

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІГІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І
УПРАВЛІННЯ

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ НАПРЯМИ
ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ ЗА
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Монографія

під загальною редакцією к.т.н., доцента І.В. Калінько

Київ



2014

УДК 330.332
ББК 65.05
І 66

Схвалено рішенням Вченої Ради Чернігівського державного інституту економіки і управління (протокол № 02/14 від 27.02..2014)

Рецензенти:

Гонта О.І. – д.е.н., професор Чернігівського державного інституту економіки і управління з науковою та міжнародною діяльністю;

Ільчук В.П. – д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів Чернігівського державного технологічного університету;

Левківський В.М. – д.е.н., професор, зав.кафедри економіки та менеджменту Чернігівського національного педагогічного університету ім.Т.Г. Шевченка.

Колектив авторів:

І.В. Калінько – к.т.н., доцент (п. 2.1, загальна редакція);

С.М.Вдовенко – д.н. з держуправління, професор (п.1.2);

В.Ф.Савченко – д.е.н., професор (п.4.2);

О.М. Клименко – к.е.н., доцент (п.4.3);

О.О. Демешок – к.е.н., докторант (п. 1.3);

І.А. Косач – к.е.н., доцент (п.2.3);

А.В. Кунденко – к.е.н., доцент (п.3.4);

Л.С. Ладонько – к.е.н., доцент (п.1.4);

О.В. Михайловська – к.е.н., доцент (п.3.3);

С.І. Пономаренко – к.е.н., доцент (п.1.1);

М.С. Дорош – к.т.н., доцент (п.2.2);

Г.В. Старченко – к.т.н., доцент (п.3.1, 3.2);

Н.В. Філіпова – к.е.н. (п.4.1);

Д.В. Шатирко – аспірант (п.4.2).

І 66 Інноваційно-інвестиційні напрями формування ефективної системи управління економікою за своїнтеграційних процесів: [монографія] / під заг. ред. І.В. Калінько. – К.: Кондор-Видавництво, 2014. - 222с.

ISBN 978-966-2781-93-9

У колективній монографії аналізуються проблеми формування інноваційно-інвестиційних напрямів створення ефективної системи управління. Розкрито сутність інноваційної економіки, передумови та чинники її розбудови. Розглядаються проблеми формування систем управління за своїнтеграційних процесів. Особливу увагу в роботі приділено інноваційно-інвестиційним державного регулювання економіки. Висвітлено проблеми формування ефективної системи управління на рівні окремих галузей економіки.

ББК 65.05

ISBN 978-966-2781-93-9

© Колінько І.В. та
колектив авторів, 2014

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ ЗА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	6
1.1. Науково-технічний прогрес та інновації - головне джерело економічного зростання.....	6
1.2. Програмно-організаційні форми розширення компетенції регіонального і локального рівнів управління єврорегіональними процесами.....	16
1.3. Системно-універсальне забезпечення реалізації простору цільових функціоналів управління розвитком реального сектору економіки України.	35
1.4. Ідентифікація понятійно-категоріального поля теорії управління розвитком інноваційного потенціалу за використання принципів сталого розвитку держави	56
РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В РЕГІОНАЛЬНОМУ ВИМІРІ	73
2.1. Управління програмами інноваційного розвитку регіону.....	73
2.2. Інтеграційні процеси при управлінні проектами реалізації регіональних програм стратегічного розвитку.....	84
2.3. Інноваційні проекти підприємств як елемент господарського механізму управління науково-технічним розвитком	96
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	107
3.1. Інноваційний розвиток проектно-орієнтованих підприємств за євроінтеграційних процесів	107
3.2. Оцінка організаційної структури проектно-орієнтованого підприємства за критеріями якості.....	118
3.3. Роль конкурентоспроможності в аспекті забезпечення розвитку підприємств.....	125
3.4. Використання сучасних підходів до управління персоналом при реалізації антикризової стратегії підприємства	139
РОЗДІЛ 4. ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ ЗА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	155
4.1. Аналіз досвіду використання державно-приватного партнерства в розвинених країнах	155
4.2. Управління венчурним інвестуванням малих інноваційних підприємств в Україні.....	175
4.3. Формування моделі фінансового забезпечення в умовах багатоканальної системи фінансування охорони здоров'я України	193
ВИСНОВКИ	217

ВСТУП

Особливістю сучасного етапу розвитку країни є процеси реформування власності, активізація інвестиційних процесів на ринку реального та фінансового інвестування, інноваційна направленість промислового розвитку, що супроводжується високим рівнем конкурентної боротьби на ринку. Особливості механізму функціонування промислових підприємств в умовах ринкової економіки визначаються обмеженими можливостями щодо використання інвестиційних ресурсів та часу з чітко встановленими вимогами до якості кінцевої продукції.

На сьогоднішній день розвиток майже всіх галузей народного господарства супроводжується потребою в системному управлінні основною діяльністю підприємств та умінь розробки ефективних інноваційно-інвестиційних напрямів. Тому головною науково-практичною задачею на даному етапі є визначення і обґрунтування інноваційно-інвестиційних напрямів формування ефективної системи управління економікою.

Дана монографія представляє собою наукові доробки з питань впровадження в Україні інноваційно-інвестиційних напрямів формування ефективної системи управління економікою. Метою представленої наукової праці є ідентифікація сучасних проблем формування ефективної системи управління економікою за євроінтеграційних процесів і розробка основних шляхів їх вирішення.

Перший розділ монографії присвячено теоретико-методологічним питанням формування ефективної системи управління економікою. Автори аналізують науково-технічний прогрес та інновації в Україні, розвиток інноваційного потенціалу та розвиток реального сектору економіки. Особливу увагу приділено програмно-організаційним формам розширення компетенцій управління єврорегіональними процесами. Метою дослідження цього питання було визначення впливу інноваційно-інвестиційної складової на формування ефективної системи управління в регіональному вимірі та на рівні підприємства за умов євроінтеграції.

Найбільш комплексною і ефективною формою утворень, в рамках яких формуються і діють різноманітні координаційні, коопераційні та корпоративні механізми, стали єврорегіональні структури, так звані єврорегіони.

Діяльність єврорегіонів розглядається як один з елементів загальноєвропейської системи пріоритетів, який відповідає принципу інтеграції держав через інтеграцію регіонів. Така діяльність передбачає прискорення соціально-економічного розвитку транскордонних регіонів, кадрову інфраструктурну підготовку регіонів і країн в цілому для поглиблення співробітництва з ЄС, прискорення європейських процесів інтеграції, реалізацію потенціалу формування експортної спеціалізації

регіонів, розвиток міжнародних зв'язків у галузях туризму, рекреації, охорони навколишнього природного середовища.

Необхідною умовою формування ефективної системи управління є інтеграційний підхід, який передбачає всебічне розширення, поглиблення та інтенсифікацію процесу нагромадження та трансформації стратегічного потенціалу промисловості за умов запровадження моніторингу інноваційних процесів та комунікаційних зв'язків, що дозволяє реалізувати у повному обсязі її інноваційний потенціал. Виконання завдання щодо формування інноваційного потенціалу країни передбачає наявність або сформування умов однакової вагомості впливу усіх незалежних змінних на залежну при функціонуванні складної системи у нелінійному середовищі. Розв'язанню цієї проблеми присвячений третій розділ монографії.

Загальновідомо, що розвиток інноваційно-інвестиційних напрямів формування ефективної системи управління став великою системною проблемою для провідних держав, транснаціональних корпорацій, великих регіонів. Економічний розвиток вступив у фазу безперервних технологічних революцій, які в свою чергу не тільки викликають безперервні зміни у виробничій базі промислових галузей, але й змінюють структурні характеристики всього комплексу соціально-економічних відносин. Тому даним питанням авторами присвячено окремий розділ.

Успіх організації багато в чому залежить від здатності менеджера–практика передбачати можливі управлінські ситуації і на цій основі змінювати структуру виробництва й управління, вводити у виробництво нові види продукції і правильно планувати їхні обсяги, інвестиції і прибуток для досягнення найбільшого ефекту. Тому в монографії особлива увага приділена системному управлінню економікою, системі функціонального менеджменту, конкурентній політиці організації за євроінтеграційних процесів.

Основною проблематикою монографії є вирішення завдання підвищення ефективності управління організаціями, визначення інноваційно-інвестиційних напрямів формування системи управління та комплексного розвитку організації в умовах ринкових економічних відносин.

Дана монографія представляє собою наукові доробки з питань впровадження в Україні інноваційно-інвестиційної моделі розвитку економіки колективом авторів, що займаються дослідженням питань інноваційно-інвестиційних напрямів формування ефективної системи управління економікою за євроінтеграційних процесів.

Представлена монографія може бути рекомендована широкому колу читачів і дослідників, зокрема науковцям, аспірантам і докторантам, студентам економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, працівникам економічних служб.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ ЗА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

1.1. Науково-технічний прогрес та інновації - головне джерело економічного зростання

Результати досліджень економістів - прихильників теорії циклічного розвитку (М.Д. Кондратьєв, Й. Шумпетер, М.І. Туган-Барановський, Г. Менш, А. Кляйнкнехт, С. Кузнець та ін.), переконливо підтверджують нерозривний зв'язок виробничих циклів із характером виникнення і поширення інновацій, відзначаючи вирішальну роль науково-технічного прогресу (НТП) в розвитку економічного механізму в цілому. НТП стає головним чинником розвитку суспільства, джерелом підвищення добробуту його громадян, їх духовного й інтелектуального росту.

Основну роль інноваційного процесу в економічному розвитку країни уперше відзначив австрійський економіст Й. Шумпетер у 1911 році, підкресливши, що причиною розвитку економіки є прагнення до надприбутку, що утворюється за рахунок тимчасової монополії, що виникає в зв'язку з упровадженням інновацій [1].

Неокласики вважали основними виробничими чинниками працю і капітал, відносячи при цьому технологічний прогрес до екзогенних чинників. Й. Шумпетер першим з економістів став наполягати на тому, що технічний прогрес є потужним ендегенним чинником, тому що дозволяє підприємцю тимчасово отримувати прибуток у розмірах, що значно перевищують галузеву норму. Дані, що характеризують стан економіки розвинутих країн, цілком підтвердили точку зору Й. Шумпетера. Так, статистика розвитку економіки цих країн зокрема у 50-тих роках показала, що 80% приросту валового національного продукту (на душу населення) пов'язане не з капіталовкладеннями самими по собі, а з технологічними інноваціями [2].

Яскравим підтвердженням висновків Шумпетера, зроблених фактично ще на початку сторіччя, стали результати економіко-статистичних досліджень Р. Солоу, які показали, що приріст випуску продукції не може бути цілком пояснений таким виробничим чинником, як обсяг вкладеної праці і капіталу; "залишок", що за різними оцінками складає від 44 до 72%, пов'язаний не з чимось іншим, як з "технічним прогресом" [3].

У 1925 році російський економіст М.Д. Кондратьєв на основі емпіричного аналізу оптових цін у декількох передових в економічному плані країнах довів, що світова економіка відчуває циклічні коливання ("хвилі Кондратьєва") з періодом від 44 до 55 років, причому на заключній стадії циклу вона, як правило, переживає депресію [4]. Це дослідження

отримало широке визнання в усьому світі, причому останнім часом інтерес до нього з боку закордонних та вітчизняних економістів помітно посилюється. Це можна пояснити тим, що хвилі Кондратьєва пов'язані зі зміною основних технологій, що зайвий раз яскраво підтверджує вирішальну роль інновацій у циклах економічного розвитку.

У 1939 році Й. Шумпетер, включивши хвилі Кондратьєва в свою теорію циклічних процесів у діловій активності, зв'язав при цьому цикли з інноваційною діяльністю: поява групи нових технологій веде до економічного буму, що, в свою чергу, призводить до насичення ринку [1].

Досвід економічного розвитку передових країн (у тому числі і нових індустріальних) переконливо підтверджує, що поступальний еволюційний процес в економіці здійснюється саме через науково-технічні інновації. Вони, подібно локомотивам, тягнуть за собою модернізацію і структурну перебудову всієї економіки. Саме інновації виступають у якості основного критерію добору шляхів розвитку суспільства. Тому країна, що знаходиться осторонь від "інноваційних змагань", залишається в хвості ієрархії розвиненості країн світового співтовариства.

У даний час набула поширення думка про існування на нашій планеті в різні періоди історії так званих "інноваційних суспільств". Так, на сучасному етапі розвитку одне з таких "інноваційних суспільств" представляють США, адже за останні 50 років близько 60% всіх технічних інновацій виникло саме в цій країні. Інші приклади інноваційних суспільств - Великобританія (з 18 в.) і Німеччина (з середини 19 в. і до середини 20 в.).

Невипадковою виглядає в цьому зв'язку широка культурологічна концепція А. Г. Фомотова про закономірний перехід сучасного суспільства від мобілізаційного до інноваційного типу розвитку [5].

США стали багатющою країною світу за рахунок кращої організації інноваційного процесу, за рахунок того, що технологічні інновації в цій країні перетворилися в основне джерело національного багатства.

Таким чином, у найближчій перспективі саме науково-технічний прогрес буде відігравати вирішальну роль в економіці країни. Так, на думку Дж. Гелбрейта, "у суспільстві майбутній напрямок соціально-економічних змін буде визначатися напрямком розвитку науки і техніки" [6].

У передових країнах світу вже давно зрозуміли, що високі технології, наукомістка продукція визначають обличчя економіки сучасного етапу, економічну міць, що наукові ідеї, передові технічні розробки дозволяють будувати надійний міст у майбутнє. У своїх чисельних прогнозах технологічного розвитку дослідницька служба конгресу США виходить із того, що в майбутній економіці такі показники, як сприйнятливість до інновацій, досягнення інформатизації і повага до знання будуть відігравати таку ж чільну роль, яку в минулому грали природні ресурси, капітал і робоча сила [7].

Надзвичайно важливого значення НТП надають економісти, що вивчають проблеми економічного росту (Р. Солоу, Я. Шмуклер, С. Фабрикант, Дж. Кендрік, Ц. Гриліхес, Е. Денісон та ін.). Поряд із природними і трудовими ресурсами, основним виробничим капіталом, сукупним попитом суспільства в якості дуже важливого джерела економічного росту вони відзначають НТП [3;8].

Визначивши економічний ріст як зміну результатів функціонування народного господарства і спожитих (використаних) ресурсів, спочатку теоретики росту ставили задачу, що полягала в забезпеченні досяжного максимуму випуску продукції при даному стані економічних ресурсів і визначеному сполученні витрат основних чинників - праці і капіталу, детермінованих станом НТП. Робилося припущення, що обсяг випуску продукції (як один з основних показників економічного росту) збільшується зі збільшенням витрат і в міру технічного прогресу. Частка екстенсивного росту визначалася пропорційно витратам праці і капіталу, а інший приріст випуску здійснювався за рахунок НТП як джерела інтенсивного росту. Запропонована схема виявилася дуже спрощеною, тому що уяву виробників не розглядалися питання, пов'язані з утворенням і поведінкою олігополістичних і монополістичних структур, трудовими суперечками і некомпетентним керівництвом; не знайшлося місця для розгляду впливу фінансово-економічного й інституціонального середовища, банківської системи, профспілок, різноманітних механізмів державного регулювання і управління інноваційною діяльністю. Не зачіпаються також питання зовнішньоекономічних зв'язків. Крім того, фактично ігнорується висновок Й.Шумпетера про несумісність конкурентної рівноваги і технічного прогресу. Запропонована модель намагається охопити значні проміжки часу, проте всі джерела економічного росту розглядаються ізольовано одне від одного, що припустимо лише для коротких тимчасових інтервалів і незначних прирісних змін чинників. Проте, незважаючи на зазначені обмеження і вади, модель зіграла велику роль, відмічаючи вирішальне значення науки, освіти і управління в економічному рості, звернувши тим самим увагу на нематеріальні його джерела, що мають безпосереднє відношення до НТП.

Значний внесок у розробку проблематики економічного росту вніс Е. Денісон. Його дослідження переслідувало не одну, а цілий ряд взаємозалежних цілей, головною з яких був вибір, розрахунок і конкретне вивчення численних чинників, що визначають різні темпи економічного росту в США і восьми країнах Західної Європи (Англії, ФРН, Італії, Франції, Бельгії, Данії, Норвегії та Голландії). Користуючись методикою міжнародних економічних співставлень вартісних показників, Е. Денісон здійснює порівняльний аналіз рівнів продуктивності праці (як основного показника економічного росту) дев'ятох країн у 1960 році і причин, що визначили розходження в цих рівнях [8].

Е. Денісон в основу дослідження поклав 23 чинники темпів росту (4 чинники, що стосуються праці, - зайнятість, відпрацьовані години, статтева

та вікова структура робочої сили і рівень освіти; 4 чинники, що стосуються капіталу, - житловий фонд, міжнародні активи, нежилі будинки, спорудження й устаткування, товарно-матеріальні запаси; земля та інші чинники, що мають відношення до НТП). При аналізі Е. Денісон використовує метод виробничої функції, трактуючи темпи технічного прогресу як ту частину темпів виробництва продукції, що утворюється понад внесок праці і капіталу, тобто як ріст або частку в темпах росту залишку. Такий підхід призводить до деякого применшення ролі НТП у процесі економічного розвитку (в результаті навіть часткового врахування матеріалізації технічного прогресу у виробничих ресурсах його частка в забезпеченні економічного росту, за Денісоном, склала в США в 1950-1962 р. лише 42%, у той час як за розрахунками Шмуклера, Кендріка, Солоу, Абрамовича вона досягає 70-90%).

Проте, незважаючи на деяку недооцінку ролі НТП, Е. Денісон усе ж вважає його основним джерелом економічного росту. Своїми дослідженнями він доводить, що в основу розходжень між країнами по ефективності виробництва, продуктивності ресурсів покладені витрати на наукові дослідження і розробки та їх ефективність. Так, при майже такій же чисельності населення, як і у восьми країнах Європи , разом взятих, витрати на науку в США в 4 рази вищі, у сфері дослідження зайнято в 2,2 рази більше людей, а чисельність вчених і інженерів у 3 рази більша [8]. Все це призвело до перетворення США в науково-технічного лідера (на жаль, дані по Японії в розрахунках Е. Денісона відсутні).

НТП у Е. Денісона асоціюється з прогресом знань (як технічних, так і управлінських). Отриманий ним зведений темп росту витрат ресурсів праці і капіталу виявився значно меншим від фактичних темпів росту національного доходу. Тому залишок трактується ученим як внесок НТП. На підставі статистичних даних і розрахунків Е. Денісон доводить, що в 1950-1962 рр. прогрес знань був чинником, що здійснює найбільший вплив на економічний ріст у всіх країнах.

На відміну від Е. Денісона, що розглядали прогрес знань поряд з іншими чинниками росту, Дж. Кендрік, Е. Гроссман, Ц. Гриліхес, Д. Джоргенсон, Е. Менсфілд та ін. висувають цей показник на перше місце [9], включаючи в неокласичну виробничу функцію витрати на НДДКР. У такий спосіб вони пояснюють технічний прогрес не як "залишок", а як результат накопичених у процесі проведення організованих наукових досліджень і розробок знань, наукових прийомів, технічної інформації.

Прихильники соціальної моделі продуктивності (Г. Вейскопф, С. Боулс, Д. Гордон) для аналізу економічної ролі НТП пропонують відмовитись від припущення, що за інших рівних умов усі фірми в умовах досконалої конкуренції (тобто коли конкурентні сили залишаються постійними і діють тривалий час приблизно однаково для усіх) рівномірно використовують існуючі технічні знання, що сприяють підвищенню продуктивності праці. Висновки розробників цієї моделі узгоджуються з тезою Й. Шумпетера про те, що конкурентний тиск і технічний прогрес

несумісні. Вони доводять, що в умовах різноманітного конкурентного тиску, що стимулює застосування фірмами нових засобів підвищення ефективності виробництва, екзогенний НТП, який навіть зростає постійними темпами, не буде призводити до рівномірного росту продуктивності. При жорсткій конкуренції продуктивність зростає і навпаки. У модель вводиться розмір реального темпу технічного прогресу, що є функцією як росту утворюваних технічних знань, так і поточного рівня конкурентного тиску на бізнес, що стимулює інноваційну активність. Таким чином, неокласичну модель росту можна вважати окремим випадком соціальної.

На думку угорського економіста Я. Хооша, економічний ріст безпосередньо визначається рівнем НТП, капітальними вкладеннями, чисельністю і якісним складом трудових ресурсів, географічним середовищем, системою управління господарським механізмом суспільства. Як бачимо, серед інших факторів НТП знаходиться на першому місці [10].

Особливо тісний взаємозв'язок існує між між НТП і якісною стороною економічного росту, оскільки підвищення в державних масштабах якості вироблених товарів і послуг неможливе без упровадження досягнень НТП.

Основа технологічного прогресу, по Хоошу, - розвиток техніки, технології виробництва і науки, причому серед цих чинників особливе значення має рівень наукових знань, оскільки і в техніці, і в технології виробництва використовуються саме наукові досягнення.

Як показує Я. Хоош, найбільш високий відсоток витрат на НДР спостерігається в галузях, що здійснюють найбільший вплив на забезпечення механізації, автоматизації, електрофікації виробництва, або сприяють впровадженню у виробництво обчислювальної техніки і кібернетики [10].

Технічний прогрес робить вирішальний вплив не тільки на темпи економічного росту, але і на внутрішню структуру економіки, визначаючи тим самим конкретного напрямки розвитку.

Отже, незважаючи на значні статистичні і концептуальні труднощі як у визначенні критеріїв самого росту, так і в доборі показників, що характеризують різні сторони НТП, їхній нерозривний зв'язок видається явним. Більшість дослідників вважають доведеним, що накопичення знань, поява нововведень, що знижують витрати, їх реалізація в "людському" і виробничому капіталі - основні джерела росту й ефективності.

Питання НТП знаходяться в центрі уваги прихильників теорій "індустріального суспільства" і "постіндустріального суспільства". Так, основною ідеєю "індустріального суспільства", що сформувалася в 60-70-х роках 20-го сторіччя (прихильники Дж. Гелбрейт, Р. Арон, У. Ростоу, С. Кузнець та ін., є те, що НТП автоматично веде до подолання соціальних протиріч, безконфліктної суспільної еволюції. При цьому тип суспільства

визначається рівнем технічного, індустріального розвитку, аналізованого у відриві від його соціально-економічних параметрів.

Теоретики "постіндустріального суспільства" (Д. Белл, Г. Кан, З. Бжезинський, А. Турен) розглядають сучасну стадію суспільного розвитку як наступну після індустріального суспільства. Його основа - техніка і виробництво, галузевий і фаховий поділ праці. Акцент переноситься з виробничих галузей на сферу послуг, науку, освіту. Корпорації поступаються лідерством університетам, бізнесмени - вченим, спеціалістам-професіоналам.

У даному контексті доцільно звернутись до короткого аналізу сучасних теорій інноваційного розвитку промисловості, а саме до теорії технологічного розриву М. Познера, теорії інтелектуальної технології Ф. Хайека, теорії інноваційної економіки і підприємницького суспільства П. Друкера, соціально-психологічної теорії інноваційного розвитку Х. Барнета, С. Вітте та ін. [11].

Основні постулати теорії технологічного розриву М. Познера наступні:

1) інновації – основний фактор диференціювання країн за рівнем економічного розвитку і спроможності до впровадження інновацій;

2) відбувається постійна дифузія нововведень по різних країнах у рамках життєвого циклу інновацій. Рух інновацій відбувається від економічно розвинутих країн-генераторів інноваційного розвитку до країн з дешевшими ресурсами (насамперед трудовими) і нежорсткими екологічними санкціями;

3) країни-лідери інноваційного розвитку нарощують обсяги експорту та імпорту саме високотехнологічної продукції;

4) на даному етапі відбувається трансформація парадигми масового виробництва у парадигму переважання гнучких техноекономічних систем;

5) теорія Познера передбачає паралельне існування зрілих і нових технологій. Зрілі технології існують за рахунок їх географічної диверсифікації, що і відповідає ідеї життєвого циклу інновацій, а нові – за рахунок високої дохідності.

Австрійський економіст Фрідріх Хайек у рамках своєї теорії інтелектуальної технології досліджував процес трансформації знань у підприємницьку ідею і стимулюванні інноваційного розвитку. Він виділяв наступні групи інституційних факторів, які здійснюють вирішальний вплив на сприйнятливість до інновацій: формальні (законодавство); неформальні (традиції, звичаї, мораль). Вчений досліджував також причини інноваційної сприйнятливості окремих країн. З досліджень Хайека можна зробити висновок, що основним фактором інноваційного розвитку промисловості є ринкова інформація.

П. Друкер дійшов висновку, що двома основними віхами економічного розвитку є інноваційна економіка та підприємницьке

суспільство (“суспільство знань”). Зміст теорії інноваційної економіки і підприємницького суспільства Пітера Друкера полягає у характеристиці американської моделі інноваційного розвитку промисловості 90-х рр. XX ст., якій притаманні, по-перше, значний розвиток малого і середнього бізнесу, а, по-друге, перетворення знань у вирішальну продуктивну силу економічного розвитку. Також Друкер вважає, що США і надалі залишатимуться технологічним лідером світу, якщо основною постаттю інноваційної економіки буде інтелектуал, відмежований від “опіки” бізнесу, але рівноправний його учасник.

Друкер окреслив контури нової інноваційної економіки, у якій:

- 1) переважаюча форма власності – інтелектуальна власність, яка, як і будь-який інший вид власності, розшаровує суспільство;
- 2) основним процесом розвитку виробництва є інтелектуалізація праці;
- 3) основна форма інвестицій – інвестиції у розвиток інтелектуального капіталу;
- 4) стрімкий розвиток науки як джерела появи інновацій.

Центральними категоріями теорії П. Друкера виступають підприємство, інновації, менеджмент. Вчений виділяв сім джерел інноваційних можливостей підприємців: несподіваний успіх чи провал, несподівана зовнішня подія; невідповідність між фактичною реальністю й уявленням про неї; необхідність удосконалення технологічних процесів; зміни в структурі галузі, промисловості чи ринку; демографічні зміни; зміни сприйняття настроїв; нові знання.

Друкер наголошував, що будь-яка інновація базується на трьох імперативах: місія інновації; результат інновації; практична спроможність інновації. Варто також зазначити, що інноваційний розвиток у Друкера постає як трансформація підприємцями змін на ринку в нові можливості.

На думку Пітера Друкера лідерам змін повинні бути притаманні наступні риси: гнучкість до змін і спроможність до їх здійснення; розуміння необхідності перенавчання у процесі своєї діяльності; готовність до прийняття управлінських рішень, володіння необхідними якостями менеджера.

Основним фактором економічного розвитку, згідно соціально-психологічної теорії інноваційного розвитку Х. Барнета, Є. Вітте, є висококваліфікована робоча сила, яка генерує нові знання. Також ця теорія наголошує, що для ефективної інноваційної діяльності необхідна тісна співпраця “владних стимуляторів” (адміністрація) і “кваліфікованих стимуляторів” (спеціалісти). Можна сказати, що положення соціально-психологічної теорії є принципами ефективного управління інноваційним розвитком промисловості як на макро-, так і на мікрорівні.

Таким чином, і прихильниками теорії циклічного розвитку, і прихильниками теорій економічного росту, і прихильниками теорій “індустріального” і “постіндустріального” суспільства, і прихильниками сучасних теорій інноваційного розвитку переконливо доведено, що НТП

став найважливішим чинником розвитку національної економіки, який визначає ефективність використання і робочої сили, і основного виробничого капіталу. НТП перетворився в головне джерело підвищення продуктивності праці, його ефективності і якості, тим самим сприяючи економічному росту різноманітних країн. Про цей красномовно свідчать деякі статистичні показники.

По наявних оцінках, до 90% збільшення випуску продукції на душу населення в передових країнах світу досягається за рахунок чинників, що не мають безпосереднього відношення до збільшення обсягів ресурсного забезпечення виробництва, причому до 40% приросту фізичного обсягу національного доходу - за рахунок прогресу в знаннях. Усього ж реалізація наукових досягнень у виробничих умовах у США забезпечує 50-80% приросту валового національного продукту [7].

Відповідно до даних англійської комісії з трудових ресурсів, 15% росту загальної ефективності американської і японської промисловості є результатом змін у характері використання робочої сили; 25% - капітальних вкладень; 60% змін у технології. Практично всі економічні "дива", що мали місце в колись відсталих країнах (Корея, Тайвань, Гонконг, Бразилія й ін.), у величезному ступені пов'язані з їх швидким переорієнтуванням на передові наукомісткі галузі і технологічно інтенсивні виробництва [12].

Роль НТП на сучасному етапі неухильно зростає й у зв'язку з обмеженнями, що постійно посилюються, пов'язаними з виснаженням природних ресурсів, загостренням енергетичних, екологічних, продовольчих проблем, дефіцитом робочої сили в одній сфері діяльності і, навпаки, надлишком в іншій, постійним зростанням психологічних навантажень на людину - головного суб'єкта процесу виробництва. Тому особливої актуальності набуває проблема переходу економіки на інтенсивний шлях, а це абсолютно неможливо без широкого використання досягнень НТП.

На думку Ю.М. Бажала, економіка перехідного періоду, щоб ефективно функціонувати, повинна реалізовувати три головні ознаки еволюційної парадигми розвитку економічної системи [13;14]:

- самоорганізація і саморозвиток суб'єктів господарювання;
- ефективність виробництва;
- виборність політики державної підтримки.

Всі відзначені ознаки найбільш повно реалізуються через НТП, тобто в ході становлення і розвитку ринкових відносин проблема ефективного використання його досягнень далеко не вичерпуються. Навпроти, для більшості підприємств і організацій, у яких проблема конкуренції, виживаності в жорстких умовах ринку стала найбільш актуальною, саме інноваційна діяльність та її результати можуть і повинні стати запорукою економічного успіху.

На жаль, навіть зараз більшість вітчизняних економістів зв'язують вихід України з глибокої кризи переважно з прийняттям і виконанням

рішень, що стосуються господарської й управлінської діяльності. Але досвід промислово розвинених країн показує, що цього явно недостатньо. Паралельно повинен працювати "штаб науково-технічної перебудови", що генерує і координує зусилля в інноваційній сфері. На думку В. Столярова і В. Тарасовича тільки тісна взаємодія цих двох елементів допоможе вивести Україну з затяжної економічної кризи [15].

