

На законодавчому рівні створені відповідні умови непрямой державної підтримки навчальних закладів та установ системи професійно-технічної освіти шляхом запровадження податкових та інших пільг згідно із статтею 50 Закону.

У Податковому кодексі України передбачено низку пільг, якими звільняються від оподаткування податком на додану вартість операції з постачання послуг із здобуття професійно-технічної освіти, операції з постачання послуг з харчування дітей у ПТНЗ, операції з постачання (передплати) періодичних видань друкованих засобів масової інформації та книжок, учнівських зошитів, підручників та навчальних посібників вітчизняного виробництва, словників українсько-іноземної або іноземно-української мови, доставки такої продукції [2]. За даними Міністерства доходів і зборів України, сума такої підтримки всієї системи освіти в державі склала: у 2011 році – 2911,6 млн. грн.; у 2012 році – 2897,4 млн. гривень. Крім того, Податковим кодексом України надана можливість звільнення від оподаткування доходів професійно-технічних навчальних закладів (у тому числі аграрного профілю), а також звільнення від плати за землю дослідних господарств навчальних закладів сільськогосподарського профілю та професійно-технічних училищ.

Бюджетним кодексом України дозволено професійно-технічним навчальним закладам розміщувати на депозитах тимчасово вільні бюджетні кошти, отримані за надання платних послуг [1]. Згідно з цим Кодексом не використані у поточному році залишки коштів спеціального фонду (власні надходження бюджетних установ) не вилучаються з рахунків професійно-технічних навчальних закладів та установ професійно-технічної освіти і використовуються для покриття відповідних витрат у наступному бюджетному періоді з урахуванням їх цільового призначення.

Слід зазначити, що останніми роками суттєво вдосконалено законодавство України стосовно функціонування системи професійно-технічної освіти. Зокрема, у 2012 році Верховною Радою України прийнято шість законів, які безпосередньо регулюють підготовку кадрів.

20 листопада 2012 року прийнято Закон України № 5498–VI «Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення управління професійно-технічною освітою», який створює умови для оперативного прийняття управлінських рішень з професійно-технічної освіти та її фінансового забезпечення, посилення ролі місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування у формуванні трудового потенціалу країни з максимальним врахуванням потреб регіонів у кваліфікованих робітниках [5].

Законом України «Про професійний розвиток працівників» № 4312–VI від 12 січня 2012 року регулюються питання формального та неформального професійного навчання працівників, яке здійснюється роботодавцями безпосередньо на виробництві, а також на договірній основі у професійно-технічних навчальних закладах [4].

Закон України від 5 липня 2012 року № 5067–VI «Про зайнятість населення» передбачає стимулювання місцевої влади до створення нових робочих місць, надає можливість підтримати найбільш вразливі верстви населення та створити нові робочі місця, визначає шляхи стимулювання працевлаштування громадян, у тому числі випускників навчальних закладів, які недостатньо конкурентоспроможні на ринку праці, розширює можливості для підвищення конкурентоспроможності молоді, професійної орієнтації та професійного навчання громадян.

Закон України від 22 червня 2012 року № 5026–VI «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» [7] визначає участь роботодавців та їх організацій у формуванні державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітників, погодженні державних стандартів професійно-технічної освіти, врегульовує питання оплати проходження виробничої практики учнями професійно-технічних навчальних закладів шляхом внесення у перехідних положеннях відповідних змін до статті 29 Закону України «Про професійно-технічну освіту».

Закон України від 20 листопада 2012 року № 5499–VI «Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» врегульовує питання формування державного замовлення з урахуванням середньострокового прогнозу потреби у фахівцях та робітничих кадрах на ринку праці і орієнтовної середньої вартості підготовки одного кваліфікованого робітника, а також визначає засади розміщення державного замовлення [6].

Закон України від 16 жовтня 2012 року № 5460–VI «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо діяльності Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, Міністерства охорони здоров'я України, Міністерства енергетики та вугільної промисловості України, інших центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується та координується через відповідних міністрів, Державного комітету телебачення і радіомовлення України» регулює діяльність ряду центральних органів виконавчої влади, в тому числі управління системою професійно-технічної освіти, визначає повноваження центрального органу виконавчої влади, що забезпечує

формування державної політики у сфері професійно-технічної освіти, а також центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері професійно-технічної освіти.

Кабінет Міністрів України з метою реалізації положень прийнятих законів затвердив низку підзаконних нормативно-правових актів, спрямованих на визначення та запровадження методики формування середньострокового прогнозу потреби у фахівцях та робітничих кадрах на ринку праці, порядку формування та розміщення державного замовлення на підготовку кадрів, методики розрахунку вартості підготовки одного кваліфікованого робітника, фахівця, аспіранта, докторанта, а також на організацію виробничої практики учнів, працевлаштування випускників професійно-технічних навчальних закладів, підготовка яких проводилась за державним замовленням, тощо.

Міністерством освіти і науки України з метою подальшого удосконалення нормативно-правової бази у сфері професійно-технічної освіти створена експертна робоча група, яка розробляє проект нового Закону України «Про професійну освіту».

Здійснюються відповідні заходи з упровадження Національної рамки кваліфікацій, в тому числі за рівнями професійно-технічної освіти. Підготовлено проект Стратегії розвитку національної системи кваліфікацій.

Професійно-технічна освіта України перебуває у скрутному стані. Її оновлення та розвиток на сучасному етапі ускладнюються не стільки недосконалістю законодавчої бази, скільки тривалою кризою в економіці держави та невиконанням в повному обсязі чинних норм законів в частині фінансового забезпечення професійно-технічних навчальних закладів та установ. Саме ці фактори визначають негативні тенденції та зумовлюють кризові явища і проблеми в самій системі професійно-технічної освіти. Серед них найбільш гострими і такими, що потребують першочергового вирішення, Комітет відзначає наступне [9].

Перше. Скорочення за роки незалежності України мережі професійно-технічних навчальних закладів та контингенту учнів, зменшення обсягу підготовки кваліфікованих робітників у державних ПТНЗ. За даними Державної служби статистики, в Україні у 1991 році функціонував 1251 державний ПТНЗ з контингентом учнів 648,4 тис.; у 2012 році – 972 ПТНЗ з контингентом учнів 423,3 тис.; підготовлено кваліфікованих робітників в державних ПТНЗ у 1991 році – 338,1 тис., у 2012 – 202,1 тисячі.

Друге. Суттєвим залишається дисбаланс між обсягами підготовки кадрів та потребами ринку праці. За даними Державної служби статистики України, у 2012/13 навчальному році в середньому по Україні з розрахунку на 10 тис. населення у вищих навчальних закладах I–IV рівнів акредитації навчалось 477 студентів (у 1990/91 навчальному році – 316 студентів). У той же час у професійно-технічних навчальних закладах цей показник у 2012/2013 навчальному році складав всього 93 учні (у 1990/91 навчальному році – 127 учнів). Співвідношення чисельності студентів ВНЗ I–IV рівнів акредитації до чисельності учнів, слухачів професійно-технічних навчальних закладів у 2012/13 навчальному році складало 5,1 (у 1990/91 навчальному році – 2,5). За останні

22 роки випуск кваліфікованих робітників в Україні скоротився на 46,3 відсотка. При цьому випуск фахівців з вищою освітою збільшився в 1,7 рази (кількість випущених з вищих навчальних закладів I–IV рівнів акредитації фахівців складала у 1990/91 навчальному році 365,6 тис. осіб, у 2000/2001 навчальному році – 422,2 тис. осіб, у 2012/2013 навчальному році – 612,9 тис. осіб).

Така структура підготовки робітничих кадрів і фахівців з вищою освітою призводить до того, що після закінчення вищого навчального закладу випускники вищих навчальних закладів не мають можливості працевлаштуватися за фахом, а підприємства відчують гостру нестачу кваліфікованих робітничих кадрів.

Третє. Не подолана проблема безробіття. Щорічно Державна служба зайнятості України реєструє 1,3 млн нових безробітних, з них мають вищу освіту 38 %, професійно-технічну – 34 %. Упродовж 2006–2012 років серед незайнятого населення відбулося зростання чисельності громадян з вищою освітою з 27,6 % до 38,3 % та професійно-технічною освітою – з 30,9 % до 33,8 %. За підсумками I півріччя 2013 року серед незайнятих громадян чисельність осіб з вищою освітою складала 45,2%, з професійно-технічною освітою – 33,5 %. Неврегульованими залишаються попит та пропозиція робочої сили у 2013 році. Кількість зареєстрованих безробітних у вересні 2013 року складала 422,1 тис. осіб. У той же час потреба підприємств у працівниках на заміщення вільних робочих місць (вакантних посад) складала лише 88,7 тис. осіб. На 10 вільних робочих місць (вакантних посад) претендувало 48 зареєстрованих безробітних.

Четверте. Матеріали регіональних та центральних органів виконавчої влади вказують на те, що реальний стан справ із фінансовим забезпеченням закладів професійно-технічної освіти є украй незадовільним і не відповідає вимогам статті 50 Закону.

Планування коштів на утримання професійно-технічних навчальних закладів здійснюється відповідно до доведених граничних обсягів видатків на утримання професійно-технічної освіти в областях. Реально даних призначень вистачає лише на основні захищені статті видатків (заробітна плата з нарахуваннями, комунальні послуги та енергоносії в неповному обсязі, стипендія, харчування та обов'язкові виплати дітям-сиротам та дітям, позбавленим батьківського піклування).

Що стосується будівництва, ремонту приміщень, придбання навчальної техніки та обладнання, комп'ютерів, видання підручників та навчальних посібників, то такі видатки з державного бюджету не плануються.

Упродовж останніх десятиліть фінансування навчальних закладів та установ системи професійно-технічної освіти з державного та місцевих бюджетів, зокрема на розвиток та здійснення системних реформ, украй обмежено.

У структурі бюджетних призначень останніх років для цього сектора освіти заробітна плата та нарахування, стипендіальне забезпечення учнів та дітей-сиріт складають понад 85 відсотків. Майже не фінансуються капітальні

видатки, хоча понад 90 відсотків навчальної матеріально-технічної бази потребує оновлення.

Не оснащуються навчально-виробничі майстерні сучасною технікою, зовсім не виділяються кошти на придбання матеріалів, сировини, паливно-мастильних ресурсів, мірних інструментів, без чого не може бути якісної професійної підготовки кваліфікованих робітників.

Державним бюджетом України на 2013 рік для оплати за спожиті енергоносії та надані комунальні послуги передбачені кошти, що забезпечують потребу навчальних закладів та установ освіти в цих послугах в середньому на 40 відсотків. У зв'язку з цим, за оперативними даними, у листопаді 2013 року за стовідсотковим фінансуванням запланованих видатків на оплату за спожиті професійно-технічними навчальними закладами комунальні послуги та енергоносії утворилася за загальним фондом кредиторська заборгованість у сумі 7,7 млн грн.

У 2011–2012 роках за потреби 54,0 млн грн на капітальний ремонт, будівництво та реконструкцію навчальних корпусів, гуртожитків та навчально-виробничих майстерень кошти взагалі не виділялись. У 2013 році при потребі 67,5 млн грн виділено лише 1,4 млн грн, які скеровано на часткове усунення аварійного стану дахів, котелень та систем теплопостачання ПТНЗ. Поточні видатки (матеріальне забезпечення учнів, придбання матеріалів, медикаментів, насіння для польових робіт, паливно-мастильних матеріалів, відрядження тощо) забезпечені всього на 10-20 відсотків. Не виділяються кошти на підвищення кваліфікації та перепідготовку педагогічних кадрів.

У 2011–2012 роках не виділялись кошти з державного бюджету на видання навчальної літератури для ПТНЗ. При цьому забезпеченість навчальних закладів підручниками та навчальними посібниками у край недостатня. У середньому по Україні забезпеченість підручниками з предметів професійної підготовки – 74 %, із загальноосвітніх дисциплін – 62,4 %. У ряді областей, зокрема у Волинській, Дніпропетровській, Запорізькій, Кіровоградській, Харківській, Чернігівській, зазначені показники ще нижчі, ніж в середньому по Україні.

Не фінансується з державного бюджету Державна цільова програма розвитку професійно-технічної освіти на 2011–2015 роки.

П'яте. Затримка Державною казначейською службою України сплати поточних платежів ПТНЗ. Утворення кредиторської заборгованості. Неможливість вільного використання коштів спеціального фонду навчальних закладів та установ професійно-технічної освіти відповідно до статей 50 та 51 Закону, що призводить до зриву планових ремонтних робіт, невиконання завдань з підготовки навчальних закладів до роботи в осінньо-зимовий період та утримання і оновлення навчально-матеріальної бази.

Шосте. Невідпрацьованість механізму взаємодії центральних та регіональних органів виконавчої влади в питаннях управління навчальними закладами та установами системи професійно-технічної освіти, невиправдано повільне здійснення розмежування на практиці повноважень та відповідальності органів влади всіх рівнів та навчальних закладів за кінцеві результати роботи,

не сформованість кадрового потенціалу органів управління, що не відповідає статтям 7, 8, 9 Закону.

Органи виконавчої влади на місцях не мають можливості вирішувати кадрові питання (призначення, звільнення, притягнення до відповідальності директорів ПТНЗ), здійснювати капітальні вкладення на оновлення матеріально-технічної бази, оскільки майно не належить до комунальної власності.

Упровадження механізму розміщення державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітників, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 20.05.2013 року № 63 [3], та доведення Міністерством освіти і науки України обсягів державного замовлення безпосередньо до навчальних закладів позбавляє місцеві органи управління освітою можливості оперативного коригування та перерозподілу планових показників державного замовлення. У результаті – невиконання державного замовлення і договорів.

Сьоме. Роботодавці у більшості своїй не беруть участі у фінансовій та матеріально-технічній підтримці професійно-технічних навчальних закладів, не виявляють особливої зацікавленості у передачі для навчальних цілей обладнання, техніки, інструменту, матеріалів, нових технологій, а також у багатьох випадках відмовляються укладати договори з ПТНЗ на умовах оплати праці учнів за фактично виконаний обсяг робіт під час проходження виробничої практики згідно з нормами статті 29 Закону.

Восьме. Існує проблема в закріпленні працевлаштованих випускників на першому робочому місці. Негативно впливає на рівень закріплення випускників невисокий рівень оплати праці, відсутність можливості підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання, відсутність соціального пакету тощо. Як свідчить практика, через півроку після працевлаштування за направленнями спостерігається зменшення працевлаштованих випускників до 62–74 відсотків, а протягом трьох років – до 25–30 відсотків.

Дев'яте. Аналіз стану матеріального заохочення учнів за останні три роки свідчить про різке зменшення можливості навчальних закладів здійснювати матеріальне заохочення учнів за рахунок коштів державного бюджету відповідно до статті 40 Закону. Заохочення і матеріальна допомога учням виплачується за залишковим принципом з економії стипендіального фонду. Не планується стипендія в розмірі прожиткового мінімуму для працездатних осіб, які мають стаж підземної роботи більше 15 років.

Постановою Кабінету Міністрів України № 116 від 02.02.2011 року передбачене харчування всіх учнів ПТНЗ, проте наявного бюджетного фінансового ресурсу вистачає лише на забезпечення харчування дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування.

Що стосується професійно-технічної освіти, то відповідно до положень Бюджетного кодексу України за рахунок видатків Державного бюджету здійснюються видатки на оплату послуг з підготовки кваліфікованих робітників на умовах державного замовлення у професійно-технічних навчальних закладах державної форми власності. За рахунок видатків місцевих бюджетів, які враховуються при визначенні обсягу міжбюджетних трансфертів, здійснюються видатки на оплату послуг з підготовки кваліфікованих робітників на

умовах державного замовлення у професійно-технічних навчальних закладах державної та комунальної форм власності.

На 2015 рік за рахунок коштів загального фонду державного та місцевих бюджетів на фінансування професійно-технічної освіти передбачено спрямувати 6 283 155,7 млн. грн., що більше, ніж планувалося у 2013 році, майже на півмільярда грн., або на 8,4 відсотка.

У 2012 році по загальному фонду було спрямовано 5,6 млрд грн, в 2011 році – 4,8. Тобто, як бачимо, фінансування професійно-технічної освіти зростає. Що стосується додаткових джерел фінансування професійно-технічних навчальних закладів, то за рахунок спеціального фонду державного та місцевих бюджетів на професійно-технічну освіту у 2011 році було спрямовано 444,5 млн. грн., у 2012 році – 477,4 млн. грн., у 2013 році – 457,4 млн. грн. З 1 січня 2016 року професійно-технічна освіта фінансуватиметься з міських бюджетів.

Із 1 вересня 2012 року для учнів професійно-технічних навчальних закладів встановлено мінімальну стипендію у розмірі 275 грн. Для учнів професійно-технічних навчальних закладів з числа дітей-сиріт відповідно 850 грн. І відповідно до Закону України «Про індексацію грошових доходів населення» стипендії внесені до грошових доходів громадян, які підлягають індексації. Відповідні видатки щорічно передбачаються у державних та місцевих бюджетах на виплату стипендій. Так, наприклад, у 2013 році на виплату стипендій та допомог учням професійно-технічних навчальних закладів було спрямовано 1243,9 млн гривень. З 1 вересня 2015 р. розмір мінімальної звичайної академічної стипендії для учнів професійно-технічних навчальних закладів становить 311 грн на місяць. Також з 1 вересня збільшено розмір соціальної стипендії. Для учнів ПТУ з числа дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, а також учнів, які в період навчання у віці від 18 до 23 років залишилися без батьків, стипендія становить 961 грн. на місяць.

Що стосується держзамовлення на підготовку кваліфікованих робітників. Обсяги державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітників щорічно затверджуються окремим рішенням уряду. Так, у 2013 році обсяг прийому за державним замовленням до професійно-технічних навчальних закладів склав 193,3 тис. осіб. Випуск, відповідно, 190,3 тис. осіб.

Необхідно звернути увагу на негативну тенденцію щодо випуску кваліфікованих робітників. Так, за 22 роки випуск кваліфікованих робітників скоротився на 46,3 відсотка. При цьому випуск фахівців вищої освіти збільшився у 1,7 раз. Така структура підготовки робітничих кадрів і фахівців з вищою освітою призводить до того, що після закінчення вищого навчального закладу випускники навчальних закладів не мають можливості працевлаштуватись за фахом, а підприємства відчувають гостру нестачу кваліфікованих робітників. Із метою забезпечення ринку праці висококваліфікованими робітниками, робітничими кадрами та усунення дисбалансу між показниками підготовки фахівців з вищою освітою та робітничих кадрів необхідно опрацювати питання щодо внесення змін до Закону України «Про професійно-технічну освіту» і встановити, що частка прийому до професійно-технічних навчальних закладів за держзамовленням не повинна бути меншою 60 відсотків загального обсягу прийому навчальних

закладів на умовах держзамовлення за освітньо-кваліфікаційними рівнями молодшого спеціаліста, бакалавра та кваліфікованого робітника.

Також слід зауважити, що протягом останніх років місцеві органи виконавчої влади неодноразово порушують питання щодо необхідності передачі державних професійно-технічних навчальних закладів до комунальної власності. Вважаємо, що вказане питання також має бути опрацьовано Міністерством освіти і науки разом з відповідними органами місцевого самоврядування щодо передачі майна.

Що стосується податкових пільг для навчальних закладів та установ професійно-технічної освіти, то зараз Податковим кодексом передбачається ряд пільг з податку на додану вартість. Так, відповідно до положень Податкового кодексу звільняються від оподаткування податком на додану вартість операції з постачання послуг здобуття вищої освіти, середньої та професійно-технічної освіти, у тому числі навчальних закладів, що мають ліцензію на постачання таких послуг, а також послуг з виховання та навчання дітей у будинках культури, дитячих музичних, художніх, спортивних та інших закладах.

А також послуг щодо проживання учнів у гуртожитках. Крім того, передбачено звільнення від оподаткування податком на додану вартість операцій з надання послуг з харчування дітей у професійно-технічних навчальних закладах. Відповідний порядок надання послуг затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 02 лютого 2011 року № 116. Також звільняються від оподаткування податком на додану вартість операції з постачання, передплати періодичних видань, друкованих засобів масової інформації та книжок, учнівських зошитів, підручників та навчальних посібників вітчизняного виробництва, словників українсько-іноземної або іноземно-української мови, доставки таких періодичних видань. Тобто державою створені відповідні умови непрямої підтримки в соціально значущому напрямі економіки, і довіdkово можна зазначити, що сума такої підтримки, за даними Державної податкової служби України, в 2011 році склала 2,9 млрд. грн., у 2012 – також 2,9.

Підсумовуючи наведене, слід зазначити, що серед основних завдань розвитку професійно-технічної освіти на найближчу перспективу вбачаються наступні:

Усунення дисбалансу між показниками прийомів до вищих навчальних закладів та професійно-технічних навчальних закладів, як вже було сказано, встановленні частки прийому до професійно-технічних навчальних закладів на рівні не меншому ніж 60 відсотків від загального обсягу прийому до навчальних закладів на умовах державного замовлення за освітньо-кваліфікаційними рівнями молодшого спеціаліста та кваліфікованого робітника.

Залучення коштів потенційних роботодавців до підготовки робітничих кадрів.

Передача майна професійно-технічних навчальних закладів у комунальну власність.

Таким чином, рекомендації містять конкретні пункти, які зорієнтовані:

– на усунення причин украй обмеженого фінансового забезпечення професійно-технічних навчальних закладів та установ системи професійно-технічної освіти;

– на пошук та запровадження нової моделі розрахунку видатків на підготовку кваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах при формуванні державного та місцевих бюджетів, яка б враховувала реальні затрати в залежності від складності, матеріалоемності, наукоємності професій, якості підготовки кадрів та кінцевого результату роботи навчальних закладів;

– на формування та запровадження в державі нової системи взаємовідносин та відповідальності влади всіх рівнів, роботодавців і суспільства за професійне становлення громадян упродовж життя, їх кар'єрне зростання й включення у процес відродження національної економіки, в першу чергу її реального сектора.

Література

1. Бюджетний кодекс України: від 07.10.2010р. № 2592-VI (із змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Верховна рада України. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.

2. Податковий кодекс України: від 02.12.2010р. № 2755-VI (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Верховна рада України. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/page48>.

3. Упровадження механізму розміщення державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітників, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 20.05.2013 року № 63.

4. Перелік платних послуг, які можуть надаватися навчальними закладами, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної та комунальної форми власності: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.2010 № 796 (зі змінами та доповненнями).

5. Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення управління професійно-технічною освітою: Закон України № 5498-VI від 20 листопада 2012 року.

6. Про професійний розвиток працівників: закон України № 4312-VI від 12 січня 2012 р.

7. Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності: закон України від 22 червня 2012 року № 5026-VI.

8. Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, навчальних закладів, підготовка яких проводилась за державним замовленням, тощо: закон України від 20 листопада 2012 року № 5499-VI.

9. Практика застосування Закону України «Про професійно-технічну освіту»: про фінансове забезпечення навчальних закладів і установ : матеріали виїзного засідання Комітету Верховної Ради України з питань науки і освіти 12 лютого 2014 року / редкол. Л. М. Гриневич (голова) [та ін.]. — К. : Парлам. вид-во, 2015. — 552 с.

10. Про результати аналізу формування та проведення видатків на професійно-технічну освіту за рахунок коштів міжбюджетних трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам: рішення Рахункової палати від 15 грудня 2015 року № 11-5.

2.5. Адміністративне регулювання розвитку транспортно-туристичної інфраструктури як складової туристичної привабливості регіону

В умовах децентралізації особливої актуальності набувають питання використання територіальними громадами з максимальною ефективністю наявного потенціалу, пошуку резервів економічного зростання. Децентралізація як складова реформи місцевого самоврядування має за мету забезпечення спроможності самостійно, за рахунок власних ресурсів, вирішувати проблеми місцевого значення. Однак, важливим залишається питання, що має відноситись до таких проблем. Розглянемо, які можливості в контексті децентралізації відкриває туризм і що необхідно зробити територіальним громадам у цьому напрямку.

Одним з напрямків підвищення конкурентоспроможності регіону є розвиток туризму, оскільки в кожній місцевості України є визначні пам'ятки архітектури, місця, де відбувались цікаві історичні події тощо. Туристична галузь є однією зі соціально-економічних і ресурсно-екологічних сфер регіональної економіки. Іноді велику популярність мають навіть штучно створені або відновлені туристичні об'єкти. Прикладом такого місця може слугувати приватний історико-культурний комплекс «Замок Радомисль» на Житомирщині. Згідно статистичних даних, підприємницька діяльність у туристичній сфері розвинута недостатньо. Кількість суб'єктів туристичної діяльності в Україні за регіонами наведена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Кількість суб'єктів туристичної діяльності в Україні, од.

	Роки			
	2014		2015	
	Юридичні особи	Фізичні підприємці	Юридичні особи	Фізичні підприємці
Україна	2198	1687	1785	1397
Вінницька	29	40	28	35
Волинська	27	53	21	47
Дніпропетровська	118	206	113	181
Донецька	45	39	12	11
Житомирська	16	28	20	27
Закарпатська	40	34	37	30
Запорізька	74	157	61	79
Івано-Франківська	48	51	40	43
Київська	40	64	37	53
Кіровоградська	17	39	15	31
Луганська	8	7	8	3

Продовження таблиці 2.2

Львівська	143	92	137	84
Миколаївська	32	33	29	31
Одеська	172	77	164	81
Полтавська	23	87	19	72
Рівненська	30	39	26	33
Сумська	23	28	23	30
Тернопільська	22	27	20	23
Харківська	104	205	88	176
Херсонська	22	48	16	37
Хмельницька	29	55	27	51
Черкаська	28	54	27	48
Чернівецька	44	24	44	21
Чернігівська	19	38	21	34
м.Київ	1045	162	752	136

Складено за [1]

З наведених у таблиці 2.2 даних видно, що кількість суб'єктів господарювання, що надають послуги туристам, скоротилась – кількість юридичних осіб на 19, а фізичних осіб-підприємців на 17 %. При цьому лідером залишається м. Київ, а аутсайдерами залишаються Луганська, Донецька, Херсонська та Кіровоградська обл. В останній час при погіршенні курсу гривні по відношенню до євро та долара США відпочинок за кордоном для більшості українців став недоступним, тому зростання потреби у внутрішньому туризмі є цілком закономірним. Також ціни на туристичний продукт в Україні стають все більш привабливими для іноземців.

Забезпечення результативності й економічної ефективності діяльності туристичних підприємств залежить від налагодження зв'язків між туроператорами, турагентами, підприємцями, місцевою владою, громадськими організаціями, населенням.

Закон України «Про туризм» тлумачить туризм як тимчасовий виїзд особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа від'їжджає [2]. Таким чином без використання транспорту туризм неможливий.

Роль транспорту у розбудові регіональної економіки беззаперечна і достатньо досліджена, однак транспортне забезпечення виробництва та сфери послуг, в тому числі і туризму, має певні відмінності та особливості. Транспортне обслуговування туристів здійснюється авіаційним, залізничним, автомобільним і водним транспортом. Не дивлячись на розвинену систему транспортного обслуговування туристів, якість їх перевезення не відповідає не тільки вимогам міжнародних стандартів, але й вимогам самих споживачів туристичних послуг. Сталі та налагодженні взаємозв'язки туристичних фірм з підприємствами транспорту, адекватна вимогам туристів транспортно-дорожня інфраструктура є головними передумовами розвитку туризму [3].

Питання діяльності транспортних підприємств, в розрізі різних видів транспорту, що займаються обслуговуванням туристів, отримали своє відображення в працях багатьох національних і зарубіжних науковців і дослідників, зокрема О.Ф. Ахунзянової, М.Б. Біржакова, В.І. Нікіфорова, О.О. Паршиної, Ю.М. Перекрестової, Г.В. Серебренікова, Ф.А. Чудновського, І.М. Школи та ін.

Реформування адміністративно-територіального устрою, децентралізація змінюють умови господарювання на регіональному рівні та вимагають такого адміністративного регулювання, яке дасть змогу наповнювати місцеві бюджети. Одним з ефективних інструментів, що необхідно використовувати для цього, є програмування, яке як форма державного регулювання має сприяти розв'язанню найважливіших проблем, загальнодержавних за значенням: науково-технічних, економічних, соціальних, екологічних та інших. Воно мусить забезпечити комплексний підхід і цілеспрямований розподіл ресурсів для розв'язання певної проблеми і досягнення поставленої мети. Програми розвитку повинні бути несуперечливими та взаємоузгодженими.

Адміністративне регулювання з метою розвитку туризму повинно відбуватись за схемою, наведеною на рис. 2.3.

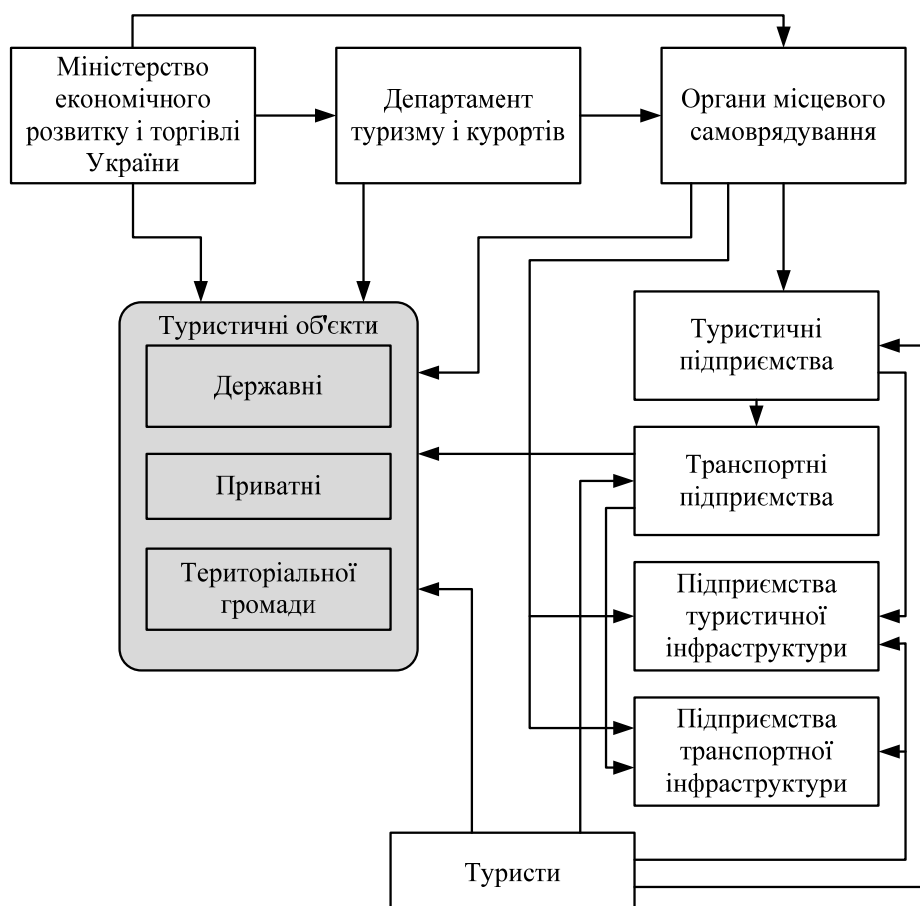


Рис. 2.3. Адміністративне регулювання розвитку туризму в регіоні

Децентралізація збільшує можливості розбудови транспортно-туристичної інфраструктури. Припустимо, на території громади знаходиться цікавий з точки зору туризму об'єкт і мешканці даної території зацікавлені у зростанні туристи-

чних потоків, однак до даного об'єкту дістатись туристам можна лише по дорозі загальнодержавної власності, яка знаходиться у вкрай незадовільному стані. Раніше місцева влада не мала права здійснювати ремонт такої дороги власним коштом, чи зміниться щось після реформи, невідомо.