Однією з визначальних характеристик нормального функціонування національної економіки є сприйнятливість народного господарства до інновацій. У свою чергу сприйнятливість до інновацій залежить від економічного укладу і науково-технічного потенціалу, ступеня відповідності їм організаційних структур.

Нами був проаналізований досвід промислово розвинених країн у питаннях здійснення науково-технічної та інноваційної політики на мікро- та макрорівнях. Виявилось, що ринку самого по собі недостатньо для її ефективного проведення. Базуючись на цьому досвіді, можна зробити висновок, що без цілеспрямованої системи регулювання ринкові закони розвитку економіки не можуть забезпечити широке поширення досягнень НТП. Своєрідним регулятором цього процесу виступає держава, а інструментом регулювання є державна науково-технічна політика, що разом із промисловою політикою підприємств складає національну інноваційну політику [16]. Необхідність у державній науково-технічній політиці викликана тим, що для прискорення економічного розвитку варто не просто стимулювати розвиток науки і техніки, а цілеспрямовано управляти процесом комерційного використання результатів НТП.

У сферу діяльності держави, як показує закордонний досвід, входить фінансування фундаментальних досліджень, створення сприятливих організаційно-економічних умов для розробки і реалізації великомасштабних інноваційних програм, визначення пріоритетних напрямків розвитку науки і техніки, формування інноваційної інфраструктури, правове забезпечення діяльності, стимулювання робіт у сфері науки і техніки, в тому числі всебічна підтримка дрібного інноваційного бізнесу. В останні роки практично у всіх країнах відзначено підвищення ролі держави в розробці комплексних прогнозів національного науково-технічного розвитку. У функції держави входить визначення пропорцій між ланками інноваційного циклу, між фундаментальними і прикладними дослідженнями, між окремими науковими напрямами, встановлення обсягів і пропорцій у їхньому фінансуванні.

Проте в сфері практичного здійснення інноваційної політики пріоритет відданий приватним компаніям. Сполучення функцій стратегічного управління науково-технічним розвитком у руках держави й оперативного управління в руках компаній є як визначальною рисою науково-технічної політики в промислово розвинених країнах, так і основною умовою її ефективного здійснення.

Характер і основні риси науково-технічної політики розвинених країн розглядається в чисельних публікаціях. Відповідно до механізму її

здійснення розрізняють дві групи країн. Так, у Японії, Франції, Канаді, Швеції, Німеччини існує думка, що простого врахування ринкових сил недостатньо, тому необхідне активне втручання в управління економікою на всіх рівнях з боку держави. Уряди цих країн звичайно реалізують довгострокову стратегію в області розробки і використання нової техніки, складної промислової продукції. У США, навпаки, дотримуються думки, що тільки дія вільних ринкових сил забезпечить оптимальне управління економікою, тому уряд обмежується лише загальним регулюванням економіки на макrorівні. Вибір же пріоритетних напрямків інноваційного розвитку здійснюється приватними фірмами в залежності від попиту і потреб ринку й у відповідності зі своїми можливостями.

Реалізація державної науково-технічної політики повинна спиратися на міцний фундамент законодавчого забезпечення НТП, що узгоджується зі світовою практикою. Досвід закордонних країн показує, що без досконалої правової та юридичної бази зусилля держави в налагодженні і регулюванні інноваційної діяльності видаються даремними, тому розробці законодавчих актів, внесенню в них змін, доповнень відповідно до умов, що постійно змінюються, приділяється першочергова увага. У США, наприклад, на даний час діють близько 100 законів у сфері науки і техніки [7;12]. У КНР діяльність держави в сфері НТП зведена в ранг конституційного принципу: "...держава розвиває суспільні і природні науки, популяризує науково-технічні знання, заохочує досягнення в науково-дослідній роботі, винаходи і відкриття в області техніки" [17].

Практично єдиною спробою юридичного закріплення визначальної ролі держави в проведенні інноваційної політики в Україні, визначенні науково-технічних пріоритетів, установленні функцій окремих державних органів і структур став Закон України "Про інноваційну діяльність", прийнятий Верховною Радою ще в далекому 2002 році. Як свідчить аналіз показників інноваційної активності, цього явно замало. Тому, на нашу думку, в найближчий термін державі необхідно знову повернутись до цього питання шляхом внесення змін до вищезгаданого Закону, розробки нових законодавчих, нормативних та інструктивних документів стосовно інноваційної діяльності на державному та регіональному рівнях. Тим більше, що нагальність цієї проблеми підкреслюється прагненням України долучитись до сучасних євроінтеграційних процесів.

Література

1. Шумпетер Й. Теория экономического развития. –Г.: Прогресс. 1992.-455с.
2. Инновации и экономический рост / [Христенко В., Миндели Л., Косалс Л. и др.]; под ред. К. Микульского. — М. : Наука, 2002. — 377 с.
3. Solow R. M. A contribution to the theory of economic growth / R. M. Solow // Quarterly Journal of Economics. — 1956. — February. — P. 65—94.
4. Кондратьев Н. Д. Проблемы экономической динамики / Кондратьев Н. Д.; редкол. : Л. И. Абалкин (отв. ред.) и др. — М. : Экономика, 1989. — 526 с.
5. Фонотов А.Г. Россия: От мобилизационного общества к инновационному. – М.: Наука, 1993. –273с.

6.История экономических учений: (современный этап) / [Отмахов П. А., Афанасьев В. С., Осадчая И. М.] ; под общ. ред. А. Г. Худокормова. — М. : ИНФРА-М, 1998. — 733 с.

7. Асонов Г.В., Хуторненко О.А., Шаблий Е.И. Особенности экономической культуры в США, Японии, странах Западной Европы. - К.:УкрИНТЕИ, 1992. - 60с. (Экономика: Обзор. информ. Серия. Рыночная экономика: Заграничный опыт).

8.Денисон Е. Исследования различий в темпах экономического роста. - М.: Прогресс, 2001. - 645с.

9.Морозов Ю. В. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов / Морозов Ю. В., Гаврилов А. И., Городнов А. Г. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 471 с.

10. Хоош Я. Факторы экономического роста / Пер. с венг. —М.: Экономика. 1974. —223с.

11. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія / Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук. – К.: КНЕУ, 2003. – 394 с.

12. Кудров В.М. Научно-технический прогресс: заметки о мировом опыте // Общество и экономика. - 1993. - N7-8. - С. 21-26.

13. Бажал Ю. Эволюционная парадигма экономики переходного периода // Экономика Украины. - 1996. – N8. –С. 3-11.

14. Бажал Ю. М. Економічна теорія технологічних змін : [навч. посіб.] / Бажал Ю. М. — К. : Заповіт, 1996. — 240 с.

15. Столяров В., Тарасович В. О научно-технической политике в Украине // Экономика Украины. —1993. - № 4. —С.3-10.

16. Лапко О. О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання / Лапко О. О. — К. : Ін-т екон. прогнозів. НАН України, 1999. — 294 с.

17. Китай и экономическая реформа / Симаков В. // М.: Знание, 1990. - 64с.

1.2. Програмно-організаційні форми розширення компетенції регіонального і локального рівнів управління єврорегіональними процесами

Єврорегіональне співробітництво є сукупністю взаємовідносин адміністративно-територіальних одиниць сусідніх держав, сформованих за довільною просторовою конфігурацією на взаємовигідних добровільних партнерських засадах з метою кооперації, координації, інтеграції зусиль, ресурсів, фінансів та створення механізмів необхідних для задоволення актуальних потреб на основі договірно-правової бази та засадах довіри на неформальному рівні.

Сприятливими чинниками для розширення єврорегіональної співпраці України є географічне положення, достатньо розвинуті двосторонні зв'язки з країнами-членами ЄС, реальні перспективи входження до програми «Східне партнерство».

Великий потенціал для розвитку єврорегіонального співробітництва дає те, що дві треті областей України є прикордонними. Ці території потребують, перш за все, вирішення питань щодо економічного зростання, удосконалення діяльності органів влади, розвитку комунікацій, культурно-освітньої сфери, туризму, захисту довкілля тощо.

Спільні кордони з країнами-членами ЄС та Росією, Білоруссю, Молдовою, Туреччиною та взаємодоповнюючі транспортні системи на міжнародних торгівельно-економічних напрямках створюють можливості для широкоформатного єврорегіонального розвитку як західних, так і східних регіонів.

Українською державою в практичному сенсі здійснюються кроки щодо участі в єврорегіональному співробітництві. Однак, поки що, дії спорадичні й не дають відчутних економічних результатів.

Як показав досвід країн ЄС, організація єврорегіонального співробітництва стала вагомим чинником задіяння принципів регіонально-приватного партнерства для стимулювання соціально-економічного розвитку прикордонних територій.

Найбільш комплексною і ефективною формою утворень, в рамках яких формуються і діють різноманітні координаційні, коопераційні та корпоративні механізми, стали єврорегіональні структури, так звані єврорегіони.

Єврорегіон – це юридично оформлена (за нормами Ради Європи) територія транскордонного співробітництва між територіальними громадами або місцевими органами влади прикордонних регіонів двох або більше держав, які мають спільний кордон.

Відповідно до переліку Ради Європи на даний момент існує понад 70 транскордонних регіональних об'єднань, які утворені 235 регіонами 32 держав.

Перші активні спроби європейської транскордонної співпраці припадають на кінець 60-х років, саме тоді починається активне використання такого інструменту транскордонної політики, як єврорегіони.

Піонерами транскордонної співпраці можна вважати норвезько-шведсько-фінські, голландсько-німецькі та німецько-французькі прикордонні регіони.

Найбільший досвід співпраці мають регіони, що розташовані вздовж північних, західних і південних кордонів Федеративної Республіки Німеччини і скандинавських країн.

У Західній Європі нині функціонує понад 50 єврорегіонів. Першими єврорегіонами стали Euroregio (на кордоні Нідерландів і Німеччини) та Regio (на кордоні Швейцарії, Німеччини та Франції). Відомі, наприклад, єврорегіон „Сартлоукс”, що включає Саар (ФРН), Лотарингію (Франція), і державу Люксембург та „Нейсе”, до якого входить низка східних земель ФРН, західні воєводства Польщі і західні округи Чехії.

Успішно діють також єврорегіони – Маас-Рейн, Гронау, Рейн-Вааль, Паміна, Емс-Доларт, Рейн-Маас-Північ, Верхній Рейн Бодензее, Арж-Альп та інші.

Значний доробок у сфері транскордонної співпраці має сусідня з Україною Польща. На її кордонах створено і діє 13 єврорегіонів.

Співпраця ведеться з усіма країнами, що межують з Польщею, а також з кількома дальніми країнами: з Угорщиною і Румунією (у рамках Карпатського Єврорегіону), зі Швецією (у рамках Єврорегіону "Померанія" і Єврорегіону "Балтика"), а також з Латвією та Данією (у межах Єврорегіону "Балтика").

Діяльність єврорегіонів розглядається як один з елементів загальноєвропейської системи пріоритетів, який відповідає принципу інтеграції держав через інтеграцію регіонів. Така діяльність передбачає прискорення соціально-економічного розвитку транскордонних регіонів, кадрову інфраструктурну підготовку регіонів і країн в цілому для поглиблення співробітництва з ЄС, прискорення європейських процесів інтеграції, реалізацію потенціалу формування експортної спеціалізації регіонів, розвиток міжнародних зв'язків у галузях туризму, рекреації, охорони навколишнього природного середовища.

Організаційна структура єврорегіонів є типовою і включає в себе: раду об'єднання, голову ради, виконавчого директора та робочі комісії. Органи єврорегіону виконують дорадчі, консультативні та координаційні функції. Рада обговорює та затверджує спільні проекти, забезпечує їх фінансування та реалізацію. Рішення Ради мають дорадчий характер. Рада складається з представників кожної країни-учасника. Сесії Ради відбуваються 2-4 рази на рік.

Підставами створення єврорегіонів є потреби населення сусідніх держав, яке має спільну історичну національну спадщину.

До основних передумов розвитку прикордонної співпраці перш за все належать: історичні; політичні; економічні; соціальні та інші питання.

Заданням прикордонної співпраці є політичне прискорення європейської інтеграції. Єврорегіони можуть стати сполучними ланками у цьому процесі і сприяти налагодженню позитивних відносин між регіональними спільнотами різних країн.

Для населення єврорегіонів найбільш важливою є співпраця, яка сприяє професійній діяльності, прискорює економічний розвиток регіону.

Тому конкретною метою створення єврорегіонів у рамках країн ЄС є: усунення перешкод, пов'язаних із перетинанням кордонів, зміцнення економічного, соціального, культурного співробітництва, мінімізація екологічних проблем у прикордонні держав-сусідів та вирішення проблем, пов'язаних із безпекою підприємництва і туризму.

З огляду на зміну політичних та економічних обставин на континенті, що впливають на регіональний розвиток, держави Європи пристосовуються до нового середовища, яке формується як внаслідок реформи ЄС, так і проведення політики розширення на Схід в контексті ідеї розвитку Європи не лише у географічному, політичному чи економічному вимірах, а, насамперед, як вільного та різноманітного європейського гуманітарного простору.

Єврорегіони можуть розглядатися і як засіб врегулювання можливих територіальних проблем двох держав, адже їх створення частково знімає

напругу щодо можливих територіальних претензій, проблем, пов'язаних зі становищем національних меншин. Це також своєрідний полігон для апробації сумісності законодавства різних країн і правових систем.

В економічному розвитку регіони мають різний рівень, однак у правовому відношенні однаковий статус і права. Загальними для всіх єврорегіонів є інтереси, які знаходяться в площині взаємодії національних, державних, регіональних і приватних сфер. Основні з них – вирівнювання показників економічного розвитку, а також вирішення проблем екології, міграції населення, боротьби з міжнародною злочинністю.

Принципи формування єврорегіонів зазнавали змін – від довільного підходу щодо створення правил поведінки до впровадження відповідних структур і засад їх діяльності.

Принципами діяльності Єврорегіонів є:

- добровільність членства;
- спільна законодавчо-правова основа діяльності;
- економічна ефективність;
- демократичні засади прийняття та реалізації рішень;
- інвестиційно-коопераційні механізми розробки та реалізації спільних проектів;
- взаємовигідність та пропорційність отримання дивідендів;
- ротацийні засади управління;
- застосування перспективних управлінських методів реалізації проектів тощо.

У країнах ЄС єврорегіональні процеси формалізувалися з підписанням Римського договору 1957 року і створенням Європейського соціального фонду, а також Європейського інвестиційного банку і Європейського фонду орієнтації і гарантій сільського господарства від 1962 року та створення в 1973 р. Європейського фонду регіонального розвитку.

У даний час в Європі прикордонна і регіональна взаємодія здійснюється на основі Європейської рамкової конвенції про прикордонну співпрацю територіальних співтовариств, підписаної 21 травня 1980 р. в Мадриді і Додаткового протоколу, підписаного 9 листопада 1995 р. в Стразбурзі, а також Протоколу до Конвенції, підписаного 5 травня 1998 р. в Стразбурзі.

Єврорегіональна політика мала спрямування як на розширення членства в ЄС, так і передбачення збільшення коштів на економічну допомогу новим членам з метою вирівнювання економічних і соціальних параметрів.

Фінансування проектів у сфері захисту навколишнього середовища і розвитку трансєвропейських мереж у відстаючих державах-членах ЄС разом з економічним і монетарним союзом і спільним ринком встановив Маастріхтський договір від 1992 року.

В даний час Європейський Союз має декілька інструментів для проведення регіональної політики. Це – Європейський фонд регіонального

розвитку (ERDF), Європейський соціальний фонд (ESF), Європейський сільськогосподарський фонд (EAGGF) і Фінансовий інструмент орієнтації рибальства (FIFG).

Крім того, в країнах, де ВВП нижче 90% від середнього в ЄС, проекти у сфері екології і транспорту підтримуються спеціальним Фондом єдності.

В ЄС розроблено декілька програм з регіональної прикордонної співпраці – ІНТЕРРЕГ I, ІНТЕРРЕГ- II, ІНТЕРРЕГ- III, які охоплюють території держав, що безпосередньо межують з ЄС, а також низку територій в басейнах Атлантичного і Індійського океанів.

Одним з дієвих механізмів діяльності єврорегіонів стало створення міжурядових комісій з регіональної і прикордонної взаємодії.

Основним фінансовим джерелом для технічної допомоги є Програма прикордонної співпраці (ППС) ТАСІС.

У березні 2003 р. Європейський Союз виступив з ініціативою «Розширена Європа – Добросусідство: нові рамки взаємовідносин зі східними і південними сусідами». З практичної точки зору дана ініціатива направлена на спільну роботу з сусідніми країнами для поліпшення умов вільного пересування товарів, послуг, капіталу і людей, а також розвитку зони дружнього добросусідства. У рамках цієї нової політики в липні 2003 р. Комісія прийняла Повідомлення «На шляху до добросусідства», яким передбачається створення нового механізму для вирішення загальних завдань, що виникають в результаті зближення на зовнішніх кордонах розширеного ЄС. Новий механізм добросусідства (НМД) покликаний сприяти прикордонній, а також регіональній і транснаціональній співпраці на зовнішніх кордонах, поєднуючи як цілі зовнішньої політики, так і економічну і соціальну інтеграцію.

Пріоритети НМД: сприяння економічному і соціальному розвитку прикордонних областей; забезпечення спільної діяльності щодо вирішення загальних завдань в таких сферах як навколишнє середовище, охорона здоров'я і боротьба з організованою злочинністю; забезпечення ефективності і безпеки кордонів; сприяння контактам між людьми на місцевому рівні.

Єврорегіональні програми мають особливості.

Програми добросусідства (ПД) є прикордонними і транснаціональними програмами співпраці країн-членів ЄС, країн-кандидатів і їх сусідів. Вони направлені на сприяння владі і організаціям як усередині ЄС, так і за його межами, спільна робота яких спрямована на поліпшення економічних і соціальних умов життя в регіонах, вирішення загальних проблем і надання можливостей для розвитку.

Прикордонні програми зосереджені на місцевому рівні по обидві сторони кордонів і допомагають місцевому населенню вирішувати питання, що представляють взаємний інтерес.

Транснаціональні програми охоплюють великі географічні області (наприклад, регіон Балтійського моря) і більше орієнтовані на вирішення

стратегічних питань – транспортних проблем, проблем навколишнього середовища.

ПД створюються з урахуванням правил, вироблених службами Європейської комісії і реалізуються робочими групами, що спеціально створюються для цих цілей за участю регіональної і національної влади по обидві сторони кордонів. Країни-учасниці визначають спільні пріоритети за кожною програмою з урахуванням вищезазначених основних цілей.

У січні 2006 р. комісія схвалила сім нових тематичних програм, які складають основу міжнародної співпраці ЄС на 2007-2013 рр. Рішення про впровадження нової, ефективнішої моделі надання міжнародної допомоги є частиною нового підходу ЄС до співпраці з іншими країнами. Основні напрями нових тематичних програм такі: "Права людини і демократія", "Людський і соціальний розвиток", "Навколишнє середовище і стійкий розвиток природних ресурсів, включаючи енергетику", "Безпека продуктів харчування", "Недержавні учасники процесів розвитку", "Міграція і притулок", "Співпраця з промислово розвиненими країнами".

Комітет у закордонних справах Європейського парламенту виступив з пропозицією використовувати Європейську політику сусідства (ЄПС) як інструмент зміцнення демократії і верховенства права в країнах-сусідах ЄС.

Реалізація ЄПС повинна дати перевагу країнам - сусідам в порівнянні з іншими країнами світу і привести до підписання Європейських договорів сусідства, які будуть сприяти повному доступу до внутрішнього ринку, участі в Європейській політиці безпеки і оборони і тісній взаємодії у сфері юстиції і внутрішніх справ.

Тобто, ЄПС покликана не лише зміцнювати відносини між ЄС і країнами-сусідами, але і сприяти їх регіональній інтеграції.

Європейська програма сусідства і партнерства (ЄПСП) повинна забезпечити впорядкований підхід до координації дій на східних і південних кордонах ЄС за допомогою фінансування різноманітних проєктів, які поживлять економічну діяльність поблизу кордонів і полегшать перетин кордону громадянами.

Внаслідок проведеної роботи зовнішня політика ЄС набуває все більш цілісного характеру. У ній поєднуються різні політичні напрями – регіональні, імміграційні, візові, прикордонні, співпраця поліцій і судових органів у кримінально-правовій сфері, у сфері забезпечення фундаментальних прав і свобод, загальної зовнішньої політики і політики безпеки.

При цьому ЄПС не лише "регіоналізується" за географічним принципом, але набуває також характеристик внутрішньої регіональної політики ЄС.

У регіональних програмах добросусідства передбачається:

1. Поліпшення доступу до трансграничної інфраструктури і послуг (інфраструктура, спільне планування послуг для населення, надання інформаційних послуг, системи раннього попередження).

2.Збереження навколишнього середовища (прикордонні моніторингові системи і управління ресурсами, планування прикордонної інфраструктури, співпраця у випадках виникнення надзвичайних ситуацій).

3.Розвиток бізнесу уздовж транзитних коридорів (консультування з питань імпорту/експорту, обмін досвідом, встановлення бізнес контактів і партнерських мереж і т. д.).

4.Заходи на рівні громадян (сприяння встановленню контактів і розвитку партнерських відносин, спільні заходи).

5.Розвиток туризму (планування, поліпшення інфраструктури, послуг).

6.Підвищення конкурентоспроможності прикордонних регіонів шляхом модернізації і розвитку прикордонної інфраструктури.

7.Розвиток людських ресурсів і інституційної прикордонної співпраці, включаючи безпеку на кордонах Європейського Союзу.

Пріоритет мають наступні тематичні напрями: розвиток бізнесу уздовж транзитних коридорів; розвиток трансграничних послуг; заходи, що ведуть до створення міцних трансграничних контактів, встановлення партнерських мереж або структур прикордонної співпраці, проведення спільних заходів і розробка перспективних проєктів; розробка стратегій, ініціатив, обмін позитивним досвідом для поліпшення прикордонних послуг для жителів; розвиток туристичного сектора; розвиток і оптимізацію прикордонної інфраструктури; інституційна співпраця; ефективне забезпечення безпеки кордонів.

Проєкти співпраці включають: розробку спільних стратегій для макро-регіонів і діяльності щодо їх реалізації; сприяння стійкому розвитку окремих секторів (наприклад, туризм, енергетика); посилення комплексного розвитку прибережних зон, островів і інших особливих територій; розвиток збалансованих поліцентричних структур розселення; створення стійкої системи комунікаційних з'єднань з метою кращої просторової інтеграції; управління культурною і природною спадщиною, а також природними ресурсами; сприяння створенню інститутів у сфері просторового розвитку.

Правове підґрунтя для єврорегіонального співробітництва України створює ратифікована Європейська хартія місцевого самоврядування та Декларація про транскордонне співробітництво в Європі, які в концептуальному плані мають позитивний вплив на розвиток транскордонного співробітництва та створення єврорегіонів, здійснення реформ місцевого самоврядування, а також сприяють удосконаленню правових механізмів співпраці між органами самоврядування прикордонних міст і районів.

Україна приєдналася до Європейської рамкової конвенції про прикордонну співпрацю територіальних співтовариств та областей. Учасники Конвенції в даний час знаходяться на різних стадіях співробітництва – від підписання або підготовки до підписання угод, які

відкривають додаткові можливості для міжрегіональних і трансграничних зв'язків, або стадії реалізації конкретних програм.

Ці документи спрямовані на розвиток всього спектру трансграничної співпраці в культурній, економічній, освітній та інших сферах на міжнародному, національному, регіональному рівні з метою спрощення візового режиму, розвитку прикордонної, транспортної, телекомунікаційної, природоохоронної, енергетичної інфраструктур, протидії нелегальній міграції і боротьби з міжнародною злочинністю.

В останні роки трансграничному співробітництву з боку України надається належне значення як на державному рівні, так і регіональному. Про це свідчить прийнята законодавча база, матеріали конференцій, форумів, практика діючих євро регіонів.

Територія України, що входить до складу євро регіонів – це майже 20% населення країни (6 областей, 100 районів, 109 міст).

Для забезпечення результативного залучення прикордонних регіонів України до євро регіональної співпраці необхідно вирішити завдання щодо:

- створення ефективної правової бази;
- створення необхідної системи управління та регулювання міжрегіональних процесів;
- вироблення ефективної фінансово-економічної складової функціонування євро регіонів;
- утворення системи економічного стимулювання і збалансування інтересів сторін міжрегіонального та трансграничного співробітництва;
- забезпечення ефективних механізмів зовнішньоекономічної діяльності.

Основними принципами міжрегіонального співробітництва є:

- партнерські засади відносин;
- приватно-державні засоби фінансового забезпечення реалізації спільних проектів;
- залучення регіональних та місцевих джерел і засобів;
- залучення кредитних ресурсів вітчизняних банків та міжнародних фінансових організацій;
- державні гарантії реалізації спільних важливих проектів;
- створення спільних підприємств;
- удосконалення для регіонів митних правил;
- пропорційність розподілу дивідендів в залежності від внеску партнерів.

Діяльність єв्रो структур ґрунтується на програмно-цільовому методі. У межах міжрегіонального співробітництва Західного регіону України із прикордонними регіонами країн Центральної та Східної Європи він опробований на таких програмах:

- розвиток міжнародних транспортних коридорів (МТК), що проходять через вказані території;
- розвиток інфраструктури прикордонних територій;

- вирішення проблеми взаєморозрахунків між суб'єктами міжрегіонального співробітництва;
- природокористування і охорони довкілля;
- оптимізації використання трудових ресурсів;
- проведення науково-дослідних робіт.

Як показала практика, вказані програми забезпечують поточні питання зовнішньої торгівлі, усунення перешкод у просуванні товарів, капіталів та робочої сили, надходження інвестицій, обміну новими технологіями і паралельно вирішують перспективні соціальні проблеми.

При реалізації спільних програм необхідно дотримуватись таких принципів: безумовне виконання угод, договорів, контрактів; забезпечення економічних пріоритетів; - відкритість та прозорість діяльності на основі тендерів та конкурсів; розподіл отриманих доходів у відповідності до внеску кожного учасника спільної програми; справедливий розподіл ризиків.

Україна володіє значним геополітичним потенціалом для розбудови ефективного транскордонного співробітництва. Маючи спільні кордони з новими членами ЄС, вона водночас, межує з усіма прикордонними державами на східному кордоні ЄС – Росією, Білоруссю, Молдовою та Туреччиною. Волинська, Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська і Чернівецька області відповідно до історичних обставин мають спільну основу просторового розвитку з межуючими регіонами Польщі, Словаччини, Угорщини та Румунії. Територія та транспортні системи України відіграють унікальну транзитну роль на традиційних торгівельно-транспортних шляхах, як через нові кордони ЄС зі Сходу до Європи, так і вздовж них – з Півдня на Північ.

На державному кордоні України створено вісім єврорегіонів – “Буг”, “Верхній Прут”, “Нижній Дунай”, “Карпатський”, “Дніпро”, “Слобожанщина”, «Ярославна», “Донбас”, які є організаційними формами співробітництва адміністративно-територіальних одиниць. До їх функціонування залучено наступні області України — Волинську, Закарпатську, Івано-Франківську, Львівську, Одеську, Чернівецьку, Чернігівську, Харківську, Донецьку, Сумську.

На кордонах України з новими країнами членами ЄС діють чотири єврорегіони: "Карпатський єврорегіон": Польща, Словаччина, Угорщина, Румунія, Україна; єврорегіон "Буг": Польща, Білорусь, Україна; єврорегіон "Нижній Дунай": Молдова, Румунія, Україна; єврорегіон "Верхній Прут": Молдова, Румунія, Україна.

На північно-східному кордоні діють три регіони: "Дніпро": Чернігівська область України, Брянська область Росії та Гомельська область Білорусії; "Слобожанщина": Харківська область України, Белгородська область Росії; Ярославна: Курська область Росії та Сумська область України, Донбас: Донецька область України та Белгородська область Росії.

Після набуття сусідніми з Україною державами членства в Європейському Союзі розпочато виконання програм сусідства “Польща – Білорусь – Україна”, “Угорщина – Словаччина – Україна” та “Румунія – Україна”, метою яких є поліпшення соціально-економічної ситуації у прикордонних адміністративно-територіальних одиницях держав-учасниць.

Через створення єврорегіонів до співробітництва з ЄС активно залучається російсько-білорусько-українське прикордоння.

Внаслідок ратифікації Європейської рамкової конвенції і підписання Додаткового протоколу регіони діють в єдиному правовому полі з європейськими партнерами.

Важливу роль у єврорегіональному співробітництві відіграють такі інститути російсько-українського прикордонного і міжрегіонального співробітництва як Постійна нарада глав російських і українських областей "Співдружність регіонів" і Рада керівників прикордонних регіонів Росії, України і Білорусі.

Характерним прикладом єврорегіонального співробітництва є єврорегіон «Дніпро», який об'єднує прикордонні області України, Росії і Республіки Білорусь. У травні 2003 року в Гомелі три прикордонні області Білорусі, Росії й України підписали договір про створення Єврорегіону "Дніпро", головним завданням якого є розробка й реалізація спільних проєктів, спрямованих на вирішення актуальних для даних регіонів завдань.

«Дніпро» – перший єврорегіон, до складу якого ввійшли лише східноєвропейські держави.

Керівними органами єврорегіону є: Рада прикордонного співтовариства; президія; секретаріат; ревізійна комісія; робочі групи.

Серед проєктів єврорегіону «Дніпро»: удосконалення навичок фахівців з керування проєктним циклом; створення інфраструктури секретаріату єврорегіону «Дніпро» (становлення національних координаційних бюро); проведення міжнародних фестивалів; створення Міжнародного інституту славістики.

Важливі також проєкти з розвитку прикордонних торговельних зв'язків через підприємництво й малий бізнес, зі зниження забруднення басейну ріки Дніпро, охороні пам'яток архітектури й природи, розбудови українсько-російсько-білоруського транспортного кільця Чернігів-Брянськ-Гомель, оскільки через три сусідні області проходить кілька міжнародних транспортних коридорів, в ефективності використання яких зацікавлені європейські країни, а також відновлення руху поїздів на ділянці залізниці Семенівна-Климово.

Розглядається питання розширення єврорегіону «Дніпро» за рахунок приєднання до нього Волинської області. Оскільки Волинь межує із єврорегіоном «Буг», який включає Брестську область Білорусі й сусідні райони Польщі, то в такий спосіб буде створена найбільша на

пострадянському просторі «євротериторія» – від Брянської області РФ до Східної Польщі.

Важливим напрямком є співробітництво Чернігівської області в рамках єврорегіону «Дніпро» з Гомельською областю Білорусі та Брянською областю Росії.

Гомельська область має значний економічний потенціал і є одним з високорозвинених індустріальних регіонів Білорусі. На її території розташовано більше трьохсот великих і середніх промислових підприємств. Провідні галузі: паливна, хімічна, нафтовидобувна, харчова, деревообробна й целюлозно-паперова, чорна металургія. Велика питома вага підприємств машино- і приладобудування, металообробки. В області зосереджений весь республіканський обсяг видобутку нафти, газу, виробництва прокату чорних металів, фосфатних добрив, кормоуборочних комбайнів, полірованого скла, лінолеуму, туалетного мила, тут випускається більше 90 % всієї білоруської сталі, 45 % продукції нафтопереробки, 55 % картону, 42 % підшипників, 67 % шпалер, 38% металорізальних станків.

Великі підприємства – РУП "Білоруський металургійний завод", ВАТ "Гомельскло", РУП "Гомсільмаш", "Гомельобой" та ін.

Вигідне географічне положення, сприятливий клімат, досвід співробітництва із закордонними партнерами, високий освітній рівень робітників та службовців, наявність ресурсів для розвитку аграрно-промислового комплексу роблять область перспективною для вітчизняних і закордонних інвесторів.

Понад 70 країн далекого зарубіжжя є торговельними партнерами Гомельської області. Великобританія, Німеччина, Польща, Латвія, Китай, Італія, США - країни, з якими торгівля ведеться найбільше активно. Гомельська область експортує метали й продукцію з них, мінеральні добрива.

Основним партнером у зовнішньоекономічній діяльності області є Росія, обсяг торгівлі з якою становить половину зовнішньоторговельного обігу області.

На території області працюють 71 спільне й 41 іноземне підприємства.

В області діє вільна економічна зона "Гомель-Ратон". Ціль її створення – розвиток орієнтованих на експорт виробництв, заснованих на нових і високих технологіях, забезпечення сприятливих умов для економічного розвитку Гомельського регіону і його поступова інтеграція у світову економіку.

Частка експорту продукції в далеке зарубіжжя перевищує 70 відсотків – це говорить про те, що підприємства міцно закріпилися на світових ринках, реалізують свою продукцію за світовими цінами й за твердою валюту.

Найважливіший пріоритет для області – забезпечення продовольчої безпеки. Незважаючи на те, що Гомельщина ставиться до зони ризикованого землеробства, потенціал сільськогосподарських підприємств регіону досить високий. Агропромисловий комплекс здатний задовольнити потреби населення в основних продуктах харчування й забезпечити сировиною переробну галузь.

Була прийнята Державна програма "Відродження й розвиток села на 2005 - 2010 роки". Відповідно до неї в Гомельській області протягом шести років буде проведений благоустрій 238 сільських селищ якісно нового зразка. Створено понад 50 агрогосподарств.

Щорічно в області створюється більше 10 тисяч нових робочих місць.

У числі основних завдань, що сприяють економічному підйому регіону – розвиток наукомістких галузей, нарощування експортного потенціалу, збільшення виробництва продовольства, житлове будівництво. Область зацікавлена як у приватних вітчизняних, так й в іноземних інвестиціях. Приплив зовнішніх інвестицій сприяє не лише виходу економіки із кризи й поліпшенню якості життя населення, але й ефективному функціонуванню підприємств різних форм власності, інтернаціоналізації ринку товарів, капіталів і робочої сили.

Основними сферами залучення іноземних інвестицій у Гомельську область є наступні галузі промисловості: паливна, хімічна й нафтохімічна, чорна металургія, радіоелектронна, алмазообробляюча, машинобудування й металообробка, лісова, деревообробна й целюлозно-паперова, харчова.

Сільськогосподарський сектор готовий до міжнародного співробітництва, спрямованого на виробництво й переробку продукції рослинництва й тваринництва.

Підприємства будівельної індустрії зацікавлені в інвестиціях, спрямованих на виробництво будівельних матеріалів і конструкцій.

Основні мотиви для співробітництва з областю : соціальний спокій, економічна стабільність, юридична безпека, державні гарантії; сприятливі кліматичні умови, вигідне географічне положення на перетинанні важливих міжнародних залізничних ліній й автомагістралей; досвід співробітництва із закордонними підприємствами й фірмами різних форм власності; високий освітній рівень робітників та службовців; наявність ресурсів для розвитку аграрно-промислового комплексу; активна підтримка структурами влади продуктивних інвестицій, виключення будь-яких невинуватених обмежень для іноземних капіталовкладень.

Отже можливості пошуку взаємовигідних сфер для співпраці практично необмежені.

Через співробітництво з Гомельською областю Чернігівщина може активізувати зв'язки з іншими регіонами Білорусі.

Підґрунтям для цього є сформована договірно-правова база, зокрема: Міждержавна Програма довгострокового економічного співробітництва України з Республікою Білорусь; угода між Урядом України і Урядом РБ про співробітництво з прикордонних і митних питань; угода про співробітництво прикордонних територій; угоди між органами влади українських і білоруських областей та міст.

Загальна територія РБ - 207,6 тис. квадратних кілометрів (38% - ліси, 2% - води, 44% - сільгоспугіддя, 17% - інші землі).

Білорусь має спільний кордон з Україною, Республікою Польща, Литовською Республікою, Латвійською Республікою, Російською Федерацією загальною протяжністю 2992 км. Протяжність кордону з Україною - 998,2 км.

У Білорусі розвідано близько 30 видів мінеральної сировини. За промисловими запасами калійної солі РБ займає одне з перших місць у Європі. Практично невичерпні запаси кам'яної солі (понад 22 млрд. т). РБ багата нерудними корисними копалинами: гранітами, доломітом, вапняками, крейдою, легкоплавкими і тугоплавкими глинами, суглинками, піщано-гравієвими матеріалами. Запаси торфу оцінені в 4,4 млрд. тонн. Розвідано 63 джерела мінеральних вод.

Республіка Білорусь імпортує: газ (100%), нафту (74%), електроенергію (20%).

Споживання природного газу складає 21 млрд. куб. м на рік. Споживання електроенергії – 31 млрд. кВт/г на рік. Споживання нафти складає близько 7 млн. т на рік.

В РБ розинуте автомобільне - та тракторобудування, сільськогосподарське машинобудування, електротехнічна промисловість, переробка нафти, виробництво синтетических волокон, мінеральних добрив, будівельних матеріалів, легка і харчова промисловість.

Перспективні інвестиційні проекти: будівництво ТЕЦ, які працюватимуть на вугіллі, а також АЕС. Важливим для України є налагодження співпраці між українськими компаніями, зокрема, НАК «Нафтогаз України» та профільними компаніями РБ, насамперед, ВАТ «Белтрансгаз», ВАТ «Белнефтехім» та РУП «ВО «Білорусьнефть» щодо консолідації зусиль із забезпечення надійного транзиту російських вуглеводнів до країн ЄС, запровадження системи узгодження тарифної політики щодо транспортування російських енергоресурсів територією України та РБ, у т.ч. щодо узгодження транспортних тарифів з цінами на вуглеводні, спільної реалізації проектів, як на території Білорусі (будівництво підземних газосховищ та інших об'єктів нафтогазової інфраструктури, реконструкція білоруських ГКС), так і за кордоном (розробка родовищ вуглеводнів в Азербайджані, Венесуелі, Ірані, Туркменістані), обміну науково-практичним досвідом з питань розробки карбонатних родовищ та геологорозвідки, пошук необхідних матеріально-технічних ресурсів білоруського виробництва для потреб українських компаній тощо.

Республіка Білорусь знаходиться на перехресті важливих комунікаційних систем між Європою і Азією та СНГ і Західною Європою. Її територією проходять міжнародні транспортні коридори: № 2 – (Берлін-Варшава-Брест-Мінськ-Москва-Нижній Новгород); № 9 – (Гельсінкі-Санкт-Петербург-Вітебськ-Могильов-Гомель-Київ-Кишинів-Бухарест-Дмитровград-Александрополіс.

За результатами 2008 року товарообіг РБ з Україною перевищив 5 млрд. дол. США.

В Білорусі ефективно використовується допомога ЄС на розвиток інфраструктури. Основними реципієнтами ППС ТАСІС є Державний комітет прикордонних військ, Митний комітет, Міністерство природних ресурсів і охорони навколишнього середовища, а також обласні виконавчі комітети.

РБ має специфіку щодо співробітництва з сусідніми країнами. Дуже активно у двосторонньому форматі розвивається співпраця білоруських регіонів з російськими.

Понад 8 тисяч найбільших білоруських і російських підприємств зв'язані взаємним постачанням продукції.

Зовнішньоторговельні відносини здійснюються з 80 регіонами Російської Федерації.

Договірні-правова база білорусько-російської співпраці на регіональному рівні включає понад 170 договорів, угод і протоколів про торговельно-економічне, науково-технічне і культурне будівництво. Найбільш тісні торговельно-економічні зв'язки РБ має з Москвою, Санкт-Петербургом, Тюменською, Московською, Смоленською областями, на частку яких припадає близько 70 відсотків білорусько-російського товарообігу.

Нові можливості відкриваються у зв'язку з формуванням Програми сусідства "Росія – Білорусь". Метою програми є інституційна співпраця на основі транснаціональних і двосторонніх відносин в регіоні Балтійського моря. Діяльність здійснюватиметься безпосередньо на територіях країн-партнерів (Росії і Білорусі), а також представлятиме інтерес для країн Європейського союзу.

Водночас, як один з важливих кроків на шляху до транскордонної інтеграції РБ пропонує посилити спільну роботу білоруських, російських, українських і європейських структур по виробленню універсальних, прозорих і прийнятних для всіх зацікавлених держав правових норм, що полегшуватимуть участь прикордонних регіонів і міст евро регіонів у прикордонній торгівлі й забезпечать істотне спрощення режиму переміщення через кордони людей, товарів, капіталу, а також надання послуг.

Більшість підписаних міжрегіональних угод передбачає налагодження обміну інформацією, делегаціями, проведення спільних виставок, конференцій та щорічне підписання й організацію виконання планів (протоколів) спільних заходів.

Торговельно-економічні відносини більшості областей мають стійкі показники зростання як експорту, так і імпорту.

В останні роки спостерігається поживлення розвитку міжобласного співробітництва.

Відбувся обмін делегаціями між Луганською та Мінською областями. Розроблено і реалізується план заходів, спрямованих на активізацію співпраці підприємств Могильовської області з підприємствами Кіровоградської, Одеської областей та АР Крим.

Укладено угоду між Могильовським облвиконкомом та Кіровоградською облдержадміністрацією про торговельно-економічне, науково-технічне і культурне співробітництво.

Відбулися Дні ділового співробітництва білоруських та українських підприємців за участю представників Донецької та Дніпропетровської ТПП України.

Традиційними стали Дні ділового співробітництва „Мінськ-Львів”.

Поглиблюється співробітництво між Києвом і Мінськом, а також Кривим Рогом, Миколаєвом, Луганськом та столицею Білорусі.

Встановлено торговельно-економічні зв'язки РБ Луганською областю.

Пожвавилася робота з реалізації спільних економічних проектів, зокрема, між Мінським тракторним заводом і заводом „Ленінська кузня” (м. Київ), Мінським моторним заводом і Полтавським турбомеханічним заводом та ДП ВО „Південмаш”, ВАТ „Ірпінмаш” і Лідським заводом сільгоспмашинобудування, ДП НВКГ „Зоря-Машпроект” (м. Миколаїв) та Концерном „Беленерго”; корпорацією „Інтерпайп” і Мінським автомобільним заводом (МАЗ), Донецьким металургійним заводом і МТЗ.

Основною і найбільш пріоритетною формою трансграничної співпраці Білорусь вважає формування і функціонування єврорегіонів. В даний час 5 областей (з 6), що включають 44 адміністративні райони (більше 2/5 від їх загальної кількості) розташовані на кордоні з Латвією, Литвою, Польщею, Росією і Україною.

Білорусь бере участь в 5 єврорегіонах: «Буг», «Німан», «Озерний край», «Біловезька пуш», «Дніпро».

Основні напрямки діяльності: реалізація спільних екологічних проектів; співробітництво в сферах освіти, культури, туризму; розвиток прикордонної інфраструктури.

Мається досвід реалізації малих і великих проектів у рамках програми ТАСІС.

Основні проекти: відкриття туристичних фірм (філій) на територіях, що входять до єврорегіонів; створення пунктів пропуску на білоруському кордоні; проведення щорічних виставок-ярмарок; створення латвійсько-білоруського інформаційного центру; сприяння розвитку малих і середніх підприємств; менеджмент і маркетинг сільського туризму; розвиток прикордонних територій; щорічні фестивалі народної творчості,

збереження унікального природного комплексу Біловезької пуші; сприяння розвитку міжнародного туризму; створення нових господарських можливостей для населення прикордонних районів, відкриття туристичного переходу «Перерів-Беловежжя»; навчання шкільних учителів, що викладають екологічні дисципліни, співробітництво між прикордонними школами й проведення виставок шкільних освітніх проектів у рамках проекту «Програма ХХ століття»; розробка транскордонних туристичних маршрутів, навчання персоналу готельних комплексів, маркетинг екотуризму; участь у регіональній програмі ПРООН щодо розвитку управлінського потенціалу в сфері охорони навколишнього середовища в рамках проекту «Екологічно стійкий розвиток регіону «Біловезька пуша».

Вдалим є проєкт прикордонної співпраці "Регіональний розвиток і охорона природи».

Отже основні цілі співробітництва в рамках єврорегіонів є спільні дії по гармонічному розвитку прикордонної й транспортної інфраструктури, розвитку контактів між різними організаціями, підприємствами, жителями прикордонних районів, ліквідації наслідків стихійних лих, охороні навколишнього середовища, розвитку культурного й наукового обміну.

Приміром, за час свого існування 2 українських і 4 білоруських єврорегіони одержали від Євросоюзу на свій розвиток близько 30 млн. доларів.

Єврорегіони можуть стати моделлю для пошуку більше глибоких, розвинених форм співробітництва, у рамках яких можна буде мінімізувати візові режими, політичні перешкоди, вирішити проблеми прикордонного бізнесу.

Діяльність єврорегіонів є досить важливою не лише для вирішення актуальних проблем територій, але й більше широких завдань, зокрема, боротьби з незаконною міграцією, наркотрафіком, торгівлею людьми, організованою злочинністю, що не в останню чергу залежать від оснащеності контрольно-пропускних пунктів на кордонах, тісного співробітництва прикордонних та митних служб.

Білорусь застосовує на своїй території положення Європейської рамкової конвенції про прикордонне співробітництво територіальних співтовариств і влади. В останні роки за фінансової підтримки ЄС здійснена реконструкція 5 пунктів пропуску. По лінії Європейського Союзу надано сприяння в придбанні обладнання для мобільних застав на білорусько-українському кордоні, а також для проведення демаркації кордону між Білоруссю, Литвою, Латвією.

Проблемою єврорегіонального співробітництва є недостатній розвиток принципу субсидарності, тобто посилення регіонального й локального рівня управління через перенесення компетенції на можливо більше низький адміністративний рівень.

Водночас, розвиток єврорегіонів стримує слабка економічна база, недостатня інвестиційна привабливість, відсутність гнучких ринкових

структур – акціонерних товариств, спільних підприємств та режиму найбільшого економічного сприяння з боку місцевих влад.

Особливе значення має аспект, пов'язаний з поліетнічним складом населення єврорегіонів. Тому важливо в рамках єврорегіонів враховувати національні проблеми й вирішувати їх на основі загальнолюдських цінностей і взаємоповаги.

Важливим є зростання ролі єврорегіонів у вирішенні проблем областей.

У Брестській області в рамках єврорегіонів вирішуються питання: підвищення ефективності використання природних ресурсів і використання інфраструктури Національного парку "Біловезька пуща"; розвиток інфраструктури туризму уздовж міжнародного транспортного коридору № 2 та автомагістралі Е-30, у районі контрольно-пропускних пунктів; розвиток інфраструктури й ефективне використання водних систем.

У Вітебській області вирішуються питання: розвитку інфраструктури й ефективного використання водних систем, зокрема, Національного парку "Браславські озера"; розробки транскордонних маршрутів; забезпечення туристично-екскурсійного обслуговування, проведення Міжнародного фестивалю "Слов'янський базар" у Вітебську.

У Гомельській області вирішуються питання: розробки туристичних транскордонних маршрутів; використання інфраструктури туризму й ресурсів Національного парку "Прип'ятський"; розвитку ділового туризму; розвитку експортно-імпортних можливостей з державами далекого зарубіжжя; забезпечення проведення міжнародних музичних, театральних фестивалів, у тому числі Міжнародного фестивалю "Сожський хоровод".

У Гродненській області вирішуються питання: розвитку транскордонного туризму в рамках реалізації програми єврорегіону "Німан" з регіонами Польщі й Литви; створення інфраструктури та розробки туристичних маршрутів у районі Августовського каналу; обслуговування учасників щорічного Міжнародного фестивалю творчості малих народів з відвідуванням історико-культурного потенціалу обласних та районних центрів.

Отже в подальшому в розвитку єврогіонального співробітництва провідну роль відіграватимуть виробничі, сировинні, комунікаційні фактори. В цьому відношенні Білорусь є важливим партнером для України, в тому числі й в рамках єврорегіону «Дніпро».

Не менш вигідним для Чернігівщини обіцяє бути співробітництво в рамках євро регіону «Дніпро» з Брянською областю РФ.

Вигідне положення Брянської області, сусідство двох республік і чотирьох областей РФ сприяє встановленню різнобічних широких економічних, наукових і культурних зв'язків та стає одним з найважливіших факторів розвитку співробітництва.

Провідне місце у виробництві області належить підприємствам машинобудування, металообробки, електронної, хімічної, лісової, деревообробної й целюлозно-паперової, легкої й текстильної промисловості, а також промисловості будівельних матеріалів.

Найбільшими підприємствами області є машинобудівний завод, АТ "Автомобільний завод", АТ "Сталеливарний завод", АТ "Арсенал", АТ "Кремній"; завод "Літій", АТ "Брянсктекстиль" й "Брянскмясо"; АТ "Дятьківський кришталь", завод "Анод".

В області добре розвинутий агропромисловий комплекс. Основними галузями сільського господарства є тваринництво й рослинництво. У рослинництві область спеціалізується на вирощуванні зернових (жито, ячмінь, пшениця, овес, гречка) і технічних (льон, коноплі, цукровий буряк) культур. Основними галузями тваринництва є м'ясо-молочне скотарство, свинарство, птахівництво, бджільництво.

У машинобудуванні й металообробці налагоджене виробництво тепловозів, вантажних вагонів, дизелів, бульдозерів й автогрейдерів, електросталі, сталевого й чавунного лиття.

У харчовій промисловості - м'ясні й молочні продукти, консерви, тютюнові вироби, крупи. Легка промисловість випускає пряжу, швейні вироби.

Область має значні запаси торфу й фосфоритів. На її території виявлене нерудна сировина, яка необхідна для розвитку промисловості будівельних матеріалів і скляної індустрії.

Брянська область має у своєму розпорядженні значний експортний потенціал, у загальному обсязі якого основне місце займають сировина й матеріали. У структурі сировини більша частка припадає на продукцію чорної металургії (чавун, сталь, прокат). Крім того, основними статтями експорту є будівельні матеріали (цемент, шифер).

Отже для співпраці є достатній ресурсний потенціал, який має бути ефективно задіяний в рамках єврорегіонального співробітництва.

ВИСНОВКИ

1. Єврорегіональне співробітництво є сукупністю відносин адміністративно- територіальних одиниць сусідніх держав, сформованих за довільною просторовою конфігурацією на взаємовигідних добровільних партнерських засадах з метою кооперації, координації, інтеграції зусиль, ресурсів, фінансів, удосконалення механізмів розв'язання актуальних прагматичних питань шляхом формалізації договірно-правової бази та створення засад довіри на неформальному рівні.

Єврорегіональне співробітництво орієнтується на вирішення наступних питань: підтримку депресивних регіонів; ефективне використання виробничого, матеріального та трудового потенціалу; підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки.

Співробітництво виступає необхідним фактором соціально-економічного розвитку прикордонних територій, визначає економічні

пропорції розвитку, розміщення продуктивних сил, розвиток господарської інфраструктури, сприяє вдосконаленню галузевої структури господарства, підвищенню продуктивності праці і якості матеріальних продуктів та послуг, інтенсифікації економічного розвитку прикордонних територій.

2. Єврорегіони Україні набувають досвіду діяльності. Зростає їх кількість, обсяги та значимість проектів, зокрема, щодо розбудови транспортних, інформаційних систем, охорони довкілля, туризму. Плюси інтеграції можна прослідкувати на прикладах кооперації діяльності, створення спільних підприємств, проведенні виставок-ярмарок, бізнес форумів тощо.

3. Крім геополітичних чинників, наявності відповідної інфраструктури та виробничих передумов для розвитку прикордонного співробітництва надалі матимуть вирішальне значення вдосконалення чинників організаційного та правового характеру.

4. На перший план в єврорегіональному співробітництві України виходять питання: встановлення спрощених митних процедур для руху товарів та послуг, які виробляються в межах єврорегіонів; створення більш ліберального режиму пересування громадян прикордонних територій; спрощення регулюючих механізмів для проведення фінансових та банківських операцій; уніфікації механізмів спільного використання природних ресурсів, а також охорони навколишнього середовища на прикордонних територіях; сприяння діяльності підприємництва; активізація розвитку логістичних систем.

5. Становленню єврорегіональної економіки сприятимуть заходи, щодо активізації діяльності місцевих органів влади, вдосконалення правового поля, створення організаційних структур та ефективних механізмів на регіональному рівні, здатних забезпечити інтереси регіонів.

6. Розвиток єврорегіонів стримує, їх слабка економічна база, недостатня інвестиційна привабливість, відсутність гнучких ринкових структур – акціонерних товариств, спільних підприємств, режиму найбільшого економічного сприяння з боку місцевих влад. Необхідно активізувати роботу, спрямовану на розвиток співробітництва між суб'єктами господарювання регіонів у рамках науково-технічної та виробничої кооперації; залучати до співробітництва торгово-промислові палати областей і контролювати виконання рішень; спільно з відповідними суб'єктами господарювання вжити заходів щодо розширення мережі представництв, дилерських служб тощо.

6. Лише комплексні заходи сприятимуть становленню регіональної економіки, відкриють можливість активізації діяльності місцевих органів самоврядування, які шляхом вдосконалення правового поля та організаційних структур сформують господарський механізм регіональної економіки, здатний забезпечити економічні інтереси регіонів в контексті загальних і конкретних питань. Тому нагальним постає питання щодо посилення регіонального й локального рівня управління

єврорегіональними процесами через перенесення компетенції на нижчі рівні управління.

7. Проблеми, які необхідно усувати: недостатній стан фінансової підтримки проєктів і програм єврорегіонального співробітництва з боку місцевої влади; недосконалість спільного планування і координації розвитку прикордонних територій місцевими органами влади сусідніх держав; жорстка вертикаль влади в Україні щодо регіонів; недостатнє використання можливостей неурядових організацій; фактичне виключення з процесу ролі районних рівнів влади; відсутність державних фондів та агенцій з євро регіонального співробітництва, які діють в країнах-членах ЄС.

Література

1. Депресивні території: Європейський досвід та проблеми України//Стратегическая панорама. – 2000. – № 3-4. – с. 115.2.
2. Клемешев А. Регион в условиях глобализации// Весник ВГУ. –2005. – №2 – с. 22-38.
3. Пила В.І., Чмир О.С., Гарасюк О.А., Терещенко Т.В. Сучасна регіональна політика і транскордонне співробітництво. Вид-во ХУУП. – 2006. – 412 с.
4. Біленький П.Ю., Мікула Н.А. Формування та розвитку системи міжрегіонального та транскордонного співробітництва в Україні// Регіональна економіка. – 2001. № 3. – с.61-74.
5. Сищик А.А. Методи оцінки ефективності економічних відносин України та Європейського Союзу//Науковий вісник ВДУ ім. Лесі Українки. – 2005, – С. 248-253.
6. Україна в процесі міжнародної інтеграції// За ред. д-ра екон. Наук В.Р.Сіденка. – Х.: Вид-во «Форт», 2003. – 280 с.
7. Мікула Н.А. Міжтериторіальне та транскордонне співробітництво: Монографія. – Львів: ІРД НАН України, 2004. – 395 с.
8. Китинг М. Новый регионализм в Западной Европе // *Логос*. 2003. №6. с. 85.
9. Экономика и общество Беларуси: диспропорции и перспективы развития. Национальный отчет о человеческом развитии 2004–2005/. Представительство ООН/ПРООН в Республике Беларусь. – Минск: «Альтиора–Живые краски», 2005.

1.3. Системно-універсальне забезпечення реалізації простору цільових функціоналів управління розвитком реального сектору економіки України

Протягом тривалого часу правовою основою відносин між Україною та Європейським союзом є Угода про партнерство та співробітництво від 1994 року. Це угода поклала початок співпраці з широкого кола політичних, торговельно-економічних та гуманітарних питань. Відмітимо, що процес вступу України до Євросоюзу потрібно розглядати з точки зору соціально-економічних інтересів країни, покращення благополуччя і якості життя громадян на основі об'єктивної оцінки можливих ризиків і нових можливостей у коротко - і довгостроковій перспективі. У цій відповідності, зазначимо, що у сучасних умовах нарощення загроз енергетичній незалежності держави – завдання щодо забезпечення достатнього рівня енергоефективності (ЕЕ) функціонування реального сектору економіки

України та її регіональних промислових комплексів (РПК), зокрема, залишається довічно вмонтованим у методологічні засади вирішення соціально-економічних і суспільно-політичних проблем захисту державності. Визнаємо, що протягом періоду незалежності України розвиток економіки країни в умовах ринкових трансформацій незмінно знаходився у центрі уваги вітчизняних політиків, вчених-економістів, господарників, громадських діячів, експертів, а також великого кола пересічних громадян, які тією чи іншою мірою дотичні до вирішення проблем: а) управління забезпеченням енергоефективності функціонування РПК; б) переходу від індустріального до постіндустріального етапу розвитку; в) реалізації моделі інноваційно-інформаційної розбудови реального сектору економіки (РСЕ) України.

Поряд із цим, можна засвідчитись, що сучасний етап державних і регіональних інституційних перетворень характеризується усвідомленням корелянтами нагальної необхідності здійснення адміністративно-територіальної реформи в органічному взаємозв'язку з політичною трансформацією чинної системи управління розвитком національної промисловості з метою її певного наближення до усталених концепцій і стратегічних положень.

Відповідно, і проблема розбудови ефективної системи управління розвитком РСЕ в Україні (як і забезпеченням економічної чи енергетичної безпеки) має розглядатися у контексті євроінтеграційного курсу до генерування якісних ознак ЕЕ функціонування останніх, спираючись на методологічний і практичний досвід ЄС щодо здійснення коригувального впливу регіональної політики та вирішення проблем промислового зростання.

На даному етапі розвитку світогосподарської системи головним інструментарієм забезпечення результативності реалізації економічної стратегії в державі – є: формування відповідного типу політики модернізації економіки на рівні регіонів та використання принципів розбудови регіональних соціально-економічних систем (РСЕС), застосування яких убезпечують розробку і визначення специфічного комплексу модернізаційних заходів. Зазначимо, що сучасні перетворення в державі характеризуються потребою щодо термінового провадження адміністративної реформи, політики реструктуризації продуктивних сил у органічному взаємозв'язку з політичною і територіальною трансформаціями чинної системи управління розвитком реального сектору економіки України та необхідне внутрішнє регулювання процесів збалансованого розвитку з метою покращення якості життя населення.

Таким чином, можна визнати, що використання цього управлінського інструменту забезпечить наближення національних умов загальноекономічного зростання і покращення рівня та якості життя населення до усталених концепцій і домінант сталого розвитку у відповідності до стандартів Європейського Співтовариства (ЄС). Слід усвідомити яке місце посідає Україна у світі в контексті забезпечення її

сталого розвитку. У табл. 1. автором представлені оцінки за показниками міжнародних рейтингових систем, що представлено в якості вихідних макроекономічних характеристик, за якими можна ідентифікувати стан національної економічної системи.

Таким чином, створення умов в контексті підвищення життєвих стандартів до вимог ЄС - сприятимуть оздоровлення екологічного стану промислових підприємств і забезпечення екологічної безпеки міст країни.

Необхідно відзначити, що соціально-економічні системи володіють власними макроекономічними та соціально-економічними характеристиками, при цьому, має місце значна соціально-політична, демографічна та медико-соціальна нерівність їх розвитку. Тому, для цільової спрямованості розвитку економічної системи не слід використовувати єдиної стратегії і однозначної моделі соціально-економічної політики - а має місце набір стратегій.

Для вирішення багатоаспектної проблеми необхідно: а) розробити оптимальну для України модель політики та етапи її реалізації; б) сформувати регулятори і механізм управління розвитком соціально-економічної системи; в) удосконалити прикладної інструментарій для оцінки та побудови прогнозу результатів використання стратегічного набору в ресурсних обмеженнях і нестійкості економічного середовища в державі. При цьому, слід визнати, що формалізацію архітектури спрощених форм взаємозв'язків усередині реального сектору економіки України можна досягти двома способами:

- ідентифікацією структурної моделі політики, а при виникненні додаткових загроз - локалізація пріоритетів з використанням економічної функції раціоналізації та мінімізації витрат;

- визначенням об'єктів для докладання зусиль і термінів їх залучення (а при виникненні форс-мажорних обставин - спрощення завдань, забезпечивши їх виконання з наявними ресурсами, резервами і можливостями).

Вивчення базових положень системно-комплексного і об'єктно-цільового підходів дозволяє визначити першорядні завдання: залучення достатнього обсягу фінансових ресурсів та освоєння інвестиційних можливостей національної промисловості; усунення невідповідності у рівнях розвитку окремих видів економічної діяльності при чітких вимогах до результативності їх функціонування; обліку когнітивних та інформаційних аспектів руху прогресивних технологій в процесі реструктуризації реального сектору економіки ([2], [3]).