Безперечним є факт, що для забезпечення сталих туристичних потоків тільки наявності туристичних об'єктів замало. Як правило, турист прагне здійснити подорож до об'єкту, що знаходиться за межами його постійного проживання, тому він вимушений скористатись транспортом. Статистичні спостереження дають змогу оцінити витрати туристичних підприємств на перевезення туристів (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Витрати суб'єктів туристичної діяльності на транспортні послуги, тис. грн

	Усього	Види транспорту					
		залізничний транспорт	повітряний транспорт	водний транспорт	міський транспорт	екскурсійні автобуси	оренда автомобілів
Україна	2335573,2	14087,1	2267582,2	8177,2	986,6	31088,8	9977,0
Вінницька	1577,2	-	100,0	27,2	-	1435,7	14,3
Волинська	2508,7	-	-	-	-	150,7	7,4
Дніпропетровська	1161,8	164,4	457,4	362,9	-	177,1	-
Донецька	316,1	-	245,6	-	-	28,2	-
Житомирська	75,6	22,4	-	-	-	24,1	29,1
Закарпатська	533,3	51,8	220,4	-	-	210,9	50,2
Запорізька	246,8	55,9	-	5,6	-	185,3	-
Івано-Франківська	29728,1	-	29113,1	-	-	521,3	-
Київська	722,5	-	648,6	1,3	-	41,1	31,5
Кіровоградська	118,0	-	-	-	-	118,0	-
Луганська	-	-	-	-	-	-	-
Львівська	39683,8	116,7	21480,6	7,0	21,0	14094,1	3769,1
Миколаївська	62,4	-	-	-	-	-	62,4
Одеська	33042,9	2307,2	28171,1	1773,5	213,2	456,5	121,4
Полтавська	222,4	-	-	-	-	222,4	-
Рівненська	356,8	114,6	-	-	-	97,3	144,9
Сумська	-	-	-	-	-	-	-
Тернопільська	205,6	-	135,9	-	-	52,7	17,0
Харківська	952,1	44,5	814,5	-	-	93,1	-
Херсонська	1080,9	-	10,1	-	-	83,6	-
Хмельницька	784,4	-	89,0	-	-	695,4	-
Черкаська	1358,0	99,6	393,0	451,2	-	414,2	-
Чернівецька	4874,5	-	4516,5	-	-	358,0	-
Чернігівська	-	-	-	-	-	-	-
м. Київ	2215961,3	11110,0	2181186,4	5548,5	752,4	11629,1	5729,7

Складено за [1]

З таблиці 2.3 видно, що найбільші витрати пов'язані з авіап перевезеннями, однак, переважно це пов'язано з виїзним туризмом. У внутрішніх перевезеннях перевага традиційно надається екскурсійним автобусам. Якщо якість надання послуг з перевезення авіатранспортом і стан сервісу в аеропортах в Україні знаходиться на задовільному рівні, то ситуація з автомобільним транспортом протилежна. При цьому за комфорт і безпеку перевезень відповідає перевізник і турист має можливість вибору перевізника, то за сервіс в пунктах транспортно-туристичної інфраструктури відповідає місцева влада. Не є таємницею, що стан туалетів на більшості автовокзалів невеликих міст незадовільний, а у деяких населених пунктах взагалі відсутній. Таким чином територіальна громада, якщо хоче збільшити потік туристів до своїх туристичних об'єктів, повинні забезпечити:

- припустимий стан під'їзних шляхів до туристичного об'єкту;
- місце паркування транспорту, за необхідності з охороною на час більше доби;
- якісне задоволення санітарно-гігієнічних потреб туристів, водіїв та працівників туристичних підприємств;
- можливість надання послуг громадського харчування;
- продаж сувенірів та робіт місцевих майстрів;
- можливість організації ночівлі;
- надання нескладної медичної допомоги;
- інформаційне забезпечення (WiFi, брошури, путівники, інформація про найближчі заправочні станції, пункти технічного обслуговування автомобілів тощо).

Також не зайвим буде перелік додаткових розваг, врахування потреб туристів з дітьми, інвалідів.

Всі ці питання повинні вирішуватись керівництвом територіальних громад з урахуванням інтересів місцевих мешканців.

Література

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Про туризм. [Електронний ресурс]: Закон України від 15.09.1995 №324/95-ВР (зі змін. та допов.). – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр.nreg>.
3. Сугоняко Д.О. Ретроспективний аналіз системи транспортного обслуговування туристів в регіоні / Є.М. Сич, Д.О. Сугоняко // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія: Економіка і управління. – К.: ДЕТУТ, 2010. – Вип. 15. – С.148-154.

РОЗДІЛ 3

ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Концептуальні підходи до визначення ефективності системи управління корпорацією

Враховуючи досвід розвитку вітчизняної економіки протягом останніх 20 років можна зазначити, що необхідність зміни структури управління корпорацією, виникала принаймні раз на 3-5 років (перехід до ринкових умов господарювання, зміна форм власності, приватизація, можливість виходу на зовнішні ринки, введення національної валюти, глобальна світова криза, перспектива приєднання до міжнародних організацій та ін.).

Сучасний практичний досвід дозволяє зробити висновок про те, що динаміка зовнішніх збурень буде тільки зростати, що в свою чергу викликає необхідність постійного ведення різного роду змін в системі управління корпорацій.

Дослідження, які проведені на промислових корпораціях, показали зростання витрат на управління, матеріальних витрат, скорочення чисельності персоналу та ін.. Тому необхідним є застосування такої методики оцінки ефективності управління, яка дозволить виявити закономірності розвитку корпорації в динаміці та у взаємозв'язку і взаємозалежності економічних показників.

Окремі аспекти вказаної проблеми знайшли своє відображення в працях вчених та економістів-практиків, а саме: І. Ансоффа [1], Ю. Вебера [2], М. Мескона [3], Х. Вютриха [4], І. Мазура [5], Б. Андрушківа, [6], Л. Головкової [7], Ю. Лысенко [8], Р. Руденский [9] та ін., які досліджують та оцінюють ефективність управління, використовуючи різноманітні методики та методи, на основі яких розробляються відповідні рекомендації щодо підвищення ефективності управління. У вітчизняній науці недостатньо приділено уваги до формування комплексної моделі оцінки результативності і ефективності системи управління корпорацією.

Оцінювання ефективності управління є важливим завданням сучасного розвитку економіки корпорації, тому що промислові корпорації втрачають ринки збуту з причини невідповідності якості продукції вимогам споживачів, що впливає на зниження конкурентоспроможності як продукції так і корпорації в цілому. Тому метою дослідження є оцінити тенденції розвитку промислових корпорацій, як результат управлінської діяльності та розробити рекомендації щодо оцінювання ефективності системи управління на основі комплексного підходу.

В поточний час можна виділити наступні нові напрямки і концепції, відповідно до яких отримує розвиток наука та практика управління.

По-перше, реінженірінг, тобто перебудова на сучасній інформаційній і технологічній основі організації виробничо-господарської діяльності і управління.

По-друге, концепція внутрішніх ринків корпорацій, тобто всі підрозділи (лінійні, функціональні, маркетингові і апарат вищих керівників) стають автономними бізнес-одинацями, купують товари та послуги внутрішньо та поза межами фірми і об'єднуються єдиними інформаційними мережами, фінансовими системи та підприємницькою структурою.

По-третє, теорія альянсів, при якій інтеграційні процеси в управлінні направлені на ефективне використання науково-технічних, інвестиційних, фінансових ресурсів, що призводить до появи різноманітних форм горизонтального об'єднання підприємств.

По-четверте, концепція оцінювання ефективності управління. В багатьох випадках нееконімічні оцінки краще характеризують досягнення підприємств, перспективну ефективність управлінських моделей, ніж поточні економічні показники. Такими критеріями оцінки є ділова репутація, імідж, інтелектуальний капітал, задоволення споживачів, вплив комунікацій, комплексність використання інформаційних технологій.

Розвиток підприємства повинен базуватися на постійній діагностиці господарської діяльності, яка дозволяє відслідковувати поточний та перспективний стан корпорації. Основна мета діагностики полягає в постійному моніторингу місця та положення корпорації на ринку; визначення напрямів удосконалення управління; попередження кризових ситуацій; визначення стратегії розвитку та ін.

Необхідним являється забезпечення комплексного підходу до діагностики системи управління. Комплексна діагностика вміщує наступні види аналізу та оцінки: галузевий і конкурентний аналіз, ситуативний, організаційно-управлінський, фінансово-економічний, виробничо-господарський аналіз; аналіз трудових ресурсів; оцінка бізнесу і підприємства.

Галузевий та конкурентний аналіз використовується для оцінки зовнішньої ситуації (макросередовища) підприємства. Завдання ситуативного аналізу є визначення ситуації, в якій знаходиться корпорація, оцінка факторів, що впливають на результати діяльності. В процесі аналізу застосовуються такі методи як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, ABC-аналіз та ін. SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони корпорації, потенційні можливості та загрози, виходячи зі стану зовнішнього середовища; аналіз стратегічної позиції забезпечує оцінку стратегічних зон господарювання. На основі PEST-аналізу визначаються основні фактори конкуренції та конкретні конкуренти; позиційний аналіз визначає місце та роль продукції, торгової марки.

Значне місце надається маркетинговим дослідженням для вивчення та оцінки зовнішнього середовища та рівень його впливу на результативність діяльності корпорації. Результати аналізу є вихідними даними для розробки стратегії і розвитку корпорації.

Організаційно-управлінській аналіз вміщує аналіз системи цілей та стратегії їх досягнення, організаційної структури управління, системи процесів управління та організаційної культури. Вивчення місії корпорації відображає перспективи розвитку зовнішнього середовища і вона повинна бути націлена на перспективу. Дослідження цілей здійснюється за допомогою побудови

“дерева цілей”, що дозволить визначити та оптимізувати взаємозв’язок місії організації з стратегіями її реалізації.

При діагностиці організаційної структури використовуються такі методи, як графічне моделювання, відносні і середні величини, групування, порівняння, метод ланцюгових підстановок, кореляційно-регресійний, аналогій, експертні оцінки та спеціальні методи діагностики, до яких відносяться методи математичного та імітаційного моделювання.

На основі цих методів здійснюється моделювання організаційної структури управління, її оптимізація, оцінка відповідностей оргструктури стану зовнішнього середовища, технології, розміру підприємства. Вибирається тип організаційної структури, який повинен відповідати загальним принципам технології виробничо-господарської діяльності та механізму координації.

Фінансово-економічний аналіз є складовою частиною діагностики і представляє собою ефективний метод, який дозволяє здійснювати оцінку фінансового стану та є базою для формування фінансової політики корпорації. Фінансово-економічний аналіз дозволяє оцінити результативність і ефективність діяльності, фінансовий стан, динаміку фінансових показників, скласти прогноз розвитку фінансово-економічних показників та прийняти управлінське рішення з питань розвитку корпорації. Методика аналізу передбачає аналіз абсолютних та відносних показників, горизонтальний та вертикальний аналіз, рівень, динаміку і структуру прибутку та факторів які впливають на результати діяльності промислової корпорації. При діагностиці використовуються статистичні, графічні, економіко - математичні методи, методи оптимізації та ін. Економіко-фінансові показники оцінки ефективності та результативності системи управління корпорацією надані в табл. 3.1.

Виробничо-господарський аналіз має важливе значення при проведенні діагностики, тому що дозволяє оцінити ефективність використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, виявити резерви підвищення ефективності їх використання. На основі факторного аналізу здійснюється оцінка впливу показників ефективності використання виробничих ресурсів на результативність діяльності корпорації.

Основними критеріями оцінки персоналу є рівень освіти, професійної підготовки, досвід роботи, організаційні якості, цілеспрямованість, інтелектуальна спроможність, стиль ведення перемов, вік та стан здоров’я. Методи оцінки трудових ресурсів є прогностичний, практичний, імітаційний.

Оцінка бізнесу та підприємства в результаті діагностики виконується незалежними експертами з застосуванням витратного, аналогового, доходного методів.

Таким чином, запропонований комплексний підхід в проведенні діагностики є основою формування системи оцінювання ефективності управління корпорацією, яка функціонує в умовах впливу змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Економічна оцінка ефективності та результативності системи управління корпорацією

Показник	Формула розрахунку	Характеристика
1	2	3
1. Показники рентабельності		
1.1 Рентабельність власного капіталу %, $R_{в.к.}$	$R_{в.к.} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал}} \cdot 100\%$	характеризує прибутковість корпорації
1.2 Рентабельність активів %, R_a	$R_a = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{активи}} \cdot 100\%$	характеризує прибутковість корпорації, показує як використовуються активи
1.3 Рентабельність продажу %, $R_{пр}$	$R_{пр} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{чистий обсяг продажу}} \cdot 100\%$	характеризує прибутковість, результати роботи по продажу
1.4 Рентабельність виробництва %, $R_{вир}$	$R_{вир} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{виробничі засоби}} \cdot 100\%$	характеризує прибутковість корпорації та ефективність використання основних та оборотних засобів
1.5 Коефіцієнт капіталізації, K_k	$K_k = \frac{\text{довгострокові і короткострокові зобов'язання}}{\text{власний капітал}}$	характеризує скільки капіталу корпорації фінансується за рахунок боргів
1.6 Коефіцієнт оборотності активів, $K_{об.а.}$	$K_{об.а.} = \frac{\text{дохід від реалізації}}{\text{активи}}$	характеризує ефективність використання активів
1.7 Рентабельність високоліквідних активів %, $R_{в.а.}$	$R_{в.а.} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{високоліквідні активи}} \cdot 100\%$	характеризує ефективність використання високоліквідних активів

1	2	3
1.8 Коефіцієнт операційного прибутку, $K_{o.пр.}$	$K_{o.пр.} = \frac{\text{прибуток від реалізації}}{\text{дохід від реалізації}}$	характеризує доходи від своїх операцій в бізнесі, що одержує корпорація
1.9 Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів, $K_{об.т-м.з.}$	$K_{об.т-м.з.} = \frac{\text{собівартість реалізованої продукції}}{\text{вартість товарно – матеріальних запасів}}$	характеризує ефективність використання оборотних засобів
2. Показники платоспроможності		
2.1 Коефіцієнт заборгованості, $K_з.$	$K_з. = \frac{\text{боргові зобов'язання}}{\text{активи}}$	характеризує відсоток активів, що фінансуються за рахунок боргу
2.2 Коефіцієнт оборотності грошей за рахунками дебіторів, $K_{об.г.}$	$K_{об.г.} = \frac{\text{дохід від реалізації}}{\text{дебіторська заборгованість}}$	характеризує дохід на кожну гривню дебіторської заборгованості
2.3 Термін погашення рахунків дебіторів, $T_{р.д.}$	$T_{р.д.} = \frac{\text{дебіторська заборгованість}}{\text{дохід від реалізації}}$	характеризує термін, за який будуть погашатися рахунки дебіторів
2.4 Коефіцієнт платоспроможності, $K_{пл.}$	$K_{пл.} = \frac{\text{власний капітал}}{\text{активи}}$	характеризує ступінь ризику, пов'язаний зі структурою фінансів корпорації
3. Показники ліквідності		
3.1 Абсолютні показники: 3.1.1 Чистий оборотний капітал, грн., $ЧОК$	$ЧОК = \text{поточні активи} - \text{короткострокові зобов'язання}$	характеризує чистий капітал корпорації без прибутку та короткострокових кредитів
3.1.2 Ліквідні активи, грн., $ЛА$	$ЛА = \sum \text{високоліквідних активів}$	

1	2	3
3.1.3 Номінальна вартість власного капіталу, грн., <i>НВВК</i>	<i>НВВК = власний капітал</i>	
3.2 Відносні показники: 3.2.1 Коефіцієнт кислотно-го тесту, $K_{к.т.}$	$K_{к.т.} = \frac{\text{поточні активи} - \text{товарно} - \text{матеріальні запаси}}{\text{поточні пасиви}}$	характеризує чи спроможна корпорація в разі падіння її товарообороту покрити свої зобов'язання перед кредиторами
3.2.2 Коефіцієнт ліквідності, $K_{л.}$	$K_{л.} = \frac{\text{високоліквідні активи}}{\text{короткострокова заборгованість}}$	характеризує можливість перетворення активів в готівку
4. Показники ефективності витрат		
4.1 Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, B	$\text{Витрати} = \frac{\text{собівартість продукції}}{\text{обсяги реалізованої продукції}}$	характеризує ефективність використання ресурсів
4.2 Коефіцієнт окупності реалізованих виробничих витрат, $K_o.$	$K_o. = \frac{\text{собівартість реалізованої продукції}}{\text{чистий дохід}}$	характеризує виробничі витрати які несе корпорація, щоб одержати 1 грн. чистого доходу
4.3 Коефіцієнт покриття постійних витрат, $K_{пост.}$	$K_{пост.} = \frac{\text{чистий дохід}}{\text{адміністративні витрати} + \text{витрати на збут}}$	характеризує скільки чистого доходу створює 1 грн. постійних витрат
4.4 Коефіцієнт покриття виробничих витрат, $K_{вир.}$	$K_{вир.} = \frac{\text{обсяги продажу}}{\text{операційні витрати}}$	характеризує скільки обсягу продажу продукції створюється на 1 грн. операційних витрат
4.5 Коефіцієнт окупності виробничих витрат, $K_{окуп.}$	$K_{окуп.} = \frac{\text{операційні витрати}}{\text{обсяги продажу}}$	характеризує які витрати несе корпорація, щоб отримати 1 грн. обсягів продажу

Аналіз існуючих оцінок ефективності управління не повністю відповідає сучасним тенденціям розвитку економіки корпорації та їх організаційних структур. Тому, на наш погляд, необхідно використовувати показники оцінки ефективності управління, які комплексно відображають результати управлінського впливу на розвиток корпорації.

Ефективність та результативність управління корпорацією кількісно можна оцінити узагальнюючим та питомими показниками [10].

Узагальнюючий показник, що характеризує ефективність виробництва як результат впливу управління (результативність управління) і величину витрат на управління:

$$E_y = \frac{P_y}{\Pi_6}, \quad (3.1)$$

де P_y – результативність управління, коеф.;

Π_6 – питомі витрати на управління, коеф.

Результативність управління розраховується за формулою:

$$P_y = \frac{T_1}{T_2}, \quad (3.2)$$

де T_1 – темпи зростання (зниження) продуктивності праці, коеф.;

T_2 – темпи зростання (зниження) фондоозброєності, коеф.

Вибір відношення T_1 / T_2 як результативність управлінської діяльності обумовлений тим, що ця величина впливає на рівень усіх найважливіших економічних показників. У свою чергу величина цього співвідношення залежить, насамперед, від результативності управління. Крім того, саме відношення темпів зростання або зниження вище наведених показників дозволяє оцінити поточну ефективність управління у періоді, що аналізується, у той же час як відношення абсолютних величин характеризує результати минулих років.

При визначенні питомих витрат на управління (Π_6) як показник прийнята вартість виробничих фондів. Це обумовлено тим, що даний показник – найбільш стійкий економічний параметр об'єкта управління, і він служить базою для визначення рентабельності виробництва.

Питомі витрати на управління:

$$П_в = \frac{ВУ \cdot 100}{\Phi_{осн} + \Phi_{об}} = \frac{ВУ \cdot 100}{\Phi_в}, \quad (3.3)$$

де $ВУ$ – витрати на управління, тис. грн.;

$\Phi_{осн}$ – вартість основних виробничих засобів, тис. грн.;

$\Phi_{об}$ – вартість нормованих оборотних засобів, тис. грн.;

$\Phi_в$ – вартість виробничих засобів, тис. грн.;

100 – вводиться для збільшення абсолютної величини показника.

Підставивши в формулу ефективності управління (E_y) складові формули результативності управління (P_y) та питомих витрат на управління ($П_в$), отримуємо узагальнену формулу:

$$E_y = \frac{T_1}{T_2} \div \frac{ВУ \cdot 100}{\Phi_{осн} + \Phi_{об}} = \frac{T_1 \cdot \Phi_в}{T_2 \cdot ВУ \cdot 100}, \quad (3.4)$$

У приведеному співвідношенні показників формули (3.4) основні фактори, що впливають на ефективність управління, взаємозалежні. Так, при підвищенні ефективності використання виробничих засобів повинна зростати продуктивність праці і, навпаки.

У практиці роботи підприємств зустрічаються випадки, коли при погіршенні використання основних засобів, продуктивність праці підвищується, що є головним чином наслідком зростання фондоозброєності. Тому однією з умов ефективного управління повинно бути перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання фондоозброєності.

Розрахована ефективність управління (E_y) виражається у виді коефіцієнта. Чим вище значення цього показника, тим краще функціонує система управління корпорацією (вище ефективність управління). Позитивним є зростання цього показника в динаміці.

Поточні показники ефективності управління вміщують наступні показники.

Витрати на управління (динаміка):

$$KBV = \frac{BV_i}{BV_0}, \text{ коеф.} \quad (3.5)$$

де BV_i — витрати на управління i -го періоду, тис. грн.;
 BV_0 — витрати на управління базового періоду, тис. грн.

Витрати управління на 1 грн. обсягу продажу продукції:

$$KBП = \frac{BV_i}{Q_{кр}}, \text{ коеф.} \quad (3.6)$$

де $Q_{кр}$ — обсяги продажу продукції, тис. грн.

Витрати на управління на одного працюючого:

$$BVП = \frac{BV}{П}, \text{ коеф.} \quad (3.7)$$

де $П$ — персонал підприємства, осіб.

Питома вага витрат на управління в собівартості продукції:

$$КС = \frac{BV}{C}, \text{ коеф.} \quad (3.8)$$

де C — собівартість продукції, тис. грн.

Зниження питомих показників, таких як витрати на управління, що приходяться на одну тис. грн. виробничих засобів, витрати на управління, що приходяться на одну тис. грн. чистого обсягу продажу та ін., в динаміці характеризує підвищення ефективності управління.

Результати оцінки ефективності системи управління використовуються для прийняття управлінського рішення, а також обґрунтування економічних показників розвитку підприємства. Графічне відображення взаємопов'язаних показників дозволяє здійснювати оперативний контроль за поведінкою таких показників як продуктивність праці, витрати на управління, фондоозброєність та ін.

Дослідження, які проведенні на підприємствах машинобудівної та металургійної галузі, підтвердили доцільність використання запропонованих рекомендацій оцінки ефективності системи управління. В табл. 3.2-3.4 наведені результати розрахунку ефективності управління ПАТ “ЗТР”, ПАТ “Запоріжсталь”, КО “ЗЗВА” за вище наведеною методикою. Для наочного відображення отриманих результатів побудовано графіки залежності ефективності управління від результативності управління (рисунки 3.1-3.6).

Таблиця 3.2

Розрахунок ефективності управління ПАТ “ЗТР”

Показник	Період, роки						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1. Продуктивність праці, грн./ на особу	417,23	627,43	771,39	487,89	758,45	816,68	572,83
2. Темпи зростання (зниження) продуктивності праці	1	1,5	1,85	1,17	1,82	1,96	1,37
3. Фондоозброєність, грн./ на особу	73,91	85,32	113,38	88,59	136,36	166,74	169,76
4. Темпи зростання (зниження) фондоозброєності	1	1,15	1,53	1,2	1,84	2,26	2,3
5. Результативність управління	1	1,3	1,21	0,98	0,99	0,87	0,6
6. Питомі витрати на управління, грн.	4,11	5,02	4,83	5,89	5,51	4,89	5,65
7. Ефективність управління	0,24	0,26	0,25	0,17	0,18	0,18	0,11
8. Витрати на управління, динаміка	1	1,58	1,68	2,08	2,1	2,25	2,43
9. Витрати на управління на 1 грн. обсягів продажу продукції, грн.	0,014	0,014	0,013	0,026	0,017	0,016	0,026
10. Витрати на управління на одного працюючого, грн./на особу	5,76	8,55	10,05	12,74	12,73	13,4	14,73
11. Питома вага витрат на управління в собівартості продук-	0,02	0,03	0,02	0,04	0,03	0,02	0,03

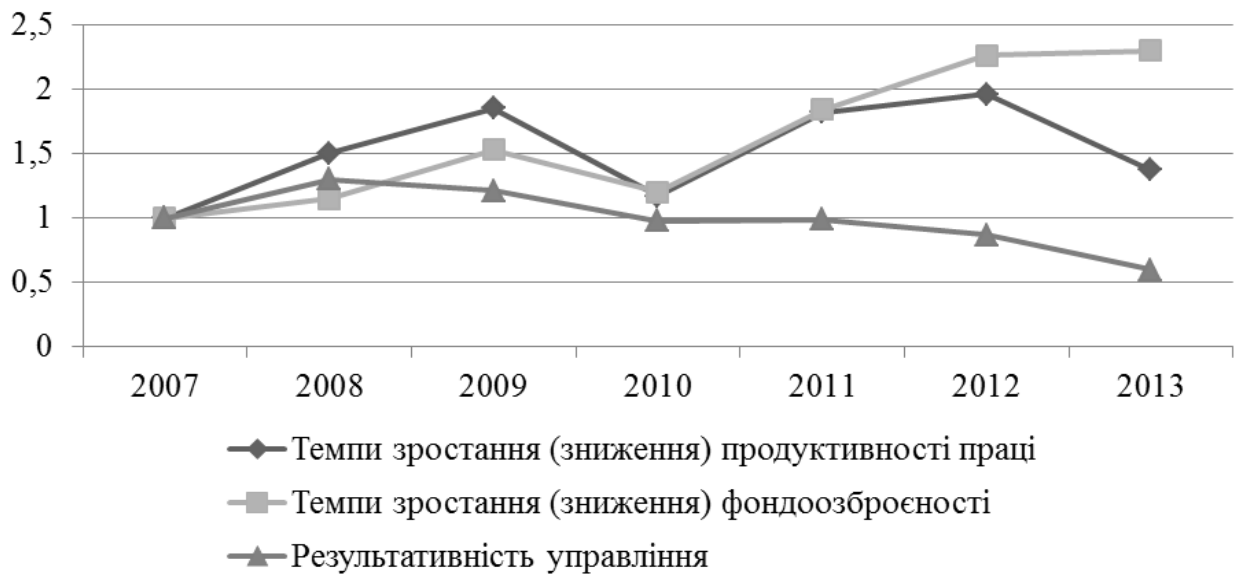


Рис. 3.1. Залежність результативності управління від темпів зростання (зниження) продуктивності та фондоозброєності праці на ПАТ “ЗТР”



Рис. 3.2. Залежність ефективності управління від результативності та питомих витрат на управління (ПАТ “ЗТР”)

Розрахунок ефективності управління ПАТ “Запоріжсталь” наведений в таблиці 3.3 та на рисунках 3.3 та 3.4.

Розрахунок ефективності управління ПАТ “Запоріжсталь”

Показник	Період, роки						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1. Продуктивність праці, грн./ на особу	481,98	625,35	461,99	698,01	994,49	865,91	830,28
2. Темпи зростання (зниження) продуктивності праці	1	1,3	0,96	1,45	2,06	1,8	1,72
3. Фондоозброєність, грн./ на особу	120,4	112,8	114,4	107,1	121,2	425,9	461,03
4. Темпи зростання (зниження) фондоозброєності	1	0,94	0,95	0,89	1,01	3,54	3,83
5. Результативність управління	1	1,38	1,01	1,63	2,04	0,51	0,45
6. Питомі витрати на управління, грн.	7,33	9,97	9,21	11,53	13,78	5,59	3,79
7. Ефективність управління	0,122	0,124	0,098	0,127	0,133	0,081	0,106
8. Витрати на управління, динаміка	1	1,36	1,26	1,57	1,88	0,76	0,52
9. Витрати на управління на 1 грн. обсягів продажу продукції, грн.	1,47	1,5	1,87	1,7	1,93	2,43	1,94
10. Витрати на управління на одного працюючого, грн./на особу	11,48	15,06	13,65	18	25,22	27,91	23,51
11. Питома вага витрат на управління в собівартості продукції	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03

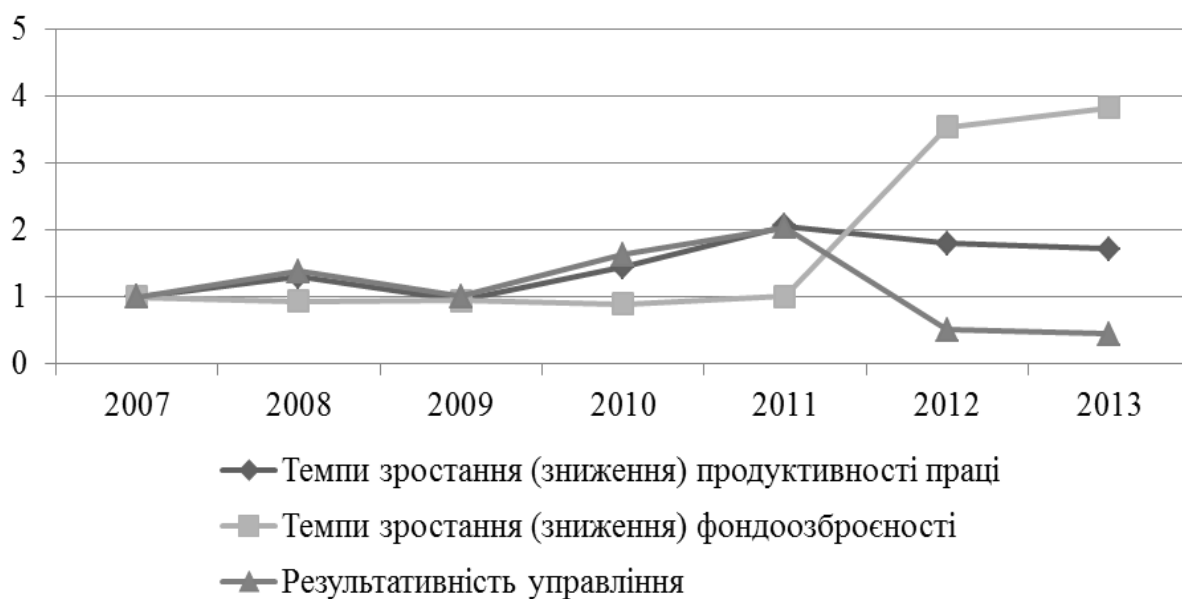


Рис. 3.3. Залежність результативності управління від темпів зростання (зниження) продуктивності та фондоозброєності праці на ПАТ “Запоріжсталь”

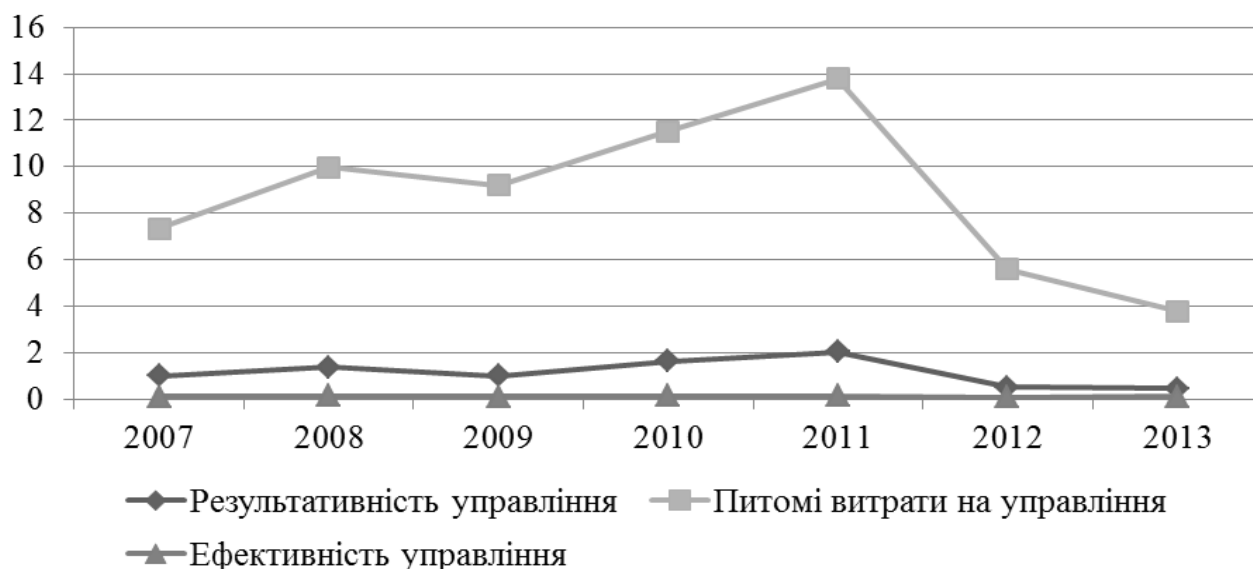


Рис. 3.4. Залежність ефективності управління від результативності та питомих витрат на управління (ПАТ “Запоріжсталь”)

Розрахунок ефективності управління КО “ЗЗВА” наведений в таблиці 3.4 та на рисунках 3.5, 3.6.