Таблиця 1

**Оцінювання параметрів розвиненості національної економічної системи
(станом на 01.01.2013 р.) ***

Індекс	P (N) *	Значення індексу:	
		Максимально досягнуте країнами	для України
- індекс держав, що зазнали поразки при розв'язанні соціально-економічних проблем	113 (177)	80,1	67,2
	дванадцять показників соціальні, економічні і політичні характеристики.		
	Соціальні: "Демографічний тиск", "Масовий рух біженців й внутрішнє переміщення населення", "Наявність тих, хто бажає групової помсти" та "Відтік мізків"; економічні: "Нерівномірність економічного розвитку груп"; "Бідність й економічний спад"; політичні: "Криміналізація/ легітимність держави", "Погіршення громадських послуг", "Забезпечення людських прав", "Система безпеки працює як "держава в державі", "Правлячі еліти живуть для себе"; "Зовнішні впливи".		
- глобальний індекс миру	71 (158)	0,62	1,95
- індекс економічної свободи	163 (185)	1,29	46,1
- індекс світової конкурентоспроможності з урахуванням рівня в межах власної території / певного державного об'єднання	73 (144)	6,95	2,30
- індекс сприйняття корупції	144 (182)	100,0	26,0
- індекс інноваційної здатності		0,99	0,59
- індекс розвитку людського потенціалу	78 (187)	0,97	0,77
- торгівлі та розвитку	56 (110)	8,75	4,83
- індекс глобалізації	44 (208)	міра глобальних зв'язків, інтеграції та незалежності в економічній, соціальній, технологічній, культурній, політичній, системно-універсальній і екологічній сферах.	

Продовження таблиці 1

- готовності до функціонування у глобальній мережі	78 (102)	5,51	2,96
- частка населення у віці 60 років і старше у загальній чисельності населення	21 (102)	30,7	21,8
- тривалість життя (чоловіки/жінки)	57 (102)	80,1/83,3	63,8/73,9
- індекс легкості ведення бізнесу	137 (185)	За дев'ятьма показниками-індикаторами	
- індекс свободи преси	116 (179)	82	55
- індекс благополуччя	100 (151)	89	48
- індекс народжуваності	197 (228)	92	21

* Р – рейтинг України серед N досліджених країн.

Джерело: * Узагальнено автором дослідження за даними, представленими у джерелі [1].

Зауважимо, що соціально-економічний розвиток нерозривно пов'язаний з проблемою вибору траєкторії еволюції держави з урахуванням національних економічних інтересів, що в свою чергу обумовлено: специфічністю реалізації внутрішньої економічної політики та зовнішньополітичної ситуацією; станом реального сектора; рівнем відкритості національного господарства до загроз і ризиків; реальним станом і якістю виконання цільових функцій суб'єктами управління [4] різного рівня. Поряд із цим, можна визнати, що значущою характеристикою поведінки реального сектору економіки держави є його здатність до самоорганізації, а за певних умов - і до ресурсно-функціональної стійкості в незбалансованому стані. Для підтримки результативності управління функціонуванням соціально-економічної системи та забезпечення її врівноваженого стану є генерування й нарощення необхідної властивості, що і забезпечить надійність її зростання - тобто, стійкий і цілеспрямований розвиток [5].

Слід підтвердити, що збалансованості різноспрямованих векторів можна досягти і примусовими цілеспрямованими діями суб'єктів управління. При цьому, необхідно зазначити специфічний характер потенційних еволюційних трансформацій в межах національної промисловості, який повинен бути покладений в основу оптимального набору стратегій її розвитку (стратегічного набору). Саме його проектування і дозволить сформувати організаційно-економічні умови для створення нових генерацій, здатних ініціювати виникнення системних характеристик і забезпечувати сталий розвиток реального сектору економіки України, в умовах ресурсних обмежень в контексті реалізації євро інтеграційного вибору ([6], [7]).

За таких передумов, на думку автора монографії, можливими є наступні варіанти розвитку подій в межах реального сектору економіки:

а) стиснення/спрощення інструментарію і масштабів витрат на соціально-економічний розвиток при незмінному рівні існуючого стратегічного потенціалу держави. Слід визнати, що відповідно до характеристики цього типу функціональної стратегії, у спрощеній архітектурі самої системи управління розвитком стратегічного потенціалу. У тому числі, генерування ознак до самоорганізації та відновлення рівноваги, що відбувається лише у разі отримання позитивного результату цільової раціоналізації - тобто, розподілу/перерозподілу функцій з концентрацією зусиль і ресурсів у певних об'єктах та лише в тимчасових інтервалах. При цьому, слід відмовитися від стабілізації діяльності та економічного зростання в інших підсистемах. Однак, відновлення параметрів і збалансованості останніх, в майбутньому потребують чималих зусиль.

б) ускладнення архітектури системи управління з комбінацією підстратегій соціально-економічного розвитку держави, який передбачає залучення додаткових інформаційних, енергетичних, сировинних і фінансових ресурсів в незмінну структуру національної промисловості. Його реалізація визначає виникнення умов для: а) створення нових форм співробітництва; б) високотехнологічних суспільних відносин; в) використання методів корекції діяльності суб'єктів управління; г) використання проривної технології управління; д) переходу економічної системи до інноваційно-інформаційного типу. При цьому, слід вказати на можливі комбінації набору стратегій і визначити масштаби зусиль, які належить застосувати для активізації трансформацій .

Досвід проектування, формування та реалізації різної природи функціональних стратегій управління розвитком складних систем дозволяє стверджувати, що формування стратегічного набору і , одночасно, змісту функцій корелянтів в якості дієвих регулятора і системи правил його використання, істотно забезпечує результативність та органічність функціонування нової форми національного промислового виробництва. Відзначимо і наступний факт: реалізація такого ланцюга структурно-динамічних подій у відповідності зі створеним стратегічним набором, маючи виражену циклічність, реальним чином дозволяє підвищувати вимоги до вихідних характеристиках функціонування реального сектору економіки держави, забезпечуючи надійність і стійкість навіть в умовах ресурсних обмежень і нестійкою економічного середовища.

Таким чином, Стратегія соціально-економічного розвитку повинна інкорпоруватися до загальної економічної стратегії розвитку держави через вирішення завдань за рахунок запровадження у практику дієвого стратегічного набору в контексті модернізації економіки. Зазначене і передбачатиме формування повноцінних економічних інституцій та громадянського суспільства (наведено і засвідчено у джерелі [8]), а саме:

1) підвищення дієздатності важелів і регуляторів системи державного управління соціальною і економічною сферами з урахуванням потреб модернізації національного господарства;

- 2) здійснення адміністративної реформи;
- 3) подолання корупції та тінізації економіки;
- 4) де-бюрократизація економіки;
- 5) інституційне реформування й оновлення ринкових механізмів
здля забезпечення екологічної безпеки;
- 6) державна підтримка підприємництва;
- 7) розвиток інституту банкрутств та захисту прав кредиторів;
- 8) удосконалення податкового законодавства;
- 9) формування інтелектуального потенціалу соціального розвитку.

Однак, приведені напрями і заходи, що обумовлюють генерування ознак до сталого розвитку української держави та підвищення рівня і якості життя суспільства можуть реалізуватися у єдиному полі сучасного поступу передових країн світу (засвідчено автором у попередніх працях [9; 10]). Передусім, це ущільнення взаємодії між конститутивно-ключовими елементами загальної системи управління розвитком стратегічного потенціалу та реалізація (з урахуванням національно-економічних інтересів) співпраці з ЄС, основні цілі та критерії якого є прийнятними для України (їх представлено автором у табл. 2).

Таким чином, можна підтвердити, що, наразі, постає нагальна потреба щодо проектування відповідного типу моделі, за якою стає можливим сформування дієвої системи управління розвитком стратегічного потенціалу промисловості (СУР_{СПП}). Відтак, підсумуємо, що враховуючи попередній здобуток щодо добору пріоритетів промислового зростання в межах тріади: економіка – екологія – соціум, вважаємо за доцільне деталізувати процеси формалізації системоутворюючої конструкції – тобто, системи управління розвитком стратегічного потенціалу промисловості в контексті забезпечення сталого розвитку держави і нагальної реалізації її інтеграційного вибору.

Основні цілі регіональної соціальної політики України та їх відповідність і можливість реалізації в межах основних завдань ЄС *

Цілі та завдання регіональної соціальної політики	Завдання ЄС, що сприятимуть реалізації Стратегії сталого розвитку	Коментар / Суперечності
<p>Ціль 1. Підвищення рівня суспільної свідомості</p> <p>Основними завданнями у цій сфері є: 1) створення національної інформаційної системи; 2) збільшення частки соціальної реклами у засобах масової інформації; 3) розбудова у 2015 р. мережі загальнодержавної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи забезпечення доступу до соціальної інформації, а у 2020 р. – системи; 4) управління соціальною інформацією, згідно стандартів ЄС; 5) розроблення до 2015 р. і реалізація Стратегії економічного і соціального розвитку задля регенерації українського суспільства і економіки; 6) підвищення кваліфікації державних службовців, до компетенції яких належать питання соціально-економічного характеру; 7) включення питань формування соціальної культури, освіти та просвіти до державних цільових, регіональних та місцевих програми розвитку.</p>	<p>1. Встановлення загальноприйнятих правил торгівлі товарами та послугами та їх доступу на внутрішні ринки;</p> <p>2. Розробка і реалізація міждержавних цільових програм соціального захисту і підвищення рівня екологічної безпеки;</p> <p>3. Узгодження соціальної політики з метою формування співтовариства соціальних держав, що передбачає спільний ринок праці, єдиний освітянський простір, узгодженні підходи до розв'язання проблем у сфері охорони здоров'я, трудової міграції та ін.;</p> <p>4. Наближення/ гармонізація національних законодавств, забезпечення взаємодії правових систем держав ЄС задля створення спільного простору в межах</p>	<p>завдання щодо створення національної інформаційної системи та управління інформацією, відповідно до стандартів ЄС можуть йти в супереч з вимогами та завданнями в рамках євразійського вектору інтеграції.</p>

Цілі та завдання регіональної соціальної політики	Завдання ЄС, що сприятимуть реалізації Стратегії сталого розвитку	Коментар / Суперечності
<p>Ціль 2. Поліпшення економічної ситуації, підвищення рівня соціальної безпеки</p> <p>Основні завдання: 1) Підвищення рівня соціальної безпеки шляхом запровадження до 2015 року комплексного підходу до проведення оцінки ризиків, запобігання та мінімізації їх наслідків; 2) Оптимізація структури енергетичного сектору національної економіки шляхом збільшення обсягу використання енергетичних джерел; 3) посилення координації діяльності суб'єктів моніторингу та вдосконалення систем управління даними як основи для прийняття управлінських рішень</p>	<p>Співтовариства;</p> <p>5. Створення рівних умов для виробничої та підприємницької діяльності</p> <p>6. Формування загального ринку транспортних послуг та єдиної транспортної системи з країнами ЄС та країнами митного союзу</p> <p>7. Формування загального енергетичного ринку</p> <p>8. Створення рівних умов для доступу іноземних інвестицій на ринки держав Співтовариства</p>	<p>Можуть виникнути суперечності із виконанням завдань щодо зменшення обсягу викидів забруднюючих речовин пересувними джерелами шляхом встановлення нормативів вмісту забруднюючих речовин у відпрацьованих газах до 2015 р. відповідно до стандартів Євро-4, до 2020 р. - Євро-5; та оптимізації структури енергетичного сектору національної економіки шляхом збільшення обсягу використання енергетичних джерел.</p>
<p>Ціль 3. Зменшення соціально-економічних, структурно-динамічних та системних диспропорцій у розвитку регіонів України</p> <p>Основні завдання: 1) Залучення інвестицій в основний капітал областей, а саме: в будівництво з метою покращення житлових умов, в освіту задля збільшення доходів населення, охорону навколишнього</p>	<p>9. Формування режиму вільної торгівлі, спільного митного тарифу та єдиної системи заходів нетарифного регулювання.</p> <p>10. Узгодження соціальної політики з метою формування співтовариства соціальних держав, що передбачає спільний ринок праці, єдиний</p>	

Цілі та завдання регіональної соціальної політики	Завдання ЄС, що сприятимуть реалізації Стратегії сталого розвитку	Коментар / Суперечності
<p>середовища, поступово зменшуючи негативний вплив промисловості на НПС та як результат – зміцнюючи туристичний потенціал країни; 2) Стимулювання інноваційного розвитку регіонів України, враховуючи стан розвитку інноваційної системи, рівень технологічного розвитку та типологію регіонів визначаючи їхній об’єктивний рейтинг.</p>	<p>освітянський простір,</p>	
<p>Ціль 4. Удосконалення регіональної екологічної політики Основні завдання: 1) розроблення та виконання середньострокових регіональних планів дій з охорони навколишнього природного середовища як основного інструменту реалізації національної екологічної політики на регіональному рівні; 2) впровадження екологічної складової в стратегічні документи розвитку міст та регіонів, урахування вимог Ольборзької Хартії під час проведення оцінки регіональних програм соціального та економічного розвитку, перегляд до 2020 року генеральних планів розвитку великих міст з</p>	<p>11. Розробка та реалізація міждержавних цільових програм 12. Узгодження соціальної політики з метою формування співтовариства соціальних держав, що передбачає спільний ринок праці, єдиний освітянський простір, узгодженні підходи до розв’язання проблем у сфері охорони здоров’я, трудової міграції та ін. 13. Наближення та гармонізація національних законодавств, забезпечення взаємодії правових</p>	<p>Слід, наразі, здійснити додаткове опрацювання нормативно-правових документів, затвердити нові стандарти у відповідності до функціонування тріади: економіка – екологія – соціум.</p>

Цілі та завдання регіональної соціальної політики	Завдання ЄС, що сприятимуть реалізації Стратегії сталого розвитку	Коментар / Суперечності
<p>метою імплементації положень зазначених міжнародних документів; 3) законодавче забезпечення до 2015 р. переходу від соціально-економічного планування до екологічного й соціально-економічного планування розвитку регіонів і міст; 4) розроблення до 2020 року нормативно-правової бази щодо забезпечення достатнього рівня еколого-економічних характеристик функціонування макро-регіонів;</p>	<p>систем держав ЄС з метою створення спільного простору в межах Співтовариства</p>	

Джерело: * Ідентифіковано, обґрунтовано та узагальнено автором дослідження за даними, приведеними у джерелі [11]

Отже, необхідним є застосування жорсткого математичного обґрунтування архітектури системи управління розвитком стратегічного потенціалу промисловості у контексті забезпечення її передпроектної ефективності функціонування за використання принципів структурно-інформаційної теорії надійності систем. Поряд із приведеним вище, відмітимо, що слід враховувати й наступне обмеження: дослідження імовірності досягнення ефективності системи управління розвитком стратегічного потенціалу, ще на передпроектному етапі, пов'язано з визначенням часового терміну – тобто, окресленням тривалості, так названого, життєвого циклу функціонування системоутворюючого регулятора і, відповідно, СУР_{СПП}. Остання і включає різні за природою технології, засоби і методи дослідження згідно розробленого п'яти-ланкового циклу реалізації етапів, за якими і досягається надійність інституції та її несприйнятливність до деструктивних впливів (деталізовано у роботі [12]), а саме:

1 етап: вибір та формування системи показників, за якими буде провадитися ідентифікації параметрів сформованої системи (визначення типу підсистем, функціонування яких забезпечуватиме досягнення цілей та

набуття системою управління розвитком стратегічного потенціалу промисловості системних характеристик і вимірів, що генеруватимуть процеси сталого розвитку реального сектору економіки України);

2-етап: проектування структури та базових компонент СУР_{СПП} (окреслення параметрів кожної підсистеми, виходячи з вимог до ефективності функціонування використовуючи методи: проектної ефективності; системного аналізу; математичної статистики та дослідження операцій);

3-етап: розроблення цільових функцій та окреслення обмежень функціонування як СУР_{СПП} у цілому, так і її елементів, зокрема (побудова кожного елемента системи, за чим враховуються результати досліджень другого етапу, визначаються порогові межі специфічних показників, природа обмежень виробничої бази, обсяг інвестицій на розбудову та запровадження у практику господарювання кожного елемента, що розроблена та деталізована у роботі [13]);

4-етап: експериментальне введення окремих підсистем за наслідками їхнього моделювання на основі цільового програмного забезпечення (обґрунтування послідовності провадження організаційного аналізу, що провадиться у відповідності до усталених технологій управління проектами, які враховують щільність зв'язків між елементами і підсистемами СУР_{СПП} та параметри надійності кожного компоненту);

5-етап: коригування змісту і сутності системи управління розвитком стратегічного потенціалу промисловості, її архітектури, безпосереднє її введення з апробацією та адаптацією цільових функціоналів підсистем до умов функціонування реального сектору (встановлення оптимального варіанту побудови компонент в межах СУР_{СПП}, що визначається у відповідності національних економічних пріоритетів та економічних інтересів певної території держави).

Проте, визнаємо, що приведені етапи повинні провадитися у замкненому циклі реалізації економетричних і управлінських процедур, пріоритетною для якого є умова щодо забезпечення надійності функціонування системи управління розвитком стратегічного потенціалу промисловості вже п'ятому етапі, а вихідною точкою – є формування комплексу показників із оцінювання-прогнозування її майбутньої ефективності на першому етапі, формалізацію яких слід здійснювати за єдиним критерієм. При цьому, слід вказати на наступне: автор підтримує думку, деталізовану дослідником у роботі [14] щодо доцільності обґрунтування єдиного критерію оцінювання – узагальненого інтегрального показника – задля ідентифікації щільності взаємозв'язку вихідного показника. Тому, формалізація меж розповсюдження СУР_{СПП} України за певним переліком відносних показників із фіксованими значеннями усіх заданих вимірів забезпечить визначення об'єктивних взаємозалежностей.

З огляду на приведене, слід признати, що для деталізації змісту процедур із формування та визначення параметрів системи управління

розвитком стратегічного потенціалу промисловості України можна використати формалізацію процесів за наслідками побудови математичної моделі забезпечення ефективності системи. Остання розробляється за схемою досягнення цілі, в основі якої – математичний опис процесів, які відбуваються в межах багатокомпонентної системи, відтворених за використання вимірів ідентифікації її компонент.

Звідси, модель досягнення цілей та реалізація простору цільових функціоналів сформованої СУР_{СПП} можна представити у вигляді формули (1):

$$\text{МДЦ (W)} = (\text{Act}, \text{Kon (Act)}, \{U\}) \quad (1)$$

де, Act – сукупність дій, що відбуваються в межах певної підсистеми; Kon – сукупність протидій, які мають місце при взаємодії з іншою підсистемою; {U} - необхідні умови для досягнення результативності; W – показник результативності управління розвитком стратегічного потенціалу.

У цій відповідності, за умови відхилення фактично досягнутих показників від прогнозного вимірів імовірним стає: а) визначення комплексу дієвих заходів та їхнє спрямування на пріоритетний об'єкт; б) здійснення у відповідності до заданого рівня результативності управління цілеспрямованого стратегічного впливу. Тобто, сформована таким чином гнучка система оцінки стану і результативності функціонування СУР_{СПП} України дозволить вирішити проблеми щодо раціонального використання ресурсів різної природи, наявних резервів і нарощених можливостей до сталого розвитку.

Певним чином підсумовуючи вище наведені викладки, зазначимо про таке: врахування в межах системи управління розвитком стратегічного потенціалу промисловості активних та деструктивно спрямованих підсистем, виокремлення їхніх властивостей, спрямованості та щільності зв'язків, чітке окреслення структури цілей кожної компоненти дозволить формалізувати та адаптувати до реальних умов функціонування промисловості систему.

Проте, існують певні перешкоди щодо ідентифікації параметрів цієї системи. По-перше, зазначимо, що межі аналізу вихідних характеристик формалізованої у цій роботі системи управління розвитком стратегічного потенціалу промисловості обмежені існуванням різноспрямованого впливу на процеси окремих факторів (приведено у науковій праці [15]) через природні, економіко-технологічні, політичні, адміністративні, технічні та інші дії, які і коригують/ будуть змінювати поведінку СУР_{СПП}. Поряд із цим, визнання сутності закономірностей поведінки багатокомпонентних систем і визначених автором принципів формування системи управління розвитком стратегічного потенціалу промисловості у замкненій логічній схемі реалізації економетричних, технологічних та управлінських процедур дозволяє розбудувати організаційно-економічну основу задля організування діяльності у сфері формування, нарощення і використання стратегічного потенціалу промисловості.

У цій відповідності. Зауважимо, що здійснення добору принципів формування та реалізації дії системи управління розвитком стратегічного потенціалу промисловості дозволяє забезпечити чіткість формалізації цілей функціонування останньої та способів і засобів, за використання яких можна досягти їхнього розв'язання. Поряд з цим, можна встановити певні обмеження на процес управління розвитком стратегічного потенціалу, що забезпечить певний порядок причинного і стійкого зв'язку між явищами та властивостями в межах досліджуваного об'єкта. Їх дозволять ідентифікувати існуючі закономірності, що є адекватними та відтворюють поведінку складної системи.

Відмітимо, що для відтворення характеру змін, що відбуваються при використанні як стратегічного потенціалу в цілому, так окремих його груп, зокрема, доцільно виокремити спрямованість взаємодії цільових підсистем (представлено на рис. 1), які входять до складу формалізованої системи управління розвитком стратегічного потенціалу промисловості, і встановити їхній склад і цільові функції (розкрито і обґрунтовано у статті [15]).

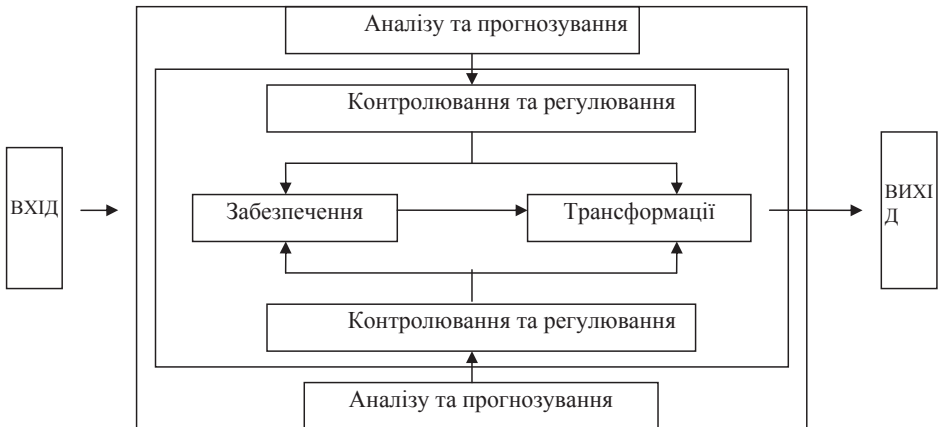


Рис. 1. Схема взаємозалежностей між підсистемами, які виділено в межах системи управління розвитком стратегічного потенціалу

Зауважимо, що добір принципів, за якими буде побудована структурно-логічна схема формування й коригування архітектури системи управління розвитком стратегічного потенціалу промисловості враховує певні специфічні ознаки цілеспрямованих дій:

застосування певного складу принципів повинне гарантувати раціональне використання не лише стратегічного потенціалу у цілому, а й окремо певних потенціалів, зокрема. При цьому, зазначені процеси, оскільки, існують суттєві ресурсні обмеження у промисловості, можна гарантувати: в межах певного об'єкта; за урахування певних умов і докладених зусиль щодо провадження зазначених процесів; протягом певного терміну, оскільки, протягом певного часу вимоги до

результативності провадження цільових функціоналів сформованої системи управління розвитком стратегічного потенціалу промисловості – зміняться, а пріоритети суб'єктами управління будуть уточнені;

досягти певного рівня результативності є імовірним лише у разі систематичного врахування формалізованого складу принципів. Оскільки, науковому узагальненню і добору підлягають принципи тих теоретичних підходів, що можуть гарантувати очікуваний результат. Проте, визначальною вимогою, у цьому випадку, – є перманентне уточнення складу принципів і доміант, за якими передбачається подальша реалізація технологій управління розвитком стратегічного потенціалу промисловості.

Відтак, задля здійснення добору сукупності принципів із проектування та формування оптимізаційної архітектури системи управління розвитком стратегічного потенціалу промисловості, а також для забезпечення дієвості управління розвитком стратегічного потенціалу нами пропонується провести їхню класифікацію у відповідності до реалізації завдань концепції формування, нарощення та використання сукупності ресурсів, резервів різної природи та можливостей промисловості замкненого типу. Порід із приведеним, вважаємо, об'єктивним наступне трактування: на етапі проектування підсистеми, яка повинна функціонувати в межах СУР_{СПП} дослідження параметрів її ефективності буде спиратися на ідентифікацію кількісного виміру ступеню імовірного досягненні цілі, як складової процедури аналізу щільності взаємодії основних компонентів системи управління розвитком стратегічного потенціалу промисловості (їх визнано автором у кількості п'яти цільових підсистем). Необхідно зазначити, що для її досягнення слід поєднати у певну сукупність, взаємопов'язані рішення та дії, які виконуються з використанням проектованого елемента на основі формалізованої для оцінювання-прогнозування масштабів розвиненості стратегічного потенціалу мультирівневої системи показників, за якою є імовірність об'єктивної ідентифікації ступеню досягнення проставлених завдань.

Відмітимо, що умови функціонування проектованих елементів системи управління розвитком стратегічного потенціалу промисловості (СУР_{СПП}), виходячи з їх математичної формалізації, нами пропонується розділити на дві групи. У цій відповідності, визнаємо, що: по-перше, це умови, що можуть змінюватись в залежності від прямих рішень з вибору характеристик та схеми функціонування елементів даної системи (β). Найчастіше це умови, які пов'язані з ціле спрямованою протидією (конфліктною ситуацією), що характеризується високою ступеню невизначеності. Вважаємо, що до цієї групи можна віднести оптимізаційний комплекс заходів та засобів, які можуть бути використані для організації протидії системі управління розвитком стратегічного потенціалу β_n які є багатоканальними (представлено на рис. 2).

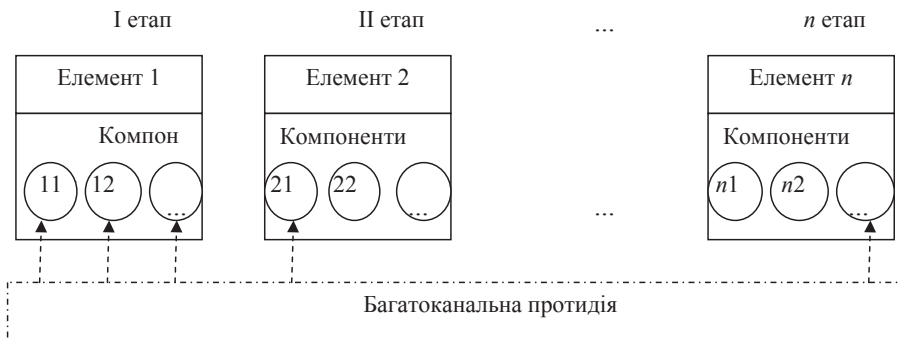


Рис.2. Схема багатоканальної протидії сформованої у дослідженні системи управління розвитком стратегічного потенціалу промисловості України

Визнаємо і наступне: необхідність врахування у авторських розробках саме багатоканальної протидії викликана тим, що при вирішенні задач перерозподілу наявних ресурсів особливо важливим є розробка комплексу вимірів по визначенню усіх каналів протидії в широкому діапазоні умов використання.

Слід зазначити, що при цьому склад та характеристики засобів протидії визначаються: з урахуванням розроблених моделей, які створюються на основі аналізу матеріалів по існуючим системам протидії та прогнозу їх розвитку; з урахуванням реакції на прийняті рішення.

Відмітимо, що до останньої групи умовно можна віднести характеристики самих цільових об'єктів $\beta_{ц}$ – тобто, це сукупність об'єктів, що обслуговуються даною системою та задаються просторово-часовим їх розміщенням, характеристиками кожного об'єкта та потрібними нормами впливу для рішення задач з обслуговування. Дані об'єкти можуть змінювати свій стан та реакцію на вплив. Необхідно відмітити, що об'єкти та можлива протидія взаємопов'язані: характер об'єкту визначає рівень протидії елемента системи.

Зазначимо, умови даної групи можуть бути представлені у вигляді типових модулів, які включають певний об'єкт та сукупність засобів протидії проектного елемента, що призначений для впливу на них (засвідчено у джерелі [10]). За таких умов для кожної системи необхідним стає виділення певного набору типових модулів, які б відображали діапазон впливу та враховували особливості етапу дослідження та проектного елемента системи управління розвитком стратегічного потенціалу. Вони відображають характеристики цільових об'єктів і можливу протидію цільовим функціоналам формалізованої системи управління розвитком стратегічного потенціалу промисловості на всіх етапах операцій $\beta_{п}$. Формування елементарних модулів при виконанні процедур із проектування – це конкретний та ітеративний процес, що потребує обґрунтування умов для ідентифікації вимог до їх застосування.

У зв'язку з цим, доцільним є виконання функції контролювання за наслідками інваріативного проектування, які відібрані за кожній модульній процедурі шляхом оцінки їхньої ефективності із залучення до вихідних (похідних) умов до формалізованих умов, передбачених за першою групою передумов, що і забезпечать реалізацію дії механізму системи управління розвитком стратегічного потенціалу промисловості.

Поряд із цим, слід відмежувати другу групу умов, що є сталими та не змінюються при будь-якому виборі обмеженої кількості найвагоміших характеристик у відповідності до схеми функціонування елементів і важелів сформованої системи управління розвитком стратегічного потенціалу промисловості (U). Ці умови мають здатність зменшувати або збільшувати ефективність даної системи. Таким чином, ймовірність ідентифікації $P_b(S_C)$ цього стану представлено автором у вигляді формули (2):

$$P_b(S_C) = P[\Delta_E, \Delta_{\Pi}(\Delta_E), (U_E)] \quad (2)$$

де, U_E - сукупність параметрів, що характеризують умови на n-му інтервалі розвитку операції; Δ_E – елементарні дії, які виконуються на n-му інтервалі розвитку операції; Δ_{Π} - протидії, які виконуються на n-му інтервалі розвитку операції.

У відповідності з приведеним вище, зазначимо, що всі дії, які формалізовано в межах системи управління розвитком стратегічного потенціалу промисловості в період виконання операцій $T_{оп}$ відображають цикл функціонування системи $\Delta_E(T_{оп})$, яка в свою чергу являє собою впорядковану сукупність елементарних дій – тобто, вигляд формули (3)

$$\Delta_E(T_{оп}) = \bigcup_{T_{оп}} \Delta_E \quad (3)$$

Результат впливу характеризуватиме стан S_C , в який переходить об'єкт у результаті виконання дій (представлено автором цієї статті на рис 3.).

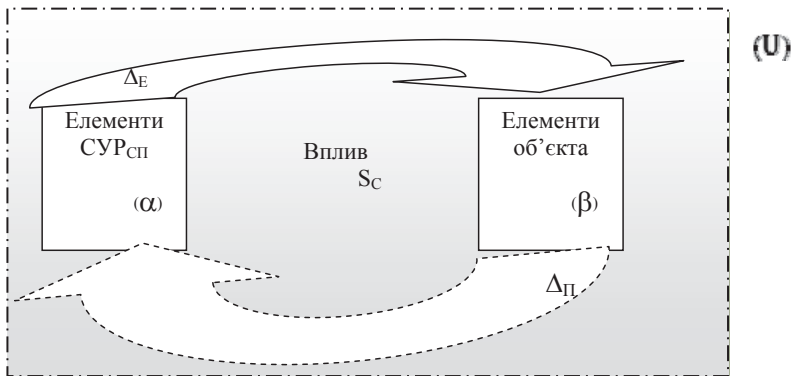


Рис. 3. Характеристика параметрів об'єкту дослідження у разі непередбачуваної зміни зовнішнього середовища його функціонування

Відмітимо, що опрацювання моделей зміни елементарних характеристик Δ_E та Δ_{II} та кваліметричний підхід до їхнього об'єднання в моделі операцій – дозволяє забезпечити певний ряд переваг [16]: можливість застосовування методичного доробку; скорочення термінів опрацювання самої моделі; диференційну оцінку внеску кожної елементарної дії в загальну операцію; по-четверте, врахування усіх дій та всіх каналів протидії при оцінці ефективності засобів, що не мають аналогів. Виокремлення елементів, що входять у склад діючої ланки дозволить подати схему операцій для систем у вигляді трьох основних етапів: початкового, контролю та кінцевого. Кожному з приведених вище етапів будь-яка дія представлена як вплив одного елемента на інший. Для його виконання необхідною умовою є: готовність елемента до впливу та було прийняте відповідне рішення, яке б дозволило виконати зазначені задалегідь дії.

Таким чином, моделі дослідження вимірів ефективності на етапі проектуванні передбачають розробку типових блоків (а саме моделей) кожної фази, на основі яких і формуються моделі операцій. Відмітимо, що при цьому на кожній з фаз враховується відповідна реакція самої системи та реакція конфронтуючої сторони. Математична модель ідентифікації вагомості впливу, у загальному вигляді, можна представити у вигляді залежності (4), що забезпечує успішність виконання (P_D), враховуючи усі компоненти та процедури, що належать до перерахованих у табл. 1 – п'яти типових фаз забезпечення проектної ефективності в контексті забезпечення органічності функціонування сформованої системи управління розвитком стратегічного потенціалу промисловості України (як вважає автор дослідження за природою - процесно-алокатійної). А. саме:

$$P_D = P_D [P_C(S_C), P_U(S_U/S_C), P_P(S_P/S_U, S_C), P_H(S_H/S_P, S_U, S_C), P_V(S_V/S_H, S_P, S_U, S_C)] \quad (4)$$

де S – події, що репрезентують успішне виконання завдання на кожній фазі; P – ймовірність досягнення цілі за кожною з виокремлених фаз (у разі, що всі попередні етапи інтерпретації були успішно виконаними).

Таким чином, підсумуємо наступне: функціонування сучасної системи управління розвитком стратегічного потенціалу промисловості України потребує системних досліджень і удосконалення методологічних засад її проектування в контексті забезпечення її надійності функціонування. Слід відмітити потребу в реалізації функціоналів, які зосереджено у площині трансформації структурно-динамічних вимірів функціонування реального сектору економіки України (деталізовано у науковій праці [17]). Враховуючи документальне підтвердження адекватності викладених схем і модельних рішень в контексті реалізації проектних процедур, корелянти, озброєнні дієвим науково-прикладним інструментом здатні будуть усунути узвичаєні адміністративно-силові акції політичних еліт на порушення базових засад збалансованості функціонування промисловості України (підтверджено у науковій праці [18]).

На жаль в Україні немає узгодженості до вирішення питання з приводу вступу до Євросоюзу. Системний підхід до Євроінтеграції полягає в аналізі мети зацікавлених сторін і факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на хід Євроінтеграції, а також пошуку компромісних рішень при виникненні протиріч і конфлікту інтересів за критерієм: “Що вигідно Україні?”.

Аналіз внутрішнього середовища

1. Малий і середній клас, що не мають власного бізнесу зацікавлені в наявності робочих місць, достойної заробітної плати, можливості працевлаштування за кордоном, доступності медицини, освіти, відпочинку, відсутності корупції, справедливе правосуддя, наявності якісних і безпечних товарів, чистоти навколишнього середовища, наявності доступного житла, тощо.

2. Малий та середній бізнес зацікавлений, саме, у розширенні своїх можливостей, ресурсів і резервів. А, яким чином? За рахунок, імпорту дешевих товарів з-за кордону, пошуку нових сегментів ринку, у тому числі і за кордоном, можливості отримання дешевих кредитів, тощо.

3. Крупний бізнес зацікавлений у нарощуванні власного капіталу за рахунок збільшення товарообігу як в середині країни так і експорту, витіснення дрібних конкурентів, освоєння нових ринків, отримання дешевої робочої сили, міграції бізнесу за кордон для зменшення аналогового тиску, тощо.

4. Граки фондових бірж Форекс та фінансові спекулянти зацікавлені в збільшенні своїх капіталів за рахунок коливань курсів валют і вартості акцій і не зацікавлені в стабільності.

5. Наукова еліта, викладачі вузів та студенти зацікавлені в реформуванні освіти і науки згідно з європейських стандартів.

6. Корупційна складова чиновників і можновладців за певні дивіденди зацікавлена у лобюванні інтересів олігархічних кланів як у середині країни та для закордонного капіталу чи сприяння зміні геополітичного впливу.

7. Загальна політична криза в Україні. Протистояння влади і опозиції, боротьба за владу, неспроможність пошуку компромісу, незважена внутрішня політика щодо проведення реформ, отримання зовнішніх кредитів, недосконала законодавча база та система правосуддя, несприятливі умови для ведення бізнесу, відсутність дієвих соціальних програм.

8. Відсутність дієвих реформ в середині України щодо підготовки до вступу до Євросоюзу. Головним завданням цих реформ є вирівнювання економіки країни до рівня Європейських країн та зменшення негативних наслідків і можливих втрат. Для проведення таких реформ в Україні відсутні ефективні механізми і ресурси.

9. Неналежна проінформованість громадян про всі переваги і недоліки “ЗА” і “ПРОТИ” процесів євроінтеграційного вибору держави.

10. Непримирима позиція Заходу і Сходу України з історичних подій та мовних питань, різна ментальність громадян.

11. Боротьба кримінально-олігархичних кланів за різні сфери впливу на владу, бізнес, можливість здійснення незаконних схем отримання прибутку та “відмивання брудних грошей”, тощо. Ці клани пов’язані як з владою, так і з опозицією у рівній мірі, що підсилює протистояння в країні. При цьому використовуються всі можливі методи і засоби боротьби.

Аналіз зовнішнього середовища

1. Розширення (неузгоджених із національними економічними інтересами) геополітичних інтересів Сполучених штатів Америки та країн НАТО за рахунок збільшення впливу на Україну і послаблення позицій Росії.

2. Більшість торгівельних спорів, що виникають з різних причин, а в основному з-за боротьби за ринки збуту в середині країн учасників СОТ вирішуються не на користь США. Тому Америка зацікавлена у збільшенні своєї ваги в середині СОТ при вирішенні торгівельних спорів за рахунок таких слабких країн як Україна, надаючи кредити за виконання певних умов, та віддаленої перспективи покращення їхньої економіки.

3. Закордонний капітал (Євросоюзу, Америки, Китаю, Росії, інших країн) зацікавлений у розширенні бізнесу за рахунок експорту своєї продукції до України, витіснення з ринку продукції Українських підприємств чи їх поглинання, можливості виведення шкідливого виробництва та отримання дешевої робочої сили, зменшення собівартості виробництва продукції, що експортується до України за рахунок зменшення її якості та безпечності.

4. Гравці фондових бірж Форекс, зацікавлені в збільшенні своїх капіталів за рахунок коливань курсів валют і вартості акцій.

5. Прагнення Росії зберегти свій геополітичний вплив на території України у рамках протистояння з США та іншими країнами НАТО.

6. Закордонні кримінально-олігархичні клани, що прагнуть розширити сферу своєї діяльності на територію України.

Література

1. Україна-2012 у світових індексах // Режим доступу: http://blogs.tvi.ua/2013/01/04/ukrayina_2012_u_svitovykh_indeksakh

2. Демешок О. О. Соціальна політика: добір оптимальної для України моделі та економічного механізму реалізації [Електронний ресурс] / Демешок О. О. // Вісник Центру перспективних соціальних досліджень НАН України та Міністерства соціальної політики України: Збірник наукових праць співробітників ЦПСД [Електронний фаховий журнал]. – № 1 (01), 2012. – С. 1 – 14. – Режим доступу до електронного фахового ресурсу ЦПСД: http://www.cpsr.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=215:2012-12-26-11-38-07&catid=29:2010-06-15-18-48-34&Itemid=35

3. Демешок О. О. Політика забезпечення екологічної рівноваги та сталого людського розвитку в регіональних економічних системах України [Текст] / Микитенко В. В., Демешок О. О., Худолей В. Ю. // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць: щомісячний науковий журнал. – К.: НДЕІ Міністерства економічного розвитку та торгівлі України, 2012. - № 11 (85). – С. 45 – 53.

4. Стратегічний потенціал продуктивних сил України: Монографія / [Алимов О. М., Бандур С. І., Дейнеко Л. В., Микитенко В. В. та ін.]. / Під ред. академіка НАНУ, д.е.н., проф. Б. М. Данилишина. - К.: РВПС України НАН України, 2009. - 424 с.
5. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-1015 роки) «Шляхом європейської інтеграції» / Авт. кільк.: А.С. Гальчинський, В. М. Геєць та ін; Нац. Інст-т стратег досліджень, Інститут економіки прогнозування НАН України, Міністерство економіки з питань європейської інтеграції України. - К.: ІВЦ Держкомстат України, 2004. - 416 с
6. Демешок О. О. Прогнозно-аналітична оцінка стратегічного потенціалу економіки та її несприйнятливості деструктивним впливам [Текст] / О. О. Демешок, Н. Б. Кирич // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): науковий журнал. - Вип. 1-2. - К.: Національний авіаційний університет МОН України, Вид-во НАУ МОН України, 2009. - С. 82-91.
7. Микитенко В. В. Розроблення технологій управління забезпеченням енергоефективності в контексті інтенсифікації процесів сталого розвитку держави [Електронний ресурс] / Демешок О. О., Микитенко В. В. // Ефективна економіка: електронне фахове наукове видання, 2012. - № (8). – Режим доступу до електронного ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1310>
8. Інституційна архітектоніка і динаміка економічних перетворень: Монографія [Текст] / Под ред. доктора екон. наук А. А. Грищенко. - Інститут економіки та прогнозування НАН України. - Харків: Видавництво «Форт», 2010. - 928 с.
9. Демешок О. О. Системно-комплексне оцінювання потенціалу сталого розвитку України: Монографія [Текст] / [О. М. Алимов, І. В. Драган, І. М. Лицур, О. О. Демешок та ін.]. – Київ, ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», 2013. – 99 с.
10. Демешок О. О. Ідентифікація базових компонент системи управління потенціалом сталого розвитку [Текст] / О. О. Демешок, О. М. Алимов. // Економіка природокористування і охорони довкілля: Збірник наукових праць. - К.: ДУ "Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України", 2013. – С. 5 - 13.
11. Електронний сайт Євроазіатської економічної спільноти / [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.evrazes.com>
12. Демешок О. О. Системно-універсальна технологія управління розвитком стратегічного потенціалу промисловості України [Текст] / Демешок О. О., Пінчук А. О. // Національне господарство України: теорія та практика управління: Збірник наукових праць. – Київ; ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», 2013. – С. 114 – 120.
13. Бауліна Т. В. Комп'ютерна програма «Прогнозно-аналітична оцінка та добір технологій стратегічного управління «MainStream.For.IC v. 6.3» [Текст] / Т. В. Бауліна, О. О. Демешок, Д. О. Микитенко (Україна) // А. С. 34032 Комп'ютерна програма «MainStream.For.IC v.6.3» // Заявлено: 02.06.2010 р. № 34532. – Опубліковано: «Офіційний бюлетень авторське право і суміжне право», 2010. – № 22. – 342 с
14. Микитенко В. В. Коридори еволюції української економіки та інкорпорація зовнішньоекономічних впливів при прогнозуванні траєкторії її розвитку/ Микитенко В. В. // Економічний вісник Донбасу: науково-виробничий журнал, № 4 (14), 2008. – С. 52 – 69.
15. Демешок О. О. Побудова архітектури системи управління розвитком стратегічного потенціалу промисловості та визначення щільності взаємозв'язків у її межах [Текст] / Демешок О. О. // Економіка та держава: Наукове фахове видання, 2013. – К., ППКДСЗУ, 2013. - № 1. – С. 17 – 22.
16. Демешок О. О. Моделювання масштабів розвиненості потенціалу сталого розвитку України [Текст] / О. О. Демешок // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – Вип. 3. – Херсон, Вид-во: ви-давничий дім «Гельветика», 2013 – С. 39 - 44.

17. Микитенко В. В. Технології управління розвитком стратегічного потенціалу в системі забезпечення економічної безпеки у промисловості України / В. В. Микитенко // Український соціум: наука – освіта – виробництво: Збірник наукових праць. / [В. Ю. Бугай, С. М. Шкарлет, В. Ю. Худoley та ін.]; за ред. д.е.н., проф. В. В. Микитенко. – Вип. 4. – Київ, МНТУ ім. акад. Ю. Бугая та Асоціація ТЕКУ, 2013. – 384 с. [С. 34 – 42].

18. Демешок О. О. Прогнозування вимірів енергоефективності регіонального промислового виробництва з урахуванням масштабів розвиненості його стратегічного потенціалу / Микитенко В. В., Демешок О. О., Худoley В. Ю. / Соціально-економічні проблеми і держава: Науковий фаховий електронний журнал. Електронне наукове фахове видання. – Тернопіль, Тернопільський національний технічний університет МОН України та Академія соціального управління, 2013. - № 3 (06). – С. 169 – 180. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13dooyssp.pdf>.

1.4. Ідентифікація понятійно-категоріального поля теорії управління розвитком інноваційного потенціалу за використання принципів сталого розвитку держави

Об'єктивним є визнати, що функціонування національної економіки в ринкових умовах, коли держава вже не здатна директивними засобами впливати на розвиток реального сектору, нагальним завданням стало здійснення експрес-діагностики і адекватного реагування на процес суспільного відтворення макроекономічних параметрів, галузевої структури виробництва, цін і грошово-фінансових потоків для сталого розвитку держави. Але посилення нестабільності зовнішнього середовища, неефективність державного регулювання та керованості соціально-економічними процесами, непослідовність і безсистемність у здійсненні економічних реформ лише загостило проблему своєчасної адаптації секторів економіки до зовнішніх змін, що обумовило критичне становище багатьох підприємств, установ, організацій та окремих територій. Для сталого розвитку України необхідний достатній стратегічний економічний потенціал. У даному контексті стратегічний потенціал (СП) економіки України може розглядатися як сукупність ресурсів і граничних резервів різної природи (технологічних, науково-технічних, організаційно-економічних і геополітичних) та можливостей, що використовуються з метою гармонізації та досягнення певних економіко-політичних та соціальних цілей країни на міжнародній арені в інтересах забезпечення економічної безпеки – глобальної, регіональної, національної [1]. Відповідно до даного підходу, автори представляють стратегічний потенціал (СП) економіки України як поєднання потенціалів – економічного, політичного, техніко-технологічного, ресурсного і особливо (актуально на даний час) енергетичного, а також факторів – наукового, географічного, організаційного, управлінського та ін. Таким чином, структуризація стратегічного потенціалу економіки держави може бути представлена як складна сукупність потенціалів, розділених на 4 групи за кількома самостійними основами (табл. 1.1):

– за матеріальною основою. У відповідності з нею СП держави утворюють ресурсний, сировинний, виробничий (його похідна техніко-технологічний) та енергетичний потенціали і його похідна - потенціал енергозбереження (теоретичний, технологічно доступний, економічно доцільний);

– за макро-основою. Цю групу складають такі потенціали, як: географічний, геополітичний, геоекономічний, глобальних інформаційно-комунікаційних систем, транспорту та зв'язку;

– за факторною основою. В дану групу входять економічний (його похідні – військово-економічний та фінансовий), екологічний, політичний, інноваційно-інвестиційний, соціальний та правовий потенціали;

Таблиця 1.1

Структуризація стратегічного потенціалу економіки держави

Основа ідентифікації потенціалу	Елементи СП					
Група матеріальних потенціалів	Сировинно-ресурсний	Промисловий	Виробничий	Технічний, технологічний	Енергетичний (потенціал)	Енергозбереження
Група макро-потенціалів	Географічний	Геополітичний	Геоекономічний	Глобальних інформаційних комунікаційних систем	Транспорту	Зв'язку
Група факторних потенціалів	Економічний	Екологічний	Політичний	Інноваційно-інвестиційний	Соціально-правовий	Фінансовий
Група потенціалів системно-універсального функціонування	Організаційний	Управлінський	Науковий	Трудовий	Інтелектуальний	Інформаційно-методичний

– за основою системного, універсального функціонування. Група об'єднує наступні потенціали: організаційний, управлінський, науковий, трудовий та інтелектуальний, інформаційний, без об'єктивізації яких неможливі будь-які зміни як у економічній так і у енергетичній сфері держави.

Оскільки інноваційний потенціал є невід'ємною системною складовою СП, що входить до групи факторних потенціалів, то основним завданням держави задля забезпечення сталого розвитку економіки є створення довгострокових орієнтирів науково-технологічного розвитку країни, її регіонів, суб'єктів господарювання на основі взаємного доповнення всіх типів економічних потенціалів.

Українська економіка за роки кризи і непродумано проведених реформ сильно деформувалася, втративши орієнтири технічного і технологічного розвитку, а також здатність насичувати ринок товарами вітчизняного виробництва необхідної якості, створювати конкурентоспроможну продукцію на власній ресурсно-технічній базі. З метою збереження і нарощування стратегічного потенціалу держави та його ефективного використання в ринкових умовах господарювання потрібно максимальне врахування реалій сучасної економіки. Основу цього потенціалу складають результати та продукти інноваційної діяльності, спрямованої на створення, тиражування і використання різних видів інновацій, способів їх виробництва, а також на вдосконалення організації управління. Вирішенню цього завдання перешкоджає те, що сучасна економіка перебуває в стані несприйнятливості до винаходів та інновацій, що, як наслідок, породжує надзвичайно низьку ефективність інноваційної діяльності, зниження технічного рівня вітчизняної продукції, показників створення та використання винаходів. В основі інноваційного потенціалу тієї чи іншої господарської системи лежать сукупність наукових знань, інновацій, що знаходяться в різних стадіях науково-вдосконалювального циклу, творчий потенціал колективу.

Для ідентифікації поняття «інноваційний потенціал» (ІП), його сутності, складових елементів та співвідношення з іншими категоріями є необхідність розглянути існуючі підходи до поняття «потенціал» та «інноваційний потенціал промисловості» в сучасній економічній літературі.

Щодо походження терміну потенціал, то науковці припускають, що він походить із французької мови, де «potentiel» використовується у сенсі «можливий, або той, що може бути» [2] та із латинської «potentia», що означає приховану можливість, необхідну силу для досягнення певних цілей [3]. При цьому зазначимо і той факт, що загальна економічна теорія в цілому, та теорія управління національним господарством зокрема, трактують термін потенціал неоднозначно. Так, наприклад:

1) український тлумачний словник визначає потенціал як приховані здібності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть використовуватись для забезпечення матеріальних потреб цієї діяльності [4];

2) економічний словник [5] трактує потенціал як сукупність економічних можливостей держави, що можуть бути використані для забезпечення всіх її матеріальних потреб;

3) велика радянська енциклопедія (і цей підхід є традиційним) визначає потенціал як засоби, запаси, джерела, які є у наявності і які можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення мети, здійснення плану, вирішення завдання; можливості окремої особи, суспільства, держави у певній області [6];

4) у науковій роботі [7], автор визначає потенціал як запаси, засоби, джерела, які є у розпорядженні і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або для вирішення певної задачі.

Таким чином, аналізуючи дані визначення можна стверджувати, що сутність поняття «потенціал» розкривають наступні його характеристики: а) потенціал є динамічною категорією, оскільки виявляється тільки в процесі його використання; б) сутнісно, зміст потенціалу полягає в інтегральному відображенні поточних і майбутніх можливостей системи трансформувати вхідні ресурси в певні блага для найкращого задоволення суспільних потреб і інтересів; в) використання потенціалу повинно супроводжуватися його зростанням; г) процеси використання та нарощування потенціалу є безперервними і взаємодоповнюючими.

В якості центрального елементу промислового комплексу країни виступає виробнича система, головною функцією якої є здійснення процесу перетворення вихідних ресурсів у кінцевий результат (продукт, технологію, послугу). Втім, наявність ресурсної складової СП, навіть за умови її ефективного використання не гарантує її корисності для забезпечення сталого економічного розвитку, оскільки не кожен ресурс може бути представлений як потенціал, а складовими потенціалу можуть бути не тільки реальні, а й приховані потенційні резерви. Умовою реалізації СП промисловості є його доступність, справедливий розподіл, технологічна сприйнятливість, інноваційна спрямованість. Тож, можна стверджувати, що найвагомішою складовою СП промисловості, що дозволяє забезпечити її технологічне відродження є інноваційний потенціал.

Для забезпечення сталого розвитку та інноваційної спрямованості економічного зростання і виходу країни з глобальної системної кризи потрібне перетворення інноваційного потенціалу на один з основних ресурсів стійкого економічного зростання шляхом формування і управління сукупними інноваційними ресурсами, резервами і можливостями України різної природи. Доцільно пояснити, що інноваційний потенціал промисловості (ІПП) має дві сторони:

1) об'єктивну, що вбачає в ньому сукупність матеріальних, інтелектуальних, трудових і виробничих ресурсів, залучених і не залучених з яких-небудь причин у інноваційну сферу промислового комплексу країни, які мають реальну можливість брати у ній участь;

2) суб'єктивну, тобто здатність трудового потенціалу промисловості і її окремих галузей до здійснення виробничого процесу та досягнення поставлених цілей при наявному техніко-технологічному рівні та можливості виготовлення максимального обсягу матеріальних благ і послуг в умовах ефективного використання наявних інноваційних ресурсів.

Зауважимо, що формування теоретичних основ теорії управління розвитком інноваційного потенціалу неможливе без визначення змісту ключової категорії «інноваційний потенціал промисловості». Тому, в межах даного дослідження вбачається доцільним здійснення аналізу економічної та спеціальної літератури щодо розкриття сутності та цільової спрямованості ІПП (табл.1.2).

Розглянуті погляди науковців, на думку дисертанта, не суперечать один одному і можуть бути взаємоуточнюючими і взаємодоповнюючими. Узагальнюючи приведений вище аналіз теоретичних обґрунтувань дефініції «інноваційний потенціал промисловості», його сутності та системних характеристик, пропонуємо наступне, а саме:

по-перше, інноваційний потенціал промисловості не можна розглядати як формалізоване статичне явище, оскільки він має певну ієрархію структурних елементів (наприклад, економічний потенціал є наслідком взаємодії його виробничого, технічного, технологічного, сировинного, енергетичного та субструктурних елементів), які можуть вступати у необхідні зв'язки між собою, проявляючись як економіко-політичний, науково-технічний, економіко-географічний та ін. потенціали;

Таблиця 1.2

Визначення сутності та змісту категоріального поняття «інноваційний потенціал промисловості»

Джерело і автор	Економічний зміст категорії та її дефініційне визначення
Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [8] Данько М.В. [9] Балабанов І.Т. [10] Кокурін Д.І. [11]	Сукупність науково-технологічних, фінансово-економічних, виробничих, соціальних та культурно-освітніх можливостей країни (галузі, регіону, підприємства тощо), необхідних для забезпечення інноваційного розвитку. Це одна з трьох складових інноваційного простору, яка включає в себе «особисті ділові якості керівників, професійну й економічну підготовку, професійні досягнення (авторські посвідчення, винаходи тощо), матеріально-технічне і фінансове забезпечення Сукупність різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні, інформаційні та інші ресурси, необхідні для здійснення інноваційної діяльності Містить невикористані, приховані можливості накопичених ресурсів, що можуть бути задіяні для досягнення цілей економічних суб'єктів
Масалов А. [12] Мартюшева Л.С., Калішенко В.О. [13] І.О. Джаїн [14]	Являє собою категорію особливого змісту, що включає не лише інноваційні ресурси і механізм їх використання в організаційно-господарській системі, а й активність інноваційних процесів у регіональній економіці Організовані у певних соціально-економічних формах ресурси, що можуть за певних діючих внутрішніх і зовнішніх чинників інноваційного середовища бути спрямовані на реалізацію інноваційної діяльності, метою якої є задоволення нових потреб суспільства Це сукупна здатність науково-практичних знань і практичного досвіду, які є в розпорядженні суспільства на сучасному етапі його розвитку.

Джерело * Систематизовано автором за свідченнями, приведеними у наукових працях [8 – 14].

по-друге, інноваційний потенціал промисловості у певному часовому інтервалі характеризується чітко визначеним рівнем його реалізації та

мірою перетворення у суспільну реальність із урахуванням масштабів розвиненості інших груп зі складу стратегічного потенціалу національної економіки;

по-третє, ступінь втілення потенціального у реальне залежить від значної кількості причин та умов об'єктивного і суб'єктивного походження, наслідком чого є домінування динамічних характеристик потенціалу над його статичними вимірами;

по-четверте, до розгляду сутності інноваційного потенціалу слід підходити як до економічної категорії, котру можна розглядати як узагальнену цільову функцію, що характеризує величину накопичених системою інноваційних ресурсів;

по-п'яте, інноваційний потенціал промисловості – це не проста сукупність ресурсів, резервів і можливостей їх освоєння, оскільки, в процесі провадження виробничо-господарської, техніко-технологічної, інвестиційної та зовнішньоекономічної діяльності вони повинні бути певним чином поєднані задля реалізації інноваційних цілей реального сектору економіки;

по шосте, в залежності від об'єкта дослідження доцільно виокремлювати інноваційний потенціал економічних систем різного масштабу: країни, регіону, галузі, підприємства.

Відтак, на думку дисертанта, можна виділити три методологічні підходи до вивчення інноваційного потенціалу реального сектору:

- потенціал як сукупність необхідних для функціонування або розвитку інноваційної системи різних видів ресурсів;

- потенціал як здатність комплексу ресурсів інноваційної системи виконувати поставлені перед нею завдання, досягаючи заданих результатів;

- потенціал як система матеріальних і трудових чинників, що забезпечують досягнення цілей інноваційної діяльності.

Найбільш поширеним є *ресурсний підхід*, згідно з яким інноваційний потенціал - це сукупність ресурсів, що знаходяться в розпорядженні промислового комплексу держави і використовуються, накопичуються та змінюються в ході його виробничої діяльності. Так, А.В. Савчук визначає інноваційний потенціал як категорію, що об'єднує сукупність усіх ресурсів, які можуть бути задіяними у процесі здійснення інноваційної діяльності [15].

Деякі автори вважають, що в поняття "інноваційний потенціал" включаються виключно приховані ресурси: "інноваційний потенціал містить невикористані, приховані можливості накопичених ресурсів, що можуть бути задіяні для досягнення цілей економічних суб'єктів [11]. На наш погляд, автор даного визначення обмежує дану категорію наявністю виключно прихованих можливостей, що не завжди означає наявність реальних ресурсів у конкретному часовому вимірі.

На наш погляд найбільш вдалим є визначення авторів [16], які визначають інноваційний потенціал промисловості, як сукупність економічних, інноваційних, фінансових, соціальних ресурсів промисловості, що можуть бути використані для проведення інноваційних змін у галузі, що стосуються виробництва, номенклатури промислової продукції, управління.

При *результативному підході* ІПП розглядається як здатність промислового комплексу створювати певну кількість матеріальних благ при використанні інноваційних ресурсів виробництва (персоналу, задіяного в інноваційному процесі; передових розробок; нових, або удосконалених технологій; виробничих ноу-хау; патентів; ліцензій; зразків нових видів машин і устаткування та інших об'єктів).

Б.Лісін та В. Фрідлянов з точки зору результативної характеристики визначають інноваційний потенціал як сукупність науково-технічних, технологічних, інфраструктурних, фінансових, правових та інших можливостей, що забезпечують сприйняття і реалізацію нововведень, тобто отримання інновацій [17].

Ще одним підходом, в рамках якого здійснюється трактування поняття ІПП є *цільовий*, за яким під інноваційним потенціалом розуміється здатність промислового комплексу країни (ПКК) досягати визначених цільових орієнтирів в умовах ресурсних обмежень. Основою даного підходу є визначення К. Маркса про те, що засоби праці, предмет праці та робоча сила як фактори виробництва та елементи утворення нового продукту виступають як можливості, що підкреслює їхній потенційний характер. Група авторів, які підтримують даний підхід включає в структуру інноваційного потенціалу крім ресурсів і результатів їх використання безліч додаткових складових, які є відносно другорядними факторами виробничих процесів, і враховує їх підпорядкованість цілям інноваційної діяльності промислового комплексу. В даному підході акумулюються вищерозглянуті позиції і інноваційний потенціал розглядається як міра здатності і готовності економічного суб'єкта здійснювати інноваційну діяльність [18]. При цьому під здатністю розуміється наявність і збалансованість структури компонентів потенціалу, а під готовністю - достатність рівня розвитку потенціалу для формування інноваційної активної економіки.

Слід зазначити, що відсутність серед дослідників єдиного підходу до визначення змісту поняття « інноваційний потенціал » знайшло відображення в множинності підходів до структури даної категорії і її основним елементам. Видається, що всі вищенаведені авторські позиції мають раціональну основу і право на існування.