Розрахунок ефективності управління КО “ЗЗВА”

Показник	Період, роки				
	2007	2008	2009	2010	2011
1	2	3	4	5	6
1. Продуктивність праці, грн./ на особу	75,13	92,67	61,41	77,10	110,92
2. Темпи зростання (зниження) продуктивності праці	1	1,23	0,82	1,03	1,48
3. Фондоозброєність, грн./ на особу	147,22	286,42	433,29	475,35	520,98
4. Темпи зростання (зниження) фондоозброєності	1	1,95	2,94	3,23	3,54
5. Результативність управління	1	0,63	0,28	0,32	0,42
6. Питомі витрати на управління, грн.	4,11	5,02	4,83	5,89	2,99
7. Ефективність управління	0,24	0,13	0,06	0,05	0,14
8. Витрати на управління, динаміка	1	1,17	0,96	1,25	1,24
9. Витрати на управління на 1 грн. обсягів продажу продукції, грн.	0,136	0,135	0,172	0,197	0,149
10. Витрати на управління на одного працюючого, грн./на особу	10,24	12,53	10,56	15,16	16,49
11. Питома вага витрат на управління в собівартості продукції	0,19	0,17	0,18	0,27	0,17

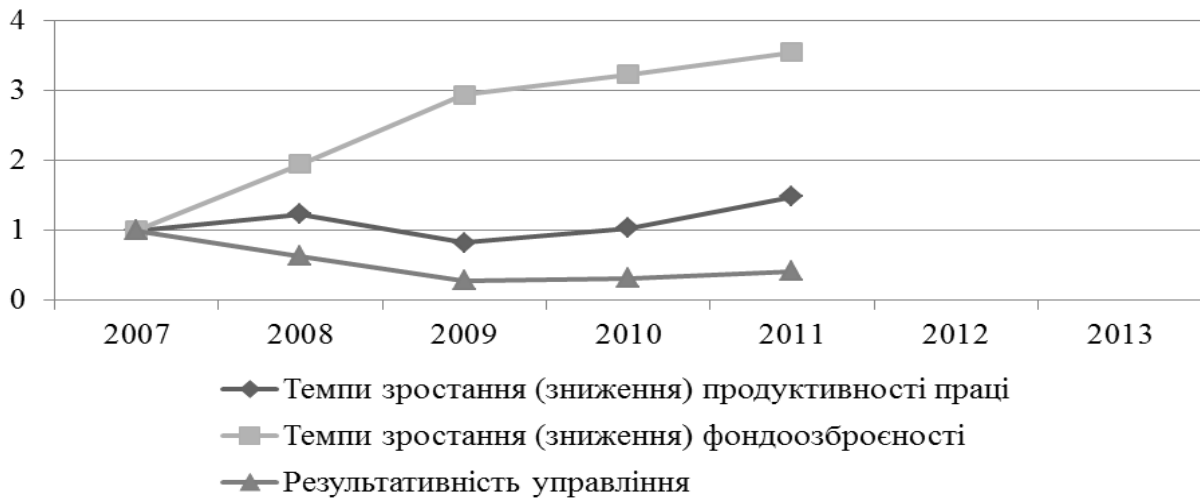


Рис 3.5. Залежність результативності управління від темпів зростання (зниження) продуктивності та фондоозброєності праці КО “ЗЗВА”

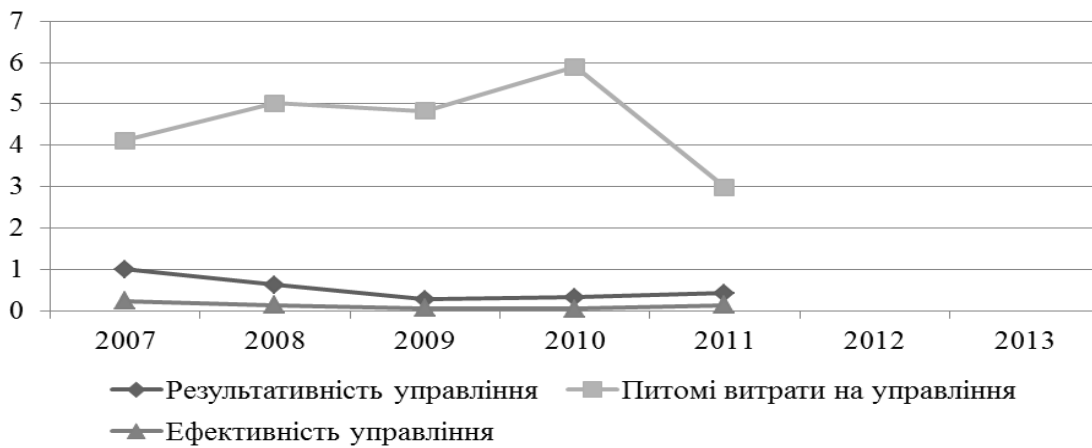


Рис. 3.6. Залежність ефективності управління від результативності та питомих витрат на управління (КО “ЗЗВА”)

Аналіз даних таблиці 3.2 та графіків показав, що питомі витрати на управління ПАТ “ЗТР” зростають, разом з тим ефективність управління знижується (рис. 3.2). Позитивним є те, що практично у 2007 та 2008 роках на підприємстві забезпечується виконання основного закону економіки: темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання фондоозброєності. Починаючи з 2009 року спостерігається перевищення темпів зростання фондоозброєності над темпами зростання продуктивності праці, що не є позитивним. На фоні зростання цих показників спостерігається злиття кривих темпів продуктивності та фондоозброєності праці, що негативно впливає на результативність управління. Така ситуація призвела до того, що крива питомих витрат на управління знаходиться значно вище кривих результативності та ефективності управління. Аналогічна ситуація спостерігається і на інших підприємствах машинобудівної та металургійної галузі м. Запоріжжя (табл. 3.2, 3.3, рис.3.3-3.6).

Таким чином, запропоновані рекомендації оцінки ефективності управління рекомендується до використання в практичній діяльності промислових підприємств.

Результативність є наслідком того, що корпорацією робляться правильні речі (товари, послуги, дії). Ефективність є наслідком того, що ці речі створюються правильно, правильним чином та в правильний спосіб [3]. Виходячи із сутності результативності і ефективності, дослідження ефективності системи управління корпорацією показує, що результативність залежить від основних показників діяльності, таких як продуктивність праці та фондоозброєність. Ефективність в значній мірі залежить від витрат на управління. Тому менеджерам корпорації та управлінському персоналу необхідно постійно здійснювати контроль за рівнем цих показників, впливати на результати виконання управлінських рішень.

В сучасних економічних умовах важливого значення набуває вибір методів оцінки ефективності системи управління корпорацією, які могли б відповідати особливостям її функціонування та змінам зовнішнього середовища. Цілеспрямований аналіз ефективності системи управління дозволяє визначити не тільки рівень досягнень корпорації, а й можливості щодо їх вдосконалення і розвитку.

Рекомендації визначення ефективності системи управління корпорацією на основі комплексного підходу передбачають діагностику системи управління за визначеними напрямками її проведення, оцінювання результатів діагностики, прийняття управлінських рішень, їх обґрунтування та реалізацію.

Запропонований метод оцінки ефективності управління за узагальнюючим показником дозволяє швидко та ефективно здійснити розрахунки відповідно задачам, які виникають в процесі функціонування корпорації.

Кількісна оцінка ефективності управління за даною методикою, представлена показниками, які відображають зростання (зниження) продуктивності праці та фондоозброєності, витрати на управління, вартість основних і нормованих оборотних засобів, собівартість продукції, а також показниками, що побічно характеризують обсяг виробництва, фондівіддачу, чисельність персоналу, рентабельність виробництва. Розраховані за формулою ефективності управління показники виражаються у виді коефіцієнтів. Чим вище значення показників, тим ефективніше функціонує система управління корпорацією (вище ефективність управління).

Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — Спб.: Питер Ком, 1999.—416 с.
2. Вебер Ю. Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии / Ю. Вебер, Х. Гендель, У. Шиффер // Проблемы теории и практики управления.—1998.—№ 2.—С. 105-110.
3. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.—М.: Дело ЛТД, 1995.—704 с.

4. Вютрих Х.А. Визуализация как возможный путь развития управления / Х.А. Вютрих, А.Ф. Филлип // Проблемы теории и практики управления.— 2000. —№1.—С.67-72.

5. Корпоративный менеджмент: справ. для профессионала / И.И. Мазур и др.; под. общей ред.. И.И. Мазура.—М.: Высшая школа, 2003.—1077 с.

6. Андрушків Б.М. Корпоративне управління: навчальний посібник / Б.М. Андрушків, С.П. Черничинець.—К.: Кондор, 2011.—528 с.

7. Головкова Л.С. Категорії оцінки ефективності інтеграційних організаційних структур / Л.С.Головкова, Ю.О.Юхновська // Держава та регіони. Серія “Економіка та підприємництво”.—2009.—№2.—С. 54-60.

8. Методы антикризисного управления по слабым сигналам : монография/ Ю. Г. Лысенко, Р. А. Руденский, Л. И. Егорова, Е. В. Пулянович, В. В. Руденская, В. В. Храпкина; НАН Украины, НИИ пробл. экон. динамики. ; И.о. НАН Украины. Науч.-исслед. ин-т проблем экон. динамики.— Донецк : ООО “Юго-Восток, Лтд”, 2009.— 195 с.

9. Антисипативное управление сложными экономическими системами: модели, методы, инструменты : монография / Р. А. Руденский; Донец. нац. ун-т, НИИ пробл. экон. динамики. - Донецк : Юго-Восток, 2009. - 257 с.

10. Бобровникова Р.Г. Оцінка ефективності управління корпораціями машинобудування / Р.Г. Бобровникова, Н.Л. Онуфрієнко, В.А. Бобровников // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.— 2012.—Том 3.— С. 83-87.

3.2. Управління ризиком як інструментом антикризового управління підприємством

В сучасних умовах розвитку нашої країни перед керівниками підприємств постає завдання пошуку ефективної стратегії управління в умовах викликів, які формує зовнішнє середовище. Наявність економічної кризи, нестабільна політична ситуація, військові дії на Сході країни дозволяють трактувати характер впливу факторів зовнішнього оточення як нестабільний, змінний. У свою чергу, недостатній ресурсний потенціал та неефективний менеджмент часто зумовлює використання на підприємствах не чітко сформованих, або неефективних бізнес-моделей, відсутність систематизації бізнесу, використання неефективних інструментів управління, що значно послаблює стратегічну позицію підприємств. Відсутність на підприємствах стратегічного бачення не дозволяє їм досягнути ключових факторів успіху, відповідно до актуальних ринкових вимог.

В таких умовах, негативний вплив загроз зовнішнього оточення, в сукупності з внутрішніми проблемами роботи підприємств, зумовлює наявність ризику виникнення кризового стану в їх роботі.

Відомо, що кризовий стан та дестабілізація будь-якого суб'єкту господарювання негативно впливають на його фінансово-економічний та матеріаль-

но-технічний стан, а також на рівень конкурентоспроможності продукції. За таких умов, актуальним завданням для керівників підприємств є передбачення ризику виникнення кризового стану, а також ризику, пов'язаного з реалізацією антикризової програми, оцінювання його розмірів та планування заходів щодо його запобігання.

Загалом проблема антикризового управління підприємствами завжди була в полі зору закордонних і українських дослідників. Так, в різних аспектах теорію, методологію і практику антикризового управління досліджували Скібіцький О.М., Яковець Ю.В., Слюсаренко О.А., Туленков В.Г., Утків Е.А., Лігоненко Л.О., Терещенко О.О., Біловол Р.І., Чернівський А.Д., Штангер А.М., Мостенська Т.Л. та багато інших. Управлінню ризиком свої дослідження присвятили Ліщинська Л.Б., Глущенко В.В., Балабанов І.Т., Альгін А.П., Грабовий П.Г. тощо.

Проте, важливість проблеми управління ризиком при антикризовому управлінні підприємствами зумовлює необхідність її подальшого дослідження за напрямком формування сучасних методів та інструментів управління ризиком під час реалізації антикризової стратегії з подальшим їх впровадженням в практику роботи підприємств.

Управління антикризовими процесами підприємства передбачає організацію взаємодії об'єкта і суб'єкта управління на основі використання спеціальних методів та методик [9].

Застосування тактичних методів спрямоване на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи. Проте у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення основної причини кризового стану – неефективної системи управління. Адже це потребує використання заходів більш тривалої дії [5].

Результати застосування стратегічних методів підприємство відчуває, як правило, не одразу, проте вони змінюють сутність бізнесу, його якісні характеристики, такі, як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, інноваційність тощо.

При реалізації антикризового управління на основі обраних методів виникає необхідність відстеження та управління відхиленнями фактичних показників роботи підприємства від запланованих, управління ризиками.

При антикризовому управлінні підприємством можуть виникати ризики різних видів та масштабів. Серед основних ризиків підприємницької діяльності можна виділити виробничий, комерційний, валютний, кредитний, інвестиційний ризики, ризик відсоткової ставки тощо. Актуальним ризиком в сучасних умовах є інформаційний.

До інформаційних ризиків відносять негативні явища, які безпосередньо пов'язані, або не пов'язані з інформаційною системою підприємства. До них належать порушення авторських прав на використання та поширення результатів інтелектуальної праці, поширення неправдивих відомостей про підприємство. Тобто, до інформаційних ризиків можна віднести негативні події, пов'язані з незаконним використанням чи розповсюдженням інформації, що має відношення до підприємства [10, 11].

Однією з причин виникнення інформаційних ризиків є втрата або викривлення інформації. Втрата інформації може бути повною або частковою. Інформація може бути втрачена в результаті помилок користувачів; в результаті вірусів; апаратних збоїв.

Взаємодію систем управління підприємством та управління проектами, які воно реалізує, та вплив інформаційних ризиків на діяльність підприємства представлено на рис. 3.7.

Процес мінімізації інформаційних ризиків необхідно виконувати комплексно: спочатку виявляти можливі проблеми, а потім визначати, яким чином їх можна вирішити.

Для ефективної діяльності підприємства необхідно забезпечити постійну передачу перевіреної інформації з чітко визначеними властивостями від різних джерел до отримувачів [12, 13].

Основними причинами втрати інформації в системі є невірно сформована та нечітко сформована інформація; втрата інформації за рахунок великої кількості проміжних приймачів та збоїв апаратури [14].

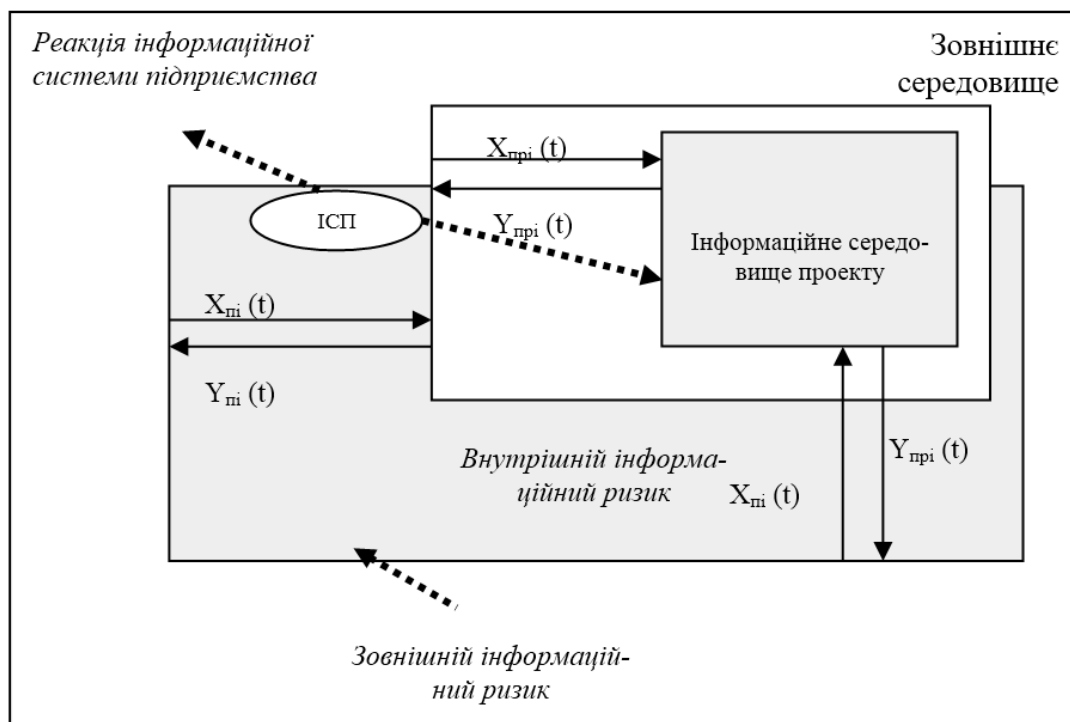


Рис. 3.7. Вплив інформаційних ризиків на діяльність підприємства:

$X_{\text{пн}}(t)$ – вхідна інформація адресована проекту з підприємства; $Y_{\text{пн}}(t)$ – вихідна інформація для підприємства; $X_{\text{прі}}(t)$ – вхідна інформація за проектом; $Y_{\text{прі}}(t)$ – вихідна інформація за проектом); $Z_{1...n}(t)$ – обмеження

Вхідна інформація, що прийнята до передачі, перетворюється на сигнал, призначений для передачі по каналах. При цьому можуть виникати втрати інформації, викликані ненадійністю кодуючих пристроїв та каналоутворюючої апаратури. Потік сигналів, що поступає з каналу до приймача, може бути прийнятим або неприйнятим через несправності апаратури чи через її зайнятість прийняттям інших інформаційних потоків. Проте, навіть якщо потік ін-

формації був прийнятий отримувачем, під дією перешкод в каналі зв'язку можуть виникнути помилки, що роблять інформацію недостовірною.

Для усунення ризиків підприємницької діяльності, на основі [7, 9] сформуємо схему управління ризиком в процесі антикризового менеджменту підприємства (рис. 3.8) [5]. Ліва сторона схеми відображає етапи антикризового управління, права сторона – стадії процесу вироблення і реалізації ризикових рішень.

На першому етапі антикризового управління підприємством створюється спеціалізована робоча група. Вона може складатися як із власних кадрів організації, так і з фахівців, запрошених з боку лише на час можливої чи реальної кризової ситуації.

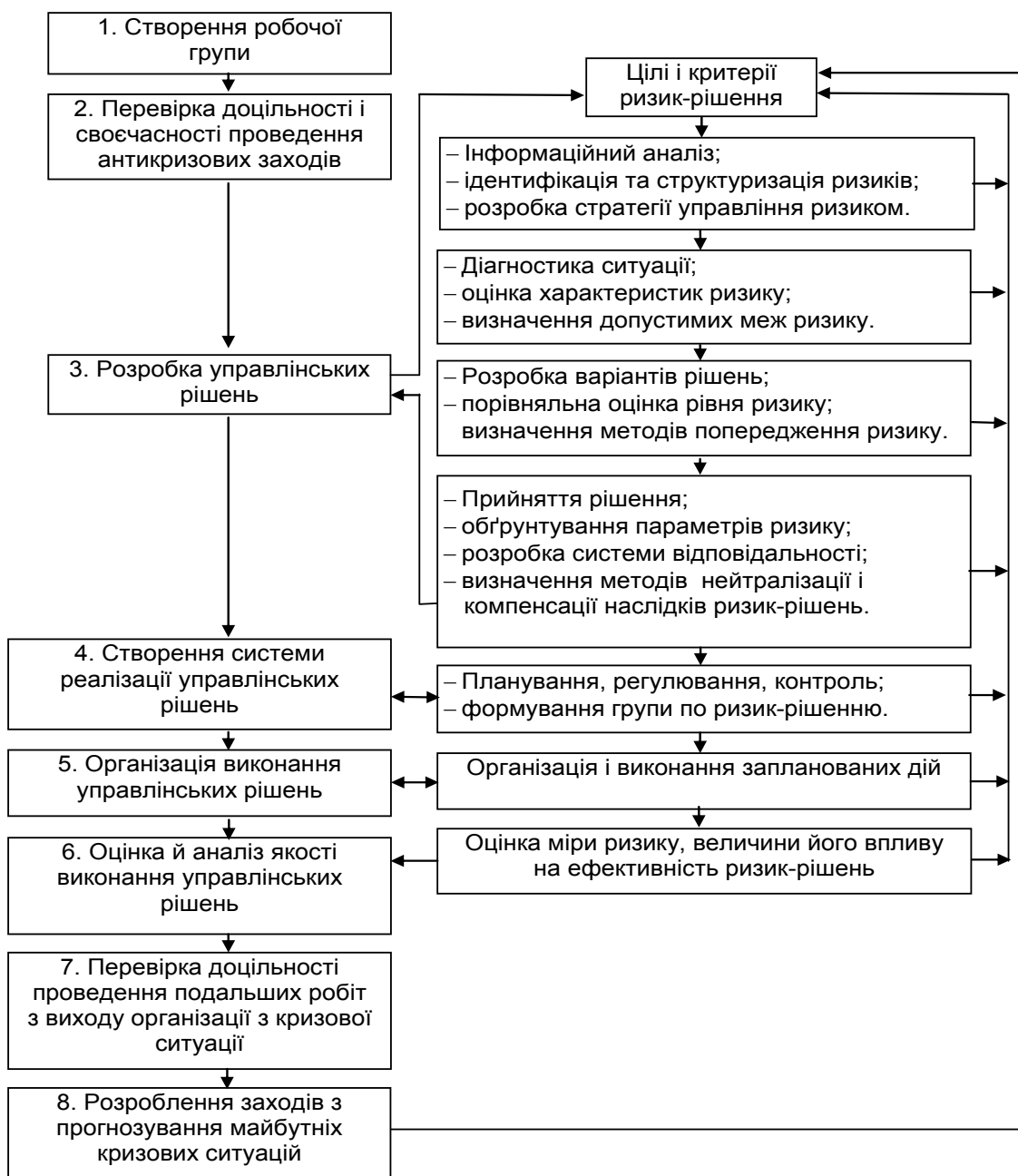


Рис. 3.8. Методика правління ризиком в системі антикризового управління підприємством

На другому етапі передбачається перевірка доцільності і своєчасності проведення заходів щодо антикризового управління. При встановленні недоцільності відбувається повернення до вихідної ситуації – пошуку нових цілей, планування за ними спеціальних заходів.

На третьому етапі проводиться розробка управлінських рішень антикризового характеру. Дії на цьому етапі визначають цілі і критерії ризик-рішення [7]. Тут проводиться інформаційний аналіз, що містить роботи з моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, з виявлення нових джерел ризиків і коригуванню відомих чинників. Потім проводиться ідентифікація та структуризація ризику, здійснюється розробка стратегії управління ризиком.

Далі проводиться діагностика ситуації, визначається динаміка ризику і проводиться оцінка його характеристик. Діагностика ситуації визначається специфікою вихідного завдання і базується на врахуванні причин, що зумовлюють зміни ризиків, їх ранжируванні і оцінці можливих вигід та витрат. При чому оцінка здійснюється за всіма змістовними аспектами ризиків: економічному, соціальному, екологічному, організаційному, іміджевому, правовому.

За результатами оцінки визначається група методів попередження ризику. Далі здійснюється прийняття рішення, обґрунтування параметрів допустимого ризику та розробка системи відповідальності. Прийняття рішення містить комплексне обґрунтування як самого рішення, так і прийнятої разом з ним вірогідності і параметрів допустимого ризику. Ризик-менеджери формують систему заходів щодо нейтралізації і компенсації ризиків. Після цього інформація щодо розробки системи управління ризиком передається до системи розробки заходів щодо антикризового управління підприємством, відбувається узгодження параметрів зазначених систем [5].

На четвертому етапі створюється система реалізації управлінських рішень щодо виходу організації з кризової ситуації [9]. При цьому групою фахівців, що підготувала ці рішення, визначаються їх конкретні виконавці і узгоджуються з процесами планування, регулювання, контролю заходів з управління ризиком та формуванням групи по ризик-рішенню.

На п'ятому етапі антикризового управління здійснюється організація виконання управлінських рішень. Це конкретні організаційно-практичні заходи, реалізація яких у чітко визначеній послідовності дозволить досягти цілей, поставлених в антикризовому управлінні. Здійснення цього етапу можливе при узгодженні з системою організації та реалізації ризик-рішення, в процесі якої виявляються нові аспекти прояву організаційного ризику. Контроль змін параметрів ризиків має істотне значення в антикризовому менеджменті. Своєчасність реакцій і дій менеджера – головна умова стабілізації ситуації і зниження загрози втрат.

Далі починається шостий етап антикризового управління підприємством, на якому здійснюється оцінка й аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності організації. Тут також враховуються результати оцінки міри ризику, величини його впливу на ефективність виконання управлінських дій.

У випадку, коли виконання рішення не привело до яких-небудь змін (позитивних чи негативних), розглядають причини, з яких не виконані рішення чи отримані результати, відмінні від запланованих показників. Після визначення причин незадовільного виконання управлінського рішення готують нове рішення з урахуванням отриманих результатів від уже проведених заходів антикризового управління.

На сьомому етапі перевіряється доцільність проведення подальших робіт з виходу організації з кризової ситуації, що враховує визначення того, на якій стадії виконання знаходиться антикризова програма.

Якщо фахівцями дається висновок про виконання антикризової програми, а ситуація кризового стану організації на ринку не змінилася, необхідно провести розробку заходів щодо зміни статусу організації, зокрема можливе визнання її банкрутом і проведення заходів, пов'язаних з реалізацією процедур визнання банкрутства.

У випадку, коли антикризова програма виконана, а зовнішня ситуація становища організації змінилася, систему антикризового управління адаптують до умов, що змінилися на ринку. Для виходу організації з кризової ситуації проводиться підготовка додаткових управлінських рішень антикризового характеру.

На заключному, восьмому етапі, для даної схеми антикризового управління розробляються заходи щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій. Прогнозування є невід'ємною частиною технології антикризового управління. Воно дозволяє якщо не уникнути кризової ситуації, то підготуватися до неї і мінімізувати її наслідки. За результатами уточнюються цілі і критерії ризик-рішення.

Підтримка прийняття управлінського рішення щодо управління ризиком як інструментом антикризового управління може відбуватися на основі використання математичних методів, зокрема теорії ігор, методу очікуваної корисності, статистичних методів. Розглянемо використання методу кореляційно-регресійного при управлінні ризиками [5].

Для цього виділимо наступні внутрішні фактори, які впливають на антикризове управління підприємством: персонал, тривалість антикризового проекту, фінансово-економічний та матеріально-технічний стан, якість продукції. Дані об'єкти існують в тісному взаємозв'язку з іншими явищами та процесами. Цей зв'язок можна розглядати як результат комплексної взаємодії факторів, які діють систематично, або впливають на інші ознаки випадково.

В математичній статистиці зв'язок двох або більше випадкових величин, при умові коли зміна однієї з них призводить до систематичної зміни інших величин, розглядається як кореляційний зв'язок [2].

Показники антикризового управління у нашій роботі було поєднано у п'ять груп, що містять в собі відповідні чинники які характеризують певні об'єкти антикризового управління. Здійснені групування поставлені за ступенем важливості та подані у табл. 3.5 [5, 6].

Відповідно до табл. 3.5 розглянемо дві множини змінних $X_j = \{x_{ji}\}$, $j = 1, 2, \dots, M$ - незалежні (пояснювальні) змінні та $Y = \{y_i\}$, $i = 1, 2, \dots, K$ - залежні

змінні, які описуються матрицями даних порядку $n \times K$ і $n \times M$. [1, 4] У термінах математики задача полягає в пошуку лінійної комбінації M змінних та K змінних таким чином, щоб їхня кореляція була максимальною. Тобто якщо змінна X_j набуває великого значення, то і змінна Y_i також велика. Таким чином, змінні X_j та Y_i будуть максимально позитивно корельовані між собою. Чисельність груп (кількість виборок) у першій та другій групах – j та i можуть різнитися, але необхідною умовою є кількість варіантів у всіх вибірках, що становлять обидві групи.

Таблиця 3.5

Упорядкування чинників об'єктів антикризового управління

Група	Чинники
Y1 - Фінансово-економічний стан	X_1 - рентабельність, %; X_2 - ліквідність, %; X_3 - ділова активність, %; X_4 - фінансова стійкість, %; X_5 - платоспроможність, грн.;
Y2 - Матеріально-технічний стан	X_6 - наявність основних фондів, грн.; X_7 - обертання основних фондів, %; X_8 - наявність малоцінних необоротних матеріальних активів, грн.; X_9 - фондівіддача, грн.
Y3 - Якість продукції	X_{10} - спеціальні (особливі) показники продукції, %; X_{12} - якість праці виконавця, %; X_{13} - дотримання вимог нормативно-технічної документації при виробленні продукції, %; X_{14} - матеріальні ресурси, %; X_{15} - виробниче устаткування, %; X_{16} - контрольно-вимірювальне устаткування, %; X_{17} - економічні чинники, %; X_{18} - ефективність технологічних служб, % X_{19} - технічний рівень експлуатації продукції і якості виробів (моторесурс), %
Y4 - Тривалість антикризового проекту	X_{20} - збільшення тривалості, дні; X_{21} - скорочення тривалості, дні; X_{22} - зміна тривалості окремих робіт, дні;
Y5 - Персонал	X_{23} - продуктивність праці, шт./од. часу; X_{24} - система руху кадрової інформації, год.; X_{25} - плинність кадрів, чол.; X_{26} - трудові ресурси, чол.; X_{27} - психологічний клімат, %; X_{28} - стимулювання труда, грн. ; X_{29} - професійна підготовка, підвищення кваліфікації, %.

Зв'язок між результативною ознакою Y і однією факторною ознакою X лінійного зв'язку визначається рівнянням:

$$Y = K_Y(X) + C, \quad (3.9)$$

де $K_Y = a_0 + a_1 X$ – лінійна регресія Y на X ,
 C - випадкова величина, залишок Y відносно пояснювальної змінної X .

$$C = Y - K_Y(\{X_j\}) = Y - \sum_{j=0}^M a_j X_j, \quad (3.10)$$

Отже, парний коефіцієнт кореляції, або коефіцієнт Пірсона, представлено, як

$$r_{X_j Y} = \frac{\text{cov}\{X_j, Y\}}{\sigma_{X_j} \sigma_Y}, \quad (3.11)$$

$$\text{cov}\{X, Y\} = \frac{1}{n-1} \sum (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y}), \quad (3.12)$$

де $\text{cov}\{X, Y\}$ - числова характеристика залежності випадкових величин X та Y ;

σ_x - середнє квадратичне відхилення ознак X ;

σ_y - середнє квадратичне відхилення ознак Y .

Нехай чинники об'єктів антикризового управління є елементами лінійного простору L_n . Лінійне перетворення простору L_n на простір R утворює простір коефіцієнтів канонічної кореляції, який характеризує тісноту взаємозв'язків між різними лінійними комбінаціями двох груп ознак – результативних і факторних.

Розглянемо в лінійному просторі L_n k -вимірний підпростір L'_n інваріантний відносно лінійного перетворення R . Розіб'ємо матрицю $R_{n \times n}$ перетворення R на блоки, які включають матриці коефіцієнтів кореляції:

$$R = \begin{pmatrix} R_{YY} & R_{YX} \\ R_{XY} & R_{XX} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} R_{YY} = 1 & R_{YX_1} & \dots & R_{YX_1} & \dots & R_{YX_M} \\ R_{X_1 Y} & R_{X_1 X_1} = 1 & \dots & R_{X_1 X_1} & \dots & R_{X_1 X_M} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ R_{X_k Y} & R_{X_k X_1} & \dots & R_{X_k X_1} & \dots & R_{X_k X_M} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ R_{X_M Y} & R_{X_M X_1} & \dots & R_{X_M X_1} & \dots & R_{X_M X_M} = 1 \end{pmatrix} \quad (3.13)$$

де R_{YY} – матриця коефіцієнтів кореляції між залежними змінними;

R_{YX} – матриця коефіцієнтів кореляції залежних з пояснювальними змінними;

R_{XY} – матриця коефіцієнтів кореляції пояснювальних змінних із залежними;

R_{YY} – матриця коефіцієнтів кореляції між пояснювальними змінними;

$$R_{YX_1 \dots X_M} = \sqrt{R_{YX} R_{XX}^{-1} R'_{YX}}, \quad (3.14)$$

При знаходженні значень канонічних кореляцій скористаємося власними значеннями матриці R . Канонічними кореляціями називають квадратні корені з власних значень λ [8]. Отже, розв'язання зводиться до пошуку власних значень λ матриці R , який у матричному вигляді записується як:

$$|A - \lambda^2 E| = 0, \quad (3.15)$$

Перетворення $A - \lambda E$ лінійного простору L_n відповідає матриці $(A - \lambda E)_{n \times n}$,

де λ – власні значення матриці R ;

E – одинична матриця;

$$A = R_{YY}^{-1} \cdot R_{YX} \cdot R_{XY} \cdot R_{XX}^{-1}, \quad (3.16)$$

Звертаючи увагу на практичні аспекти канонічного аналізу, слід відмітити, що всі розрахунки за формулами (3.9 – 3.16) здійснюються автоматично за допомогою відповідних пакетів прикладних комп'ютерних програм статистичного аналізу. Доцільним є використання пакету *STATISTICA*, за допомогою якого, на відміну від стандартного аналізу кореляцій, досліджується взаємозв'язок між двома множинами змінних, т.я. канонічні корені пояснюють унікальну долю мінливості між двома наборами змінних. Надалі проводиться графічний аналіз даних, тобто будується гістограма частот з накладанням на неї нормальної кривої або на екран виводиться діаграма розсіювання змінної що спостерігається [3].

Після визначення факторів та чинників, які найбільшою мірою формують ризики при антикризовому управлінні, слід визначити, або актуалізувати його антикризову стратегію. Для забезпечення раціонального вибору антикризової стратегії пропонуємо використати метод структурно-морфологічного аналізу [15, 16]. Цей метод призначений для виявлення внутрішнього складу предметної галузі, фіксації появи принципово нових розробок (ідей, технічних рішень тощо), що дозволяє обґрунтовано формувати будь-яку стратегію підприємства, в тому числі й антикризову, як на галузевому, так і підгалузевому рівнях.

В якості критеріїв обґрунтування вибору антикризової стратегії для підприємства приймемо: величину прибутку, частку власного капіталу та норму рентабельності власного капіталу, коефіцієнт загальної ліквідності, фінансову стійкість підприємства, ймовірність банкрутства та ефективність діяльності персоналу.

Вибір запропонованих варіантів стратегій рекомендовано здійснювати за допомогою розроблення морфологічної структурної моделі (матриці). Основною метою побудови такої матриці є вибір найбільш ефективної антикризової стратегії.