Дані підходи мають спільні аспекти, а саме, досягнення цілей, реалізація завдань, можливість розвитку системи. Довгий час в оцінці інноваційного потенціалу перевагу мав ресурсний підхід. Однак, останнім часом основними стають потреби суспільства. Саме потреби суспільства

впливають на інноваційну діяльність в країні, визначають державну інноваційну політику. Тоді категорія інноваційного потенціалу набуває суспільного значення за функціональними ознаками і місцем в економічному потенціалі країни. Інноваційний потенціал розглядається як невід’ємна складова економічного потенціалу, яка відповідає за генерування, накопичення і трансформування наукових ідей та науково-технічних результатів в інноваційні продукти, процеси.

Враховуючи викладене, під *інноваційним потенціалом промисловості України* розуміємо *масштаби розвиненості сукупних ресурсів, резервів різної природи і можливостей реального сектору економіки по формуванню в Україні промислового виробництва інноваційно-інформаційного типу в контексті забезпечення переходу держави (у стислі терміни) до сталого розвитку, репрезентованих за рахунок залучення до регенераційних, коеволюційних і мультиплікативних процесів існуючих в межах держави потенціалів, у першу чергу, із групи системно-універсального функціонування та пріоритетних для українського реального сектору, на сучасному історичному етапі його розвитку, потенціалів зі складу факторних, сировинно-ресурсних і глобальних.*

Пропоноване трактування терміну ІПП враховує ресурсну складову, цільову спрямованість його використання та орієнтацію на конкретний результат інноваційної діяльності. Схематично модель взаємодії основних складових інноваційного потенціалу можна представити як функцію зі зворотним зв’язком (рис. 1.1).

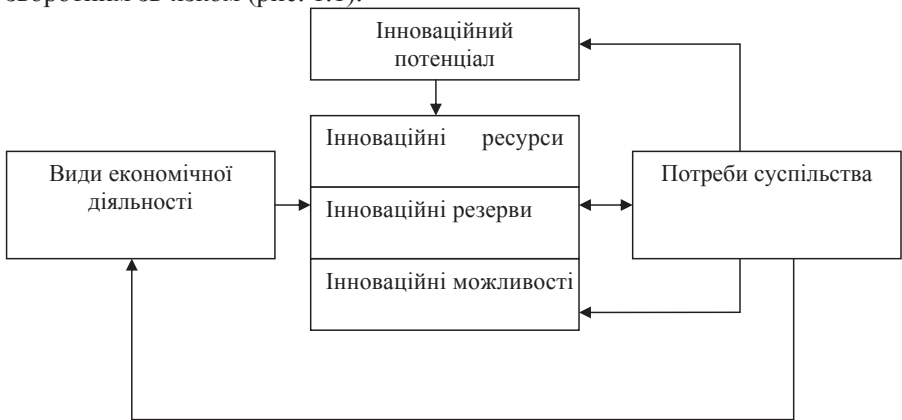


Рис. 1.1. Модель взаємозв’язку основних складових інноваційного потенціалу

Крім того, ІПП є складною динамічною системою, що складається із певної внутрішньої структури і системної єдності складових елементів, що забезпечують готовність і здатність промислового комплексу здійснювати встановлені функції в процесі реалізації мети. Саме структура ІПП

потенціалу є ключовим фактором, що характеризує рівень переважаючих технологій промислового комплексу і відображає його специфіку, накладає відбиток на його поточну діяльність, а також впливає на формування стратегічних орієнтирів його розвитку.

Що стосується структури ІПП, то в економічній літературі відсутнє однозначне визначення її складових, але всі автори наголошують на її багатокомпонентності та органічній єдності всіх основних елементів.

Так В. М. Чубай зосереджується на таких складових ІПП як: кадрова, науково-дослідницька, фінансово-економічна, матеріально-технічна та організаційно-управлінська. А. В. Дзюбіна виділяє - кадрову, маркетингову, наукову, виробничо-технологічну, фінансову, інформаційну та матеріально-технічну складові. С. М. Ілляшенко до складових інноваційного потенціалу відносить науково-технічну інформацію, управління і кадри. Д. І. Кокурін у монографії «Інноваційна діяльність» виділяє три складові інноваційного потенціалу: ресурсну, внутрішню і результативну. На думку Г. Я. Гольдштейна, основними складовими поняття «інноваційний потенціал» є НДДКР, маркетинг, виробництво, управління. А. В. Гриньов виділяє кадрову, матеріально-технічну, інформаційно-методологічну та організаційно-управлінську складові інноваційного потенціалу. Із приведених визначень видно, що найчастіше виділяються такі структурні елементи інноваційного потенціалу, як: науково-дослідний, кадровий, виробничо-технологічний та організаційно-управлінський.

Здійснивши аналіз зазначеної дефініції можна стверджувати, що визначення змісту і сутності, а головне - структури інноваційного потенціалу можуть бути загальними як для підприємств, регіонів (галузей економіки) так і для держави, але при цьому слід акцентувати увагу на масштабах здійснення інноваційної діяльності. Так, для підприємств – це масштаб здійснення інноваційних проєктів, для регіонів – інноваційних програм, а для держави – інноваційної політики чи стратегії.

На наш погляд **інноваційний потенціал промисловості** у контексті даного дослідження за функціональними ознаками повинен включати інтелектуальний, ресурсний, інституціональний та інфраструктурний функціонали (рис. 1.2) (зазначене деталізовано та обґрунтовано у науковій праці [2]). Виокремлені у даному дослідженні функціональні компоненти ІПП репрезентують простір реалізації дії існуючого в межах реального сектору інноваційного середовища, в якому виконують свої завдання різні види економічної діяльності у відповідності до визначених цілей із узгодженням власних пріоритетів із національними економічними інтересами (НЕІ) в контексті формування в державі промислового виробництва інноваційно-інформаційного типу задля інтенсифікації процесів її сталого розвитку.

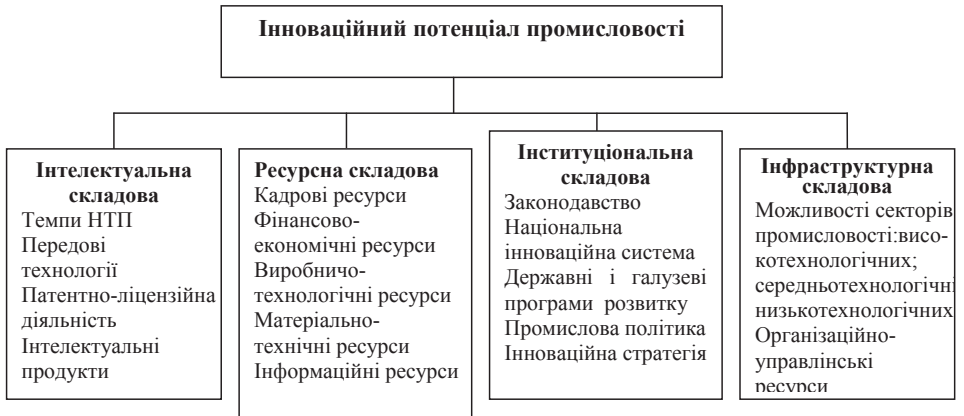


Рис. 1.2. Основні функціональні складові інноваційного потенціалу промислового комплексу

Так, функцією інтелектуальної складової ІПП є: забезпечення можливостей промислового комплексу щодо сприйняття на впровадження інновацій, розвитку інноваційної культури, нарощення потужностей інтелектуального капіталу. Її характеризують наступні показники: обсяг виконання фундаментальних досліджень; загальний обсяг наукових досліджень і розробок; кількість патентів на винаходи; кількість придбаних нових технологій (технічних досягнень); внутрішні науково-дослідні роботи (НДР); зовнішні НДР; обсяг виконання прикладних досліджень. Сюди входять: науково-дослідні інститути, вищі навчальні заклади, державні лабораторії, лабораторії промислових підприємств тощо. Дана складова виступає у вигляді, як створеного резерву, так і у вигляді потенційних можливостей результатів науково-дослідних робіт для впровадження інновацій у промислового виробництва. Поділ науки за принципом: фундаментальна – державна, а прикладна – приватна, до певної міри можна вважати умовним. Є приклади того, як у державних лабораторіях створюються конкретні інноваційні продукти, а приватний сектор організує і фінансує фундаментальні дослідження.

Основними структурними елементами ресурсної складової ІПП є:

Кадрова складова – наявність та здатність кваліфікованих людських ресурсів для здійснення інноваційного процесу у промисловості (кількість учнів, слухачів професійно-технічних навчальних закладів; кількість студентів вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації; чисельність фахівців, які виконують наукові та науково-технічні роботи; фахівці вищої кваліфікації, які зайняті в промисловому комплексі України; чисельність працівників наукових організацій; чисельність докторів наук, які зайняті в економіці України; чисельність кандидатів наук, зайнятих в економіці України; чисельність дослідників; винахідницька активність персоналу промислових підприємств; кількість аспірантів; кількість докторантів).

Дана складова визначає систему менеджменту інноваційної діяльності, її гнучкість, адаптивність, сприйнятливість до змін.

Фінансово-економічна складова - це обсяг фінансових ресурсів у промисловості залучених для проведення науково-дослідних розробок, освоєння нововведень, наукових пошуків і т.п. Вона виражається через індекс інвестицій в основний капітал; внутрішні поточні витрати на наукові та науково-технічні роботи, виконані власними силами промислових підприємств; загальний обсяг інноваційних витрат тощо. Фінансова складова, на наш погляд, є найбільш проблемною сферою інноваційної діяльності, оскільки, щоб відбутися і залучитися до використання, інновації мусять бути купленими, або профінансованими. Оскільки наука, особливо фундаментальна, не належить до тих сфер суспільного життя, що підлягають виключно ринковому регулюванню, держава розробляє шляхи її комерціалізації, що мають на меті стимулювання приватних інвестицій в наукову сферу, підтримує інноваційні процеси змішаного фінансування, різні моделі державно-приватного партнерства (де ініціатором і інвестором виступає держава, залучаючи кошти бізнесу, здійснює фінансову підтримку інноваційних проєктів шляхом надання різного роду пільг, у тому числі й податкових). Дана складова ПП характеризується фінансовою незалежністю, стійкістю і кредитоспроможністю, наявністю ефективної системи управління фінансовими ресурсами, здатної акумулювати та спрямовувати необхідну їх частку на провадження інноваційної діяльності.

Виробничо-технологічна складова – це сукупність виробничих і технологічних ресурсів, яка характеризує здатність промислового комплексу впроваджувати інноваційні технології, оперативного переорієнтовувати виробничі потужності, налагоджувати ефективне виробництво нової (вдосконаленої) продукції. Її характеризують наступні показники: кількість інноваційно-активних промислових підприємств; освоєння виробництва інноваційних видів продукції на промислових підприємствах; обсяги реалізованої інноваційної продукції промисловими підприємствами; кількість впроваджених нових технологічних процесів, ресурсо- та енергозберігаючих технологій тощо. Дана складова відображає виробничий і технологічний стан промислових підприємств, наявність резервів чи можливостей їх отримання, рівень технологічного розвитку, сприйнятливість виробничих систем до нововведень та інших стратегічних змін.

Матеріально-технічна складова - це сукупність матеріальних і технічних ресурсів, які можуть забезпечити розвиток інноваційного процесу в промисловому комплексі. Даний потенціал можна оцінити через такі показники, як середньорічна вартість основних засобів підприємств, які займаються науково-технічною діяльністю; фондоозброєність працівників основної діяльності наукових організацій; технічна оснащеність працівників основної діяльності наукових організацій; загальна

площа власних приміщень наукових організацій в розрахунку на одного працівника середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу; наявність парку обчислювальної техніки.

Інформаційна складова - сукупність різних видів наукової інформації, технічна оснащеність інноваційного процесу зв'язком, телекомунікаціями та комп'ютерною технікою і технологіями; відображає інформаційну забезпеченість, ступінь повноти і точність інформації в процесі досягнення інноваційних цілей.

Необхідно відзначити, що перехід до інформаційного-мережевого суспільства робить інформацію пануючою формою інноваційного потенціалу та домінуючим ресурсом, а мережу провідним способом зберігання, передавання та використання. Формування інформаційної бази інноваційного потенціалу повинно базуватися на інноваційних проектах (заявках чи пропозиціях) суб'єктів господарської діяльності усіх форм. Для прийняття оптимізаційних рішень при формуванні інноваційного потенціалу, на нашу думку, необхідна об'єктивна база та інформаційно-методичне забезпечення оцінювання/прогнозування параметрів довго-, середньо- і короткострокового розвитку у разі реалізації певної сукупності інноваційних процесів (зазначене деталізовано автором у попередній роботі):

- внутрішня звітність. Джерела інформації знаходяться на самому підприємстві (дані структурних підрозділів підприємства) і є доступними;

- зовнішня інформація. Джерела інформації: періодичні видання, інформаційні бюлетені; спеціальна технічна, економічна, політична література; законодавчі і нормативні акти, які публікуються в окремих і періодичних виданнях; дані звітності кредитно-фінансових установ; комп'ютерні банки даних колективного користування; інформаційні комп'ютерні мережі (наприклад, Internet); працівники збуту, продавці, торгові агенти, дилери; особи, що проводять технічне обслуговування і ремонт продукції; спеціалізовані організації, які займаються постачанням поточної інформації, наприклад, інформаційні центри при великих бібліотеках та НДІ, регіональні ЦНТП і т. ін.;

- дані спеціальних ринкових досліджень. Джерела інформації: спеціально організовані маркетингові, соціологічні та інші дослідження ринкового середовища. Ці дослідження дозволяють накопичувати і систематизувати інформацію, отриману безпосередньо на території збуту в тісному контакті зі споживачами, торговими і збутовими посередниками.

- експерти, як внутрішні, так і зовнішні по відношенню до підприємства. Джерела інформації: експертні висновки, суб'єктивні оцінки фахівців в конкретних сферах діяльності. Можливе також використання комп'ютерних інтелектуальних інформаційних систем –експертних систем.

Таким чином, визначення рівня інформаційної складової дасть змогу цілеспрямовано формувати і розвивати інноваційний потенціал промислових підприємств, оптимізувати систему управління, знизити

ступінь ризику і підвищити обґрунтованість та оперативність управлінських рішень, спрямованих на інноваційну діяльність та забезпечення умов тривалого стійкого розвитку. У даний час, вітчизняні промислові підприємства відчують постійну нестачу потрібної інформації, або навпаки - надлишок великої кількості непотрібних, або застарілих даних, через які унеможливаються процеси довготермінового прогнозування.

Тому, в загальному вигляді проблему інформаційного забезпечення формування інноваційного потенціалу виробничо-економічних систем можна звести до трьох основних моментів:

- а) встановлення потреби в інформаційному ресурсі;
- б) визначення джерел отримання інформації і ступеня їх надійності ;
- в) здійснювання процесу декодування даних в аналітичну інформацію, яка відповідає потребам на даний момент часу.

Інституціональна складова є необхідною умовою успішної реалізації інноваційних процесів у промисловості України, інноваційної діяльності галузей та виробництв. Мова йде, з одного боку, про існування відповідних державних органів: міністерств, державних комітетів, управлінь, центрів, а з іншого – про закони, норми, правила, стандарти інноваційно-впроваджувальних процесів. Свою частину інституцій формує і приватний сектор, громадськість. Це громадські організації винахідників, незалежна експертиза, тощо.

Інфраструктурний потенціал охоплює організації різних форм власності та видів діяльності, які забезпечують необхідні умови для стимулювання, розширення, ефективності, організації та прискореного розвитку інноваційного процесу у промисловому комплексі держави (кількість суб'єктів ЄДРПОУ; кількість промислових підприємств, які виконують наукові та науково-технічні роботи, впроваджують інновації; суб'єкти, що забезпечують процеси впровадження інновацій на всіх стадіях: консультативні, інформаційні та лізингові компанії, венчурні фонди тощо. Ядром інноваційної інфраструктури є науково-дослідні інститути, університети, технопарки, бізнес-інкубатори, та інші субструктурні елементи які можуть забезпечувати швидке просування інноваційної продукції на ринок і надання необхідних виробничо-технологічних, фінансових, інформаційно-комунікативних, кадрових і консалтингових послуг. Формування нових напрямів та зв'язків між наукою і виробництвом дозволяє вирішити окремі завдання та цілий ряд проблем у науково-технічній, соціальній і економічній сферах. При цьому, результативними і життєздатними організаційно-територіальними формами, створеними для активізації інноваційної діяльності треба визнати технопарки та технополіси, промислові кластери і венчурні системи.

Таким чином, визнаємо, що інноваційний потенціал – це динамічна категорія, яка змінюється, з одного боку, залежно від потреб суспільства, а

з іншого від рівня ресурсного, технологічного та інституціонального забезпечення її розвитку.

Зауважимо, що на даному етапі розвитку світогосподарської економічної системи саме інноваційний потенціал промислового виробництва є надзвичайно чутливими до зовнішніх загроз і внутрішніх ризиків. Слід зазначити, що ефективно використовувати і відтворювати зазначені компоненти інноваційного потенціалу української економіки можна лише у разі, якщо сформувавши дієвий господарський механізм макроекономічного регулювання, що побудований при поєднанні принципів реалізації інноваційних процесів в регіональних промислових комплексах.

Лише держава може забезпечити повноцінне функціонування складної економічної системи, до якої входить система інноваційної діяльності. Автори сучасних економічних досліджень єдині в думці про необхідність формування інноваційного потенціалу промисловості, яка викликана, в першу чергу, загальнодержавним значенням інноваційної діяльності як для економіки, так і суспільства в цілому:

1. Вирішальний вплив інноваційної діяльності на макроекономічні показники. Економічний ріст базується на поєднанні екстенсивних та інтенсивних факторів. Внесок науково-технічного прогресу в приріст валового внутрішнього продукту найбільш розвинених країн складає, по різним оцінкам, від 75 до 100 %.

2. Вплив на структуру суспільного виробництва. Інновації виступають безпосередньою причиною виникнення одних виробництв і галузей, поступового відмирання і зникнення інших.

3. Суттєвий вплив на інституційні економічні механізми. Інновації змінюють економічну організацію суспільства – з'являються нові елементи в спектрі основних господарських структур, трансформується зміст взаємозв'язків між ними.

4. Зростаюча здатність економіки до прогресу через створення і впровадження нововведень. Вплив інноваційних процесів відчують не лише виробництво, а, практично, всі сторони суспільного життя.

5. Вплив інноваційних процесів на соціальну стабільність. Поряд із тим, що інновації через генерування економічного росту дозволяють підвищити рівень життя населення, вони ще й часто сприяють вирішенню проблем зайнятості за рахунок створення нових високооплачуваних робочих місць. При цьому, підвищується рівень освіти й охорони здоров'я.

6. Вплив інновацій на навколишнє середовище. Інноваційні досягнення дозволяють зменшити використання невідтворюваних ресурсів і шкідливі викиди шляхом раціоналізації структури виробництва і споживання, а також поширення рециклічних технологій.

7. Активізація міжнародного науково-технічного співробітництва. У сучасних масштабах науково-технічного прогресу багато інноваційних проектів не під силу здійснити однією, навіть розвинутою країною.

8. Залежність глобальної конкурентоспроможності національної економіки від рівня розвитку інноваційних процесів. Рівень та

ефективність включення країни у міжнародний поділ праці в усе меншій частині визначається ексклюзивним володінням природними ресурсами чи іншими тимчасовими перевагами екстенсивного характеру і у все більшій частині – інноваціями, саме які забезпечують конкурентоспроможність продукції.

9. Взаємозв'язок рівнів інноваційного потенціалу і національної безпеки. Це положення має як зовнішню, так і внутрішню складові. Зовнішня сторона полягає у наявності в країні достатньо потужного інноваційного потенціалу, який дозволяє протидіяти будь-якому диктату ззовні пов'язаному з обмеженням доступу до передових технологій, розірванням основних сформованих технологічних ланцюгів. Внутрішній бік положення пов'язаний із поширенням інновацій, які дозволяють запобігти катастрофам, стихійним лихам, терористичним актам, іншим протиправним діям, а також звести до мінімуму їхні негативні наслідки.

Фактично держава повинна дбати про створення в країні потужного інноваційного потенціалу країни. Необхідно відмітити, що однозначної думки з приводу масштабності втручання держави в економічну систему певної країни не існує, оскільки ряд фахівців вважає, що сам ринковий механізм здатний координувати і регулювати економічну діяльність без примусу і регулювання, а формування інноваційного потенціалу є самостійним процесом. Як було зазначено автором раніше [19,20], головною проблемою провадження дієвого державного регулювання є формування та забезпечення дії механізмів втручання держави в інноваційну сферу реального сектору. На нашу думку для формування інноваційного потенціалу держава повинна взяти на себе роль забезпечення економічного простору науковими знаннями в якості основного ресурсу управління інноваційним процесом; забезпечити формування ресурсної складової інноваційного потенціалу.

Природно визнати, що нарощення масштабів інноваційного потенціалу промисловості може здійснюватися за рахунок: а) перманентного генерування в межах інформаційного й економічного простору інноваційних змін; б) трансформації доступних ресурсів; в) зміни характеристик; г) мобілізації резервів розвитку; д) повної реалізації функцій загального управління. Зазначимо, що до складу інноваційних ресурсів промислового виробництва слід включити встановлені комунікаційні зв'язки як наявні, так і потенційні, які виникли внаслідок взаємодії потенціалів в межах сформованої елементної ПС в якості катализатора інноваційних зрушень. Зазначене продукує умови для отримання синергійного ефекту при функціонуванні виробничо-економічних систем, промисловості та окремих регіонів в цілому. На наш погляд, необхідною умовою формування ефективного інноваційного потенціалу для реалізації функцій держави в управлінні інноваційними процесами є інтеграційний підхід, який передбачає всебічне розширення, поглиблення та інтенсифікацію процесу нагромадження та трансформації стратегічного потенціалу промисловості за умов

запровадження моніторингу інноваційних процесів та алармових комунікаційних зв'язків, що дозволяє реалізувати у повному обсязі її інноваційний потенціал. Виконання завдання щодо формування інноваційного потенціалу країни передбачає наявність або сформування умов однакової вагомості впливу усіх незалежних змінних (факторів, загроз чи ризиків) на залежну при функціонуванні складної системи у нелінійному середовищі.

Таким чином, структура інноваційного потенціалу реального сектору представлена як сукупність кадрових, виробничо-технологічних, фінансово-економічних та науково-технічних ресурсів, котрі використовуються або можуть бути використані для здійснення інноваційної діяльності або загального розвитку промисловості.

Інноваційний потенціал реального сектору можна визначити як спроможність промислового виробництва досягати за наявного обсягу ресурсів поставлених інноваційних цілей. Важливість його дослідження як самостійного явища та одночасно складової загального потенціалу промисловості визначається потребою в обізнаності з сутністю процесів, що протікають на макрорівні. Інноваційний потенціал реального сектору економіки фактично забезпечує можливість його подальшого розвитку, що стає можливим не лише за умови наявності потенціалу чи можливостей його нарощування, але і здатності ефективно реалізовувати його на практиці.

Література

1. Микитенко В. В., Алимов О. М. Стратегічний потенціал – сукупні можливості національної економіки по досягненню цілей збалансованого розвитку // Продуктивні сили України. науково-теоретичний економічний журнал. К.: – РВПС НАН України, 2007. – № 1. – С. 135–151.
2. Колодяжна І.В. Впровадження маркетингу на підприємствах малого бізнесу / І.В. Колодяжна // Торгівля і ринок України: Тематичний зб. Наук. праць – Вип. 16, Т. 11 / Голов. Ред. О.О. Шубін. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2004. – С. 219-226.
3. Земляк С.В. Специфика маркетинговых технологий в отраслях сферы малого бизнеса / С.В. Земляк. Монография. – М. : Маркетинг, 2004. – 148 с.
4. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел, 250 тисяч слів, Київ–Ірпінь 2005, с. 728.
5. Економічний словник-довідник / За редакцією д.е.н., професора С.В. Мочерного. - Київ: Феміна, 1995. – 368 с.
6. Большая Советская энциклопедия. – М.: Советская энциклопедия, 1975. – Т. 20. – С. 428.
7. Архангельский В. Н. Управление научно-техническим прогрессом в машиностроении / В. Н. Архангельский, Л. Е. Зиновьев. – М. : Книжный мир, 1983. – 120 с.
8. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08.09.2011 No 3715-V // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, N 36, с.266 .
9. Данько М. Інноваційний потенціал у промисловості України /М. Данько // Економіст.—2007.—№10.—С. 23 –34.
10. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент / И. Т. Балабанов : [учеб. пособ.]. –СПб. : Питер, 2000. –340 с.

11. Кокурин Д. И. Инновационная деятельность / И. Д. Кокурин. – М. : Экзамен, 2001. – 575 с.
12. Масалов А. Л. Инновационный тип развития / А. Л. Масалов // Журнал для акционеров. — 1999. — № 9. — С. 12.
13. Мартюшева Л., Калишенко В. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження // Фінанси України. – 2002. – № 10. – С. 61–66.
14. Джаин И.О. Оценка трудового потенциала: [монография] / И.О. Джаин. – Сумы: ИТД— «Университетская книга», 2002. – 250 с.
15. Савчук А.В. Теоретические основы анализа инновационных процессов в промышленности: [монография] /А.В. Савчук/ НАН Украины. Ин-т экономики промышленности. – Донецьк, 2003. – 448 с.
16. Микитенко В. В. Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку: Монографія / В.В. Микитенко, Ю. В. Кіндзерский, М. М.Якубовський . та ін.]; за ред. к.е.н. Ю. В. Кінзерского; НАН України; Ін-т економіки та прогнозування НАН України. – К., 2009. – 928 с.
17. Лисин Б., Фридлянов В. Инновационный потенциал как фактор развития // Инновации. -2002. - №7. - С. 25.
18. Коробейников О.П. Роль инноваций в процессе формирования стратегии предприятия /О.П. Коробейников, А.А.Трифилова, И.А. Коршунов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2000.- №3.
19. Ладонько Л. С. Вплив інноваційного потенціалу на ефективність функціонування національної інноваційної системи / Л. С. Ладонько, Н.В. Ткаленко // Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. пр.- Київ-2011. - № 6 (121). – С.69 – 75.
20. Ладонько Л. С. Економічна сутність інноваційного ресурсу країни / Л. С. Ладонько, Н.В. Ткаленко // Вестник национального технического университета «ХПИ». Харьков, 2011. – №8.– С. 202 – 210.

РОЗДІЛ 2

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В РЕГІОНАЛЬНОМУ ВИМІРІ

2.1. Управління програмами інноваційного розвитку регіонів

Ринкові умови господарювання створюють для більшості ринкових суб'єктів середовище високої конкуренції, яке вимагає від них здатності формувати конкурентні переваги як у сфері виробництва товарів, так і в сфері їх просування на ринок. Конкурентні переваги досягаються завдяки впровадженню новацій — суттєво нових методів і засобів здійснення виробничої та комерційної діяльності.

Підприємницька діяльність ґрунтується на новій ідеї задоволення споживчого попиту в певних товарах чи послугах. Пошук цієї ідеї є реакцією підприємців на зменшення доходу від своєї діяльності, обумовлене насиченням певного сегмента ринку відповідними товарами. Можливість створення та використання новації суб'єктами господарювання залежить від загального рівня науково-технічного розвитку країни і ресурсних можливостей. Чим радикальнішою (наукоємнішою) є ідея, взята за основу інновації, тим довшим буде її життєвий цикл і більшим ефект від її комерціалізації.

Аналіз сучасної економічної практики свідчить, що високих результатів підприємства можуть досягати лише за систематичного і цілеспрямованого новаторства, націленого на пошук можливостей, які відкриває середовище господарювання щодо виготовлення і впровадження нових видів товарів, нових виробничих і транспортних засобів, освоєння нових ринків і форм організації виробництва. Це передбачає особливий, новаторський стиль господарювання, в основі якого — орієнтація на нововведення, систематична і цілеспрямована інноваційна діяльність.

Розвиток науково-технічної та інноваційної діяльності в Україні сьогодні є ключовим фактором, який визначає перспективи її входження до кола економічно розвинутих держав. Головною метою державної інноваційної політики є створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку і використання науково-технічного потенціалу, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентноздатної продукції [1].

Необхідність інтенсивного інноваційного розвитку всіх галузей національної економіки обумовлює необхідність впровадження загальносистемного підходу до розробки регіональних програм, які містять проекти розвитку. В рамках цих проектів передбачається відновлення матеріально-технічної бази виробництва, створення нових виробничих потужностей. Вирішення цих проблем повинно базуватись на нових

підходах до організації інноваційної та інвестиційної діяльності, із застосуванням основних знань з проектного менеджменту та системного аналізу.

Більшість країн світу в тій чи іншій мірі в своєму економічному розвитку використовують інновації. Питання полягає лише в тому, які саме інновації створюються і використовуються для розвитку, наскільки динамічний інноваційний процес та з якими наслідками він реалізується.

Аналіз сучасної економічної практики свідчить, що високих результатів підприємства можуть досягати лише за систематичного і цілеспрямованого новаторства, націленого на пошук можливостей, які відкриває середовище господарювання щодо виготовлення і впровадження нових видів товарів, нових виробничих і транспортних засобів, освоєння нових ринків і форм організації виробництва. Це передбачає особливий, новаторський стиль господарювання, в основі якого — орієнтація на нововведення, систематична і цілеспрямована інноваційна діяльність.

Інноваційно-орієнтована економіка визначається низкою специфічних для неї рис [2]:

- чітко визначеною спрямованістю відтворювального процесу на досягнення високої технологічної конкурентоспроможності країни за рахунок наукових знань, технологій та інформації;

- наявністю соціально-економічної інфраструктури, відповідної завданням зростання технологічної конкурентоспроможності до рівня найбільш розвинутих країн світу;

- наявністю технологічного і виробничого потенціалу - матеріальних і людських ресурсів, здатних забезпечити випуск конкурентної високотехнологічної продукції;

- порівняно з традиційною економікою значно більш високими показниками економічної ефективності виробництва, які більш ніж на половину досягаються за рахунок інноваційних факторів.

Врахування зазначених особливостей інноваційної діяльності надає можливість обґрунтувати основні орієнтири для створення моделі інноваційного розвитку в межах регіонів.

Новації постають як відкриття, винаходи, нові або вдосконалені процеси, структури, методики, стандарти, результати маркетингових досліджень тощо. Однак усвідомлення цінності новації, а значить, доцільності її впровадження, не приходить одразу після її появи. Має минути певний час, перш ніж хтось побачить потенційну вигоду від упровадження новинки та ініціює її виведення на ринок. Ідеться про інноваційний лаг — період між появою новації та її впровадженням.