У запропонованій матриці, яка викладена в таблиці 3.6, відображені основні критерії вибору антикризової стратегії та їх характеристики. Кількість критеріїв, за якими здійснюється вибір варіанту антикризової стратегії, є необмеженим і для кожного конкретного підприємства визначається довільно.

Застосування запропонованої морфологічної матриці вибору антикризової стратегії сприятиме вирішенню нагальних і стратегічних проблем розвитку підприємства, прискорить процес стабілізації його діяльності.

Таблиця 3.6

Морфологічна матриця вибору антикризових стратегій

	Критерії вибору антикризової стратегії	1	2	3	4
1	Чистий прибуток (збиток)	відсутній	незначний	середній	високий
2	Власний капітал	відсутній		середній	високий
3	Рентабельність власного капіталу	дуже низька	низька	середня	висока
4	Коефіцієнт загальної ліквідності	низький		в межах норми	високий
5	Фінансова стійкість підприємства	відсутня	незначна	середня	висока
6	Ймовірність банкрутства підприємства	вуже висока	висока	можлива	дуже низька
7	Продуктивність праці	низька		середня	висока

Таким чином, управління ризиком як інструментом антикризового управління підприємством забезпечує недопущення кризових явищ або, в іншому випадку, ефективну реалізацію антикризової програми. Використання математичних та морфологічних методів дозволяє обґрунтувати методичну платформу антикризового управління для забезпечення виходу підприємства з кризового стану.

Література

1. Дубягін О. Б. Статистика. Теорія статистики: конспект лекцій в 2 частинах. / О. Б. Дубягін. – Ч. II. – Чернігів: ЧДІЕУ, 2011. – 244 с.,
2. Каазик Ю. Я. Математический словарь / Ю. Я.Каазик.- Таллин: Валгус, 1985. – 296 с
3. Канонический корреляционный анализ // StatSoft . Режим доступа: <http://www.statsoft.ru/home/portal/applications/academic/kanon.htm> (Практическое исполъз программы Statistika)
4. Кирсанов А.А. Аналитическая геометрия и линейная алгебра [Электронный ресурс] / А.А. Кирсанов. - Псков:ПГПИ, 2003. – Режим доступа: <http://alexandr4784.narod.ru/algebrac.html>
5. Кунденко А.В., Мороз Н.В., Жигалко М.М. Управління ризиком в системі антикризового менеджменту підприємства // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. – 2012. № 2 (14). – С. 137-145.
6. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості : навчальний посібник / О. І. Момот. – К.: Цент учбової літератури, 2007. – 368 с., С. 68-74.
7. Мостенська Т.Л. Ризики в системі антикризового управління / Т. Л. Мостенська // Вісник ЖДТУ, Серія: Економічні науки. - № 1(51).
8. Панченко С.В. Застосування методу канонічних кореляцій в дослідженнях взаємозв'язків соціально-економічного розвитку міських комплексів / Панченко С.В., Панченко Н.Г., Родченко В.Б. // Вісник економіки транспорту і промисловості. - №34. – 2011. -С.413
9. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навчальний посібник / О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
10. Кучин Б.Л. Управление развитием экономических систем. Технический прогрес, устойчивость / Б.Л. Кучин, Е.В. Якушева. – М.: Экономика, 1990. – 157с.
11. Лавинский Г.В. Построение и функционирование сложных систем управления: Учеб. Пособие / Г.В. Лавинский. – К.: Выща шк. Головное изд-во, 1989. – 336с.
12. Бутнік О.М. Економіко-математичне моделювання динамічних закономірностей розвитку економічних систем [монографія]. – Х.: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2003. – 224с.
13. Бажин И.И. Информационные системы менеджмента / И.И. Бажин. – М.: ГУ-ВШЭ, 2000. – 688с.
14. Минюк С.А. Математические методы и модели в экономике: Учеб. пособие / С.А. Минюк, Е.А. Ровба, К.К. Кузьмич. – Мн.: ТетраСистемс, 2002. –432с.
15. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 580 с.
16. Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмы / А.П. Градов, Б.И. Кузин, А.В. Федотов и др.; под общ. ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина. – СПб. : Специальная литература, 1996. – 510 с.

РОЗДІЛ 4

ЗАЛУЧЕННЯ ВИРОБНИКІВ ДО СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В РАМКАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО НАПРЯМКУ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

4.1. Деякі умови реалізації європейського напрямку розвитку України

Серед багатьох варіантів подальшого розвитку господарювання в Україні (відкидаючи песимістичні сценарії-постачальниці сировини та дешевих трудових ресурсів) пропонується [1] на Україну по відношенню до глобальної економіки покласти місію світового виробника і постачальника якісних продуктів харчування, а також провідного лікувально-оздоровчого та курортно-туристичного центру Європи. Також розглядаються напрямки інноваційно-технологічної модернізації промислового комплексу. Всі ці варіанти передбачають наявність достатньої кількості води, яка поступово стає найдорожчим природним ресурсом.

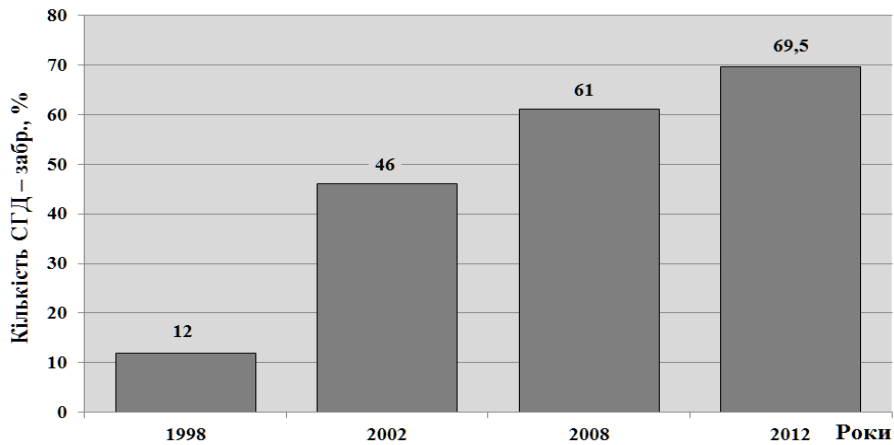
Ці гіпотетичні варіанти є прийнятними і для Чернігівщини, яка відноситься до найбільших за територією регіонів, має найбільшу в Україні кількість підземної питної води і значну кількість поверхневих водойм. Дійсно, на Чернігівщині питома вага площ сільськогосподарських угідь відносно до площі суші в різних адміністративних районах області становить від 46% до 83%, зосереджений значний туристичний потенціал (який частково використовується - чинними є близько ста ліцензій на туристичну діяльність), природно-заповідний фонд області нараховує 656 об'єктів, що займають 7,6% площі області. Запаси води поверхневих водойм забезпечуються наявністю 1570 річок загальною довжиною 8369 км, 24 водосховищ об'ємом 37266,7 тис.м³, 1839 ставків (переважно для риборозведення), 1324 озер об'ємом 136,5 млн.м³ [2].

Як негативний фактор ситуації, що склалась, потрібно враховувати поступове наростання забруднення довкілля і водойм -на цей фактор поки що недостатньо звертають увагу суб'єкти господарювання (СГД) та пересічні громадяни. Складові, які впливають на забруднення довкілля, стають з роками потужнішими. Так, на рис.4.1 показано збільшення кількості забруднювачів довкілля, забруднення водойм та атмосфери у період 1998-2012 роки [3].

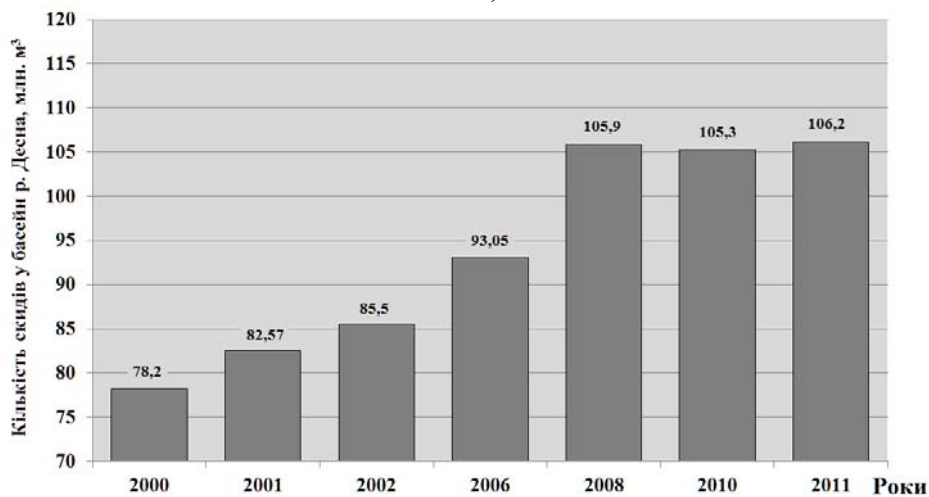
Зростаюча кількість суб'єктів господарської діяльності – забрудників довкілля створюють умови, які унеможливають екологічну діяльність інших тим, що погіршують довкілля, зокрема, забруднення водойм призводить до втрати чистої питної води, зон рекреації, погіршення якості харчових продуктів та інше.

Деякі підприємства частково використовують можливості науково-технічної та інноваційної діяльності щодо реалізації технологічних процесів виробництва зі збереженням довкілля, але незначна їх кількість упроваджують сертифіковані системи для підтвердження своєї соціальної відповідаль-

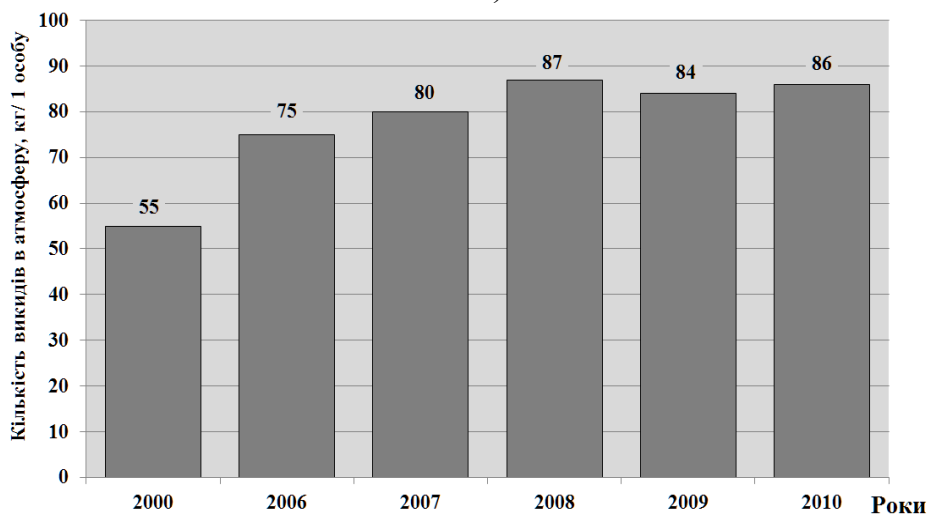
ності. Так, кількість сертифікованих на підприємствах систем для підтвердження якості продукції за десятирічний період становить 63 одиниці, а за екологічними стандартами серії ISO 14000 – 2 одиниці [4].



а)



б)



в)

Рис 4.1. Динаміка зміни кількості СГД — забруднювачів довкілля (а), кількості забруднень у поверхневих водах (б) та у атмосфері (в)

Протягом розглянутого [4] десятирічного періоду опитані СГД (які багато років функціонують і забруднюють довкілля) збільшували обсяги скидів недостатньо очищених стічних вод, перевищуючи встановлені норми. Підсумки опитування, представлені у табл. 4.1 свідчать, що більша частина виробництв – забруднювачів поки що не планує впровадження екологічних стандартів серії ISO 14000, СГД не визнають небезпеку відходів власних виробництв, і не зважаючи на те, що знають про існування безпечніших технологій для довкілля і суспільства, безпечніші технології не впроваджують, пояснюючи це відсутністю коштів, обмежуючись витратами на штрафи. До того ж, 20% суб'єктів господарської діяльності упевнені, що існуючі штрафи дозволяють вирішити проблему очищення забрудненого довкілля, а 80% СГД вважають, що штрафи, на жаль, не роблять довкілля чистішими, і однозначно зі штрафами необхідним є посилення роз'яснювальної та пропагандистської роботи. Серед опитуваних СГД 53% вважають, що оскільки існуюча нормативна база України дозволяє скидання стічних вод, які містять небезпечні речовини, то необхідним є вдосконалення законодавства щодо жорсткого регулювання у цій сфері, але 47% СГД досі вважають ситуацію прийнятною.

Таблиця 4.1

Деякі результати анкетування суб'єктів господарювання- забруднювачів водних ресурсів Чернігівщини

№	Зміст питання	Зміст відповіді	Частка СГД, %
1	Планування впровадження системи екологічного управління за стандартами серії ISO 14000	Планують	45
		Не планують	45
		Не визначились	10
2	Визнання небезпечними відходів власних виробництв	Не визнають	100
		Визнають	0
3	Чи знають опитувані про існування безпечніших для довкілля технологій?	Знають	92
		Не знають	8

Важливу роль має забезпечення населення продуктами харчування, але харчові виробництва [2] потребують велику кількість води, яка використовується для виготовлення продукції та миття технологічного обладнання, недостатньо очищені стоки скидаються у поверхневі водойми.

На території Чернігівщини стічні води м'ясо-молочної галузі займають друге місце серед забруднювачів водних об'єктів [2, с.39]. Виробники [4] скидають стічні води у малі і великі ріки (зокрема, ріки Борзенка і Вздвиг – з довжиною (L) 44 км і 31 км відповідно; ріки Десна, Остер, Снов – з довжиною 505 км, 195 км, 190 км, як це показано на рис. 4.2. Внаслідок такого господарювання малі річки перетворюються на болото і зникають з карти України, що погіршує економічне і екологічне становище.

Результати проведеного нами опитування забрудників водою свідчать, що важливо проводити як законодавчі, так і роз'яснювальні заходи щодо концепції стандартів серії ISO 14000 та розуміння статусу «добровільності» деяких стандартів як «усвідомленої необхідності».

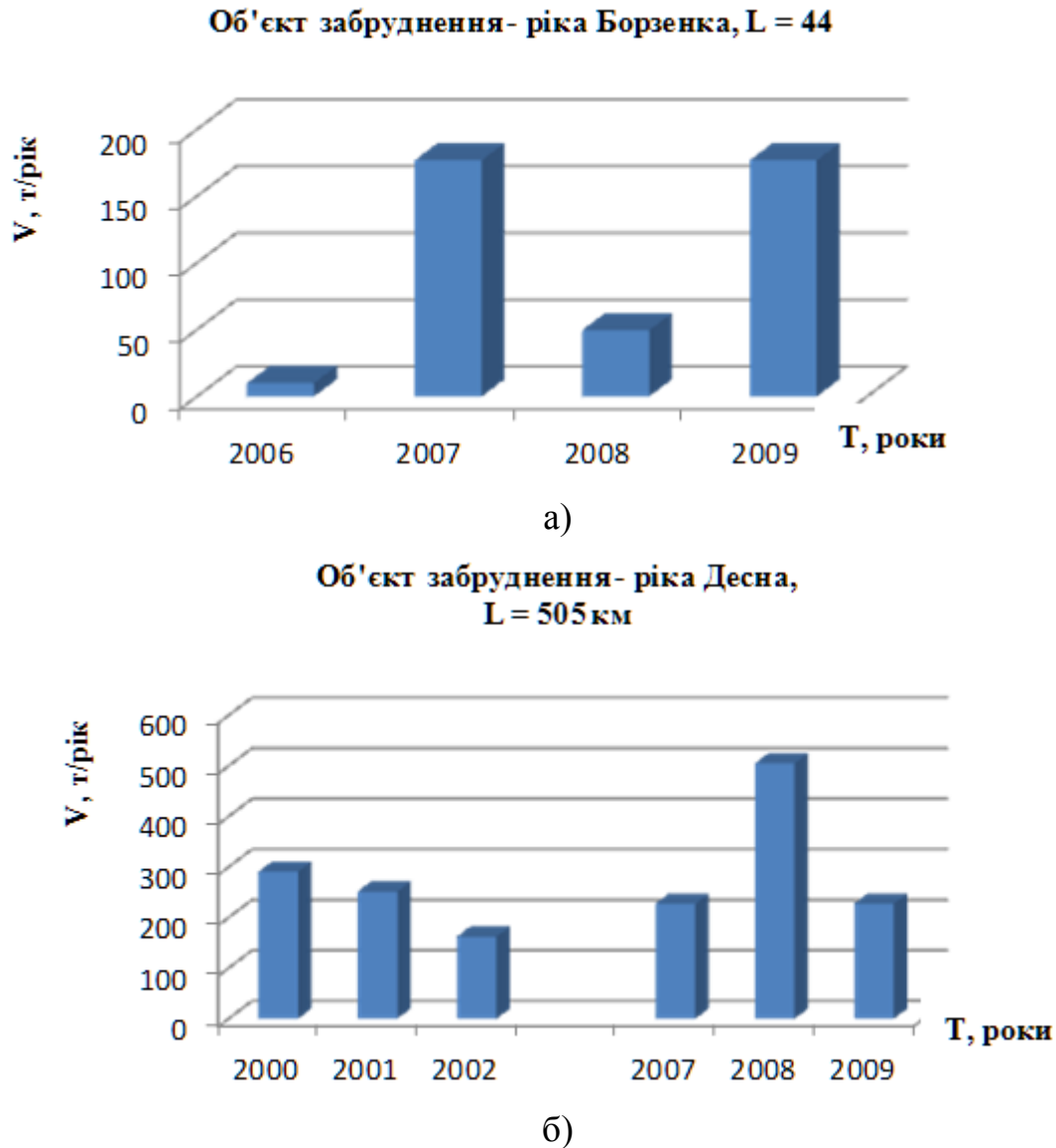


Рис 4.2. Обсяги скидів (V) недостатньо очищених стічних вод представниками м'ясо-молочної галузі на прикладі ТОВ «Бахмачм'ясо» (а), ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод (б)

Нині, коли Україна обрала європейський напрямок розвитку, впровадження екологічних стандартів стає ще актуальнішим.

Відомо, що довіру до виробника викликає створення сертифікованої продукції/послуг, тому розглядаючи перспективні напрями господарювання, необхідно планувати не тільки інвестиції коштів, а і впровадження стандартів, що забезпечують сучасний рівень як організації, так і результатів її діяльності. Також потребує поліпшення інформованість громадян у перевагах впрова-

дження стандартів, які сприяють підвищенню якості продукції, процесів, послуг, захисту довкілля, а також поліпшенню іміджу та конкурентоспроможності суб'єктів господарської діяльності Чернігівщини.

4.2. Залучення виробників до систем управління якістю

Відомо, що довіру європейського споживача до якості запланованих робіт та послуг забезпечує проведення сертифікації, але [5] впровадження систем управління якістю в Україні відбувається значно повільніше, ніж у багатьох Європейських країнах

Розпорядження Кабінету Міністрів України від 19.06.2013 р. № 492-р [6] підкреслює важливість інтенсифікації впровадження і функціонування систем управління якістю (СУЯ), екологічного управління та інших систем управління. У літературних джерелах приділяється увага пошуку шляхів вирішення цього актуального завдання. На додаток до законодавчих і нормативних документів пропонується враховувати методичні, соціальні та інші аспекти впровадження СУЯ [7–18].

Так, проводяться дослідження [7] інфраструктури якості. Запропоновано створення фахових систем оцінювання якості різних об'єктів, обґрунтовано розроблення єдиних правил щодо застосування інструментарію оцінювання якості за фаховим принципом. Розробляються [8] теоретичні основи проектування інтегрованих систем, що забезпечують задану якість виробів та послуг в умовах швидкозмінних вимог споживача.

Встановлено [9], що поліпшенню результативності СУЯ організацій сприятиме визначення доцільних у конкретній ситуації статистичних методів, наприклад, у двадцяти пунктах ДСТУ ISO 9001:2009 існує потреба у використанні кількісних даних.

На основі аналізу участі представників України у роботі міжнародних організацій зі стандартизації [10] порівняно з фахівцями провідних країн (США, Великобританія, Німеччина, Японія, Корея, Китай) визначається необхідність спрямовувати політику держави, аби активізувати роботу національних технічних комітетів, а також, щоб вона містила як роз'яснювальну, так і заохочувальну складову, що створить умови для залучення представників усіх форм господарювання.

Визнається важливим використання світового досвіду щодо розвитку соціальної відповідальності, збереження довкілля шляхом упровадження екологічних стандартів [11–14]. У першому з моменту введення у дію п'яти екологічних стандартів десятирічному періоді (1998 – 2008 років) виявилися недостатніми темпи упровадження стандартів серії ISO 14000 [12].

Із урахуванням загрозливого глобального забруднення довкілля відбувається постійний перегляд міжнародними експертами екологічних стандартів, актуалізація їх відповідно до сучасних вимог. Так, готується нова редакція стандарту ISO 14001, стандартів на викиди парникових газів ISO 14064,

ISO 14065 тощо [13]. У 550 міжнародних стандартах ISO розглядаються питання управління водопостачанням і водовідведенням [14], вважається, що пов'язані з водою проблеми є одними з найскладніших. Тому особливу зацікавленість викликає стандарт ISO 14046 на водний слід, який дозволить отримати інструмент оцінювання потенційного впливу на довкілля, пов'язаного з використанням або забрудненням води.

Значна увага в публікаціях приділяється питанням професійної підготовки [10, 15 – 18]. Серед чинників «зеленого зростання» України виділяються використання відповідних систем менеджменту та підготовка і сертифікація фахівців із екологічного управління [15].

Важливою визнається неперервна освіта у професійному зростанні [16], що забезпечує відповідність фахівців вимогам науково-технічного прогресу. Автори [10] підкреслюють, що, наприклад, у Японії особлива увага приділяється навчанню у сфері міжнародної стандартизації, і саме ця країна направляє 5000 експертів для роботи у міжнародних організаціях зі стандартизації, що дозволяє лобювати інтереси держави на міжнародному рівні.

Активно використовуються існуючі можливості підвищення кваліфікації у ДП «УкрНДНЦ» та його філіях, запуск національних онлайн-платформ для надання громадських зауважень [17]. Зазначені можливості професійного зростання передбачені для спеціалістів, які мають певний досвід у напрямках стандартизації, сертифікації та управління якістю (ССЯ). Це, звичайно, дуже важлива, але незначна за кількістю частка бізнесового суспільства, яке на даному етапі в Україні має певні особливості, зокрема, недостатній рівень підготовки щодо СУЯ. Тому особливої уваги заслуговує пропозиція [18]: «...вбудувати нові «дружні стосунки» між суспільством і бізнесом, широко розгорнути відповідну навчально-просвітницьку роботу». Проведений нами аналіз літературних джерел свідчить, що на залучення виробників у процес сертифікації СУЯ впливає складна соціально-економічна ситуація, яка вимагає нових підходів і не обмежуватись тими суб'єктами господарської діяльності (СГД), які вже мають певний стаж, досвід з надання продукції або послуг, зацікавлені у формуванні позитивного іміджу і здатні фінансувати впровадження СУЯ.

Так, для одного із найбільших регіонів України – Чернігівщини – останнім часом зменшилась потреба у виробництві продукції та у послугах, які багато років забезпечували зайнятість населення, припинили функціонування величезні комбінати синтетичних ниток, радіозавод тощо. Руйнація великих виробництв спричинила спочатку безробіття (розрахованого за методикою Міжнародної організації праці [19, с. 55]), яке тривалий час в Чернігівському регіоні трималось на високому рівні, що означало стабільно низьку спроможність значної кількості населення до вживання якісних та безпечних сертифікованих продуктів. Таким чином, споживач (ринок) за даних умов не змушував виробника підтверджувати якість та безпечність і не сприяв інтенсифікації процесу впровадження СУЯ, систем управління безпечністю харчових продуктів (НАССР) і тим більше систем екологічного керування (СЕК). Розглядаючи динаміку сертифікації на фоні соціально-економічного

стану нашої країни за той десятирічний період, коли в Україні було введено в дію екологічні стандарти серії ISO 14000 (протягом 1998–2008 років), бачимо, що в окремих регіонах України ще у 1998 році рівень безробіття становив 14%, що у 1,5 — 2 рази перевищувало рівень безробіття в таких країнах, як Румунія, Чехія (саме ці держави протягом 2004 — 2008 років мали приріст СУЯ у 5 – 10 разів більше порівняно з Україною [5 с. 47; 20 с. 24].

Руїнація великих виробництв призвела до інтенсивного розвитку дрібного і середнього бізнесу, з роками зростала кількість СГД (рис. 4.3), вже за перший десятирічний період – на 60% [12]. Але існуючий ринок має свої вимоги, пристосуватись до яких підприємствам (які очолили вчорашні безробітні) непросто. Відсутність певного досвіду вчорашніх безробітних призводить до того, що кількість ліквідованих СГД від кількості створених становить значну частку (рис. 4.4): у 2011 році ця частка становила 60%, у 2013 – 61%, у 2014 – 68% [19, 21, 22].

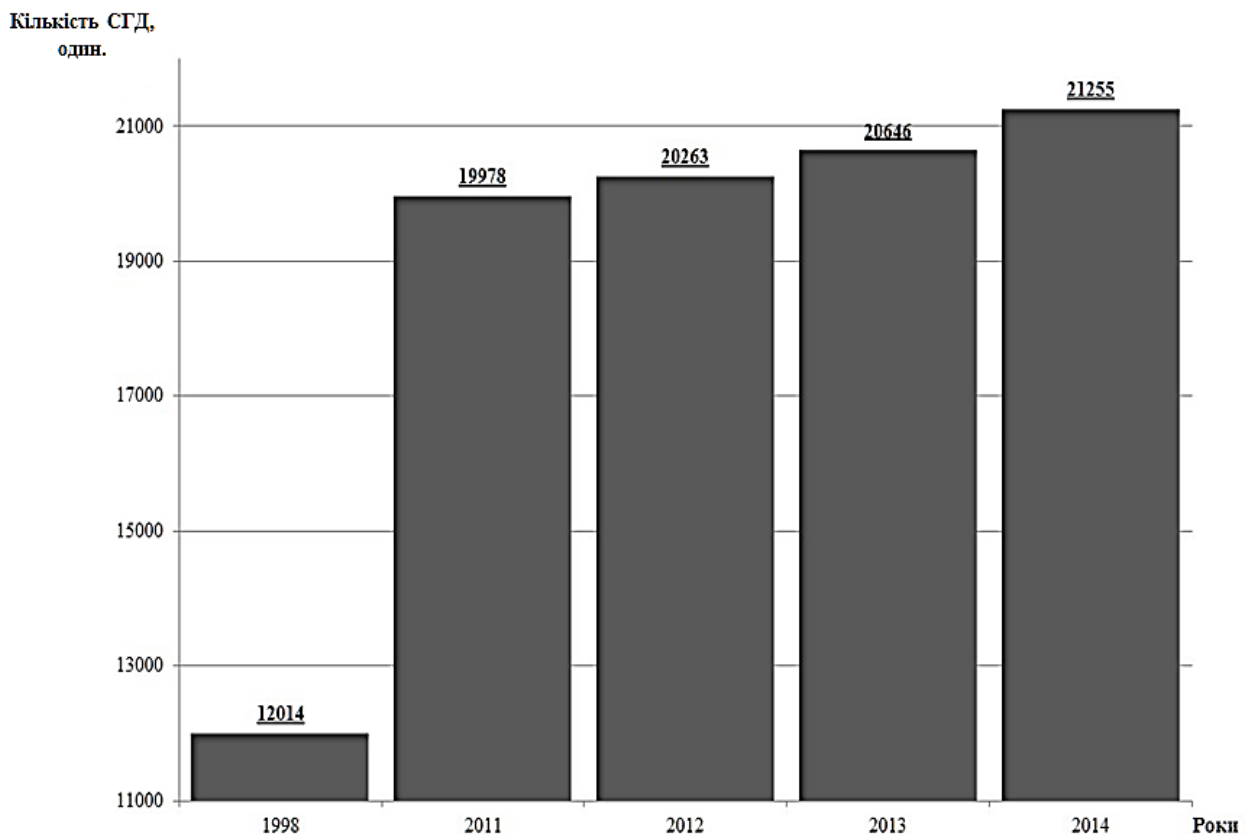


Рис 4.3. Динаміка кількості регіональних суб'єктів господарювання

Велика кількість нових дрібних нестабільних виробництв з незначною потужністю і невеликими прибутками, зазвичай не мають перспектив у конкурентній боротьбі, а також можливості (бажання) витратити кошти на сертифікацію, якщо збіднілі споживачі не створюють для цього передумов. Переважна більшість фірм, які вже впровадили СУЯ, – це впевнені у своєму майбутньому стабільні виробництва з перевіреними часом замовниками та постачальниками, які готові вийти з конкурентоспроможною продукцією на

європейський ринок. У попередні роки таких виробництв було небагато – 0,01% від загальної кількості [4]. Кількість СГД, які за організаційно-правовими формами господарювання належали до акціонерних товариств і фермерських господарств, у 2013 році становила лише 6,1%, в той час як товариства з обмеженою відповідальністю та приватні підприємства становили 42,1% [21].

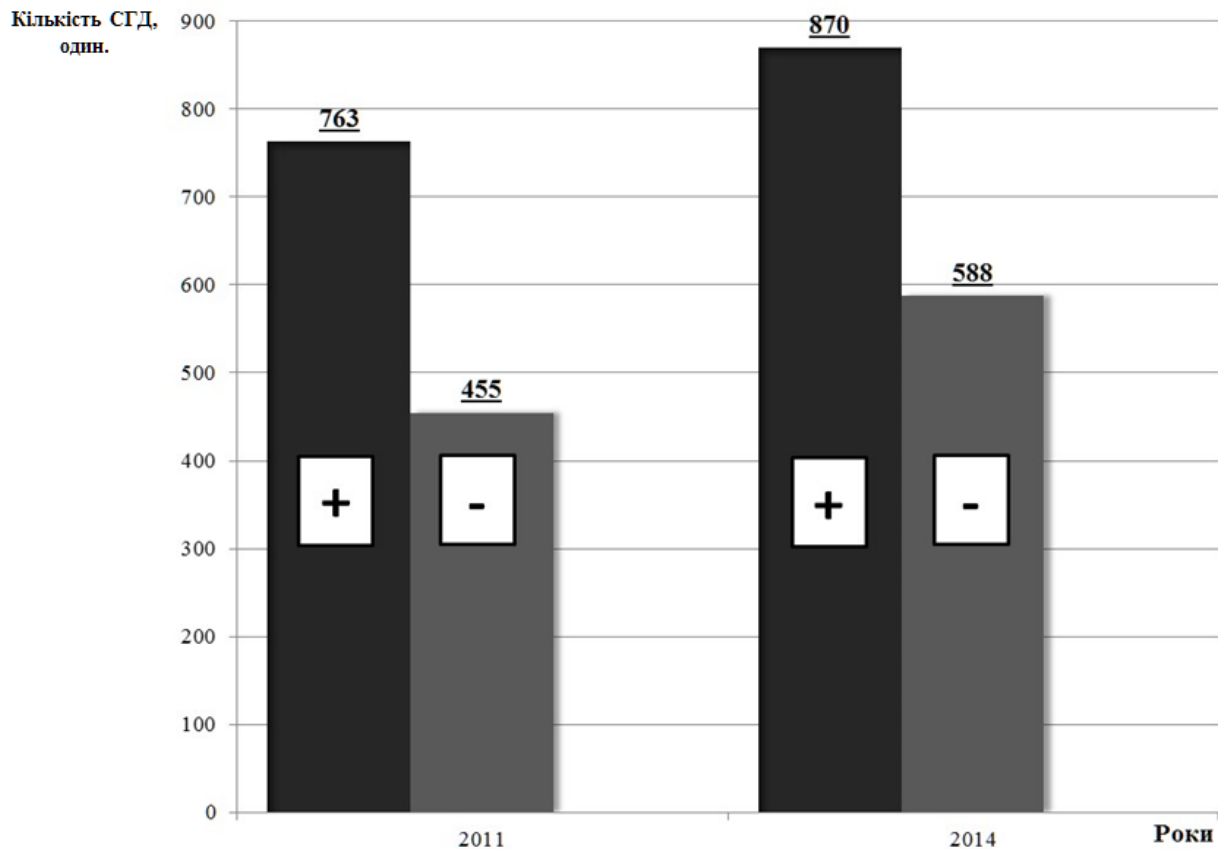


Рис 4.4. Співвідношення регіональної кількості створених (+) і ліквідованих (-) суб'єктів господарської діяльності

Впровадження систем управління якістю [5] в Україні відбувається значно повільніше, ніж у багатьох Європейських країнах. Незважаючи на те, що динаміка кількості СГД носить позитивний характер (їх кількість постійно зростає: у 1998 році кількість СГД дорівнювала 12014 одиниць, у 2013 році ця кількість зросла до 21255, тобто збільшилась у 1,77 рази), поширення сертифікації поки незадовільне. Темпи впровадження стандартів серії ISO 14000 на підприємствах суттєво відстають від темпів зростання СГД – забруднювачів довкілля. При цьому неохоплені впровадженням СУЯ організації створюють умови, які унеможливають екологічну діяльність інших тим, що забруднюють довкілля. Наприклад, забруднення водою призводить до втрати зон рекреації, погіршення харчових продуктів.

З огляду природних умов Чернігівщини є можливим варіант реалізації в Україні місії світового виробника і постачальника якісних харчових про-

дуктів, а також провідного лікувально-оздоровчого та курортно-туристичного центру Європи. Але реалізувати цей варіант розвитку можливо, якщо припинити зростання викидів у водні ресурси, атмосферу (див. Рис. 4.1 б, 4.1 в), тобто за умови впровадження екологічних стандартів і збереження чистого довкілля. План заходів щодо розроблення, упровадження і функціонування СУЯ, екологічного управління тощо [6] передбачає активізацію роботи регіональних організацій стандартизації та сертифікації, які традиційно працюють з тими СГД, які вже мають певний стаж і досвід з надання продукції або послуг, але таких організацій лише десятки. В цей же час понад 80000 незайнятих трудовою діяльністю громадян звертались у попередні роки до Чернігівського Міського центру зайнятості [19]. Оскільки відповідно до Наказу Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Порядку надання допомоги по безробіттю, у тому числі одноразової її виплати для організації безробітним підприємницької діяльності» [23], допомога з безробіття може виплачуватися одноразово для організації підприємницької діяльності, то частина безробітних — це потенційні СГД, від яких залежить подальший розвиток економіки регіону та стан довкілля. Враховуючи, що не охоплені впровадженням СУЯ суб'єкти господарювання створюють умови, які унеможливають екологічну діяльність інших тим, що все активніше забруднюють довкілля, позбавляючи українських підприємців привабливіших варіантів щодо виробництва якісних продуктів харчування, створення лікувально – оздоровчого та курортно – туристичного центру Європи, приходимо до висновку, що із залученням відповідних організацій і фахівців можна розширити можливості Міського центру зайнятості, який приділяє значну увагу професійному навчання. Перший досвід такої роботи отримано нами в межах договору щодо співпраці [24], який започатковує нові дружні стосунки між суспільством і бізнесом. Доцільно навчання у Центрі зайнятості реалізовувати наступним чином. Необхідно створити безкоштовний консультативний центр (із залученням фахівців відповідних навчальних закладів) для забезпечення усіх зареєстрованих безробітних необхідною інформацією щодо стандартизації, сертифікації, якості (ССЯ), яка ділиться на два блоки.

Алгоритм підготовки до впровадження СУЯ з використанням фактору працевлаштування через центр зайнятості і відповідного навчання представлено на рис. 4.5. Вибір обсягу знань (блок) потрібно здійснювати залежно від рівня освіти зареєстрованого безробітного. Якщо галузь подальшого працевлаштування не визначено, безробітні ознайомлюються із першим блоком – загальною інформацією щодо систем управління якістю; якщо визначено – безробітні ознайомлюються як з першим блоком даних ССЯ, так і з другим, який містить галузеві нормативні документи та деякі статистичні методи.

За позитивних результатів подальшої роботи за фахом, створюються умови отримання працівником якісної продукції чи послуг, можливості їх сертифікації, співпраці з органами стандартизації, що сприяє інтенсифікації процесу впровадження СУЯ, розвитку бізнесу і розширення ринку збуту.

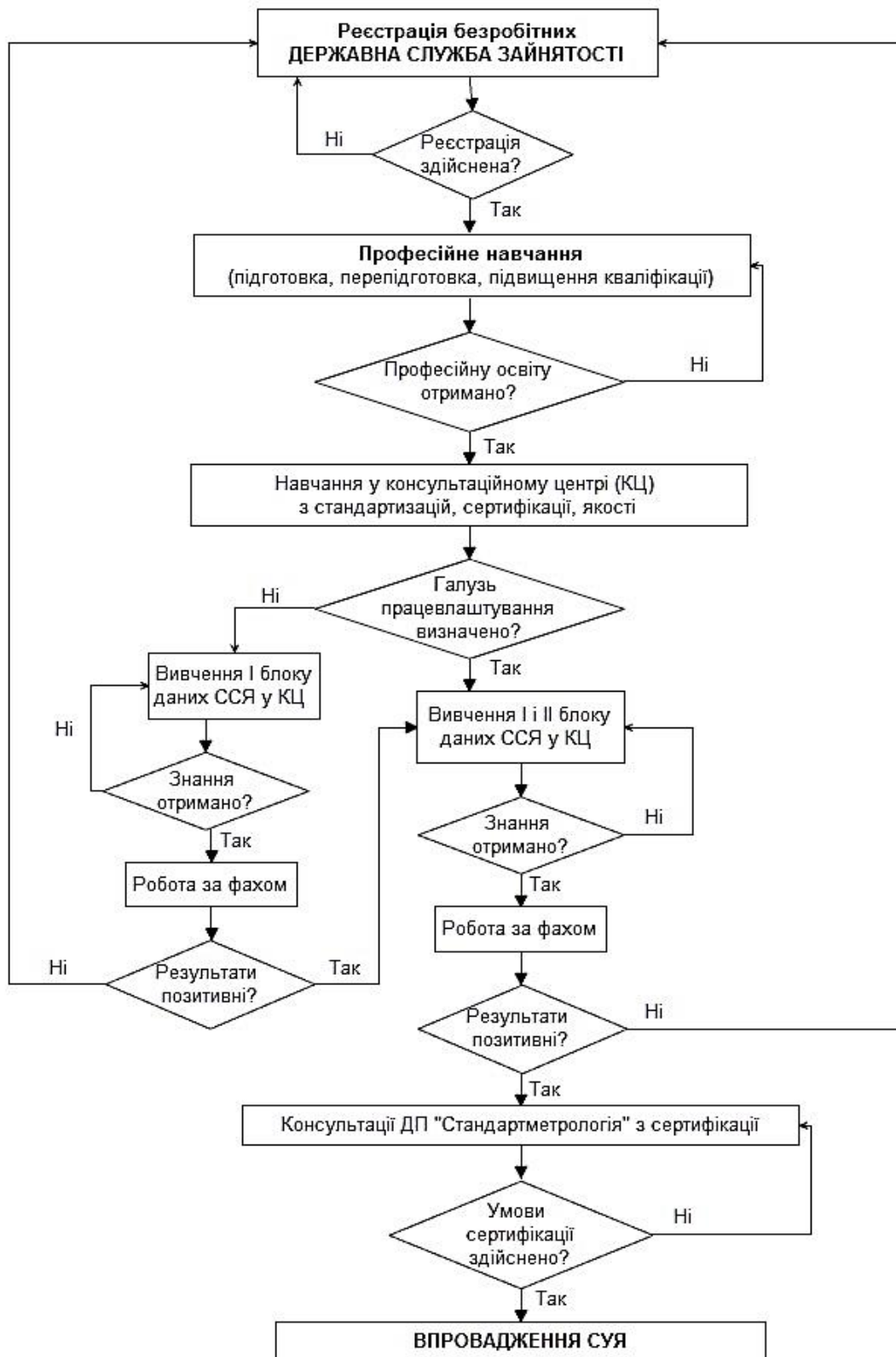


Рис 4.5. Алгоритм підготовки до впровадження СУЯ з використанням фактору працевлаштування через центр зайнятості і відповідного навчання

4.3. Розширення номенклатури показників врахування кількості суб'єктів господарської діяльності

Виявлена тенденція – високі темпи зростання кількості СГД-забруднювачів довкілля (див. рис. 4.1 а) свідчить про те, що впровадження екологічних стандартів за ISO 14000 поки не забезпечує захисту довкілля і збереження тим самим водних ресурсів, необхідних для успішного господарювання. Тому пропонується здійснювати постійний моніторинг цього процесу з використанням розширеного асортименту показників [4].

Нова Державна програма управління якістю визнає «низький рівень впровадження систем управління порівняно з країнами – членами ЄС» і передбачає проведення моніторингу впровадження СУ. Для моніторингу процесу впровадження стандартів та змін щодо рівня готовності суспільства до розвитку екологічних аспектів корпоративної соціальної відповідальності треба перш за все визначитись з показниками. Традиційно використовуються показники абсолютних значень кількості впроваджених екологічних стандартів за ISO 14000 або кількості країн, в яких ці системи впроваджено. Така інформація, звичайно, важлива, але вона недостатньо інформативна для аналізу ситуації з впровадження екологічних стандартів, не враховує розвиток промисловості, кількості СГД.

В зв'язку з тим, що загрозу водним ресурсам створюють ті суб'єкти господарювання, які ігнорують екологічні стандарти у своїй виробничій діяльності, то для моніторингу пропонується розширити кількість показників таким чином, щоб можна було оцінити захищеність водних ресурсів за допомогою впровадження екологічних стандартів.

Першим кількісним показником (α) – показником охопленості за окремий період виробництв екологічними стандартами за ISO 14000 пропонується відношення кількості сертифікованих систем за ISO 14000 (N) до загальної кількості СГД ($Q_{\text{заг}}$).

Цей показник розраховуємо за наступною формулою:

$$\alpha = N : Q_{\text{заг}} \times 100\% , \quad (4.1)$$

Враховуючи, що на Чернігівщині за розглянутий десятирічний період $Q_{\text{заг}} = 19091$, а $N = 2$, то $\alpha = 2 : 19091 \times 100\% = 0,01\%$.

А це означає, що тільки 0,01% СГД підтверджують свою готовність до розвитку екологічних аспектів соціальної відповідальності, і цей показник є дуже низьким і свідчить про значні резерви і певні недоліки щодо впровадження відповідних стандартів.

Другий кількісний показник обирається з урахуванням того, що забруднення довкілля відходами виробництв СГД загрожує здоров'ю (життю) усього суспільства і є безвідповідальною дією, яку дозволяє робити суспільство. Тому нами запропоновано кількісний показник готовності суспільства (G) до розвитку корпоративної соціальної відповідальності розглянути як функцію від відсотку тих СГД, що наднормативно забруднюють довкілля:

$$G = f [Z_{\text{сгд}(i)}], \quad (4.2)$$

де $Z_{\text{сгд}(i)}$ – відсоток тих СГД, що наднормативно забруднюють довкілля у і-році.

Відповідно до і-го року G_i розрачується за наступною формулою

$$G_i = \text{POV} - Z_{\text{сгд}(i)}, \quad (4.3)$$

де POV (реалізовані у виробництві точки зору всіх СГД) = 100%.

Відсоток підприємств-забруднювачів визначається за формулою:

$$Z_{\text{сгд}(i)} = Z_{\text{забр}(i)} / Q_{\text{заг}} \times 100\%, \quad (4.4)$$

де $Z_{\text{забр}(i)}$ - кількість підприємств-забруднювачів.

Аналіз кількості СГД-забруднювачів у період 2002-2012 роки виявляє наступне. Враховуючи, що у 2002 році обстежено 3799 СГД і виявлено порушень чинного природоохоронного законодавства та видано приписів 1768, то розрахована кількість забруднювачів довкілля становить $Z_{\text{сгд}(2002)} = 46\%$, а у 1998 і 2008 рр. кількість $Z_{\text{сгд}}$ становила 12% і 61%, тому відповідні значення G дорівнюють $G_{(1998)} = 88\%$, $G_{(2002)} = 54\%$, $G_{(2008)} = 39\%$. Станом на 01.01.2012 р. кількість СГД- забруднювачів довкілля продовжує зростати і дорівнює 13997 одиниць, а загальна кількість СГД – 20124 [2, 21], тому $Z_{\text{забр}(2011)} = 69,6\%$, а $G_{(2011)} = 30\%$.

Побудований на базі цих даних графік (рис.4.6) дозволяє виявити негативну тенденцію- зменшення значень показника готовності суспільства до впровадження екологічних стандартів за ISO 14000 та розвитку екологічних аспектів корпоративної соціальної відповідальності.

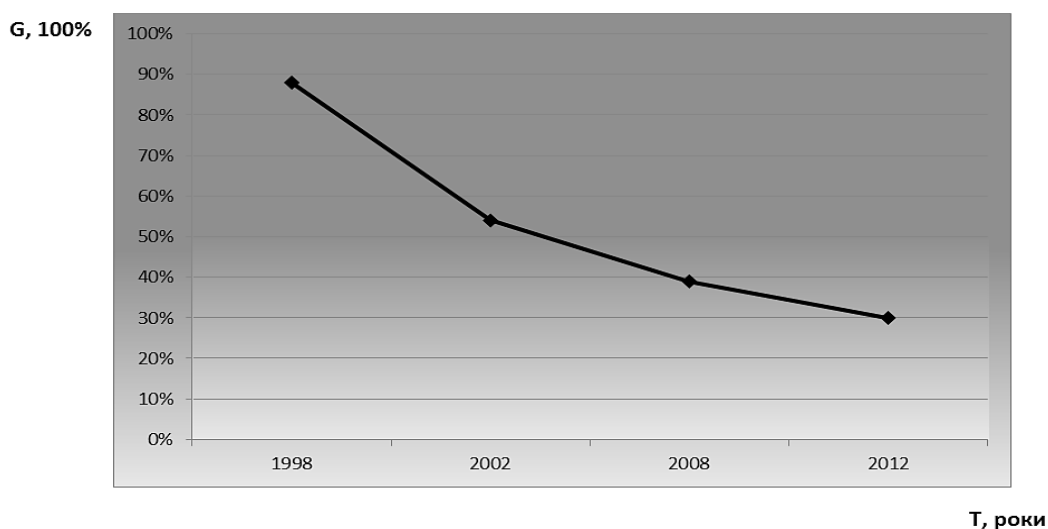


Рис 4.6. Рівень готовності суспільства (G) до розвитку екологічних аспектів корпоративної соціальної відповідальності та впровадження відповідних стандартів на прикладі Чернігівського регіону

Таким чином, виявлений нами рівень готовності суспільства до розвитку екологічних аспектів КСВ становив у 2008 році за нашими даними від 39%

(розрахунок за показником G) до 45% (результати анкетування – див. табл. 4.1), далі продовжував зменшуватись, і станом на 01.01.2012 року

$G = 30\%$. Виявлений факт, що значення показника $G(i)$ у 1998-2012 роках поступово знижується, свідчить про недостатню нормативну захищеність водних ресурсів, необхідність активізації впровадження екологічних стандартів та моніторингу цього процесу. Алгоритм моніторингу представлено на рис. 4.7.

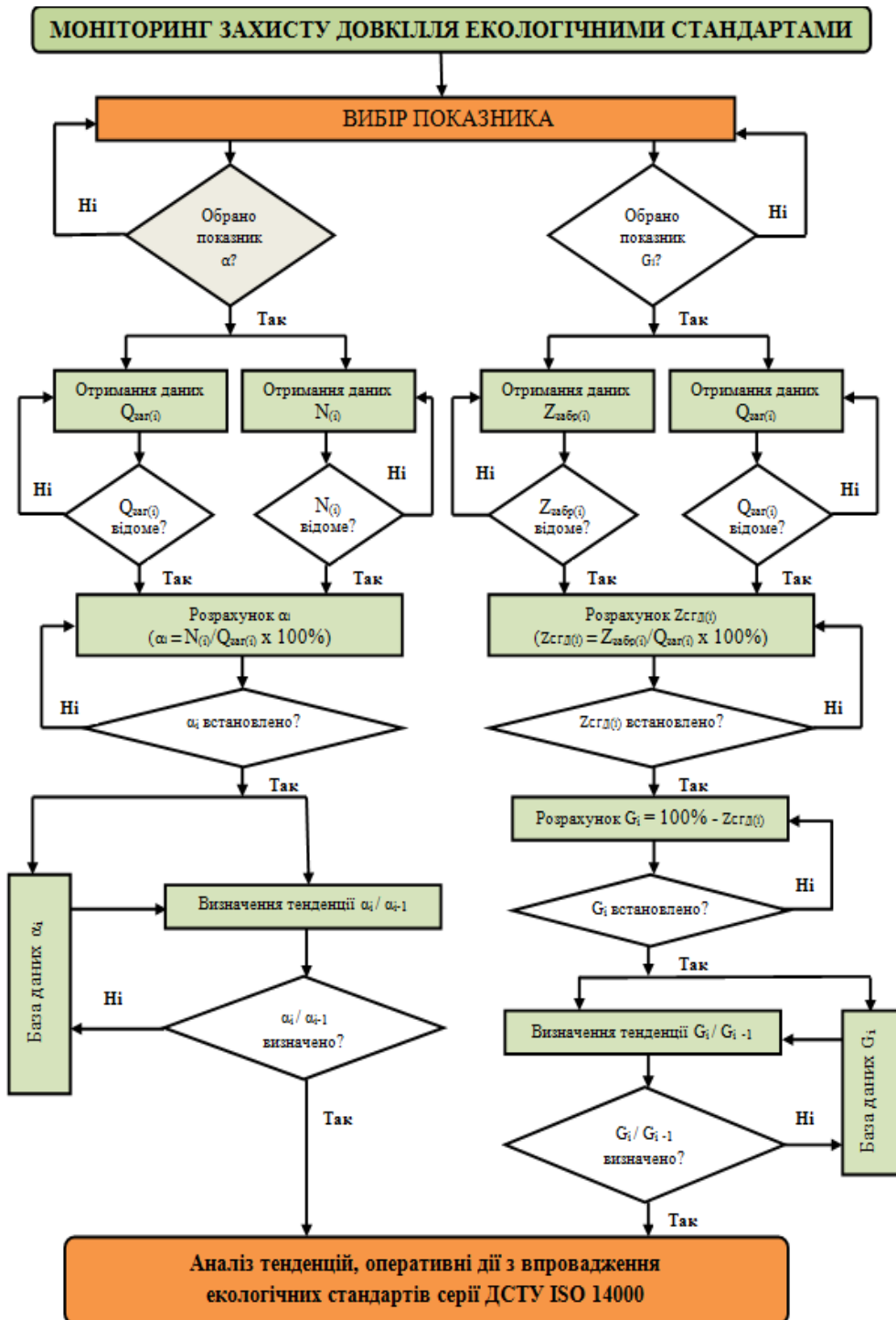


Рис. 4.7. Алгоритм моніторингу захисту довкілля екологічними стандартами

Використання запропонованих відносних показників моніторингу одночасно з абсолютним традиційним показником кількості впроваджень відповідає завданню сьогодення щодо збереження водних ресурсів, а саме ця умова необхідна для участі Чернігівщини у варіанті розвитку, що розглядається - покласти на Україну по відношенню до глобальної економіки місію світового виробника і постачальника якісних продуктів харчування, а також провідного лікувально-оздоровчого та курортно-туристичного центру Європи.

Висновки:

1. Розглядаючи потенційну роль України і Чернігівщини по відношенню до глобальної економіки - роль світового виробника і постачальника якісних продуктів харчування, а також провідного лікувально-оздоровчого та курортно-туристичного центру Європи- приходимо до розуміння необхідності поліпшення інформованості громадян у перевагах впровадження стандартів, які сприяють підвищенню якості продукції, процесів, послуг, захисту довкілля, а також поліпшенню іміджу та конкурентоспроможності суб'єктів господарської діяльності Чернігівщини.

2. Виявлено, що постійне зростання кількості суб'єктів господарської діяльності-забруднювачів довкілля створює умови, які унеможливають екологічну господарську діяльність інших СГД, запропоновано інформаційно - просвітницьку роботу проводити спільно з центром зайнятості на базі постійно діючого безкоштовного Консультаційного центру із залученням фахівців відповідних навчальних закладів.

3. Виявлено необхідність моніторингу за впровадженням екологічних стандартів з використанням двох відносних кількісних показників, які враховують кількість суб'єктів господарської діяльності і забрудників довкілля, що відповідає завданню сьогодення щодо збереження водних ресурсів, необхідних для розвитку економіки.

Література

1. Кіндзерський Ю. До питання формування стратегії розвитку промисловості, політики та механізмів її реалізації /Ю.Кіндзерський // Економіст.-2013.-№8.-С.8-14.

2. Доповідь про стан навколишнього природного середовища в Чернігівській області за 2011 рік.-ДУОНПС, Чернігів.-2012.- С.34, 88, 97, 177.

3. Клінцов Л.М. Прогнозування ситуації загального забруднення довкілля Чернігівщини / Л.М.Клінцов, Ю.В.Шатохіна // Математичне та імітаційне моделювання систем МОДС 2014 : IX міжнародна науково-практична конференція (м. Київ, с. Жукін, 23–27 червня 2014).– С. 26–28.

4. Іванова Ю. Аналіз рівня готовності суспільства до розвитку екологічних аспектів корпоративної соціальної відповідальності / Іванова Ю., Іванова І., Радченко Н., Федоренко О. // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2010. – №6. – С.46-50.

5. Віткін Л. Світовий досвід упровадження та сертифікації систем управління / Віткін Л. // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2010. – № 2. – С. 43 – 49.

6. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 19.06.2013 р. «Про затвердження плану заходів щодо розроблення, впровадження і функціонування систем управління якістю, екологічного управління та інших систем управління» // Офіційний сайт Верховної Ради України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/492-2013-%D1%80>.

7. Бубела Т. Національна система оцінювання якості / Т. Бубела, П. Столярчук // Управління якістю в освіті та промисловості: досвід, проблеми та перспективи: Міжнародна науково-практична конференція (м.Львів, 22 – 24 травня 2013 р.). – С. 44–45.

8. Зенкін А. С. Побудова комплексу нормативних документів для інтегрованих систем якості на основі обмеження різноманітності / А.С.Зенкін, Г.І.Хімічева, Б.І.Барей // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2003. – № 2 (21). – С. 22 – 25.

9. Грищенко Ф. Визначення статистичних методів під час розроблення, впровадження і функціонування систем управління якістю / Ф.Грищенко, Т.Лісніченко // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2014. – № 5. – С. 23–32.

10. Гриньов Б. Досвід роботи міжнародних організацій зі стандартизації / Б.Гриньов, Ю.Даниленко, В.Любинський // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2014. – №5. – С. 11 – 13.

11. Бондар О.І. Сучасний стан та перспективи розвитку української системи технічного регулювання в галузі охорони навколишнього природного середовища, раціонального використання природних ресурсів та екологічної безпеки / О.І.Бондар, С.В.Берзіна // Вісник екологічної безпеки. – 2012. – № 9. – С. 30 – 33.

12. Анищенко І. Чернігівщина. Забруднення довкілля. Розвиток екологічних аспектів соціальної відповідальності / І. Анищенко, Т. Рудик, І. Іванова, Ю. Іванова (Шатохіна) // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2010. – № 1. – С. 10 – 13.

13. Експерти відзначають відмінні перспективи для подальшого розвитку екологічних стандартів ISO // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2014. – № 3. – С.16.

14. Семінар «Глобальні проблеми води. Як можуть допомогти стандарти ISO» // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2012. – № 5. – С. 16.

15. Кабаков Ю. Два важливих чинники «зеленого зростання» України / Ю.Кабаков // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2014. – № 3. – С. 35 – 38.

16. Сабатовська І. Роль неперервної освіти у професійному зростанні особистості / І.Сабатовська, А.Сидоренко // Управління якістю в освіті та промисловості: досвід, проблеми та перспективи: Міжнародна науково-практична конференція (м. Львів, 22 – 24 травня 2013 р.). – С.146 – 147.

17. Стандартизація, сертифікація, якість. – 2014. – №5. – С.70 - 71.

18. Калита П. Прірва неконкурентоспроможності / П.Калита // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2014. – № 5. – С. 40 – 42.

19. Економічна активність населення Чернігівської області. Статистичний збірник / Головне управління статистики в Чернігівській обл. – Чернігів, 2009. – 133 с.
20. Бутко М. Реформи і регіон / Ред. О.В.Ткаченко. – Чернігів : Сіверянська думка, 1999. – 248 с.
21. Показники Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України Чернігівської області. Статистичний бюлетень / Головне управління статистики в Чернігівській обл. – Чернігів, 2013. – С.4 – 6.
22. Економічна активність населення Чернігівської області. Статистичний збірник / Головне управління статистики в Чернігівській обл. – Чернігів, 2015. – С. 4 – 13.
23. Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Порядку надання допомоги по безробіттю, у тому числі одноразової її виплати для організації безробітним підприємницької діяльності» від 15.06.2015, № 613-VII.
24. Вдосконалення механізму поліпшення зайнятості населення Чернігівщини, підвищення іміджу суб'єктів господарської діяльності та їх конкурентоспроможності : Звіт з НДР (закл.) / Чернігівський державний інститут економіки і управління.–№РК 0114U003136–Чернігів, 2013.–28с.

РОЗДІЛ 5 ПРОБЛЕМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

5.1. Діагностика та ліквідація організаційних патологій, як інструмент стратегічного розвитку організацій

Будь-яка організація схожа на живий організм: вона живе своїм життям, розвивається, дорослішає, старіє. І, як у будь-якого організму, у неї трапляються «хвороби», що ведуть до порушення її функціонування. Іноді ці хвороби проходять самі, а іноді потребують термінового зовнішнього втручання. Так чи інакше, розуміння питання діагностики та роботи з організаційними хворобами містить великий потенціал щодо розвитку будь-якої організації.

Проблеми розвитку та організаційні патології

На сучасному етапі розвитку управлінської науки в ній співіснує велика кількість моделей (образів), які допомагають наочно описати та зрозуміти концепції менеджменту. Так теоретики управління використовують наступні образи: організація як механізм; організація як живий організм; організація як мозок; організація як культура; організація як інструмент влади; та, навіть, організація як «тюрма для психіки».

Зрозуміло, що якщо ми почали розмову про організаційні «хвороби», то найближчої для мети нашого дослідження є саме модель організації як живого організму. А. Прігожин в [4, 6] визнає, що ця метафора неминуче повинна була з'явитися стосовно організацій, так само як до того вона вживалася для розуміння Землі, Бога, річок тощо. Згідно з цим поглядом організація має голову (керівництво), руки (працівники), серце (чи то конструкторський відділ, чи то бухгалтерський, чи то технологічний, а то і просто група розумних людей), нервову систему (інформаційні потоки). Тоді і процеси, які відбуваються в ній, виглядають абсолютно природними: голова керує руками, надсилає і отримує інформацію, серце збагачує її інноваціями. У такої організації є свій характер, зміна настроїв, життєві плани; вона народжується, дорослішає, переживає зміни різних станів, старіє тощо. У цьому сенсі організації властиві і хвороби, і організаційні патології. Цікаво, що, незважаючи на всю свою наївність, аналогія організації з організмом вилілася в цілу організмичну концепцію, згідно з якою в організації все має бути врівноважено і пов'язане так, щоб штучні елементи і процеси максимально збігалися з природними. Скажімо, начальник є лідер, посади підбираються під здатності, бригади і відділи збігаються з межами неформальних груп. А в науці з'явилося нове поняття "живі системи", до яких поряд з природним світом стали відносити і соціальні організації. Спорідненість організації і організму майже нав'язується схожістю коренів у цих двох слів.

Але сучасний стан розвитку менеджменту є характерним саме переходом від розуміння організації як живого організму взагалі до концепції, що визнає

наявність в організації «душі». В загальному вигляді роль «душі» організації грає корпоративна культура.

Так, в контексті розгляду корпоративної культури, Г. Б. Клейнер дає визначення "одушевленої" організації [5]: "ідеальне підприємство – це не просто цілісна, але й "одушевлена" система, тобто система, яка має внутрішнє неповторне духовне начало, що надає функціонуванню підприємства активність, цілеспрямованість і прагнення до гармонійного розвитку. Для характеристики таких систем можна, користуючись "системою поглядів, що застосовується для вивчення живих істот", умовно використовувати поняття "душі".

Проявом "душі" конкретного підприємства є внутрішній клімат, атмосфера, особливості взаємодії із замовниками і партнерами, реакції на зовнішні чинники, все те, що об'єднується терміном "корпоративна культура". По суті, "місія" підприємства – одне із основних понять сучасного стратегічного планування на макрорівні – є вербальним вираженням результатів з'єднання пізнавальної функції підприємства ("дух" підприємства як його здатність до пізнання світу) і виховної функції ("душа" підприємства як його здатність до самопізнання і розвитку корпоративної культури).

Практично кожен співробітник того або іншого підприємства, що працював на ньому значний час, відчуває і несе на собі деякий специфічний відбиток – частинку "душі" підприємства. Можна говорити про своєрідний резонанс "душі" підприємства і душі керівника. При наявності або відсутності такого резонансу можливі прогнози відносно ефективності роботи підприємства під керівництвом цього індивідуума.

Визнаючи наявність у підприємства "душі", ми тим самим визнаємо, з одного боку, його ідентичність, тотожність з самим собою в часі, і з іншої – унікальність в просторі: в світі "одушевлених" підприємств (так само, як і у світі фізичних осіб) кожен два суб'єкти різні. По суті, ідентичність підприємства як юридичної особи також спирається на визнання існування "душі" підприємства. Ця точка зору на суть підприємства може бути названа анімалізмом. З таких позицій підприємство вважається тим більш ефективним, ніж розвиненіша його "душа".

Але повернемося до теми «хвороб» та патологій організацій. Спробуємо визначити різницю між цими двома поняттями.

Під *хворобою росту* будемо розуміти тимчасові проблеми в функціонуванні підприємства, які пов'язані з переходом організації на новий рівень розвитку організації або нову стадію життєвого циклу.

Необхідно відрізнити *організаційні патології* від хвороб росту. Останні характерні для всіх компаній і є природними побічними ефектами розвитку. Організації зазвичай самі успішно вирішують такі проблеми; але якщо хвороба росту не була вирішена свого часу, з неї може розвинутися організаційна патологія. Ця концепція життєвого циклу достатньо повно розкрита Адієсом в [2]. Ми ж не будемо зупинятися на ній.

В організаціях можна зустріти такі хвороби росту: плинність кадрів і брак обігових коштів на початковому етапі роботи, брак кадрів по мірі розширення компанії, порушення зв'язків між відділами. Особливе значення має

проблема невідповідності організаційної структури системі управління. Якщо на стадії розквіту в організації все ще панують неформальні відносини, відсутній регламент, немає професійного менеджменту – це серйозна хвороба росту, що загрожує різними патологіями.

Кардинальна відмінність патологій від хвороб росту полягає в тому, що організація самостійно не може вирішити проблему патологій. Це пов'язано з труднощами в їх виявленні і подоланні. Зовнішні ознаки прояву патології часто сприймаються як окремі незалежні проблеми. Причому одні проблеми можуть бути причинами патології, інші – її наслідками.

Деякі дослідники дають визначення організаційної патології, близьке до медичного терміну, – як відхилення від норми. Застосування такого підходу ускладнюється тим, що чіткого визначення норми не існує. Більш того, організаційну норму сформулювати надзвичайно складно через різноманіття форм організацій. Тому все частіше використовується визначення організаційної патології як дисфункції. Під нею розуміють збій у виконанні будь-якої функції або стійке недосягнення цілей організації. Дисфункцією може також вважатися досягнення цілей, але з істотно більшими витратами часу, сил і засобів в порівнянні із запланованим рівнем.

Наприклад, в невеликій організації секретар керівника займається вирішенням кадрових питань, виконує функцію підбору та обліку персоналу. З одного боку, така ситуація – відхилення від норми, оскільки цю функцію має виконувати спеціалізований підрозділ (відділ кадрів або служба персоналу). Але оскільки ця функція успішно виконується, дане відхилення від норми не можна вважати патологією.

Тому А. Прігожин пропонує інший підхід у визначенні патологій. Будемо вважати *організаційними патологіями* причини стійкого недосягнення цілей організацій. Це означає, що якщо організація з якихось зрозумілих причин постійно не в змозі досягти поставлених цілей або це досягнення істотно ускладнено (за витратами, за часом, за повнотою), значить, в ній з'явилася організаційна патологія, яку керівництву належить виявити та подолати.

Типи організаційних патологій

Багато дослідників намагалися розробити більш-менш повну класифікацію організаційних патологій.

Так, Карл Альбрехт виділяє 17 патологій, які зустрічаються «в усіх організаціях, в усіх галузях, в усіх країнах» [3].

1. *Синдром порушення уваги.* Топ-менеджери не можуть зосередитися на одній основній меті, стратегії або проблемі протягом досить тривалого часу, щоб розв'язати цю проблему. Як правило, генеральний директор або команда топ-менеджерів перескакує з одного нового заняття на інше, реагуючи на недавні події – наприклад, нову тенденцію, важливий крок конкурента або зміни на ринку.

2. *Анархія: коли начальство не керує.* Слабка, розділена або розсіяна команда управлінців не спроможна керувати, дати поштовх і допомогти зосередитися на цілі, чого потребують численні менеджери. Війна між генеральним директором і радою директорів або конфлікт між топ-менеджерами може залишити організацію без рульового. Без чіткого курсу і пріоритетів люди по-

чинають витратити свої зусилля на завдання, які вони вибирають на свій розсуд. Не маючи спільної мети, керівники відділів ставлять свої пріоритети вище успіху компанії.

3. *Анемія: виживає тільки «сухостій»*. Після ряду економічних потрясінь, скорочень, звільнень, палацових воєн і чищення виявляється, що талановиті люди вже давно пішли на «краще пасовище» і залишилися тільки невдахи і непридатні до роботи люди, які зачаїлися в тіні. Для них дуже важливо залишитися на місці, тому вони переживають більш талановитих співробітників. Коли ситуація поліпшується, організаціям, як правило, не вистачає талантів, енергії і динамізму, необхідних для того, щоб скористатися сприятливими обставинами.