З моменту прийняття новації до реалізації та розповсюдження вона набуває нової якості, тобто стає інновацією.

В сучасному розумінні на сьогоднішній день, поняття інновація охоплює не лише нові товари, але й інші досягнення. Тому, інновація — це також зміна в процесах, таким чином старі товари виготовляються новими

способами. Новинки, (спричинені інноваціями) можуть мати місце в сфері послуг чи в системах управління та маркетингу, завдяки яким товари та послуги створюються та розповсюджуються.

Під інновацією варто розуміти кінцевий результат діяльності по створенню і використанню нововведень, втілених у вигляді удосконалених чи нових товарів (виробів чи послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, що сприяють розвитку і підвищенню ефективності функціонування підприємств, які їх використовують.

Учені трактують поняття “інновація” залежно від предмета та об'єкта дослідження. Наприклад, на думку відомого американського вченого в галузі управління наукою і технікою Б. Твісса, інновація – процес, у якому винахід або ідея набувають економічного змісту. Ф. Ніксон вважає, що інновація – це сукупність технічних, виробничих і комерційних заходів, які забезпечують появу на ринку нових товарів та поліпшених промислових процесів та устаткування [3].

Інновація — це використання нових для організації ідей шляхом втілення їх в товарах, процесах, послугах, та/або в системах управління, якими оперує організація .

Для інновації притаманні наступні основні ознаки [4]:

1. науково-технічна новизна;
2. здатність інновації до матеріалізації у нові технічно досконалі види промислової продукції, засоби і предмети праці, технології і організації виробництва;
3. здатність до комерціалізації самої інновації і/або результатів її впровадження. Результат науково-технічної діяльності (новація) перетворюється на інновацію з моменту використання на ринку. Багато новацій можуть бути не придатними до впровадження на ринку і тому не мати комерційної привабливості, такі новації не можна вважати інноваціями

Важливим підходом до аналізу та вивчення закономірностей інноваційного розвитку регіону стає дослідження взаємодії вказаних процесів, які приводять до виникнення та формування інноваційно-інвестиційних утворень. Такі формування в процесі свого розвитку трансформуються в більш цілісні організаційні структури, які за всіма ознаками відносяться до інноваційно-інвестиційних систем (ІС) - таких динамічних комплексних системних утворень, які охоплюють процеси інноваційної та інвестиційної діяльності [5].

ІС виступають інструментами реалізації науково-технічної, інноваційної та інвестиційної політики, їх функціональна сутність простежується в організації та управлінні інноваційними процесами на різних рівнях (країна, галузь, регіон), в тому числі і на мікрорівні (підприємство та різні форми інтеграції підприємств) [6].

Інноваційна система може ефективніше працювати на базі детальної і повної інформації, зібраної і структурованої на регіональному рівні та

оформленою у вигляді програми інноваційного та інвестиційного розвитку. Тому потрібно створення регіональної інформаційної системи управління проектами як центра координації інноваційної діяльності, зосередження оперативної інформації про хід і стан впровадження інноваційних проектів, як основного засобу підвищення активності регіонів [2].

Отже важливою задачею для ефективної роботи підприємств галузі в регіоні є реалізація можливостей інформатизації процесів формування регіональних програм інноваційно-інвестиційного розвитку. Зокрема, використання можливостей інформатизації процесів контролю за виконанням таких програм. Для цього перш за все необхідно визначити та описати систему дослідження.

Існує два способи представлення системи управління інноваційним процесом розвитку регіону [5]:

1. Процедурне – як множина об'єктів, на яких реалізується раніше визначене відношення з фіксованими властивостями. При цьому, якщо системоутворююче відношення визначено у часі, то це представлення відповідає структуризації системи по циклу управління інноваційним процесом розвитку регіону: планування, організація, регулювання, контроль і т.д.

2. Факторне – як множина об'єктів, які мають раніше визначену властивість з фіксованими між ними відносинами. При цьому можуть бути виділені об'єкти управління інноваційним процесом розвитку регіону (набір їх визначається конкретними умовами застосування методики).

Кожен з цих способів представлення системи окремо дає неповний опис системи управління, а для виявлення системних особливостей необхідно один спосіб опису доповнювати іншим, тобто тільки сумісне використання процедурного і факторного поділу системи дозволяє забезпечити повний аналіз задач організаційного управління інноваційним процесом розвитку регіону.

Такі вимоги реалізуються або шляхом паралельного формування подвійних варіантів структури (рис.3.1), в одному з яких на початку використовується ознака “цикл управління інноваційним розвитком”, а потім – “об'єкт управління інноваційним розвитком”, а в іншому – зворотна послідовність ознак; або шляхом формування і аналізу матриці “цикл управління – об'єкти управління інноваційним розвитком”, що робиться при формуванні структури функціональної частини автоматичної та автоматизованої систем управління.

Отже, для реалізації можливостей процесу інформатизації важливо застосовувати системний аналіз, оскільки одною з його принципових особливостей є розробка і використання засобів, які полегшують формування і порівняльний аналіз цілей і функцій систем управління [5].

Інноваційна система може ефективніше працювати на базі детальної і повної інформації, зібраної і структурованої на регіональному рівні та

оформленою у вигляді програми інноваційного та інвестиційного розвитку. Тому потрібно створення регіональної інноваційно-інформаційної системи як центра координації інноваційної діяльності, зосередження оперативної інформації про хід і стан впровадження інноваційних проектів, як основного засобу підвищення активності регіонів.

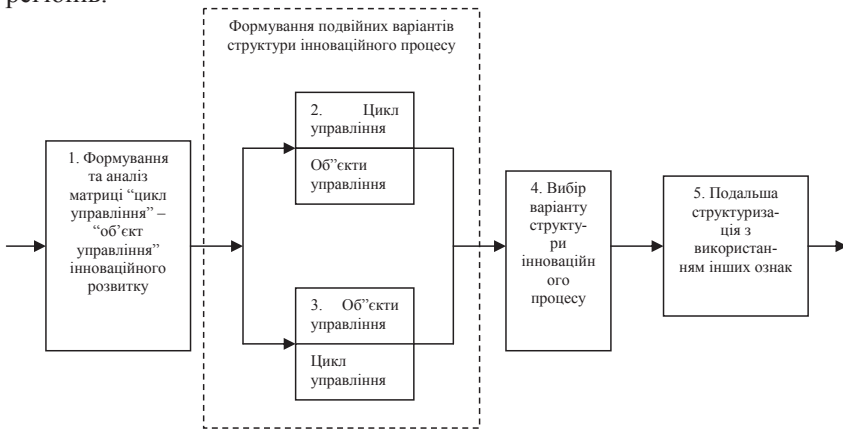


Рис. 3.1. Формування та аналіз інноваційного розвитку регіону

Метою дослідження є реалізація можливостей інформатизації процесів формування регіональних програм інноваційно-інвестиційного розвитку. Зокрема, використання можливостей інформатизації процесів контролю за виконанням таких програм.

Кожен зі способів представлення системи окремо дає неповний опис системи управління, а для виявлення системних особливостей необхідно один спосіб опису доповнювати іншим, подвійним йому, тобто тільки сумісне використання процедурного і факторного поділу системи дозволяє забезпечити повний аналіз задач організаційного управління інноваційним процесом розвитку регіону.

Такі вимоги реалізуються або шляхом паралельного формування подвійних варіантів структури, в одному з яких на початку використовується ознака “цикл управління інноваційним розвитком”, а потім – “об’єкт управління інноваційним розвитком”, а в іншому – зворотна послідовність.

Отже, для реалізації можливостей процесу інформатизації важливо застосовувати системний аналіз, оскільки одною з його принципових особливостей є розробка і використання засобів, які полегшують формування і порівняльний аналіз цілей і функцій систем управління.

Виконаємо дослідження процесу аналізу корисності на основі оцінки відносної вагомості альтернатив інноваційного розвитку Чернігівського

регіону A_1, A_2, A_3 , а саме: забезпечення постійного колективного користування інформацією з доступом до мережі Інтернет; підвищення обсягів кредитування інноваційної діяльності, підвищення ефективності використання науково-технічного потенціалу [7]. Для оцінки ієрархії цілей візьмемо АНР- метод, який запропонований Т.Л. Сааті. Цей метод передбачає декомпозицію проблеми на окремі її складові, забезпечуючи її структурування і спрощення з виділенням ієрархії, яка містить різні головні цілі, підцілі, критерії або рівні заходів, які потрібно оцінити. Відносна значимість різних кількісних або якісних критеріїв визначається окремо для кожного вищестоящого елемента шляхом співставлення пар.

Алгоритм АНР-методу включає в себе етапи: 1) формування ієрархії цілей; 2) визначення пріоритетів; 3) розрахунок векторів пріоритетів, або факторів вагомості; 4) перевірка органічності оцінки пріоритетів; 5) розрахунок пріоритетів цілей і заходів для ієрархії у сукупності [7, 8].

В процесі визначення цільових критеріїв сформована ієрархія цілей (рис.3.2). На етапі оцінки цільових критеріїв визначимо вагомість як для підцілей, так і для критеріїв нижчого рівня. Визначимо показники відносної вагомості для критерію поліпшення керованості інноваційних процесів (ПКІП). Альтернативи, що розглядаються, беремо з Програми інноваційного розвитку Чернігівського регіону та враховуючи статистичні дані регіону. Вони мають наступні значення ПКІП, %: $A_1 = 60, A_2=42, A_3=35$. Для перетворення цих проявів в показники часткової корисності можна застосувати частково постійні функції перетворення згідно рис. 3.3, на якому показники часткової корисності альтернатив складають 1,0 – для $A_1, 0,2$ – для A_2 і 0 – для A_3 . Спочатку розглядаємо рівень альтернатив A_1, A_2, A_3 інноваційного розвитку, який за розрахунками складає $N_1=0,48; N_2=0,61; N_3=0,67$.

Показники відносної вагомості, визначені для інших цільових критеріїв зведемо до табл. 3.1.

У відповідності з ними для поліпшення керованості інноваційних процесів на обласному і територіальному рівнях (ПК) даються оцінки порівняння пар у відношенні вигідності альтернатив. Для точного визначення вектора вагомості спочатку необхідно розрахувати максимальне власне значення L_{\max} матриці порівняння пар V у відношенні

$$\text{вигідності альтернатив. } V = \begin{vmatrix} A_1 / A_1 & A_1 / A_2 & \dots & A_1 / A_n \\ A_2 / A_1 & A_2 / A_2 & \dots & A_2 / A_n \\ \vdots & \vdots & & \vdots \\ A_n / A_1 & A_n / A_2 & \dots & A_n / A_n \end{vmatrix}.$$

Для усіх власних значень L матриці діє, що детермінанта нижче приведеної матриці $(V \cdot L \cdot E)$ дорівнює нулю.

$$\det V = \begin{vmatrix} + a_{11} a_{22} a_{33} + a_{12} a_{23} a_{31} \\ + a_{13} a_{21} a_{32} - a_{13} a_{22} a_{31} \\ - a_{11} a_{23} a_{32} - a_{12} a_{21} a_{33} \end{vmatrix}.$$

На основі умови $\det|V - L \cdot E| = 0$ розрахуємо величину L_{\max} .
Відповідний власний вектор, або вектор вагомості, визначаємо з рівняння $(V - L_{\max} \cdot E) \cdot W = 0$. Додаткова умова $w_1 + w_2 + w_3 = 1$.

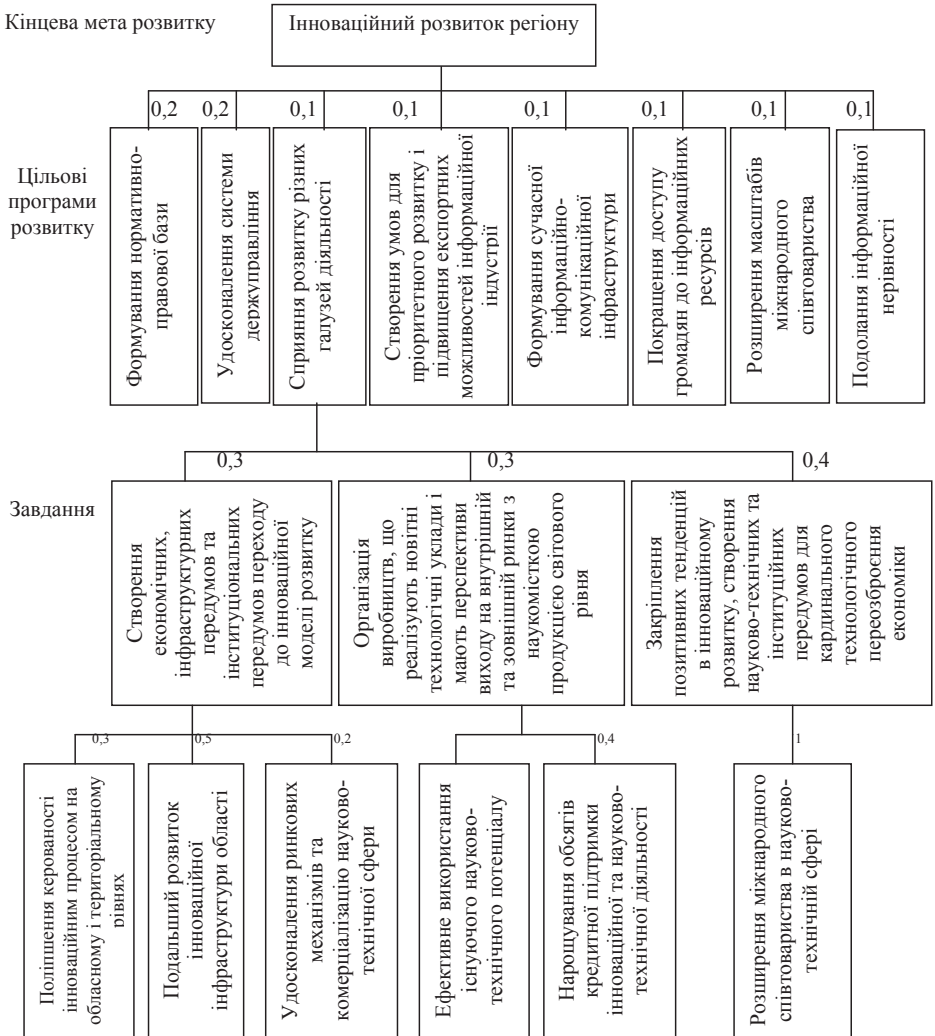


Рис. 3.2. Ієрархія цілей інноваційного розвитку Чернігівського регіону

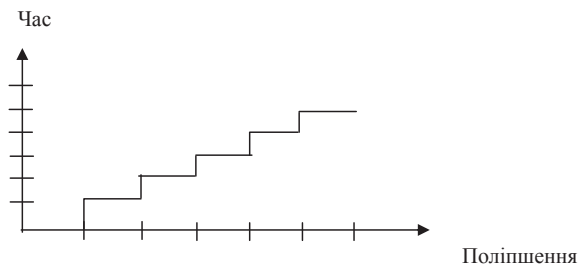


Рис. 3.3. Функція перетворення для критерію поліпшення керованості інноваційних процесів (ПКІП)

Таблиця 3.1

Показник відносної вагомості для цільових критеріїв

Альтернативи	Цільовий критерій					
	Поліпшення керованості інноваційним процесом на обласному і територіальному рівнях	Подальший розвиток інноваційної інфраструктури області	Удосконалення ринкових механізмів та комерціалізацію науково-технічної сфери	Ефективне використання існуючого науково-технічного потенціалу	Нарощування обсягів кредитної підтримки інноваційної та науково-технічної діяльності	Розширення міжнародного співвиробництва в науково-технічній та інноваційній сфері
A ₁	a ₁₁	a ₁₂	a ₁₃	a ₁₄	a ₁₅	a ₁₆
A ₂	a ₂₁	a ₂₂	a ₂₃	a ₂₄	a ₂₅	a ₂₆
A ₃	a ₃₁	a ₃₂	a ₃₃	a ₃₄	a ₃₅	a ₃₆

З максимального власного значення визначається індекс органічності (KI).

$$KI = (L_{\max} - K) / (K - I),$$

Значення органічності KW_0 складає:

$$KW_0 = KI / RI.$$

Матриця порівнянь та детермінант матриці (V·L·E):

$$V = \begin{vmatrix} 1 & 4 & 5 \\ 1/4 & 1 & 3 \\ 1/5 & 1/3 & 1 \end{vmatrix}.$$

$$\det(V - L \cdot E) = \begin{vmatrix} 1-L & 4 & 5 \\ 1/4 & 1-L & 3 \\ 1/5 & 1/3 & 1-L \end{vmatrix} \begin{vmatrix} 1-L & 4 \\ 1/4 & 1-L \\ 1/5 & 1/3 \end{vmatrix} = (1-L)^3 - 3 \cdot (1-L) + 2,8167.$$

$$(1-3,0858)w_1 + 4w_2 + 5w_3 = 0; \quad 1/4w_1 + (1-3,0858)w_2 + 3w_3 = 0; \quad 1/5w_1 + 1/3w_2 + (1-3,0858)w_3 = 0. \quad L_{\max} = 3,0858.$$

Локальні критерії вагомості: $w_1 = 0,6738$; $w_2 = 0,2255$; $w_3 = 0,1007$.

Ці значення характеризують вигідність (локальний пріоритет) альтернатив A_1 , A_2 , A_3 відносно критерію поліпшення керованості інноваційних процесів на обласному і територіальному рівнях.

$$KI = (3,0858 - 3) / (3-1) = 0,0429.$$

$KW_0 = 0,0429 / 0,58 = 0,0740$. $KW_0 < 0,1$, тому оцінки цієї матриці порівняння пар можна розглядати як достатньо органічні.

Далі приведемо матриці порівняння пар для співставлення альтернатив у відношенні до інших (таблиця 3.2).

Для матриці ефективного використання існуючого науково-технічного потенціалу (ЕВП) (нарощування обсягів кредитної підтримки інноваційної та науково-технічної діяльності (НОП)) $L_{\max \text{ ЕВП}} = 3,0713$; $w_1 \text{ ЕВП} = 0,0633$; $w_2 \text{ ЕВП} = 0,1939$; $w_3 \text{ ЕВП} = 0,7428$; $KW_0 \text{ ЕВП} = 0,0615$.

Таблиця 3.2

Матриця подальшого розвитку інноваційної інфраструктури області (ІІ) (удосконалення ринкових механізмів та комерціалізацію науково-технічної сфери (УРМ))

Альтернатива	A_1	A_2	A_3
A_1	1	3	1/4
A_2	1/3	1	1/6
A_3	4	6	1

$L_{\max \text{ УРМ}} = 3,0536$; $w_1 \text{ УРМ} = 0,2176$; $w_2 \text{ УРМ} = 0,0914$; $w_3 \text{ УРМ} = 0,6910$; $KW_0 \text{ УРМ} = 0,0462$.

Для матриці розширення міжнародного співвиробництва в науково-технічній та інноваційній сфері (РМС) $L_{\max \text{ РМС}} = 3,0000$; $w_1 \text{ РМС} = 0,2000$; $w_2 \text{ РМС} = 0,4000$; $w_3 \text{ РМС} = 0,4000$; $KW_0 \text{ РМС} = 0$.

Відповідні оцінки і розрахунки проведемо для вищих рівнів.

Для матриці створення економічних, інфраструктурних передумов переходу до інноваційної моделі розвитку (СЕІ) $L_{\max \text{ СЕІ}} = 3,0093$; $w_1 \text{ СЕІ} = 0,2499$; $w_2 \text{ СЕІ} = 0,6813$; $w_3 \text{ СЕІ} = 0,0688$, $KW_0 \text{ СЕІ} = 0,0008$.

Для матриці організації виробництв, що реалізують новітні технологічні уклади (ОВ) $L_{\max} = 2,0$; $w_1 = 0,8333$; $w_2 = 0,1667$; $KW_0 = 0$.

Для матриці закріплення позитивних тенденцій в інноваційному розвитку (ЗПТ) становитиме $L_{\max \text{ ЗПТ}} = 1,0$; $w_1 \text{ ЗПТ} = 0$; $KW_0 \text{ ЗПТ} = 0$.

Таблиця 3.3

Матриця удосконалення системи державного управління інноваційним розвитком регіону

Альтернатива	СЕІ	ОВ	ЗПТ
СЕІ	1	1/2	1/2
ОВ	2	1	1
ЗПТ	2	1	1

$L_{\max} = 3,0093$; $w_1 = 0,2499$; $w_2 = 0,6813$; $w_3 = 0,0688$, $KW_0 = 0,0008$.

Альтернатива з самим високим значенням глобального пріоритету виступає як найбільш відносно вигідна альтернатива. Цією альтернативою є організація виробництв, що реалізують новітні технологічні розробки і мають перспективи виходу на внутрішній і зовнішній ринки з наукомісткою продукцією світового рівня.

Одержані дані необхідно використовувати в процесі формування інноваційно-інвестиційних програм Чернігівського регіону, оскільки вони вказують ті основні елементи, що потребують більшої уваги при розподілі фінансування, а також при автоматизованому моніторингу цих спрямувань. Для розробки та впровадження інформаційного забезпечення управлінських процесів при реалізації таких програм на рис. 3.4 представлена схема, в основі якої лежить Програма науково-технічного та інноваційного розвитку Чернігівського регіону на 2010-2015 роки, що має забезпечити системність розвитку інноваційних процесів в регіоні, активізувати формування інноваційної інфраструктури. Вона враховує пропозиції обласних управлінь і відділів облдержадміністрації, райдержадміністрацій, міськвиконкомів, підприємств, організацій, господарських структур недержавного сектора економіки, виходячи з реальної оцінки нинішньої соціально-економічної ситуації, наявних матеріально-технічних, трудових, сировинних і фінансових ресурсів.

Основними завданнями Програми є:

- створення економічних, інфраструктурних та інституційних передумов переходу до інноваційної моделі розвитку;
- організація виробництв, що реалізують новітні технологічні уклади і мають перспективи виходу на внутрішній та зовнішній ринки з наукомісткою продукцією світового рівня;
- закріплення позитивних тенденцій в інноваційному розвитку, створення науково-технічних та інституційних передумов для кардинального технологічного переозброєння економіки та збільшення частки сучасної високотехнологічної, конкурентоспроможної на світовому рівні продукції.

Представлена модель охоплює широке коло питань, тому технологія її реалізації визначена в організаційних заходах. В представлену модель включено реально діючі на даний час структурні підрозділи, які в процесі реалізації Програми можуть трансформуватись та доповнюватись. Інфраструктура складових інноваційно-інвестиційного процесу, яка відображена в моделі, охоплює різні за призначенням та функціям суб'єкти господарювання, які тісно взаємодіють в процесі створення та впровадження новачій. Спільне вирішення проблем інноваційно-інвестиційного розвитку приводить до тісної взаємодії суб'єктів вказаних складових, створює передумови для формування нових структурних утворень, що носять і виявляють системний характер і потребують подальшої розробки інформаційного забезпечення зв'язків між елементами такої системи.

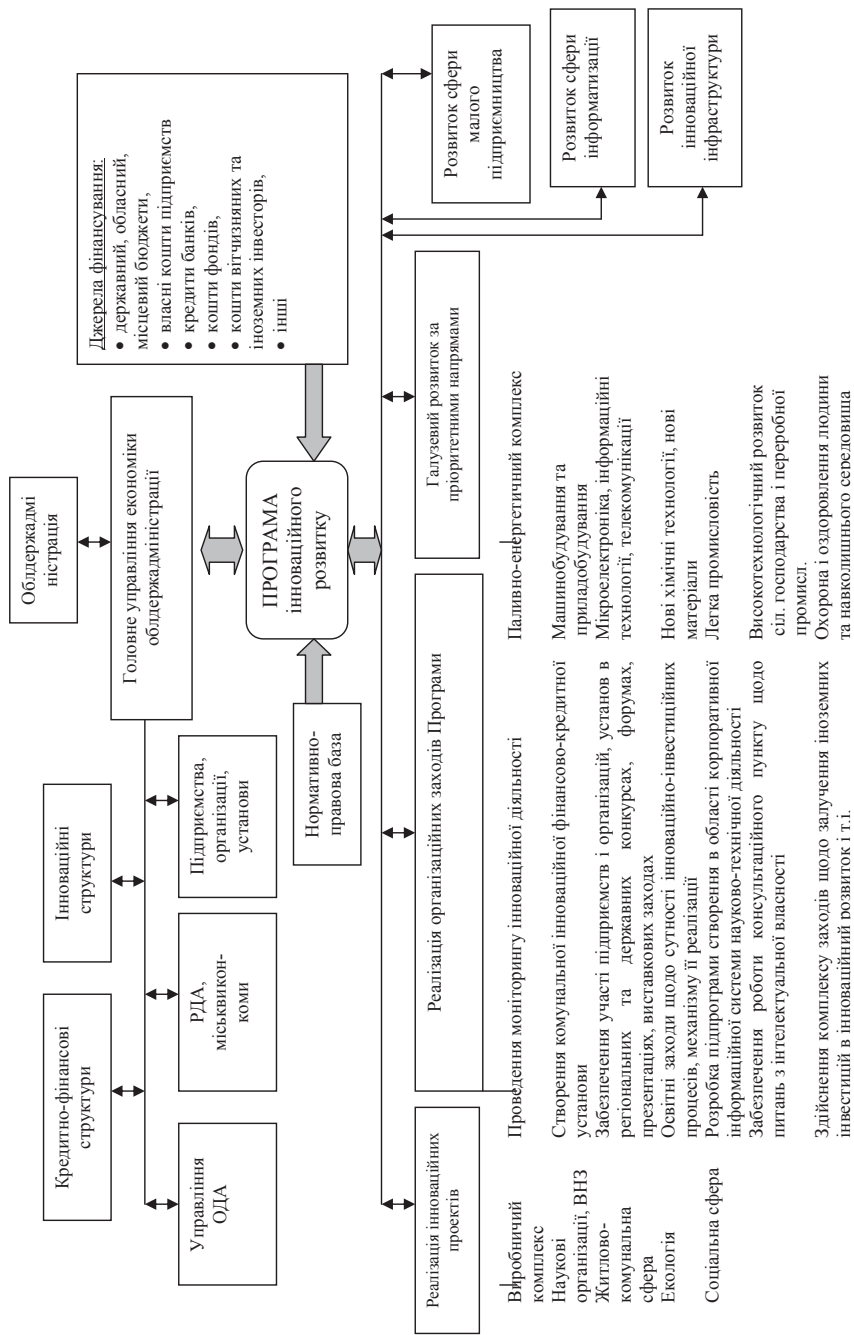


Рис. 3.4. Схема управління, координації та реалізації програми інноваційного розвитку регіону

Отже в результаті проведених досліджень можна зробити такі висновки, що важливим аспектом при переході до інноваційного шляху розвитку регіону є реалізація можливостей інформатизації та автоматизації систем управління програмами розвитку регіону. При дослідженні процесу аналізу корисності на основі оцінки відносної вагомості альтернатив інноваційного розвитку регіону визначено, що найбільш відносно вигідною є організація виробництв, що реалізують новітні технологічні уклади і мають перспективи виходу на внутрішній і зовнішній ринки з наукомісткою продукцією світового рівня.

Література

1. Закон України «Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків» від 1999р. - №991.
2. Гальчинський А.С. Інновації. Стратегія українських реформ / А.С. Гальчинський, В.М. Гесць. – К.: Знання України, 2002. – 336с.
3. Федоренко В.Г. Основи інвестиційно-інноваційної діяльності: навчальний посібник / В.Г. Федоренко. – Київ: Альтера, 2004.
4. Чухрай Н. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві / Н. Чухрай, Р. Патора. – Київ: Кондор, 2010.
5. Валуев С.А. Системный анализ в экономике и организации производства: Учебник для студентов, обучающихся по специальности «Экономическая информатика и АСУ» / С. А. Валуев, В.Н. Волкова, А.П. Градов и др.; Под общ. ред. С.А. Валуева, В.Н. Волковой. – Л.: Политехника, 1991. – 398с.
6. Белкін І.О. Національні інноваційні системи: індуктивний підхід до оцінювання // статистика України. – 2001. – №2. – С.52-59.
7. Шелобаев С.И. Математические методы и модели в экономике, финансах, бизнесе: Учеб. Пособие для вузов / С.И. Шелобаев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 367с.
8. Джексон П. Введение в экспертные системы / П. Джексон. – М: Вильямс, 2000. – 624с.

2.2. Інтеграційні процеси при управлінні проектами реалізації регіональних програм стратегічного розвитку

Кілька років тому на засіданні Уряду було схвалено проект Закону України “Про державне прогнозування та стратегічне планування в Україні”. Головною метою даного законопроекту є визначення правових, економічних та організаційних засад формування цілісної системи державного прогнозування та стратегічного планування, яка забезпечує сталий розвиток України. Законопроектом пропонується ввести новий горизонт планування – довгостроковий (10 років), на який готуються та розглядаються Урядом два документи: схема (прогноз) розвитку та розміщення продуктивних сил України та Стратегія розвитку України. Важливою складовою стратегії є державна регіональна стратегія. В плануванні, розробці та реалізації стратегії регіонального рівня мають бути задіяні, як державні органи управління, так і підприємства, що

забезпечують її реалізацію. Отже, виникає завдання забезпечення їх ефективної взаємодії на проектній основі, що потребує розвитку додаткових організаційних структур та методів управління проектами при реалізації стратегічних програм розвитку на регіональному рівні.

Основним програмним документом Уряду є Стратегічний план розвитку України, який має прийматися на п'ять років із щорічним продовженням його на рік.

До складу Стратегічного планування входять [1]:

- сценарні умови розвитку економіки країни;
- основні макроекономічні баланси національної економіки та баланси виробництва і споживання основних видів продукції на плановий рік;
- перелік державних цільових програм, виконання яких передбачається у плановому році з метою реалізації завдань Стратегічного плану розвитку України, з наведенням обсягів та джерел їхнього фінансування;
- програма капітальних інвестицій на середньостроковий період.

Згідно [1] основою для середньострокових документів мають стати Стратегічні плани центральних органів виконавчої влади. Такий план, за словами керівника економічного відомства, повинен відображати пріоритети діяльності, цільові індикатори та фінансові параметри, якими буде керуватися центральний орган виконавчої влади для реалізації політики у відповідній сфері діяльності та досягнення очікуваних кінцевих результатів.