4. *Кастова система: помазаники і недоторканні*. У деяких організаціях існує неформальна, «тіньова» структура, заснована на соціальному чи професійному статусі, про який всі знають, але не говорять. Наприклад, в лікарнях дуже сувора кастова система: лікарі нагорі, медсестри на наступному ступені і допоміжний (немедичний) персонал – на нижній сходинці. В університетах та інших академічних або дослідних установах діє поділ за статусом, зазвичай заснований на стажі або положенні людини в даній області. Це поділ ніколи не відбивається в штатному розкладі, але домінує в повсякденній колективній поведінці.

5. *Громадянська війна: зіткнення ідеологій*. Організація розпадається на два або більшу кількість таборів, кожен з яких відстоює свою позицію, систему цінностей, бізнес-ідеологію або «героя». Поділ може відбуватися з самої верхівки або відображати глибокі протиріччя між субкультурами, наприклад, між відділами проектування і маркетингу, медсестрами і адміністрацією або редакцією та відділом продажів. У деяких випадках динамічна напруженість між ідеологіями може піти на користь підприємству, в інших випадках це може паралізувати роботу.

6. *Деспотизм: страх і трепет*. Генеральний директор – тиран або загальна ідеологія гніту і придушення, яка йшла згори, змушує співробітників вдаватися до захисної, непомітної замість активної поведінки, спрямованої на досягнення поставлених цілей. Коли кілька разів звільнять співробітників, які виражали незгоду з «головним» або критикували його за відсутність етики та лідерських якостей, тоді все дуже скоро розуміють: треба триматися в тіні і не привертати уваги.

7. *Товстий, дурний і задоволений: головне - не збанкрутувати ...* Гуру менеджменту Пітер Друкер якось зазначив: «Якщо боги хочуть когось знищити, вони дають йому спочатку сорок років успішної роботи». Навіть перед лицем неминучої руйнації основний бізнес-моделі управлінці не можуть домовитися з приводу необхідності переосмислити і перебудувати бізнес.

8. *Загальна депресія: нема в що вірити*. Іноді ситуація дійсно жахлива, наприклад, під час економічного спаду або важкого періоду для підприємства, топ-менеджери абсолютно не здатні налагодити і зберегти емпатичний зв'язок з рядовими співробітниками. Відчуваючи себе покинутими і вразливими, люди впадають у відчай, знижуються моральний дух, інтерес до роботи і активність.

9. *Пристаркувате управління: пенсіонери на роботі.* Генеральному директору прийшов час піти у відставку – з огляду на фізичний стан здоров'я, або психологічний «артрит», або «моральний знос», але він занадто довго чіпляється за кермо, відмовляючись привнести свіжу кров, дати дорогу новим ідеям і новим талантам. Цей синдром може поширюватися на всю команду топ-менеджерів, члени якої разом постаріли і зберегли вірність застарілій ідеології, яка колись принесла успіх підприємству, але тепер загрожує погубити його.

10. *Несамовитий генеральний директор: божевілля плодить безумство.* Коли поведінка «головного» виходить за рамки ексцентричного і колоритного і межує з психологічним розладом, люди з близького оточення теж починають вести себе шалено, по-своєму, – у відповідь на відсутність цілісної особистості керівника. Для інших співробітників це виглядає як групове божевілля, вони збиті з пантелику, приголомшені і засмучені відсутністю узгодженості в рішеннях і діях управлінців.

11. *Погана організація: структурний артрит.* Дефективна організаційна структура працює (пасивно, але безупинно) проти цілей компанії. Розмежовані відділи, які не підтримують процес виробництва або загальний хід роботи, суперечливі обов'язки, конкуруючі цілі і неприродний поділ основних галузей діяльності – все це накладає високі комунікаційні витрати, заважає співпраці і заохочує внутрішню конкуренцію.

12. *Монополія: наше божественне право.* Якщо організація протягом тривалого часу займає домінуюче становище в галузі – або завдяки природній монополії, або завдяки обставинам, її лідери починають мислити як монополісти. Не вміючи або не бажаючи мислити в контексті конкуренції і будучи нездатними оновити або перебудувати бізнес-модель, вони перетворюються в зручну мішень для конкурентів, які хочуть урвати свій шматок пирога.

13. *Театр одного актора: правила Клінта Іствуда.* Генеральний директор ковбойського типу, який не відчуває ніякої потреби або обов'язків ділитися своїми планами з підлеглими, змушує всіх співробітників організації лише здогадуватися про свій наступний крок. Це призводить до залежності і «придбаної» неспроможності серед практично всіх лідерів компанії і змушує їх діяти реактивно, а не проактивно.

14. *Щурячі перегони: вони постійно пересувають сир.* Культура підприємства – або через його структуру, або через особливості даної конкретної галузі або бізнес-сектора – вичавлює всі соки зі своїх найталановитіших співробітників. Домінуючий принцип: людина повинна пожертвувати особистим благополуччям для того, щоб вирватися вперед, ймовірно, в гонці за велику фінансову винагороду, звичайно ж, створює певну зосередженість на меті, але на шкоду співпраці і людяності. Скорочення комісійних або інших елементів фінансового сиру вселяє людям обурення і таке відчуття, ніби їх надули, а не почуття корпоративної солідарності.

15. *Розрізненість: культурна і структурна.* Організація поділяється на окремі «табори», робота кожного з яких залежить від прагнення ватажка зайняти привілейоване становище при королівському дворі. Аби не допустити співпраці, взаємодії, обміну інформацією для досягнення критично важливих

для компанії цілей, ці розрізнені табори будують навколо себе непроникні огорожі. Місцеві диктатори займаються власними, «містечковими» справами і віддають перевагу інтересам свого відділу на шкоду інтересам підприємства в цілому. Так з'являються лінії розколу в усій організації, що розділяють людей, яким доводиться взаємодіяти.

16. Отруєння тестостероном: чоловіки перетворюються в хлопчаків. У галузях і корпоративних культурах, де домінують чоловіки (наприклад, у військовій частині, органах правопорядку та добувної промисловості), нагорода за агресивну, конкурентну, деспотичну і владну поведінку набагато перевершує вигоду, яку може принести співпраця, креатив і сприйнятливість до абстрактних соціальних цінностей. У «несумісних» організаціях (тобто тих, де менше 40% ключових посад займають жінки), менеджери і колеги-чоловіки пропонують жінкам стереотипну роль – з незначною владою, обмеженим впливом і можливостями. Ця система статевих каст обмежує талант і часто душить інновації і творчість.

17. Державне забезпечення: навіщо працювати? Культурі організацій, існування яких нічого не загрожує (наприклад, урядових установ, університетів), як правило, притаманні риси самовдоволення і задоволеності. У типовому урядовому закладі набагато важливіше не помилятися, ніж бути правим.

Але повернемося до дослідження А.Прігожина, який, на думку автора, найбільш повно та адаптовано до вітчизняних реалій (оскільки, різниця між менеджментом українських та російських підприємств є незначною) зображує наступну типологію організаційних патологій.

Патології в будові організації

Панування структури над функцією. Нерідко зростання організації призводить до утворення все нових і нових підрозділів. Структура стає все більш різноманітною і складною, а узгодження дій між підрозділами вимагає все більшої праці, через що основні цілі досягаються важче, дорожче або частково.

Наприклад, в компанії існує відділ зі стратегічного планування та інновацій. Дана структурна одиниця була створена не тому, що компанія стала прогресивна або почала більше дбати про створення нових продуктів, хоча це і було задекларовано, а тому що необхідно було «влаштувати» племінницю генерального директора. Таким чином, компанія створила новий структурний підрозділ, а інноваційну функцію як виконував відділ маркетингу, так і виконує.

Або інший приклад: відповідно до структури відділ логістики підпорядковується директору з виробництва, а фактично їм керує директор з дистрибуції, проте будь-яке рішення керівник логістики погоджує відразу з двома керівниками, витрачаючи на це тижні.

Автократія підрозділів. Мається на увазі замкнутість відділів, служб і підрозділів організації на власні потреби і завдання, заглибленість діяльності в спектрі внутрішніх проблем. При цьому відбувається істотне ослаблення взаємодії з іншими службами, відділами та фірмою в цілому. Процеси на стику відділів розвалюються або зовсім припиняються. Це проявляється в приховуванні внутрішньої інформації, у вирішенні власних проблем, які завдають

шкоди спільній справі. Автократія підрозділів призводить до дезінтеграції фірми, руйнування її цілісності. У такій фірмі працівники самі визнають: «у нас все вирішують тільки приватні задачі, нікого не цікавить стан справ в цілому».

Одна з типових патологій вітчизняного бізнесу: виробництво навіть не уявляє, як працює відділ маркетингу, а дистрибуція, як правило, не знає, технологію створення продукту. Або відділ маркетингу створює РОР-матеріали, не запитавши думку представників відділу продажів. Це дуже схоже на ситуацію, коли ліва рука не знає, що робить права.

Ця досить небезпечна патологія, з нашої точки зору, має історичні корені. На радянських підприємствах все трималося на авторитарних керівниках, які узурпували владу, ресурси і інформацію. Варто лише пригадати гасла того періоду: «Базіка – знахідка для шпигуна» та «Сміття з хати не виносити». Таким чином, інтерес до подій у підрозділах інших відділів не тільки не заохочувався, а часом і карався. На жаль, нам до сих пір доводиться стикатися з подібною тенденцією в вітчизняних компаніях, де присутні «червоні команди» і новий менеджмент.

Але й сучасні керівники підприємств часто припускаються помилок, що можуть призвести до автократії. Наприклад, заохочення автономізації відділів за рахунок мотивації їх керівників щодо досягнення локальних цілей відділів, а не компанії в цілому.

Несумісність особистості з функцією. Це коли індивідуальні здібності керівника не дають йому можливості виконувати покладені на нього обов'язки.

Всі компанії, зрозуміло, з тих, що переживають стадію народження, хворіють дуже поширеною хворобою росту. Так автор бізнесу, по мірі його зростання, стикається з тим, що він не в змозі виконувати ті управлінські функції, які ще донедавна здавалися йому такими, що не можуть бути делегованими. Але згідно з Аділесом [2] одна особа не в змозі поєднувати в собі «ролі» підприємця, виробника, адміністратора та інтегратора. Тому власник бізнесу, як правило, приймає рішення про залучення «актора» саме на ту роль, яку не може виконувати сам. Якщо це не відбувається – виникає організаційна патологія, пов'язана з нездатністю керівника приймати ефективні управлінські рішення.

Бюрократія. Тут мається на увазі патологія, при якій ступінь або спектр можливих рішень, які приймає співробітник, надзвичайно обмежується. Повноваження приватизуються іншими посадами з метою самоствердження, підвищення статусу чи іншої користі. Небезпека бюрократизації полягає в її контролі над процедурами, технікою обліку, методикою збору і обробки даних. Інформація використовується з метою маніпулювання і ведення внутрішньої війни в боротьбі за організаційні ресурси.

В даному прикладі мається на увазі тільки той рівень бюрократизації, відповідний конкретній організації, який заважає їй досягати стратегічних цілей. В організаціях, де даний механізм дозволяє контролювати процес досягнення цілей, це не є патологією.

Складність даної патології полягає якраз в тому, щоб вчасно розпізнати, коли побудовані процедури і системи допомагають, а коли шкодять бізнесу. Комізм ситуації в тому, що ще часом доводиться стикатися з компаніями, в яких продукцію крадуть машинами, а для того, щоб купити три упаковки паперу, потрібно п'ять підписів, включаючи комерційного директора.

З нашої точки зору оцінити те, наскільки сильна дана патологія в організації, можуть тільки клієнти, як зовнішні, так і внутрішні. Якщо постачальники і партнери незадоволені, то рано чи пізно, якими прихильними вони не були, починається пошук альтернатив. Якщо ж молодий і перспективний співробітник місяць не може підписати документи на установку нового комп'ютера, то навіть якщо йому подобається компанія, він почне замислюватися, а чи немає десь іншої фірми, в якій немає потреби боротися з «вітряними млинами».

Патології в організаційних відносинах

Конфлікт. Не кожен конфлікт є патологією. Частина конфліктів в організації призводять до конструктивних результатів. В певній дозі здорові конфлікти – двигун прогресу. Наприклад, це можуть бути традиційні конфлікти між продажами і доставкою або між конструкторським відділом та виробництвом. Тут ми маємо справу з позиційним конфліктом, коли інтереси різних груп об'єктивно протистоять один одному. Як, наприклад, в суді є конфліктуючі функції – слідчого і адвоката. Їх "сутичка" полегшує судді пошук істини.

Патологією такі конфлікти стають тоді, коли до них залучається додатковий міжособистісний зміст, коли учасники конфлікту переходять «на особистості». У таких випадках співробітництво між сторонами, конструктивні взаємодії між ними стають неможливими і вкрай ускладненими. Тоді цілі перестають бути загальними, співробітники не можуть знаходити спільні рішення. Учасники конфлікту починають «жити конфліктом», а не цілями компанії.

На жаль, в нашій культурі не прийнято розділяти бізнес-відносини і особисті відносини, фраза «нічого особистого – це бізнес» у нас не прижилася. Досить багато співробітників настільки ідентифікують себе зі своєю роботою, що будь-яке зауваження щодо неправильно виконаної роботи сприймають як особисту образу, з одного боку, а з іншого – відсутність навичок надання конструктивного зворотного зв'язку, і, як наслідок, бухгалтерія «дружить проти маркетингу», а відділ закупівель «не розмовляє» з канцелярією.

Некерованість. Керованість – одна з найважливіших цінностей організації. Але в реальності домогтися стовідсоткової керованості неможливо, тому той або інший ступінь некерованості завжди присутній. Коли ж вона починає ставати патологічною? Коли неузгодженість цілей і дій, а також нездійсненність рішень ставить під питання досягнення цілей організацією.

Це дуже актуальна патологія для вітчизняних компаній. Проявляється вона в наступному: зібралися керівники на нараду і прийняли рішення з цілої низки питань. Зустрічаються через тиждень, і з'ясовується, що з усіх рішень

виконано тільки 20%. Якщо поставити запитання цим керівникам, чому цілі не досягнуті, то з'ясується багато причин, чому це неможливо було зробити.

Дана патологія особливо активно розвивається в певному типі корпоративної культури, в так званому «заміському клубі», де заохочується не тільки результат роботи, скільки якість міжособистісних відносин. Тобто в компаніях, де панує сімейна атмосфера, дуже складно вимагати, а тим більше карати за невиконання, за аналогією з хорошими сім'ями, в яких не прийнято конфліктувати.

Наступний момент, який призводить до некерованості, – відсутність системи оперативного управління. Це означає, що якщо в компанії відсутні системи планування, оперативного контролю, узгодження і прийняття рішень, то співробітник, навіть при бажанні виконати рішення постійно стикатиметься з усілякими перешкодами у вигляді відсутності чітких процедур і систем.

І ще один фактор, що сприяє появі даної патології – власне особистість першої особи. Якщо він сам же не виконує тих рішень, які були прийняті, або постійно їх переносить, або взагалі скасовує, або забуває, то тим самим він негласно дозволяє робити те ж саме персоналу.

Відсутність відповідальності на місцях. Всі, напевно, зустрічалися в державних установах з такою реакцією на запитання або прохання: «Це від мене не залежить», «Це мене не стосується», «Я не уповноважений», «До чого тут я?». І тоді через дріб'язкові питання вам необхідно чекати вільного часу керівника, щоб отримати дозвіл на ваш запит, хоча по суті він є настільки прозорим і очевидним, що для його вирішення немає потреби в обговоренні. Дріб'язкові питання вирішуються на вершині організаційної піраміди. Таке відбувається не тому, що співробітники не хочуть вирішувати вашу задачу, а через те, що у них відсутні необхідні повноваження. Подібна відповідальність виникає і через підбор персоналу, який не орієнтований на активність і ініціативу. Відсутність відповідальності виникає тому, що співробітники не можуть або не хочуть виконувати роботу за межами мінімально встановленого.

Нам доводилося стикатися з даною патологією в компаніях, що мають багате радянське минуле, де на певних позиціях, особливо на виробництві, переважає персонал з «совковим» менталітетом. Багато з цих людей за довгі роки виробили звичку ні за що не відповідати, оскільки це безпечніше. Безумовно, їх можна зрозуміти, але, на жаль, для більшості з них змінитися вже практично неможливо, оскільки це зрілі, сформовані люди, яким не можна прижити інше відношення до роботи.

Якщо говорити про молодих фахівців, то дана проблема щодо них теж може бути застосована, проте, ми вважаємо, в цьому випадку рано говорити про патологію, бо це, швидше, питання удосконалення системи мотивації, навчання, делегування.

Перевага особистих відносин над службовими, або «заміський клуб». Виникає при включенні в організацію родинних і дружніх відносин, коли керівник змушений приймати рішення на основі не тільки параметрів справи, а й характеристик родинно-дружніх відносин. У такі організації люди приходять на роботу часто поспілкуватися, атмосфера в більшості випадків тепла,

бізнес як такий йде на другий план. Однак відносини між керівниками і підлеглими, між співробітниками не можуть бути повністю рівномірними. Управління в організації вимагає підпорядкування і орієнтації на результат для клієнта, а не орієнтації на процес спілкування.

На жаль, чим більше людяний керівник, ніж більш вона відкрита персоналу, тим з більшим ступенем імовірності ми зустрінемо в його організації «заміський клуб». Важливість результатів досить часто декларується, але на ділі керівник може не звільняти некомпетентного співробітника, іноді навіть виконуючи роботу за нього, сподіваючись, що вони з цією людиною починали, він йому довіряє тощо.

Дана патологія характерна також для організацій, де працює багато родичів, друзів, чи їх протеже. В принципі, немає нічого поганого в тому, щоб в бізнесі були задіяні родичі, в тому випадку, якщо компанія себе позиціонує як сімейний бізнес, і це збігається з її цілями і стратегією. Якщо ж співробітник займає певну посаду не в силу свого професіоналізму, а в силу родинних відносин, і таких співробітників багато, то, безумовно, це патологія.

Розсіювання цілей. Припустимо, що у вашій організації є генеральна мета. Правда, зазвичай діагностика показує якраз неблагополуччя саме з цілями організації: вони сформульовані дуже невизначено, керівники вищого рівня трактують їх по-різному, а іноді продуманої системи цілей просто не існує. Але тут припустимо, що якась мета є, але досягти її можна тільки одним способом – розділити на ряд підцілей, а ті, в свою чергу, на наступний ряд підцілей і так далі через всі організаційні рівні до останнього виконавця. А якщо ми умовно зберемо сукупність цілей, як вони розуміються на найнижчому структурному рівні, то вихідну, загальноорганізаційну мету, найімовірніше, не отримаємо. Різниця буде завжди.

Чому це відбувається? Причин існує безліч. По-перше, завжди є труднощі в передачі своїх думок, бажань інтересів від однієї людини до іншої. І вже тут з'являється якесь джерело непорозуміння. По-друге, в комунікаційних каналах зустрічаються тромби, викликані несприятливим стилем керівництва, конфліктними відносинами між співробітниками і відділами. По-третє, на зміст отриманих працівником цілей завжди накладається його особистий інтерес, який, звичайно ж, коригує зміст цих цілей. По-четверте, багато цілей поділяються по підрозділах, а кожен підрозділ є схильним вважати свою ціль головною, незалежно від інших підрозділів і цілей.

Неузгодженість цілей є одним з найбільш важливих факторів, які призводять до зниження керованості організацією.

Важливо визнати, що ця патологія присутня практично у всіх організаціях, питання тільки в ступені її виразності. Наприклад, персонал середньої ланки на питання про цілі компанії замість стратегічних цілей називає місію і навпаки. У деяких випадках нам доводилося стикатися з тим, що філія знає свої цілі, але гірше орієнтується в загальних цілях організації. З нашої точки зору, це не найкраща ситуація, але ще не патологія.

Патологія починається там, де, питаючи про цілі власника, ви змушені вислуховувати розлогу розповідь, під час якого вже після перших 10 хвилин

стає зрозуміло: це якраз і є та ситуація, коли «я хочу» і «я можу» – абсолютно різні речі, тому що цілей як таких немає, а є мрії і галюцинації. Звідси і сам власник, і персонал перебувають в ілюзіях щодо свого місця на ринку і якості своєї продукції. Таким чином, дана патологія складається з двох частин: розсіювання цілей на рівні власників (особливо, якщо є кілька засновників) та на рівні персоналу. На нашу думку, в першому випадку ситуація складніша.

Кліка. Під цим розуміється змова працівників організації з метою використання ресурсів у власних цілях, на шкоду організації. Нерідко це проявляється у формі фіктивних банкрутств. Але частіше відбувається інакше: якась група працівників непомітно намагається вибудувати власний бізнес, поступово перетягуючи туди клієнтуру, експлуатуючи устаткування, марку фірми, приміщення, репутацію і багато іншого.

Патології в управлінських рішеннях

Маятникові рішення. На великому заводі – велике управління головного конструктора, в ньому є ряд відділів, конструкторських бюро, секторів і груп. Складна структура, важко управляти – приймається рішення: скасувати рівень секторів і груп, залишити тільки конструкторські бюро. Через кілька років назріває невдоволення – ці бюро занадто громіздкі, важкокеровані. Нове рішення: повернутися до секторів і груп, бо так конструкторам легше зосереджуватися на конкретних завданнях. Через два-три роки знову загострюється колишня проблема – і знову повторюється об'єднання низових підрозділів. Те ж саме буває, коли керівники децентралізували якісь функції, а потім, розчарувавшись в їх виконанні, знову забирають їх до центру, хоча незабаром доводиться ще раз замислюватися про децентралізацію, оскільки центр виявляється занадто перевантаженим і негнучким.

Маятникові рішення виникають тоді, коли справжня проблема, яка стоїть за ними, або не визначена, або її не хочуть вирішувати. Тоді вдаються до чисто структурних маніпуляцій (об'єднати – роз'єднати, централізувати – децентралізувати тощо).

Ігнорування організаційного порядку. Нерідко зустрічаються випадки, коли перший керівник видає накази через голову – на третій, четвертий і навіть п'ятий структурні рівні вниз. Такі дії дизфункціональні, оскільки підривають авторитет середньої ланки керівників або значимість раніше виданих наказів. Хоча деяким керівникам подобається, коли підлеглі, замість того щоб вирішувати свої проблеми власними розпорядженнями, приносять проекти наказів ім.

Розрив між рішеннями та їх реалізацією. Ще один дуже важливий показник керованості організації – ступінь здійснення в ній управлінських рішень. Керуюча підсистема організації не в змозі повністю контролювати керовану підсистему. Головний засіб цього контролю – управлінські рішення. Якщо ви виміряєте ступінь їх реалізації, то можете сміливо стверджувати, що отримані цифри і будуть характеризувати ступінь керованості підприємства.

Стагнація. Цим терміном позначається здатність організації до прийняття і реалізації в ній необхідних змін. Є таке поняття – активний ризик, який міститься в рішеннях різних проблем. Це ризик від дій. Але є інше поняття –

пасивний ризик, який виникає при ухиленні від рішень, назрілих нововведень. За своєю небезпекою пасивний ризик іноді набагато сильніше активного. Наприклад, багато підприємств втратили можливості розвитку, не знайшовши в собі сили для виходу на міжнародні ринки, або відмовилися від роботи з новими сегментами ринку. По суті, стагнація і є пасивний ризик.

Зростання без розвитку. Серед підприємців і управлінців набагато більше тих, хто все життєві сили витрачає на оперативне управління і дуже мало займається розвитком своїх організацій.

Більшість керівників вважають, що зростання обсягів продажу, прибутку або відкриття нових філій – це і є розвиток організації. Але зростання і розвиток – це не одне і те ж саме. Якщо ви нарощуєте те, що вже є, це ще не розвиток. Інша справа, якби ви зайнялися розробкою нової філіальної політики або ввели нові методи управління філіальною мережею. Дійсно, зростання не дорівнює розвитку.

Чому ж керівники згинаються під тиранією оперативного управління? Відповідь така: не вміють або, того гірше, не бажають налагоджувати організаційний порядок, який тільки і здатний надати організації потрібний ступінь автоматизму у функціонуванні, вивільнивши лідерів для роботи на майбутнє.

Демотивуючий стиль керівництва. Візьміть підшивку наказів (якщо така є) в своїй організації і порахуйте, скільки одиниць будь-яких заохочень та стягнень міститься в них. Напевно в більшості вітчизняних організацій – приватних або державних – ви побачите значне перевищення останніх над першими (тільки не беріть так звані «датські» подяки та премії, коли на 8 Березня або в зв'язку проводами на пенсію генеральний директор роздає щедроти).

Таке співвідношення позитивів і негативів характеризує нашу управлінську культуру як репресивну. Патологія тут починається з того, що під впливом докорів, зауважень, доган, відрахувань працівник втрачає тонус, прагне працювати на нижчому з можливих рівнів виконання, не віддає повністю фірмі свій потенціал. Такий стиль керівництва демотивує персонал, і тоді від нього не чекай ініціатив і прихильності фірмі – він там як пасажир в автобусі.

Інверсія. Йдеться про те, що іноді результати якихось рішень виявляються протилежними їх задумам.

Фірма робить ціновий маневр на ринку для витіснення звітти новоявлених конкурентів. Протягом чотирьох місяців вона тримає ціни чи не на рівні собівартості, але фінансові втрати очевидні. Тим більше що конкуренти не тільки зуміли вистояти, а й скористалися ослабленням фінансових можливостей компанії і через розширення товарного кредиту лише зміцнилися на ринку. Або той же демотивуючий стиль керівництва – бажаючи покараннями домогтися кращої якості та дисципліни, менеджери отримали зворотний результат: відтік цінних працівників і байдуже функціонування інших.

Патології управлінських команд

Теоретики менеджменту виділяють наступні патології командоутворення.

«Пасажири автобуса»: кожному важливо тільки доїхати до своєї зупинки, і нікого не хвилюють проблеми водія.

«*Ми і він*»: усвідомлення підлеглими глибоких відмінностей інтересів – своїх і керівника.

«*Один на поле, інші на трибунах*»: керівник працює за всіх, підлеглі спостерігають, зрідка аплодують і коментують.

«*Кожен несе свій чемодан, але без ручки*»: велике навантаження без прав і ресурсів.

«*Хор солістів*»: сильні професіонали, але вони не схильні до спільної роботи.

«*Серпентарій одностумців*»: працюють над спільною справою при гострій конфліктності між собою.

«*Поважайте мене, нероби, полюбіть мене, дурні!*»: керівник принижує своїх підлеглих, але вимагає високої лояльності до себе і особистої відданості.

«*Грозний батько і налякані діти*»: керівник наполегливо включає підлеглих у вирішення загальнофірмових завдань, розправляючись з кожним за неточності, невдачі, помилки.

«*Багато розумних, мало дорослих*»: фахівці високого класу на чолі з сильним керівником уникають прийняття на себе відповідальності, що виходить за рамки їх прямих обов'язків, ухиляються від ініціатив за рішеннями загальнофірмового рівня, у всьому покладаючись на лідера.

«*Негативна селекція*»: керівник навмисно добирає заступників, начальників служб з рівнем інтелекту, професіоналізму свідомо нижче свого.

Розглянемо ті ризики, які можуть викликати виникнення згаданих вище патологій команд.

На перше місце серед ризиків командоутворення виходить *ефект володіння інформацією*. Дійсно, в ході проблемних нарад нерідко з'являються відомості, факти, які неминуче стають відомі всім учасникам командної роботи. Водночас ми знаємо, що інформація є свого роду валютою на внутрішньоорганізаційному ринку. Вчасно подана інформація, та ще в відповідному моменту вигляді, цінується дуже і дуже дорого – іноді вона безцінна. Тому не дивно, що багато директорів, з одного боку, гостро зацікавлені в появі всієї потрібної інформації в процесі роботи, але з іншого – побоюються її небажаного поширення неформальними каналами (формальні канали вони в силах перекрити). Є тут ймовірність навіть виплеску так званої інсайдерської інформації конкурентам або наглядовим органам. Інакше кажучи, в командну взаємодію інформаційний потік дуже важко контролювати.

З цим пов'язаний і ще один ризик. Назвемо його «*загроза статусу*». Справді, якщо ви – генеральний директор і працюєте зі своїми заступниками окремо, то отримуєте від кожного з них тільки ту інформацію, яка призначена для вас двох. І ви обидва можете бути зацікавленими в її конфіденційності. І тоді тільки ви будете на фірмі єдиною особою, що володіє всією різнобічною повнотою не тільки ділової, але і особистої інформації щодо виробничих, комерційних, а часом і морально-психологічних подій в колективі.

Також дуже глибоко в нашу культуру увійшли принизливі манери спілкування начальників зі своїми співробітниками. Є навіть таке поняття – емоційне придушення підлеглих. Чимало керівників схильні кричати на тих, хто

від них залежить, використовувати грубу мову, часто дорікати і навіть міняти заступників і помічників, якщо ті не терплять такого до себе відношення. Якщо ви конфліктні – відмовтеся від думки працювати в команді. Ваші підлеглі будуть затиснуті, напружені і почнуть думати перш за все про захист своєї гідності і психологічної безпеки. Адже приниження в присутності інших діє багаторазово сильніше, ніж якщо ви вимовляєте співробітнику наодинці. Ваші зусилля домогтися командної взаємодії в цьому випадку тільки зашкодять справі.

Також треба розуміти, що підприємництво і управління – доля людей, обдарованих великим об'ємом пам'яті, високою інтуїцією, здатністю до складної комбінаторики цифр, фактів, слабких сигналів. Але талановитих підприємців, тобто тих, хто здатний створювати нові прибуткові робочі місця для інших, всього 4-5% в складі будь-якого народу. Знайти рівносильних собі вдається не кожному. Люди звикають, що їх начальник завжди знає більше, бачить далі інших, і переконуються у неможливості співпрацювати з ним на рівних. Якщо така дистанція має місце, не займайтеся формуванням командних відносин зі своїми підлеглими: вони все одно будуть дивитися вам в рот, паралізовані вашою перевагою.

Останній ризик – це *управлінська жадібність керівників*. Серед керівників багато таких, хто прагне замкнути на себе всі зв'язки і рішення, жадає вникати в усе, що відбувається на фірмі, від верху до низу, і діяти через голову своїх заступників і помічників. Для такого керівника команда – це весь персонал. Якісна управлінська команда, яка у вузькому і постійному складі працює на регулярних проблемних нарадах, тут теж неможлива.

В більшості підручників з управління пишуть, що формування управлінських команд є одна з необхідних умов і ознак сучасного менеджменту. Треба розвінчати цей міф. Ніщо не можна абсолютизувати, у кожній управлінській технології є своє призначення і свої межі застосування. Робота з командоутворення коштує дорого, вимагає тривалого часу, ретельного притирання. Якщо хоч якийсь брак з перерахованих вище ознак командних методів ви у себе помічаєте – відмовтеся від командної роботи.

Причини організаційних патологій

Чому ми обов'язково повинні бути стурбовані відновленням функціональних можливостей організації або лікуванням організаційних хвороб? Визначимо організаційні хвороби як ситуації, в яких:

- Деякі частини організації не виконують свої функції відповідно до вимог.

- Деякі з процесів організації постійно не відповідають вимогам.

- Деякими цілями неодноразово нехтують в процесі прийняття рішення.

У організаційних хвороб є помітні ознаки. Багато проблем організації існують тривалий час, тому до їх існування поступово всі звикають, а співробітники адаптуються і поведуться відповідним чином. В організації називають такі помітні зразки поведінки, пов'язані з наявністю прихованих проблем, ознаками або симптомами. Найчастіше такі ознаки називаються «небажаними ефектами в системі діяльності», наприклад:

- строк реалізації проектів постійно відкладається;
- компанія не може найняти кваліфікований персонал;
- компанія платить зарплату за рахунок кредитів;
- організаційна структура постійно переглядається.

Діагноз організаційного здоров'я полягає в першу чергу зі спостереження сукупності різних ознак-симптомів в тій частині організації, де ми відчуваємо збій. Ми також знаємо, що структури і системи зазвичай мають тенденцію увіковічувати проблему. Всі настільки звикають до її існуванню, що просто перестають помічати.

Комбінація ознак організаційної хвороби вказує нам на наявність певних обмежень або проблем (хвороби) в системі діяльності. Діагноз організаційного здоров'я передбачає, таким чином, збір даних про небажані ефекти з метою ідентифікації та аналізу організаційних хвороб. Щоб «лікувати» хворобу, після встановлення її природи нам потрібно визначити причину її виникнення. Але про це пізніше, тому що нам необхідно перш вибрати певні критерії оцінки здоров'я організації, а вже потім придбати здатності до діагностики.

У кожній організації можуть бути свої критерії оцінки здоров'я організації, наведемо деякі з них:

- почуття гордості співробітників за приналежність до даної організації;
- баланс професійного та приватного життя співробітників;
- задоволення покупців;
- зростання і розвиток організації;
- існування організації в гармонії з навколишнім середовищем.

Нам залишається вибрати один з критеріїв і подивитися, які типові організаційні хвороби зустрічаються в практиці, а також визначити ознаки-симптоми наявності незадовільного стану справ в системі діяльності (хвороби).

Хоча критеріїв може бути багато, розглянемо тут один з найбільш цікавих для нас критеріїв – зростання і розвиток організації (про це вже йшла мова в попередньому розділі). Зрозуміло, що рівень наших амбіцій з приводу зростання і розвитку – це необхідна умова для здоров'я організації.

Зростання, в нашому випадку означає, що ресурси організації значно збільшуються (вимірювачі: дохід, частка ринку). Розвиток включає три фази: ідентифікація нових виборів, придбання нових ресурсів або навичок, щоб отримати можливість втілення нових виборів, і наявність деякої свободи в їх реалізації (наприклад, здатності до управління проектами змін). Розвиток зазвичай позначається такими ознаками, як розширення номенклатури виробів або інвестиціями в нові зони діяльності, інновації. Якщо розвиток успішний, то він неодмінно призводить до зростання організації.

Брак зростання організації протягом довгого часу призводить до застою. Ігнорування комплексності навколишнього середовища або нових викликів призводить до «обмеженого бачення», яке накладає заборону на розвиток. Застій – ми дуже задоволені нашим способом функціонування або поточним станом справ. Застій – це нестача розвитку і зростання організації протягом довгого часу. Якщо організація не хоче розвиватися далі, не хоче вчитися або

випробувати нові технології, а лише намагається підтримати своє існування, вона вже починає деградувати. Брак амбіцій до зростання і розвитку будь-якої живої системи – ознака поганого здоров'я.

Ознаки або небажані ефекти хвороби «застій»:

- звичайні, рутинні дії складають всі операції;
- одні і ті ж продукти випускаються тривалий час;
- малий обсяг коштів, що виділяється на інновації;
- організація має кілька передбачуваних клієнтів і рідко набуває нових;
- є багато явно змучених людей, які втомилися від того, що вони роблять.

Потенційні причини виникнення хвороби «застій»:

- існують побоювання, що зростання некероване. Наприклад, керівники відчують, що вони можуть успішно управляти даною стадією (траєкторія стаціонарного розвитку), але не можуть успішно управляти стратегічними змінами (оцінка поточного стану; формування бачення; підготовка організації до змін; створення плану зміни; втілення зміни; управління переходом організації в новий стан тощо);

- підхід до оцінки поточної ситуації: «Не розкачайте човен, а то ми можемо втратити те, що вже маємо»;

- персональний досвід керівника досяг своєї межі;

- немає нових, честолюбних керівників в ключових позиціях, або якщо вони є, то вони не мають достатньої кількості впливу;

- ключовий керівник готується до відставки і відходу на пенсію;

- відсутність навичок і здібностей до управління змінами та інноваціями.

Очевидно, що знання і розуміння небажаних ефектів в системі діяльності дозволяє нам класифікувати організаційну хворобу. Це, в свою чергу, дає нам можливість розробки втручань (інтервенцій) на рівні особистості, групи, організації в цілому.

Теорія обмежень стверджує, що існування такого типу проблем підтримує існування 60-80% всіх небажаних ефектів в системі діяльності. Якщо організація не бачить цих проблем, не може їх ідентифікувати, не звертає уваги на ці проблеми, вони стають гострими. Організація може досліджувати їх аналітично, спираючись на вибірку і опис небажаних ефектів у системі діяльності. Алгоритм тут досить простий:

- виявлення зони організації, в якій помітний збій в системі діяльності;

- збір даних про небажані ефекти в системі діяльності;

- побудова діаграми «причинно-наслідкові зв'язки» між ознаками;

- виявлення прихованих або додаткових причин або кореневих проблем;

- досягнення згоди учасників з причин і проблем (хвороб).

Щоб систематизувати процес обробки хвороби організації, ми повинні роз'яснити причину її виникнення. У практиці ми можемо виявити кілька першопричин (зазвичай невидимі для функціональних менеджерів), а ось теорія підказує, що у причин організаційних хвороб є, крім цього, три типових джерела походження:

Причина хвороби організації може бути пов'язана з характером, індивідуальністю і системою віри ключових гравців, які стали лідерами організації.

Певні набори цінностей, ймовірно, приведуть до певних структурних або культурних причин, викликаючи появу відповідних ознак і таким чином хвороб (наприклад, «технарі» можуть нехтувати фінансовим управлінням або завжди прагнути мати функціональну структуру).

Причина хвороби організації може бути пов'язана «з історією народження». Труднощі в процесі побудови бізнесу можуть породити тривалі наслідки. Недолік ресурсів на цій стадії створює зразки поведінки, які, ймовірно, будуть впливати на організацію протягом довгого часу.

Третє походження хвороб є «екологічним». Це фактори зовнішнього оточення, які впливають на структуру і культуру організації. Ці зовнішні чинники можуть мати шкідливий і тривалий вплив на організацію.

Також, дуже важливим при діагностиці організаційних хвороб, є розуміння того, в якій *стадії організаційного розвитку* знаходиться компанія. Розглянемо це питання детальніше.

Процес розвитку організації прив'язують до наступних етапів: становлення, дорослішання, зрілість, старість і смерть. Етапи характеризуються не тільки часом існування організації, а й типом системи управління, розміром тощо.

На етапах становлення і дорослішання відбувається визначення потенційної ніші ринку. Тут характерна неформальність в структурі організації і системі управління. Влада, як правило, розосереджена між компаньйонами-одномудцями, прийняття рішень може носити колективний характер, а ефективність дій не завжди прораховується.

Період зрілості відповідає освоєнню обраної ніші. На цьому етапі система управління стає більш чіткою: стабілізується структура, вводяться норми і правила, визначається розпорядок. Спочатку влада централізується, збільшується значення керівного органу, прийняття рішень стає більш обґрунтованим, формується стійка система з низькою залежністю від ланок. У міру розширення організації влада децентралізується, структура стає більш комплексною.

Стадія старості проявляється у витісненні організації конкурентами з займаної області, починається занепад. До управління приходять нові люди, які намагаються зупинити процес, при цьому влада, як правило, знову схильна до централізації. Процес розвитку завершується зі зникненням організації або виникненням нових компаній на її базі.

Кожній фазі життєвого циклу організації притаманні свої патології [1].

Зародження супроводжується пануванням структури над функцією, характерне переважання неформальних відносин. На стадії розвитку виникають інверсії. Етап юності небезпечний як переломний момент і характеризується виникненням різних патологій: відокремленістю підрозділів, некерованістю, дублюванням організаційного порядку, демотивацією керівництва.

Етап розквіту в ідеалі має на увазі досягнення організацією найвищої стадії розвитку і не передбачає патологій.

На стадії стабілізації можливо придушення розвитку функціонуванням. Етап аристократизму характеризується стагнацією, безсуб'єктністю, розсію-

ванням цілей. Прикінцеві стадії розвитку організації – бюрократизація і смерть – виражаються в розриві рішень і реалізації, придушенні розвитку функціонуванням, відособленістю підрозділів, бюрократизацією.

Існує ряд патологій, не прив'язаних до певного етапу: несумісність особистості з функцією, маятникові рішення, ігнорування організаційного порядку, конфлікт в організаційних відносинах, поява клік і демотивація можуть з'явитися на будь-якій стадії, починаючи з юності, а розсіювання цілей – з етапу аристократизму.

Модель життєвих циклів І. Адізеса (рис. 5.1) включає дві фази розвитку організації – зростання і старіння. Фаза зростання починається з зародження, далі йдуть «виходжування», «дитинство», стадія «давай-давай», «юність» і «розквіт». Друга фаза включає в себе стабілізацію, аристократизм, ранню бюрократизацію, бюрократизацію і смерть (її початок – етап стабілізації). Розвиток організації з переходом на нову стадію передбачає подолання патологій попередньої стадії.

Модель Л. Грейнера (рис. 5.2) розглядає перетворення управлінського апарату в міру розвитку організації. Розвиток розуміється як зростання, тому модель може бути застосована тільки до великих організацій. Особливістю її є уявлення про розвиток по спіралі, яка не передбачає занепаду. Використовує такі параметри: вік організації, її розмір, етапи еволюції і революції, темпи зростання галузі [1].

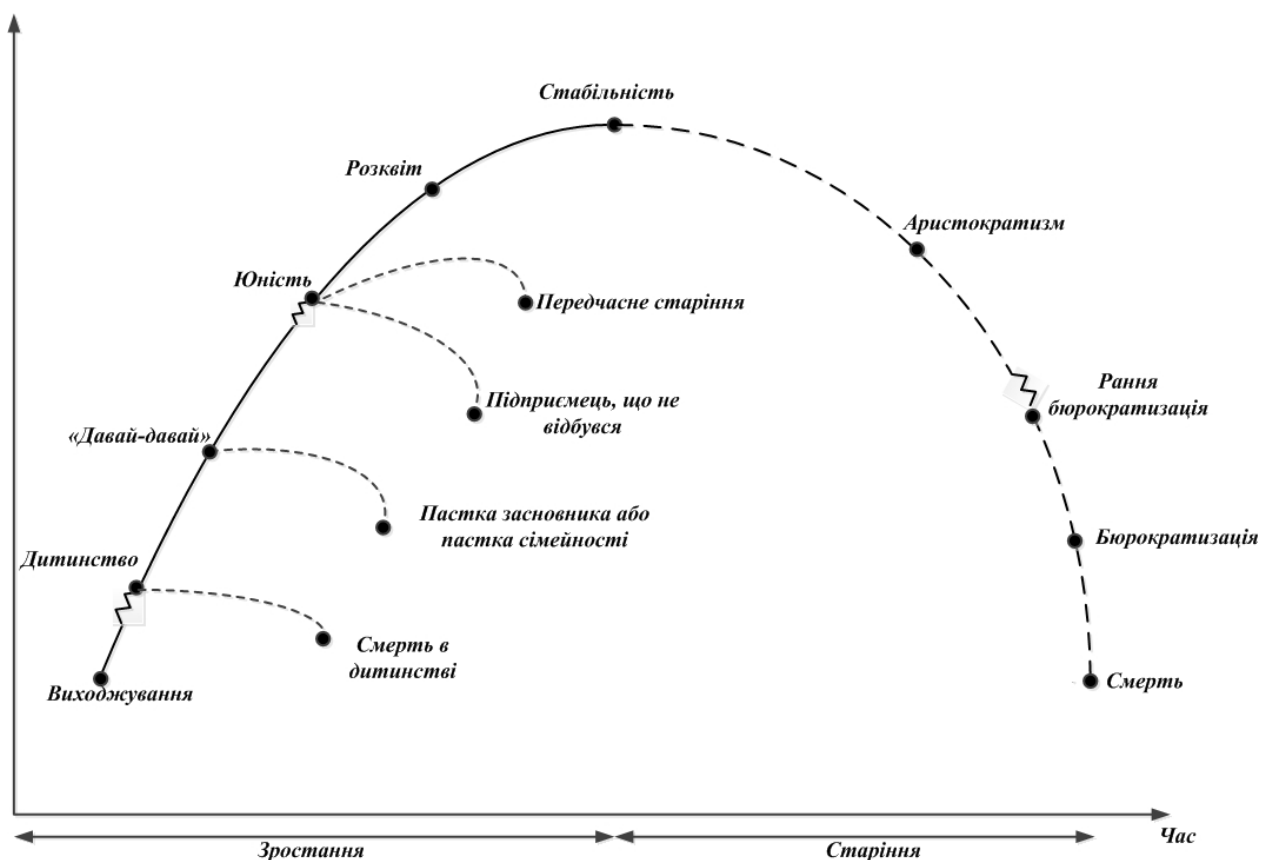


Рис. 5.1. Модель Адізеса

Поєднане використання цих двох моделей дає можливість для більш повного вивчення системи корпоративного управління. Зрозуміло, в реальній практиці досить важко або майже неможливо віднести організацію до певного етапу розвитку, оскільки найчастіше присутнє поєднання ознак, характерних для кількох етапів. Особливо часто це буває в період змін, які супроводжують розвиток.

Аналогічна ситуація складається і в відношенні дисфункцій: хоча в ідеалі кожній стадії розвитку компанії притаманні свої специфічні патології, на практиці, зазвичай, поєднується кілька їх типів, характерних для різних етапів розвитку.

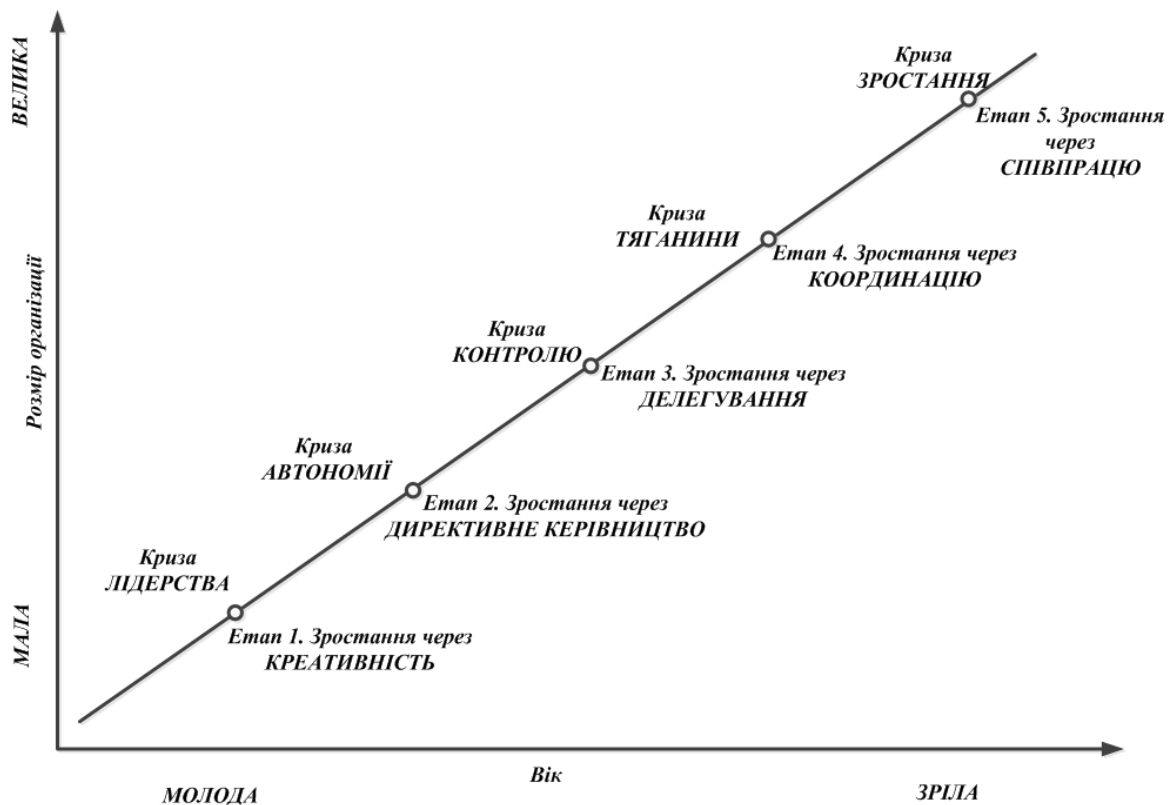


Рис.5.2. Модель Грейнера

Також в працях Прігожина виділені так звані «порчі» – глибинні причини організаційних патологій, які виникають в організаціях всіх рівнів, масштабів і не залежать від внутрішніх факторів самих організацій. Розглянемо деякі з них.

Репресивність управління

Є таке правило: заохочення за позитивне ефективніше, ніж покарання за негативне. До відома найпрагматичніших начальників – постійні покарання демотивують людей, і вони віддають справі набагато менше, ніж могли б. Будь-який працівник може робити одну і ту ж справу як на вищому, так і на нижчому рівні виконання. На нижчому – не означає погано, а просто з мінімальним старанням. І у вас немає приводу для докору чи покарання. Такий лаг виконання є у будь-якого працівника, і ніхто не в силах цей вибір у нього відібрати. Ми з вами зацікавлені в тому, щоб спонукати співробітника виконувати свої обов'язки на вищому рівні або навіть трохи більше того, якщо нам

від нього потрібні ініціативність, іноваційність. А як чинить людина під гнітом покарань? Він «падає» на нижній рівень виконання, і звідти його вже дуже важко підняти.

Ви, напевно, бачили фірму, у якій є прекрасний офіс, відмінне обладнання, вмілі і здатні співробітники, але виглядає вона як здутий м'яч: всі працюють на нижній межі допустимого, ухиляються як тільки можуть. Найчастіше саме так виглядає продукт репресивного управління.

Світові дослідження показують, що по мірі розвитку людства у людей зростає почуття власної гідності. Деякі вважають, що це майже біологічний закон. І це помітно на нашому ринку праці. Все частіше зустрічаються на фірмах люди, які покинули попереднє місце роботи саме з цієї причини: там була принизлива обстановка. Попросиш уточнити – назвуть цілком конкретно: публічні докори і догани, немає оцінки досягнень, зате постійні вказівки на найменші упущення, образлива лексика. Серед причин добровільних звільнень «принизлива обстановка» займає вже 2-3-ті місця.

Репресивність управління проявляється не тільки в письмових наказах і розпорядженнях. А оскільки у нас взагалі не прийнято документувати відносини, то частіше зустрічаються інші її прояви. Особливо поширеним є емоційне придушення підлеглих:

- силою голосу: керівник нерідко обрушує потужні децибели на своїх співробітників, чи то бажаючи припинити їх заперечення, чи то домагаючись кращого виконання. Але часто він форсує голос, що б просто виплеснути накопичене роздратування;

- гордовитим тоном: він з бридливим або відсутнім виразом обличчя, стоячи до підлеглого боком і дивлячись в сторону, каже навмисно тихо, щоб спонукати того напружитися для розуміння сенсу;

- керівник використовує «ти», тоді як підлеглий звертається до нього на «ви»;

- докорами: тобто негативними оцінками якихось рис характеру, конкретних дій з різних приводів, щоб викликати у підлеглого почуття провини перед керівником;

- погрозами штрафів: нехай кожен штраф і незначний за обсягом, але їх кількість і різноманітність великі. Більшість з них не передбачено Трудовим кодексом, є чистою вигадкою керівників (за неприбраний стіл, за невиконання конкретного завдання);

- погрозами звільнення: вони вживаються нерідко просто як словесні вставки, іноді зовсім без справжнього наміру привести в дію таку погрозу: «або до суботи буде готово, або будемо прощатися», «зроби так-то, не згоден - звільняйся».

- Все це і є демотивуючий стиль керівництва. Зазвичай керівники навіть не підозрюють, як важко підлеглі переносять подібні приниження – у них пропадають бажання добре працювати і ініціативність, надовго погіршуються настрої і самопочуття. Вони обговорюють свої хворобливі переживання один з одним, дома. Інакше кажучи, емоційне придушення завдає їм справжніх психологічних травм.

Соціальна бідність

Бідність буває матеріальна і соціальна. Якщо бідність матеріальна всім зрозуміла і добре вимірна, то бідність соціальна за моральних або політичних міркувань ретельно обходиться стороною, майже не обговорюється. Це відсутність традицій, цінностей, навичок, поведінкових норм, які дуже сильно знижують конкурентоспроможність і благополуччя країни. Саме соціальна бідність викликає матеріальну, а не навпаки.

Таке розуміння цієї залежності контрастує з матеріалістичними віруваннями більшості наших економістів, політиків, управлінців: у міру розвитку економіки, підвищення рівня життя якраз і змінюються загальна і ділова культури.

Що ж являють собою ці культурні компоненти, які визначають економічний розвиток, його, так би мовити, базис?

Культура будь-якого народу багатоскладна: в неї входять художні, політичні цінності та побутові особливості. Крім того, в культурі є і відносно самостійна компонента, так звана «етос». У неї входять основні цінності, переконання і норми.

Про їх співвідношенні треба сказати наступне: цінності та переконання людина може приховувати в собі, а ось відповідність пануючим нормам поведінки вона змушена проявляти, навіть наочно демонструвати оточуючим. Звідси і виникає те саме роздвоєння, а то і розтроєння особистості: вірити можна в одне, оцінювати реальну ситуацію інакше, а поводити себе як прийнято. Втім, як правило, ці моменти обумовлюють один одного, несумісність їх призводить до захворювань особистості.

У безпосередньому прояві ми можемо бачити тільки норми.

Норми – це ті стандарти, стереотипи поведінки, які практично регулюють діяльність людей. Вони звичні для кожного середовища. Норми – це цінності, втілені в стосунках, в діях, в конкретному середовищі, в конкретних умовах.

Відсталий діловий етос – це не тільки бар'єр для економічного зростання і розвитку, а й головний репутаційний мінус для країни. Сусідні народи формують своє ставлення до нас, спостерігаючи за нашими товарами, поведінкою, роботою і спілкуванням між собою.

Є такі цінності, переконання і норми, які є стартовою основою господарського розвитку, без яких економічне процвітання неможливе. Перш за все це:

- ставлення до якості праці і її продуктів;
- взаємна відповідальність в ділових стосунках.

Діагностика та боротьба з патологіями

Для формування програми боротьби з організаційними патологіями необхідно виділити головну з них і підібрати відповідний спосіб її усунення. Звичайно, вибір методу залежить від конкретних умов і особливостей організації, але існують і типові способи.

Щоб запобігти патології «панування структури над функцією», рекомендується не створювати нових відділів або підвідомчих організацій для реалізації

поставленого завдання, краще сформувати механізм вирішення проблеми (методи, мотивації, нові пріоритети). Якщо цей тип патології вже в наявності, слід зменшити кількість рівнів структури (відділів, відомств, підрозділів).

Бюрократизм, як перевищення повноважень або надмірну деталізацію процедур, швидко нейтралізувати досить складно, оскільки він пов'язаний з психологією, традиціями і звичками. Спосіб зниження негативних наслідків полягає в прозорості діяльності організації, уніфікації обліку та доступності даних. Інші методи – індивідуальна робота з проявами бюрократії, перегляд кількості процедур, поступове формування корпоративної культури.

Безсуб'єктність співробітників – байдужість, відсутність ініціативності. Рішення проблеми полягає не в тому, щоб змінити позиції персоналу, а в чіткому визначенні відповідності кожного співробітника своїй посаді.

Стагнація – ухилення від нововведень, змін, нездатність їх впроваджувати. Основна проблема патології полягає в реалізації перетворень, тому необхідно підібрати програму, яка викличе найменший опір.

Некерованість – втрата контролю керівної ланки над підлеглими органами. Виявляється в періоди зростання, при появі нових підрозділів. Причини – порушення зв'язків між підрозділами системи, невідповідність дії і результату, слабка зацікавленість персоналу в досягненні цілей організації. Рішення проблеми – в розвитку організації по мірі її росту, в наданні автономії філіям, зниженні рівня централізації.

Поява клік – використання коштів організації якоюсь впливовою групою в особистих цілях – іноді проявляється в наявності непотрібних співробітників. Метод боротьби – введення поняття «кліка» в управлінський оборот як спосіб позначення проблеми.

Несумісність особистості з функцією – окремі випадки, які важко вирішити. Проблема зазвичай полягає в зіткненні творчої особистості директора з його манерою управління, коли і виникає суперечність. Спосіб вирішення – поділ функцій.

Патології управлінських рішень усунути зазвичай важче, ніж патології в будові організацій.

Маятникові рішення. Перший крок в подоланні патології – пошук причин маятникових рішень, далі – їх усунення.

Дублювання організаційного порядку усувають його оновленням.

Ігнорування організаційного порядку – порушення норм і ієрархії (здійснення розпоряджень з центру, минаючи проміжні рівні). Це веде до підризу статусу керівників середньої ланки, зниження їх потенціалу та в кінцевому підсумку до втрати цінних керівних кадрів. Основний шлях усунення патології – попередження виникнення подібної ситуації.

Демотивуючий стиль керівництва – перевага критики співробітників над заохоченням, що веде до погіршення якості роботи. Керівники рідко сприймають цю обставину як проблему. Вирішується проблема через введення етичних стандартів, заохочень і подяк.

Суть інновацій складають зміни, що супроводжуються використанням різних типів нововведень в систему організації. Існують різні класифікації ін-

новацій, наприклад, з урахуванням сфер діяльності підприємства. Відповідно до неї інновації підрозділяються на технологічні, виробничі, економічні, торгові, соціальні та інновації в галузі управління.

Організаційні зміни впливають на всі елементи системи (цілі, технологію, бізнес-процеси, людей, культуру, структуру, владу). Внаслідок цього результатами нововведень можуть бути не тільки досягнення запланованого результату, але і виникнення нових проблем.

Одним із способів подолання кризи є реалізація нової бізнес-ідеї. Здійснення нового проекту може дати можливість для пожвавлення організації. З її допомогою можна виграти час для вирішення основних проблем, отримати своєрідну «часову фору» для осмислення типу патології і прийняття рішень щодо її усунення. Але цей варіант має розглядатися як ефективний захід для виходу з гострої кризи на якийсь період часу.

Наслідки інновацій самі можуть призводити до утворення патологій з наступних причин:

1. Приватні та різноманітні зміни, які часом суперечать одна одній, можуть ускладнювати діяльність керівництва. У зв'язку з цим потрібно періодично проводити оцінку ефективності нововведень і вносити відповідні зміни.

2. Швидкість змін може не збігатися з режимом роботи підприємства, що також викликає збої.

3. Тимчасові обмеження в прийнятті рішень можуть збільшити ризик помилок керівництва.

До числа умов ефективності перетворень дослідники відносять усвідомленість процесу: співробітники повинні бути проінформовані про цілі перетворень.

Змінити організацію – це означає змінити людей, що входять до її складу, їх менталітет, способи дії, характер відносин тощо. Здійснити це можливо тільки за допомогою ініціювання потреби в такій зміні. Люди, які відчувають гостру незадоволеність ситуацією і бажають її змінити, складають інноваційний ресурс організації.

Одна з головних умов успішної роботи – збільшення цього ресурсу і реалізація його потенціалу. В ході роботи «вирощується» інноваційна команда організації: від створення ядра як носія концепції оновлення до формування стаціонарної інноваційної структури, що пронизує всю соціальну систему. Працівники, що входять до ядра команди, через деякий час можуть працювати як внутрішні консультанти – носії інноваційної методології, здатні самостійно реалізовувати її на практиці.

Багато сучасних організацій, як правило, не здатні здійснювати необхідні зміни своєї структури і способу дій. Вони характеризуються граничною жорсткістю управлінських процедур і бар'єрів між спеціалізованими підрозділами, які перешкоджають координації діяльності та ухваленні рішень. Організаційні структури управління занадто консервативні, інертні по відношенню до перебудов, тому зміна застарілих методів діяльності в них ускладнена.

Результати багатьох досліджень переконливо показують, що саме «структурна жорсткість» тієї чи іншої галузі або компанії заважають їм усвідомити

існуючі патології і проявити готовність до змін. На думку багатьох дослідників, саме структурна неповороткість організації визначає ступінь її сприйнятливості до нововведень і дозволяє заздалегідь побачити неуспіх нововведення.

Успіх реструктуризації залежить від комплексного підходу до змін в компанії, коли передбачені не тільки розробка нових технологій і процедур, а й здійснено перегляд стратегії розвитку компанії в цілому. Результат може бути позитивним, якщо всі її співробітники включені в процес змін і фактично самі його проводять.

Методи реінжинірингу існують вже більше 30 років. Можна сказати, що стандартна якраз процедура передпроектного обстеження. Бізнес-процеси на підприємстві різні, а інструмент отримання інформації та дослідження підприємства – фактично один.

В успіх перетворень в першу чергу повинен повірити керівник, адже треба міняти міжфункціональні відносини в компанії. Процес реінжинірингу, як правило, буває досить болючим, і не кожен начальник хоче нових проблем «на свою голову». Але основний опір йде зазвичай на середньому рівні управлінського персоналу, і для боротьби з ним є свої методи.

На середніх підприємствах зазвичай проводяться робочі наради-семінари з керівниками лінійних і функціональних підрозділів. Основне завдання – визначення цільових установок, спільних завдань, єдиного процесного погляду на розвиток компанії. Не можна допустити переваги інтересів будь-якого з підрозділів. Якщо немає цілей і стратегії розвитку підприємства в цілому, то втрачається сенс бізнес-процесів.

Не можна забувати, що організація працює в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища, тому документовані бізнес-процедури легше аналізувати і налаштовувати. Не кажучи вже про те, що співробітник, на якому тримається величезний обсяг роботи, може звільнитися, в зв'язку з чим виникне маса проблем. Якщо ж процес прописаний, то кадрові проблеми можна вирішувати досить гнучко, а нова людина швидше включається в роботу, чітко уявляючи свою роль в загальному технологічному ланцюжку.

Як тільки визначені напрямки реструктуризації, починається робота з персоналом. В ході нарад-семінарів фактично не має значення – хто начальник, а хто підлеглий. Треба відзначити, що іноді в компаніях існує величезний розрив між рівнем бізнес-освіти топ-менеджерів і менеджерів середньої ланки. В такому випадку треба провести навчання лінійних і функціональних менеджерів, при цьому особливо важливо дотримуватися однієї школи бізнесу, так як ділова мова спілкування на підприємстві повинна бути одна.

І нарешті, один із серйозних етапів - робота з рядовими співробітниками, наприклад, хоча б 4-8-годинна програма. Залученість всіх співробітників – найважливіша складова успіху. В іншому випадку можна зіткнутися з величезною стіною опору і відторгнення. В результаті компанія потоне в конфліктах, звідки витягти її буде дуже складно. Прозорість і регулярне інформування всіх співробітників про майбутні зміни – ще одна складова успіху.

Література

1. Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow // Harvard Business Review, 1972. Vol. 50. № 4. P. 37-46. (Русский перевод: Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник Санкт-Петербургского университета, серия 8 "Менеджмент". Вып. 4. С. 76-92.)
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. - СПб.: Питер, 2007.- 384 с.
3. Альбрехт К. Социальный интеллект. Наука о навыках успешного взаимодействия с окружающими. – М., «Бизнес Психологи», 2011 г., – 301 с.
4. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление / А. И. Пригожин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.
5. Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем. – М.: Наука, 2004. – 240 с.
6. Пригожин А. И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.

5.2. Організаційний розвиток інноваційної інфраструктури в умовах глобалізації

Пріоритетною метою державної політики в галузі науки й технологій є перехід до інноваційного шляху розвитку України.

Найважливішим завданням державної політики в Україні стає формування інституціональних механізмів та інфраструктур інноваційної моделі економіки в умовах глобалізації на усіх рівнях – національному, регіональному, локальному.

Виходом з цієї ситуації може стати інноваційний (знанневий) тип економічного розвитку який дедалі більше стає тим фундаментом, який визначає економічну міць країни та її перспективи на світовому ринку. В країнах, що належать до числа інноваційних лідерів, спостерігаються висока концентрація найбільш рентабельних видів бізнесу (з найвищим вмістом доданої вартості в ціні продукту), переважно високотехнологічна структура національного виробництва, винесення за межі країни промислово-технологічного циклу виробництв, які є еколого-, ресурсоємними тощо, зосередження найбільших фінансових потоків.

Незважаючи на це, на цей час немає чіткого визначення нормативно-правовими актами України всіх елементів ринкової інноваційної інфраструктури, що можуть бути за призначенням віднесені до групи об'єктів підтримки інноваційної діяльності.

Процеси глобалізації, які розпочалися в ХХ столітті, та глобальної трансформації – у ХХІ столітті практично у всіх сферах життя світової спільноти, різко поширили свій вплив не тільки на міжнародні економічну і полі-

тичну системи, але й вплинули на світові фінанси, обмін інформацією, на масову міграцію людей, розвиток транспортних комунікацій і мегаполісів, формування і поширення якісно-нових технологій менеджменту.

Глобалізація – об'єктивний соціальний процес, змістом якого є зростаючий взаємозв'язок та взаємозалежність національних економік, національних політичних, соціальних, систем, національних культур та навколишнього середовища.

Треба зазначити, що глобалізація, як і будь-яке явище, має як позитивні, так і негативні наслідки. Створення глобальної комп'ютерної мережі обміну інформацією, розвиток електронної комерції та міжнародного туризму, можливості мобільного зв'язку, підвищення рівня споживання – це найбільш суттєві позитивні моменти глобалізованого світу. З іншого боку, світова фінансово-промислова криза, виснаження природних ресурсів, поява нових невиліковних хвороб, генетично модифікованих продуктів, диктат світової фармацевтичної і продовольчої мафії, війни за контроль над ресурсами, зникнення мов і культур малих народів – це не повний перелік реальних загроз людству, які є наслідками незворотних процесів глобалізації.

Сьогодні відповіді на виклики глобальних трансформацій людство ще не сформулювало. Для цього необхідне глобальне мислення, усвідомлення якісних змін життєвого простору, які відбуваються на планеті. Таким чином, актуальності набуває питання усестороннього дослідження проблем глобальних змін для вироблення та запровадження нової стратегії розвитку держави та різних сфер діяльності людини, яка враховуватиме нові глобальні виклики, буде спрямована на досягнення конкурентоспроможності країни та консолідацію нації.

У зв'язку з цим необхідно вишукувати нові науково обґрунтовані методи організаційного розвитку інноваційної інфраструктури.

Інформаційне суспільство – концепція постіндустріального суспільства, нова історична фаза розвитку цивілізації, у якій головними продуктами виробництва є інформація й знання.

У цей час у західній суспільно-політичній думці концепція «інформаційного суспільства» поступово займає те місце, яке в 70-х роках займала теорія постіндустріального суспільства.

У сучасному суспільстві відбувається поступове заміщення традиційних індустріальних засобів виробництва новими, що продукують прогресивні знання та інновації, посилюють взаємозв'язок «освіта – наука – виробництво» та підвищують значимість інтелектуального потенціалу.

Інноваційна інфраструктура – сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо) [1].

До інноваційної інфраструктури можна віднести наступні основні складові й драйвери розвитку:

- Ефективні державні інститути, які забезпечують високу якість життя.
- Високоякісна освіта.

- Ефективна фундаментальна наука.
- Ефективний науково-технічний венчурний бізнес.
- Високоякісний людський капітал.
- Виробництво знань і високих технологій.
- Інформаційне суспільство або суспільство знань.
- Інфраструктура реалізації й трансферу ідей, винаходів і відкриттів від фундаментальної науки до інноваційних виробництв і далі – до споживачів.

Інноваційна інфраструктура зумовлює темпи (швидкість) розвитку економіки країни. Досвід розвинених країн світу підтверджує, що в умовах глобальної конкуренції на світовому ринку неминуче виграє той, хто має розвинену інфраструктуру створення і реалізації інновацій, хто володіє найбільш ефективним механізмом інноваційної діяльності [3].

Становище, яке спостерігається в інноваційній сфері України, засвідчує існування суттєвих системних перешкод формуванню інноваційної моделі розвитку України, які консервують розрив між розвитком виробництва, з одного боку, та динамікою процесів в науково-технічній сфері, з іншого, стають на заваді концентрації централізованого та децентралізованого фінансування на завданнях інноваційного розвитку економіки.

Держава має взяти на себе відповідальність за стан інноваційної сфери країни, здійснити аналіз помилок, яких було припущено в попередні роки, вивчити успішний досвід інших країн, розробити та впровадити державний механізм активізації інвестиційно-інноваційних процесів в економіці України [2].

Питання в галузі управління проектами, управління інноваційним розвитком викладені у роботах таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як: Бушуєв С.Д., Векслер Е.М., Лapidус В.А., Бушуєва Н.С., Новіков Д.А., Іващенко А.А., та інші.

Незважаючи на велику кількість публікацій із питань управління проектами, впровадження інноваційної моделі розвитку, управління інноваційним розвитком, питання методології організаційного розвитку інноваційної інфраструктури в умовах глобалізації висвітлені недостатньо повно.

Наявність невирішених завдань щодо розробки підходу до організаційного розвитку інноваційної інфраструктури в умовах глобалізації, який дозволяв би вдосконалювати процеси та механізми управління організаційними системами, вирішувати проблемні аспекти управління організаційними системами, свідчить про необхідність проведення системного аналізу стану організаційного розвитку інноваційної інфраструктури в умовах глобалізації

Наголошуючи на необхідності дослідження стану організаційного розвитку інноваційної інфраструктури в умовах глобалізації, необхідно вирішити такі завдання:

- дати опис суб'єктів інноваційного розвитку;
- розкрити сутність поняття "організаційне управління інноваційним розвитком підприємства";
- показати зв'язок організаційного розвитку інноваційною інфраструктурою з управлінням організаційними проектами;

- визначити сутність та особливості управління організаційним проектом.

Пріоритетною метою державної політики в галузі науки й технологій є перехід до інноваційного шляху розвитку України.

На початку XXI століття найважливішим завданням державної політики в Україні стає формування інституціональних механізмів та інфраструктур інноваційної моделі економіки на усіх рівнях – національному, регіональному, локальному.

Базовими поняттями інноваційної економіки стають інновація, інноваційна діяльність, інноваційна інфраструктура [3].

Деталізуємо опис суб'єктів інноваційного розвитку.

Залежно від масштабу можна виділити кілька ієрархічних рівнів: 1) держава, регіон, галузь; 2) холдинг, корпорація, підприємство, фірма, організація; 3) колектив, група, індивідуум.

У процесі свого інноваційного розвитку підприємство взаємодіє з державою, зовнішнім середовищем, а також із постачальниками й споживачами її продукції й послуг (див. рис. 5.3).

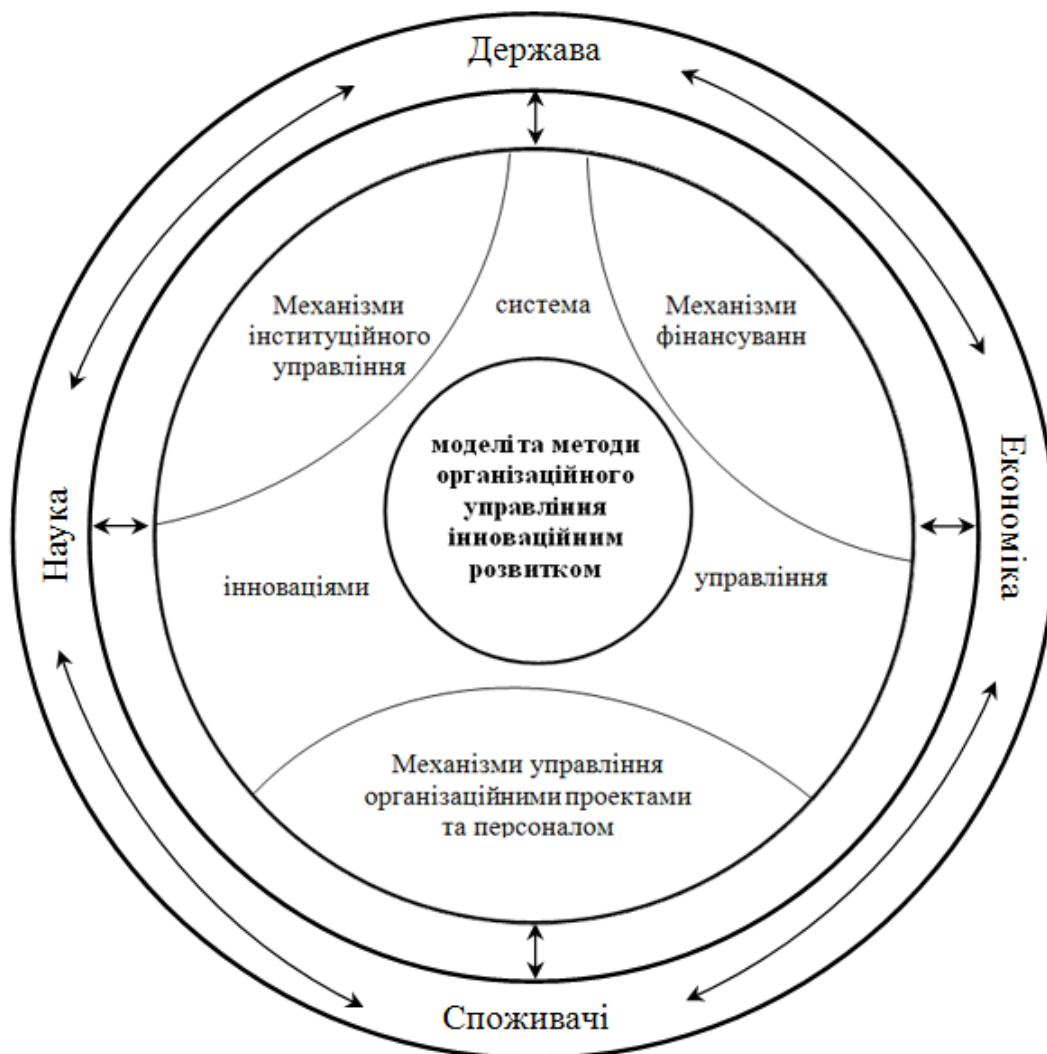


Рис. 5.3. Концептуальна модель управління інноваційним розвитком

Управління інноваційним розвитком підприємств виділяє такі класи завдань організаційного управління інноваційним розвитком підприємства:

- інституційні основи інновацій і державне управління інноваційною діяльністю;
- управління взаємодією із зовнішнім середовищем і, у першу чергу, механізми фінансування інноваційного розвитку підприємства;
- управління розвитком власне системи управління підприємством (так звані організаційні проекти);
- управління взаємодією із постачальниками й споживачами (у тому числі інституційне управління як управління обмеженнями й нормами діяльності фірми і її контрагентів);
- управління персоналом фірми (у першу чергу - мотивація персоналу);
- управління розвитком персоналу підприємства.

Отже, є актуальною розробка й дослідження наступних класів механізмів організаційного управління інноваційним розвитком підприємств:

- механізмів фінансування;
- механізмів управління організаційними проектами;
- механізмів інституційного управління;
- механізмів мотивації персоналу;
- механізмів управління розвитком персоналу.

Формування інноваційної інфраструктури повинне базуватись на таких принципах: адекватність інфраструктури рівню розвитку регіону, відповідність реальним потребам, раціональне територіальне розміщення, функціональна концентрація на гострих проблемах інноваційної діяльності, доступність послуг для підприємств (територіальна, інформаційна, вартісна), залучення державних і недержавних ресурсів.

З метою удосконалення інноваційної інфраструктури слід ширше залучати науково-технічний потенціал регіону (науково-виробничі підприємства, конструкторські бюро, лабораторії).

На даному етапі важливими завданнями залишається упорядкування діяльності існуючих об'єктів інноваційної інфраструктури та координація процесів створення і розвитку нових установ, їх організаційне та методичне забезпечення.

Для мотивації бізнесу до інновацій, необхідно створювати адекватні правові, економічні, податкові механізми, всіляко сприяти розвитку інноваційної інфраструктури [3].

Термін *організаційне управління* звичайно використовується в одному із трьох значень – як метод управління (заснований на процесі організації й властивості організації), як управління процесом організації або як управління організаційною системою.

Проектно-орієнтоване підприємство є організаційною системою, її *розвиток* - процесом організації, а *організаційне управління* - управлінням процесом організації в організаційній системі.

Під організаційною системою (ОС) будемо розуміти організацію як об'єднання людей, що спільно реалізують деяку програму або ціль і діючих на основі певних процедур і правил [4].

Розвиток – необоротна, направлена, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів.

Інновація – це кінцевий результат творчої діяльності, що одержав втілення у вигляді нової або вдосконаленої продукції, яка реалізується на ринку, або нового або вдосконаленого технологічного процесу (організаційної системи), який використовується в практичній діяльності.

Тоді можна зробити наступний висновок: *організаційний розвиток інноваційної інфраструктури* – необоротна, направлена, закономірна зміна процесу організації в організаційній системі елементів інноваційної інфраструктури.

Організаційний розвиток інноваційної інфраструктури розглядають із двох точок зору:

- як засіб забезпечення стратегічної переваги організацій, для яких власне інновації не є основним видом діяльності;

- як вид діяльності (наприклад, для інноваційних фірм), продуктом якого є конкретні наукові, науково технічні й інші результати, які можуть використовуватися як основа нововведень в інших галузях.

Тому *інноваційний проект* можна визначити як проект який змінює технологію діяльності. Як і будь-який проект, інноваційний розвиток вимагає ресурсів для його реалізації: фінансових, кадрових, часових і ін.

Предметом змін у процесі реалізації інноваційних проектів на підприємстві можуть бути:

- зміст й форми діяльності (приклад - зміна асортиментної й цінової політики фірми, виробництво нових видів товарів і послуг і т.п.);

- засоби діяльності (наприклад, перехід на нові технології виробництва - найбільш типовий представник інноваційного проекту);

- методи діяльності.

У зміні методів діяльності можна виділити технологічний аспект (методи «виробництва») і організаційний аспект – методи управління фірмою і її змінами (розвитком). Останні саме й відповідають *організаційному розвитку інноваційної інфраструктури*.

Основний акцент необхідно робити на аналізі механізмів управління організаційними проектами.

Реформування підприємства, реалізація концепції нової системи управління, створення нової організації або проведення міжнародного форуму - як організаційні проекти характеризуються так:

- цілі проекту заздалегідь визначені, однак результати проекту кількісно і якісно важче визначити, ніж у таких проектах, як технічні, економічні, соціальні й змішані проекти, тому що вони зв'язані, як правило, з організаційним поліпшенням системи;

- строк і тривалість визначаються попередньо та можуть уточнюватися;

- ресурси надаються у міру можливості;

- витрати на проект фіксуються й піддаються контролю на економічність, однак вимагають корегування у міру просування проекту [4].

При здійсненні організаційного управління інноваційною інфраструктурою необхідно враховувати два основних фактори:

- рівень якості організаційного проекту (якість процесів управління та якість результату організаційного проекту);

- рівень ризику недосягнення запланованих результатів при здійсненні проекту.

Складність організаційного проекту можна порівняти із технічними проектами або проектами в галузі інформаційних технологій. Особливість організаційних проектів полягає в тому, що вони неминуче торкаються всього підприємства. Зазвичай проекти цього типу мають жорстко фіксовану дату фінішу, що призводить до перевантажень ресурсів. Згідно з плануванням, графік повинен забезпечувати координацію всіх учасників проекту, часто різнорідних.

Відповідно до стандарту ISO 10006 проект – це унікальний процес, що складається з набору взаємопов'язаних і контрольованих робіт з датами початку й закінчення, й розпочатий, щоб досягти мети відповідно до конкретних вимог, включаючи обмеження за часом, витратами і ресурсами.

Оскільки проектом називається зміна деякої системи, то під організаційним проектом (ОП) будемо розуміти обмежену в часі цілеспрямовану зміну організаційної системи із установленими вимогами до якості результатів, можливими рамками витрат коштів і ресурсів і специфічною організацією.

Під організаційною системою (ОС) будемо розуміти організацію як об'єднання людей, що спільно реалізують деяку програму або ціль і діючих на основі певних процедур і правил [4].

Отже, ОП як зміна організаційної системи може впливати на зміни складу, структури, припустимих множин цільових функцій, інформованості й порядку функціонування. Зміни можуть і повинні торкатися в загальному випадку всіх перелічених параметрів, і пошук оптимального з точки зору якості результату проекту полягає у визначенні найбільш ефективної допустимої комбінації всіх параметрів організаційної системи.

Організаційному проекту відповідає зовнішній або внутрішній суб'єкт діяльності, що, поряд із предметом діяльності, змінюється сам. Таким чином, відмінною рисою ОП є те, що в них змінюється суб'єкт управління. Інакше кажучи, в ОП неодмінно мають місце саморозвиток і самоорганізація.

Управління містить у собі три елементи: суб'єкт управління, об'єкт управління і механізм впливу. У ролі суб'єкта будуть учасники проекту. Об'єктом управління будуть процеси управління проектами.

Конкурентоспроможність проекту – це інтегральне поняття, що відображає здатність задовольняти вимоги споживачів. В основі конкурентоспроможності проекту лежить його якість і досконалість.

Конкурентоспроможність проекту визначається в основному сукупністю показників якості, досконалістю, рівнем якості. Конкурентоспроможність проекту – це характеристика відповідності процесів проекту вимогам даного

ринку в даний період часу. Конкурентоспроможність проекту пов'язана з якістю процесів, а також витратами на якість. Чим вище якість процесу, тим вище його конкурентоспроможність.

Управління якістю організаційного проекту, незалежно від його складності, являє собою процес взаємодії багатьох елементів, які характеризуються великою кількістю параметрів. Процеси управління якістю проекту являють собою підсистему, яка належить системі управління проектами. Така підсистема знаходиться під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища проекту, а також під впливом інноваційної інфраструктури, має певні властивості, закономірності та зв'язки з іншими підсистемами. Реалізація таких зв'язків є проявом впливу роботи підсистем. Шляхом об'єднання усіх елементів, які характеризують роботу підсистеми управління якістю, у певні групи, її функцію можна записати так:

$$Q = f(X, Y, Z, \Omega),$$

де X – вхідні параметри проекту;
 Y – ймовірні вхідні параметри проекту;
 Z – вихідні параметри проекту;
 Ω – управляючі дії.

Така підсистема може бути представлена у вигляді моделі, яка зображена на рис. 5.4.

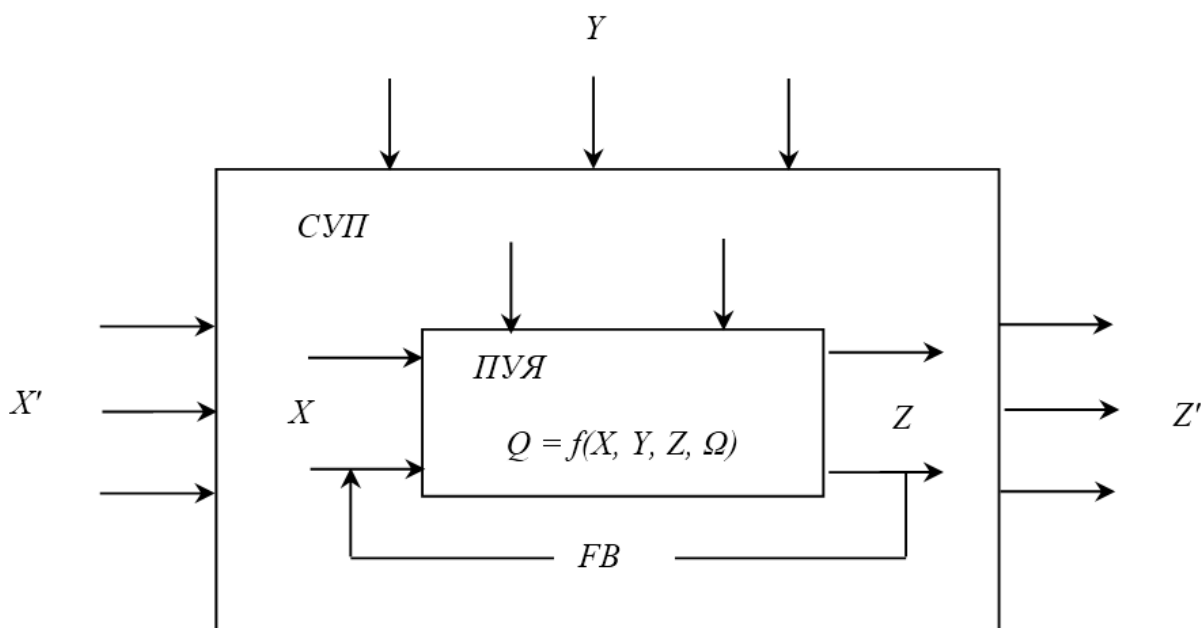


Рис. 5.4. Модель підсистеми управління якістю ОП у рамках системи управління проектами

де: $СУП$ – система управління проектами;
 $ПУЯ$ – підсистема управління якістю проектів;
 FB – зворотній зв'язок;
 X' – вхідні параметри $СУП$;
 X – початкові вхідні параметри функції ($ПУЯ$);

Z – вихідні параметри функції (ПУЯ);
 Z' – вихідні параметри СУП;
 Ω – управляючі дії;
 Y – параметри, які впливають на роботу СУП.

Робота підсистеми управління якістю проекту полягає у обробці її елементів та перевірки відповідності їх параметрів встановленим критеріям та обмеженням. Зворотний зв'язок FB , завдяки реалізації якого здійснюється зменшення відхилень параметрів фактичного рівня якості від запланованого, а також складових цих параметрів. Зворотний зв'язок являє собою окремий блок, який складається з декількох елементів.

Системне управління якістю проекту є складною відкритою системою. Складність її полягає в тому, що вона містить певну кількість складних елементів, які визначаються як підсистеми. Обов'язковою умовою існування такої системи є взаємодія кожної підсистеми з іншими підсистемами, результатами якої є прояв активного впливу їх властивостей. Відкритість системи характеризується наявністю істотного впливу інноваційної інфраструктури при практичній відсутності зворотного.

Аналіз організаційного розвитку інноваційної інфраструктури показав, що існують оптимістичні прогнози щодо перспектив інноваційного розвитку в Україні. Держава має взяти на себе відповідальність за стан інноваційної сфери країни, здійснити аналіз помилок, яких було припущено в попередні роки, вивчити успішний досвід інших країн, розробити та впровадити державний механізм активізації інвестиційно-інноваційних процесів в економіці України [2].

Подальша деталізація елементів концептуальної моделі управління інноваційним розвитком підприємств говорить про актуальність розробки й дослідження наступних класів механізмів організаційного управління інноваційним розвитком підприємств:

- механізмів фінансування;
- механізмів управління організаційними проектами;
- механізмів інституційного управління;
- механізмів мотивації персоналу;
- механізмів управління розвитком персоналу.

Література

1. Закон України Про інноваційну діяльність від 04.07.2002 № 40-IV).
2. Жаліло Я. А. Проблеми та пріоритети формування інноваційної моделі розвитку економіки України [Електронний ресурс] / Я.А. Жаліло, С.І. Архіреєв, Я.Б. Базилюк та ін. - Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua>.
3. Нежиборець В. Інноваційна інфраструктура: проблеми, перспективи, рішення // Теорія і практика інтелектуальної власності. 2007. – № 5 – с. 60-69.
4. Старченко Г.В. Системний аналіз стану, тенденцій розвитку управління якістю організаційних проектів підприємств національної економіки /

Г.В. Старченко, Л.С. Ладонько // Науковий вісник ЧДІЕУ. Серія 1, Економіка: збірник наукових праць. - Чернігів : ЧДІЕУ, 2011. - №1(9). – с. 130-138.

5. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/>.

6. Новиков Д.А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы / Д.А. Новиков, А.А. Иващенко. – М. : КомКнига, 2006. – 332 с.

ВИСНОВКИ

У монографії наведене теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання щодо інтеграції економічних, організаційних, технічних та інформаційних процесів у публічному управлінні та менеджменті організацій.

Реалізація поставленої авторами мети була здійснена з застосуванням наукових методів, узагальнення отриманих у ході проведеного дослідження результатів. Досягнута мета та вирішені завдання дають можливість зробити такі основні висновки й пропозиції:

1. Сировина, як стартовий майданчик розвитку інших галузей, викликає значний інтерес з боку різних країн та товаровиробників, що призводить до конкурентної боротьби за неї.

2. Сировинноорієнтовані країни в основному мають нижчу ступінь розвитку ніж ті, що виробляють кінцеву продукцію та впроваджують сучасні технології.

3. Рівень безпеки країн, їх експортні можливості, антикризова політика у значній мірі залежать від наявності сировинних ресурсів та ресурсозберігаючої політики.

4. Україна володіє значними земельними, мінеральними, сільськогосподарськими ресурсами, у певній мірі використовує цей потенціал. Проте її майбутнє залежить від науково обґрунтованої і втіленої на практиці моделі постіндустріального суспільства, фундаментом якої є знанневий капітал, а кінцевою метою мережева змішана економіка.

5. Дослідивши умови та тенденції розвитку біоекономічних секторів, а саме харчового, сільськогосподарського, лісового та целюлозно-паперового, аквакультури, біохімічного та виробництва ензимів й біопаливного, можна зробити висновок, що Україна має потужний потенціал для їх розвитку (природно-кліматичні умови та наявність родючих ґрунтів). При ефективному використанні даних ресурсів можливим є підвищення продуктивності сільськогосподарства, продукція якого використовується секторами: харчовим, біохімічним та біопаливним. Тобто сільське господарство виступає своєрідним базисом та передумовою розвитку біоекономіки в країні.

6. Передумовою розвитку біоекономіки є наявність біологічних ресурсів (рослин, тварин та мікроорганізмів), ефективне та інтенсивне використання яких сприятиме розвитку стійкого сільського господарства та глобальній охороні продовольства, яка на сьогодні є одним з глобальних викликів світової економіки. Внаслідок стійкого та результативного розвитку сільського господарства можливим стає використання відновлюваних ресурсів у промисловості та використання біомаси для виробництва енергії.

7. Можливість кооперації для дрібного і середнього бізнесу виглядає реальною і перспективною. Результати досліджень Європейської комісії з сільського господарства (2014 р.) підтверджують економічну та соціальну ефективність світового досвіду створення кооперативів в агропромисловому секторі. Значною перевагою при цьому є полегшення доступу дрібних ферме-

рів та домогосподарств до ринкових послуг в ситуаціях, коли посилюється конкуренція між великим і дрібним бізнесом і ускладнений доступ до деяких продуктів або послуг.

8. Державна політика і нормативно-правова база повинні включати заходи, що створюють сприятливі умови для розвитку кооперативів, протидіють монополізму та сприяють вільній конкуренції. Особливе значення тут має фіскальна політика в напрямку створення сприятливого податкового клімату для членів сільськогосподарських кооперативів, а в соціальному плані – наявність ментальної готовності сільського населення та сприяння даному процесу. Реформа передбачає створення трирівневої системи: громада, район (повіт), регіон. На рівні громади діє лише місцеве самоврядування (міський/сільський/селищний голова або голова громади, міська/сільська/селищна рада, або рада громади і виконком цієї ради). На рівні району створюється районна рада, яка обирає райвиконком. По лінії державної влади створюється райдержадміністрація (префектура). Відповідно на рівні області – облрада та облвиконком, облдержадміністрація або префектура області.

9. Органи місцевого самоврядування повинні враховувати процеси, що відбуваються у світовому просторі, оскільки глобалізація, інноваційна спрямованість розвитку, посилення конкуренції в залученні інвестицій набуває вирішального значення. На початковій стадії реформування виникатимуть протиріччя щодо можливостей застосування законодавчої бази між різними рівнями влади, які вимагатимуть пошуку компромісів та оптимальних рішень.

10. Основною проблемою поки-що залишається вузька виробнича спеціалізація, якість трудових ресурсів, відсутність фінансів, недосконала транспортна система тощо, які не забезпечують нормальні потреби життєдіяльності. Управління на рівні місцевого самоврядування повинне лібералізуватися, набувати гнучкості й охоплювати весь комплекс законодавчих, соціально-економічних та суспільно-політичних заходів на рівні територіальних громад.

11. Пошук нових підходів до удосконалення та організації системи державного управління призвів до проведення реформи шляхом делегування повноважень на нижчі рівні управлінської ієрархії, розподілу влади та відповідальності з розширеним залученням громади. Це в свою чергу забезпечить гнучкість та сприятиме підвищенню ефективності системи публічного управління.

12. Серед основних завдань розвитку професійно-технічної освіти на найближчу перспективу вбачаються наступні:

- Усунення дисбалансу між показниками прийомів до вищих навчальних закладів та професійно-технічних навчальних закладів, як вже було сказано, встановленні частки прийому до професійно-технічних навчальних закладів на рівні не меншому ніж 60 відсотків від загального обсягу прийому до навчальних закладів на умовах державного замовлення за освітньо-кваліфікаційними рівнями молодшого спеціаліста та кваліфікованого робітника.

- Залучення коштів потенційних роботодавців до підготовки робітничих кадрів.

- Передача майна професійно-технічних навчальних закладів у комунальну власність.

13. Рекомендації визначення ефективності системи управління корпорацією на основі комплексного підходу передбачають діагностику системи управління за визначеними напрямками її проведення, оцінювання результатів діагностики, прийняття управлінських рішень, їх обґрунтування та реалізацію.

Запропонований метод оцінки ефективності управління за узагальнюючим показником дозволяє швидко та ефективно здійснити розрахунки відповідно задачам, які виникають в процесі функціонування корпорації.

Кількісна оцінка ефективності управління за даною методикою, представлена показниками, які відображають зростання (зниження) продуктивності праці та фондоозброєності, витрати на управління, вартість основних і нормованих оборотних засобів, собівартість продукції, а також показниками, що побічно характеризують обсяг виробництва, фондівіддачу, чисельність персоналу, рентабельність виробництва. Розраховані за формулою ефективності управління показники виражаються у виді коефіцієнтів. Чим вище значення показників, тим ефективніше функціонує система управління корпорацією (вище ефективність управління).

14. Застосування запропонованої морфологічної матриці вибору антикризової стратегії сприятиме вирішенню нагальних і стратегічних проблем розвитку підприємства, прискорить процес стабілізації його діяльності. Таким чином, управління ризиком як інструментом антикризового управління підприємством забезпечує недопущення кризових явищ або, в іншому випадку, ефективну реалізацію антикризової програми. Використання математичних та морфологічних методів дозволяє обґрунтувати методичну платформу антикризового управління для забезпечення виходу підприємства з кризового стану.

15. Територіальна громада, якщо хоче збільшити потік туристів до своїх туристичних об'єктів, повинні забезпечити:

- припустимий стан під'їзних шляхів до туристичного об'єкту;
- місце паркування транспорту, за необхідності з охороною на час більше доби;
- якісне задоволення санітарно-гігієнічних потреб туристів, водіїв та працівників туристичних підприємств;
- можливість надання послуг громадського харчування;
- продаж сувенірів та робіт місцевих майстрів;
- можливість організації ночівлі;
- надання нескладної медичної допомоги;
- інформаційне забезпечення (WiFi, брошури, путівники, інформація про найближчі заправочні станції, пункти технічного обслуговування автомобілів тощо).

Також не зайвим буде перелік додаткових розваг, врахування потреб туристів з дітьми, інвалідів.

16. Розглядаючи потенційну роль України і Чернігівщини по відношенню до глобальної економіки - роль світового виробника і постачальника якісних продуктів харчування, а також провідного лікувально-оздоровчого та курортно-туристичного центру Європи- приходимо до розуміння необхідності поліпшення інформованості громадян у перевагах впровадження стандартів, які сприяють підвищенню якості продукції, процесів, послуг, захисту довкілля, а також поліпшенню іміджу та конкурентоспроможності суб'єктів господарської діяльності Чернігівщини.

17. Виявлено, що постійне зростання кількості суб'єктів господарської діяльності-забруднювачів довкілля створює умови, які унеможливають екологічну господарську діяльність інших СГД, запропоновано інформаційно - просвітницьку роботу проводити спільно з центром зайнятості на базі постійно діючого безкоштовного Консультаційного центру із залученням фахівців відповідних навчальних закладів.

18. Виявлено необхідність моніторингу за впровадженням екологічних стандартів з використанням двох відносних кількісних показників, які враховують кількість суб'єктів господарської діяльності і забрудників довкілля, що відповідає завданню сьогодення щодо збереження водних ресурсів, необхідних для розвитку економіки.

19. Одна з типових патологій вітчизняного бізнесу: виробництво навіть не уявляє, як працює відділ маркетингу, а дистрибуція, як правило, не знає, технологію створення продукту. Або відділ маркетингу створює РОР-матеріали, не запитавши думку представників відділу продажів. Це дуже схоже на ситуацію, коли ліва рука не знає, що робить права. Організація працює в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища, тому документовані бізнес-процедури легше аналізувати і налаштовувати. Не кажучи вже про те, що співробітник, на якому тримається величезний обсяг роботи, може звільнитися, в зв'язку з чим виникне маса проблем. Якщо ж процес прописаний, то кадрові проблеми можна вирішувати досить гнучко, а нова людина швидше включається в роботу, чітко уявляючи свою роль в загальному технологічному ланцюжку.

Як тільки визначені напрямки реструктуризації, починається робота з персоналом. В ході нарад-семінарів фактично не має значення – хто начальник, а хто підлеглий. Треба відзначити, що іноді в компаніях існує величезний розрив між рівнем бізнес-освіти топ-менеджерів і менеджерів середньої ланки. В такому випадку треба провести навчання лінійних і функціональних менеджерів, при цьому особливо важливо дотримуватися однієї школи бізнесу, так як ділова мова спілкування на підприємстві повинна бути одна.

20. Аналіз організаційного розвитку інноваційної інфраструктури показав, що існують оптимістичні прогнози щодо перспектив інноваційного розвитку в Україні. Держава має взяти на себе відповідальність за стан інноваційної сфери країни, здійснити аналіз помилок, яких було припущено в попередні роки, вивчити успішний досвід інших країн, розробити та впровадити державний механізм активізації інвестиційно-інноваційних процесів в економіці України.

Подальша деталізація елементів концептуальної моделі управління інноваційним розвитком підприємств говорить про актуальність розробки й дослідження наступних класів механізмів організаційного управління інноваційним розвитком підприємств: механізмів фінансування; механізмів управління організаційними проектами; механізмів інституційного управління; механізмів мотивації персоналу; механізмів управління розвитком персоналу.

ІНТЕГРАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ, ОРГАНІЗАЦІЙНИХ, ТЕХНІЧНИХ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

Монографія

*під загальною редакцією к.т.н.,
доцента Г.В. Старченко*

В авторській редакції

Відповідальний за випуск – Лук'яненко В.В.

Підписано до друку 21.06.2016 р.
Формат 60x 84/16. Друк офсетний. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman. Обл.-вид. арк. 14,26.
Ум. друк. арк. 10,23. Тираж 300 прим.
Зам. № 464

Віддруковано з оригінал-макету замовника

Видавець - ФОП Лук'яненко В.В. ТПК «Орхідея»

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції
серія ДК № 3020 від 02.11.2007 р.*

Друк - ФОП Черниш Ю.В.

16600, Чернігівська обл., м. Ніжин, вул. Небесної сотні, 13 а.
Тел.: (04631) 5-15-05,
E-mail: holdingvv@ gmail.com