Документом пропонується також розробляти стратегічні плани розвитку державних господарських об'єднань, національних акціонерних компаній, державних холдингових компаній на 5-тирічний термін (їх близько 60). Також планується ввести новий вид цільових програм: регіональні та місцеві.

Іншими словами, нова система державного прогнозування та стратегічного планування повинна суттєво скоротити кількість документів, які визначають цілі та пріоритети розвитку країни, сконцентрувати роботу центральних органів влади на найважливіших документах, що забезпечують сталий розвиток країни, визначити основним горизонтом планування середньостроковий період порівняно з короткостроковим та повернутися до пріоритету економічної політики.

Поряд з проведеними науковими дослідженнями недостатньо вивченими є процеси виділення проектної діяльності як важливої складової при реалізації програм стратегічного розвитку країни в цілому, та по регіонах окремо. Також потребують визначення організаційні аспекти взаємодії учасників проектів, що входять до програм, з виділенням місця та функцій вищих навчальних закладів в таких структурах.

Проведений в [2] аналіз доводить наявність активної співпраці органів державного управління з підприємцями, але одним з істотних недоліків такої співпраці є недостатньо професійний підхід при розробці проектів розвитку підприємств, а також невідповідність таких проектів

програмам стратегічного розвитку регіону, що істотно уповільнює процеси державної підтримки таких проектів. Також необхідне врахування методів проектного управління і при розробці регіональних програм.

Для вирішення таких задач пропонується структура взаємодії учасників проектного управління при реалізації стратегії розвитку регіону, яка враховує активну участь вищих навчальних закладів, що мають спеціальності проектного спрямування на всіх етапах розробки та впровадження програм та проектів (рис. 1). При підготовці проектів на рівні регіону можна залучати студентів спеціальності «Управління проектами та програмами» шляхом надання їм вихідних даних для розробки проектів при курсовому та дипломному проектуванні. Студенти, одержуючи консультації професорсько-викладацького складу, виконують роботу щодо розробки проекту в цілому, або його частин. Це дозволить широко використовувати спеціальні методи розробки та планування проекту, що значно підвищить якість їх обґрунтування. В той же час, студент матиме можливість набути досвід з підготовки реальних проектів, а також проявити свої здібності як спеціаліста та одержати можливість прийняти участь у реалізації таких проектів.

Звичайно, дуже важливим є більш широке використання проектного підходу при практичній реалізації проектів. Тому, одним з етапів підвищення ефективності впровадження таких проектів на підприємстві, зображених на рис. 1, є залучення випускників-спеціалістів з управління проектами та програмами.

- Особливістю залучення ВНЗ є те, що, при написанні курсових і дипломних робіт студентами використовуються основи системного підходу. Слід відзначити, що згідно напрямку навчання, у межах виконання дипломної або курсової роботи студентам надаються завдання для розробки інвестиційних проектів. При цьому вирішуються наступні задачі:

- удосконалення систем організаційного управління промисловими підприємствами (або іншими організаціями);
- впровадження інновацій на підприємствах;
- диверсифікація з врахуванням факторів зовнішнього середовища.

Як бачимо, саме проектний підхід розглядає процеси реалізації стратегії в умовах ринку обмежених ресурсів. Проект виступає інструментом реалізації стратегії розвитку, як на регіональному рівні, так і на рівні підприємства. При цьому використовуються спеціальні методи та інструменти управління проектами, що систематизовані і зображені на рис.2.

З рисунку видно, що управління проектами - це окрема специфічна галузь знань, яка містить комплекс методів, використання яких забезпечує виконання проектів із врахуванням обмежень у вартості, терміну виконання та запланованої якості, що значно підвищує ефективність досягнення запланованих цілей. Це досягається за рахунок використання спеціальних знань та навичок, що дозволяють реалізовувати проекти у межах визначеного бюджету, часу та якості.



Рис. 1. Структура взаємодії учасників проектного управління при реалізації стратегії розвитку регіону

З розвитком проектних структур задача їх інтеграції в системі управління підприємством є особливо актуальною на даний час.

Отже розробка і реалізація регіональних програм неможлива без тісного взаємозв'язку органів державного управління з підприємствами, які реалізують проекти в рамках цих програм. В цьому випадку від швидкості і якості інтеграції двох систем в єдине ціле багато в чому залежить ефективність реалізації всіх запланованих заходів та проектів. В умовах комплексної інформатизації та автоматизації процесів управління сучасними підприємствами це питання стає особливо актуальним. Питання

об'єднання інформаційних систем в єдиний інформаційний простір, який дає можливість швидко і якісно реалізувати проект є дуже важливою задачею.

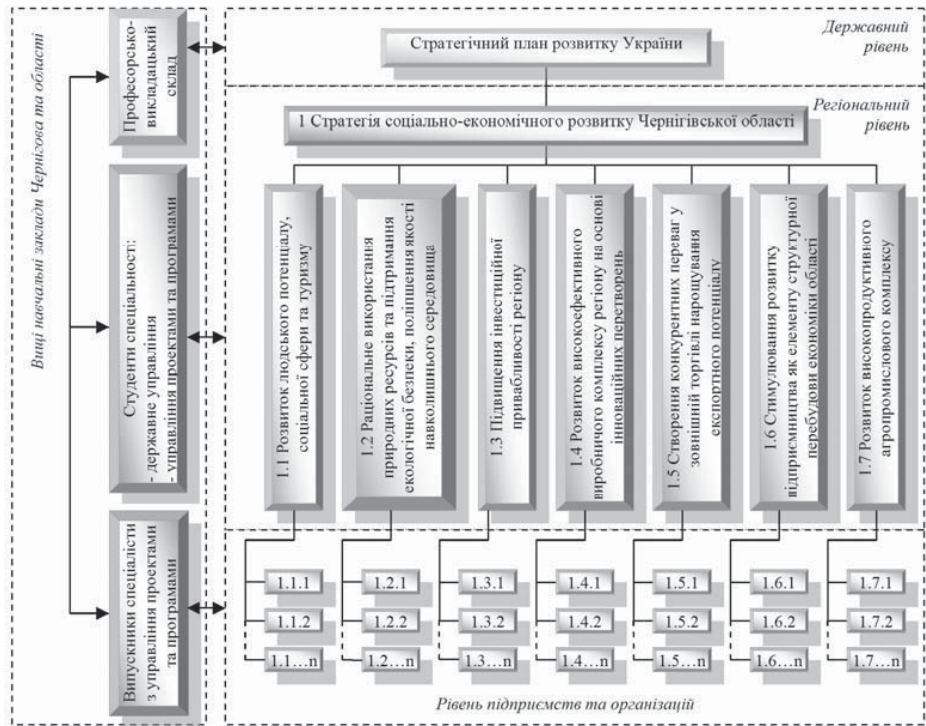


Рис. 2. Система методів і інструментів управління проектами

При цьому таке об'єднання повинно здійснюватися на основі відомих принципів побудови інформаційних систем і принципу синергізму, який виникає при об'єднанні двох або більше близьких стратегічних ініціатив.

Сучасне розуміння процесів інтеграції має багато аспектів. Згідно визначення РМВок [3] процесна інтеграція - це різні дії, необхідні для того, щоб основний процес управління проектом був скоординований правильно. Рівень інтеграції проектною структурою та створення структури «материнської» організації розглянуто в межах питання виділення типів організаційних структур [4, 5] та формування систем планування і управління персоналом [6]. Також розглядаються технології інтеграції проекту в саму команду [7] і розвитку команди проекту в інтегрованому контексті проекту в цілому. Науковцями зазначена проблема досліджується в двомірному просторі «напрямок інтеграції – рівень структуризації» [7], також вивчається вертикальна і горизонтальна інтеграція проекту. Проведені дослідження дозволяють розглядати організаційну структуру як

інструмент постійного вдосконалення процесів управління проекту для підвищення рівня зрілості системи управління. Це дає можливість обрати необхідну організаційну структуру проекту, сформувати систему планування та контролю, а також підібрати програмні продукти для автоматизованого управління проектом та створення віртуального офісу.

Також, системне розуміння терміну інтеграція надає можливість виділити такі види інтеграції в управлінні проектами:

- процесна інтеграція - це за визначенням РМВоК різні дії, необхідні для того, щоб основний процес управління проектом був скоординований правильно;

- організаційна – що містить процеси адаптації, або поєднання структури управління проектами в структурі управління підприємства.

- соціальна – що містить об'єднання систем управління персоналом в проекті та на підприємстві, або в зовнішньому середовищі проекту;

- економічна – адаптація систем фінансового планування та контролю із системою звітності по проекту;

- нормативно-правова - пристосування та розробка нових положень та корпоративних стандартів, що включають вимоги до системи управління проектами в системі управління підприємства;

- стратегічна – поєднання методів стратегічного планування на підприємстві, та методів управління проектами, шляхом використання проектного підходу для реалізації стратегії підприємства.

На рисунку 3 наведено можливий розподіл площин інтеграційних процесів в системі підприємства з врахуванням факторів зовнішнього середовища.

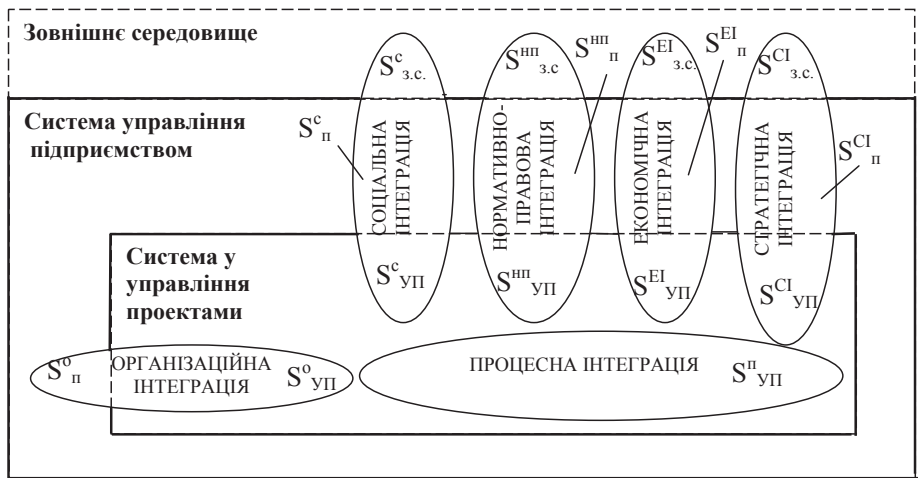


Рис. 3 Відображення площин інтеграційних процесів управління проектами в системі підприємства

S – площини, що відображають ступінь інтеграції відповідної системи

Процеси інтеграції в управлінні проектами мають не тільки внутрішній характер зв'язків, вони повинні також враховувати вплив зовнішнього середовища, що також можуть бути представлені у вигляді сформованих баз даних відповідного рівня державного регулювання.

Відомо, що такі бази даних сьогодні поки що не містять всіх необхідних чинників, оскільки вони не є проектно-орієнтованими. У зв'язку з цим при розробці інтегрованих інформаційних систем управління проектами постає нове завдання щодо ідентифікації інформаційних потоків за всіма напрямками інтеграції, а також визначення математичного апарату для розрахунку необхідного ступеня інтеграції цих систем за всіма її видами.

Крім цього, визначення "інтеграція" використовується у декількох галузях знань, в кожній з яких має визначену специфіку. Для системного розгляду змісту терміну "інтеграція" в теорії та практиці дисциплін, пов'язаних з управлінням, необхідно зупинитися на визначенні цього терміну (табл.1).

З таблиці 1 видно, що інтеграція насамперед це:

- стан зв'язку окремих диференційованих частин та функцій системи, організму в єдине ціле;
- процес, що призводить до стану зв'язку окремих диференційованих частин та функцій системи, організму в єдине ціле.

Також з таблиці 1.1 можна виявити ключові слова, які відображають сутність цих визначень:

- при розумінні інтеграції як стану: цілий, єдиний, неподільний, зв'язок;
- при розумінні інтеграції як процесу: об'єднання, зв'язування, пристосування, співробітництво, єднання.

Таблиця 1.1

Визначення поняття "інтеграція" в загальних науках

Лінгвістика	- цілий, відновлений; - нерозривно зв'язаний, цільний єдиний.
Математика	- величина, що одержується в результаті дії, зворотної диференціюванню або засобами додавання та переходу до межі; - ціла величина, що розглядається як сума власних нескінченно малих частин.
Економіка	- це процес взаємного пристосування, розширення економічного та виробничого співробітництва, об'єднання національних господарств двох та більше держав, форма інтернаціоналізації господарського життя. - виявляється як в розширенні та поглибленні виробничо-технологічних зв'язків, спільному використанні ресурсів, об'єднанні капіталів, так і в створенні одне одному сприятливих умов здійснення економічної діяльності, зняття взаємних бар'єрів.

<p>Менеджмент</p>	<ul style="list-style-type: none"> - об'єднання зусиль, дій, можливостей; - цілісність, безперервність, що виражається в комплексній реалізації функцій та управлінських впливів; - одночасне об'єднання дій, інформаційного простору при організаційному єднанні; - вплив окремої галузі спеціалізації на загальний результат; - побудова організаційних відносин; - багатопланове об'єднання діяльності підприємства на оперативному рівні.
<p>Управління проектами</p>	<ul style="list-style-type: none"> - взаємозв'язки груп процесів та процесів, що містяться в них, які забезпечують безперервний та комплексний підхід до управління проектною діяльністю; - різні дії, необхідні для правильної координації основного процесу управління проектами; - формування управлінських структур та організаційно-розпорядчих документів, що описують наскрізні процеси, що стосуються не тільки персоналу проекту, а й постійних структурних підрозділів підприємства.

В управлінні проектами інтеграцію розуміють як процес, основні характеристики якого відображено на рисунку 4.

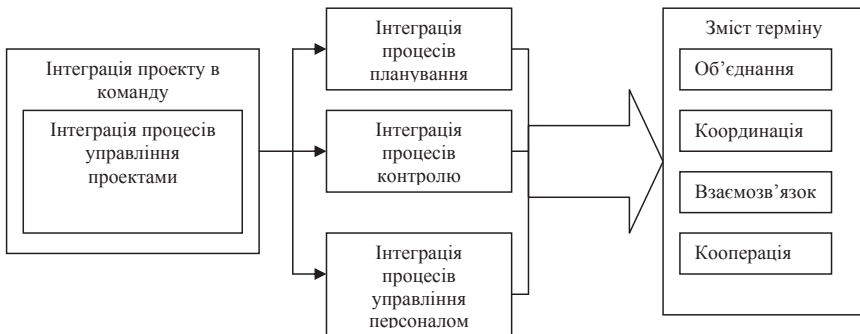


Рис. 4. Визначення напрямків використання терміну інтеграція в управлінні проектами

Для забезпечення процесів інтеграції організаційної структури проекту в структуру управління організацією необхідно враховувати розвиток організаційної системи за певними етапами [8].

На рис. 4 відображено зміни структури управління організацією під час проходження фаз її життєвого циклу. Темним кольором позначені структури проектного управління.

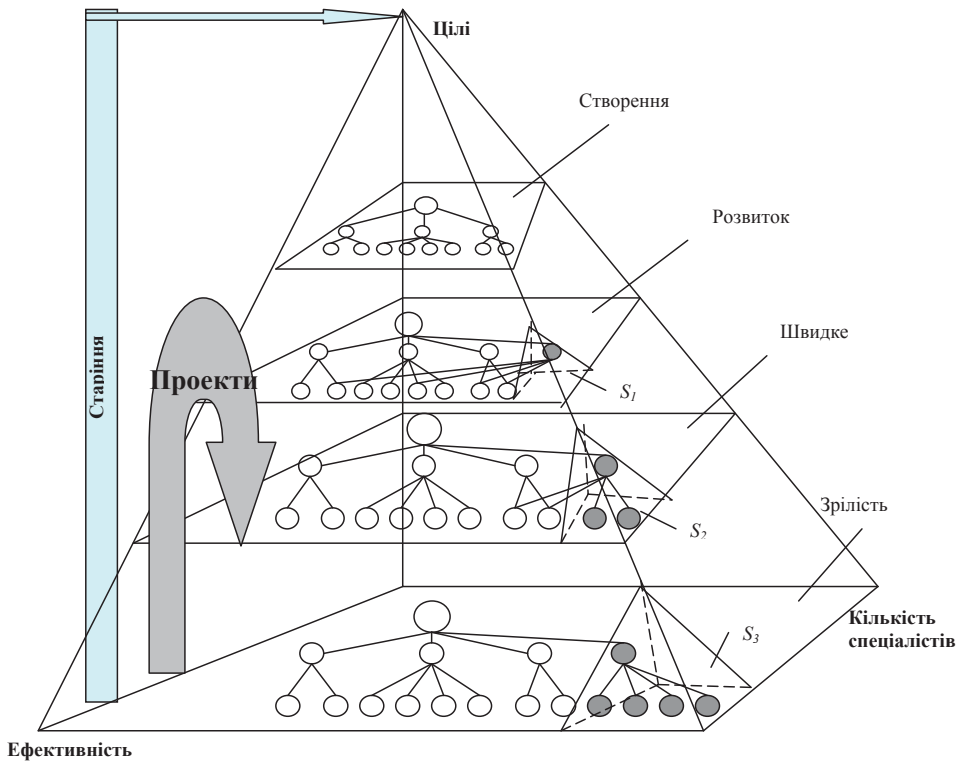


Рис. 5 Розвиток структур управління на етапах життєвого циклу організації

З рисунку видно, що разом з розвитком організації розвиваються і структури управління проектом, що поступово все більше інтегруються до систем управління підприємством ($S_1 < S_2 < S_3$). Так, на першому етапі життєвого циклу організація ще не має чітко вираженої формалізованої структури управління проектом, оскільки тут майже всі роботи з управління проектом створення нового підприємства виконує ініціатор, який в більшості випадків залучає різних спеціалістів на консультативному рівні.

Далі, для забезпечення стрімкого розвитку організації призначаються окремі спеціалісти з функціональних підрозділів для здійснення координації проектів перспективного розвитку підприємства. Тоді функції управління проектами інтегруються до основних функцій управління підприємством. З подальшим зростанням організації виникає необхідність більш широкого стратегічного планування, при цьому пропонується використання проектного підходу до реалізації ділової стратегії підприємства, що потребує спеціального підходу до побудови нових проектно-орієнтованих організаційних структур. Отже, площина інтеграції

проектних структур дедалі збільшуватиметься. На етапі зрілості для забезпечення подальшого розвитку організації можливе створення навіть проектного офісу, який буде підвищувати ефективність роботи команди проекту та разом з нею забезпечувати реалізацію програм стратегічного розвитку організації для уникнення старіння та вмирання організації.

Для оцінки ступеня інтеграції на основі системного аналізу [10] використовуємо показники системної складності, власної складності, взаємної складності, ступеня цілісності та коефіцієнту використання елементів в системі.

Власна складність C_c системи являє собою сумарну складність елементів системи без врахування їх зв'язку між собою. Системна складність C_o являє зміст системи як цілого (наприклад складність при її використанні). Взаємна складність C_e характеризує ступінь взаємозв'язку елементів в системі. За цими параметрами можна порівнювати системи між собою за всіма видами складності.

При різній складності елементних баз порівняльний аналіз з використанням цих оцінок може давати невірний результат, оскільки, наприклад, C_e простенької схеми з великим числом елементів може бути таким же як і у складної схеми з малим числом елементів, але із сильними та складними зв'язками між ними. Отже, пропонується використовувати також відносні характеристики, приведені до одиниці складності елементної бази.

Такими оцінками будуть:

$$\alpha = -C_e / C_o; \quad (1)$$

$$\beta = C_c / C_o; \quad (2)$$

причому: $\beta = 1 - \alpha$.

Перша з них характеризує ступінь цілісності, зв'язаності, взаємозв'язку елементів системи; для організаційних систем α може бути інтерпретована як характеристика стійкості, керованості, ступеня централізації та інтеграції управління. Друга – самостійність, автономність частин в цілому, ступінь використання можливостей елементів, або коефіцієнт використання елементів в системі.

В таблиці 2 наведено розраховані показники різних структур управління проектами в організаціях. При порівнянні цих структур можна зробити висновки, що при збільшенні кількості зв'язків та структурних одиниць системна складність збільшується, а от власна складність стає більшою ніж системна тобто $C_o > C_c$, що відображує збільшення цілісності системи та її якісних властивостей з введенням проектного управління. Взаємна складність C_e дала змогу оцінити ступінь взаємопов'язаності елементів системи та визначити, що стійкість описаних структур управління зменшується при виділенні окремих проектних підрозділів. Це пов'язано із зменшенням кількості структурних зв'язків, отже більшою самостійністю підрозділів. За показниками ступеня цілісності та

коефіцієнтом використання елементів в системі можна відзначити найвищу ступінь інтегрованості у функціональних системах управління проектами, де управління є найбільш централізованим, але найбільший ступінь використання елементів системи за розрахунками характеризує проектну структуру управління, що є важливим при реалізації ділової стратегії на підприємстві.

За результатами дослідження можна зробити такі висновки:

- формування та реалізація стратегій розвитку України в цілому та регіонів окремо потребує використання спеціального проектного підходу для забезпечення ефективного їх впровадження;

- для підвищення ефективності використання проектного підходу при реалізації стратегії розвитку Чернігівського регіону запропонована структура взаємодії учасників цього процесу з залученням вищих навчальних закладів до розробки та подальшого професійного управління проектами на рівнях органів державного управління та підприємства;

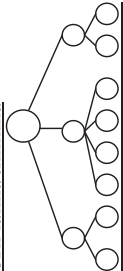
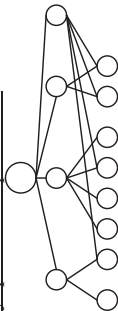
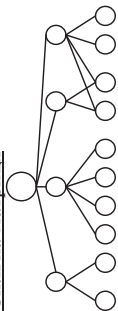
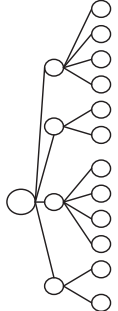
- рівень формалізації структури управління проектом і, як наслідок, ступінь її інтеграції до організаційної структури підприємства залежить від етапу життєвого циклу організації;

- при інтеграції систем проекту та підприємства необхідно раціонально обирати тип організаційної структури проекту за критерієм сумісності з наявною структурою організації;

- для оцінки ступеня інтеграції використано показники системної складності, власної складності, взаємної складності, ступеня цілісності та коефіцієнту використання елементів в системі, що дало можливість оцінити ступінь інтеграції елементів системи та визначити характер зміни стійкості інтегрованих організаційних структур.

Таблиця 2

Порівняльні характеристики організаційних структур

Показники	Системна складність	Власна складність	Взаємна складність	Ступінь цілісності	Коефіцієнт використання елементів в системі
Тип структури <u>Звичайна лінійна</u> 	$C_c^l = 1 \log 8 = 3$	$C_o^l = 2 \log 4 + 2 \log 2 = 6$	$C_e^l = 3 - 6 = -3$	$\alpha^l = 4,85 / 8 = 0,606$	$\beta^l = 3,15 / 8 = 0,394$
<u>Функціональна структура управління проектами</u> 	$C_c^f = 1 \log 8 = 3$	$C_o^f = 3 \log 4 + 2 \log 2 = 8$	$C_e^f = 3 - 8 = -5$	$\alpha^f = 5 / 8 = 0,625$	$\beta^f = 3 / 8 = 0,375$
<u>Сильна матриця</u> 	$C_c^m = 1 \log 10 = 3,15$	$C_o^m = 3 \log 4 + 2 \log 2 = 8$	$C_e^m = 3,15 - 8 = -4,85$	$\alpha^m = 4,85 / 8 = 0,606$	$\beta^m = 3,15 / 8 = 0,394$
<u>Проектна структура</u> 	$C_c^p = 1 \log 12 = 3,45$	$C_o^p = 3 \log 4 + 2 \log 2 = 8$	$C_e^p = 3,45 - 8 = -4,55$	$\alpha^p = 4,55 / 8 = 0,569$	$\beta^p = 3,45 / 8 = 0,431$

Література

1. За матеріалами прес-служби міністерства економіки України http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=138393&cat_id=38461.
2. Ребенок А.В. Фінансово-кредитна та інвестиційна підтримка малого підприємництва в Чернігівській області // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. – № 10. – С. 152-159.
3. Дункан Вільям Р. Керівництво з основ проектного менеджменту / За ред. С.Д. Бушуєва. – 2-ге вид, перероб. – К.: Інститут менеджменту і бізнесу, 2000. – 197 с.
4. Управление инвестиционно-строительными проектами: международный подход: Руководство / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. — М.: Авваллон, 2004. — 592 с.
5. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / И.И. Мазур. — 2-е изд. — М.: Омега-Л, 2004. — 664 с.
6. Ильин Н. И., Лукманова И. Г. и др. Управление проектами – СПб.; «Два-Три», 1996. – 610 с.
7. Твб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 240 с.
8. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 480 с.
9. Коноков Д.Г. и др. Организационная структура предприятий [Электронный ресурс]. – 2-е изд. – М.: ИСАРП, 1999. – 176 с. Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m48>.
10. Волкова В.П., А.Л. Денисов. Основы теории систем и системного анализа: Учебник для студентов вузов. - Изд-во СПбГТУ, 2001. — 512с.

2.2. Інноваційні проекти підприємств як елемент господарського механізму управління науково-технічним розвитком

Економічні перетворення, пов'язані із зміною структури власності та роздержавленням підприємств, лібералізацією умов зовнішньоекономічної діяльності, у супроводі із складним інвестиційним кліматом і обмеженими фінансовими ресурсами потребують використання нових об'єктно-орієнтованих форм управління. Проекти, що являють собою засіб даної політики, забезпечують об'єктивний характер економічних процесів, стимулювання накопичень та формування механізмів, які визначають ефективність інвестицій.

Формами державного втручання в економіку виступають політика – макроекономічна, регіональна, галузева і щодо ринків окремих товарів (послуг), а також проекти. При аналізі широкого кола проблем економічна політика та проект доповнюють одне одного. Економічна політика надає умови для реалізації проектів через створення відповідного економічного і соціального середовища, забезпечення необхідних фінансових ресурсів. В той же час, результати реалізації окремих проектів та програм можуть в подальшому впливати на визначення характеру державної політики. Програми та проекти дозволяють реалізовувати функції управління стосовно найголовніших завдань розвитку як на стадії розробки, так і в процесі виконання.

З позиції державного регулювання економіки, в умовах розробки проектів та програм, відповідним пунктом мають виступати, з одного боку,

макроекономічні показники, що відповідають прийнятним моделям росту економіки, зокрема валовий внутрішній продукт (ВВП), державні надходження і видатки, рівень заощаджень та інвестицій, обсяги експорту та імпорту, розмір іноземних інвестицій, з іншого – програми розвитку окремих галузей, регіонів і програма соціально – економічного розвитку України.

Проектний підхід, - вважають провідні науковці і фахівці в галузі управління виробництвом, - дозволяє організації сфокусувати увагу та сконцентрувати зусилля на виконанні обмеженого комплексу задач в чітко визначених часових і бюджетних рамках, а тому має значні переваги в порівнянні з іншими. Таку точку зору підтримує значна кількість зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів, в тому числі У. Баум, Х. Решке, Х. Шеллі, М. Разу, С. Бушуєв, В. Верба, О. Загородніх.

До основних елементів інноваційного проекту відносяться (рис. 1):



Рис. 1. Основні елементи інноваційного проекту

- сформульовані цілі і задачі, що відображають основне призначення проекту;

- комплекс проектних заходів з розв'язання інноваційної проблеми та реалізації поставленої мети і завдань;

- організація виконання проекту, тобто його ув'язка за ресурсами та виконавцями для досягнення цілей в обмежений період часу і в межах заданої вартості та якості;

- основні показники.

Світовий досвід показує, що в число головних чинників, які визначають стійкі позиції підприємства на ринку, а також забезпечують його розвиток, входять наступні:

- постійне вдосконалення та оновлення продукції;
- розширення асортименту;
- вдосконалення методів реалізації.

Виходячи з цього, на перше місце виходять чинники інноваційного розвитку. Інноваційні проекти і програми їх реалізації складають істотну частину господарського механізму управління науково-технічним розвитком країни.

У управлінні часто використовують поняття „інновація” у вузькому тлумаченні, що має на увазі, з одного боку, виробництво невідомого споживачам продукту або продукту з новими властивостями, а з іншого – впровадження нового засобу виробництва, в основу якого не обов’язково покладено наукове відкриття, а може бути застосований інший підхід до комерційного використання продукції [49, 59, 126].

Закон України „Про інноваційну діяльність” від 04.07.2002 р. визначає інновації як новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентноздатні технології, продукцію або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного чи іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [39, с. 206].

Як форма цільового управління інноваційною діяльністю проект являє собою складну систему взаємообумовлених і взаємопов’язаних по ресурсах, термінах та виконавцях заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей і задач по пріоритетних напрямках розвитку науки і техніки. Як процес здійснення інновацій – це сукупність здійснюваних у визначеній послідовності наукових, технологічних, виробничих, організаційних, фінансових та комерційних заходів, що призводять до інновацій. В той же час інноваційний проект – це комплект технічної, організаційно – планової і розрахунково – фінансової документації, необхідної для реалізації цілей [37].

Можна простежити загальні риси, які притаманні інноваційним проектам і можуть розглядатися в контексті їх властивостей:

- плановий характер – інноваційний проект, включаючи план, в якому відображається інноваційна діяльність, водночас є невід’ємною складовою загальної системи планів розвитку економіки країни, регіонів (міст), галузей чи окремих підприємств, де його ініціюють та впроваджують;

- вимірність – можливість кількісного опису діяльності і очікуваних результатів;

- часовий обрій – тривалість кожного проекту обмежена, він має початок та кінець і виконується протягом терміну, протяжність якого обумовлена заздалегідь;

- послідовність дій – порядок виконання окремих операцій чітко визначений;

- цільова спрямованість – здійснення кожного проекту підпорядковано досягненню певних цілей, які, в свою чергу, визначаються потребами країни, регіонів (міст) або окремих підприємств, що його ініціюють і впроваджують. Проекти пронизані цілями зверху донизу, а це передбачає їх точне визначення та формулювання. Інноваційні проекти можна

розглядати як рух, спрямований на досягнення цілей, рівень яких поступово зростає, доки не досягається ціль вищого порядку;

- неповторність – абсолютно ідентичних проектів не існує, один ніколи не повторює інший, хоча ступінь унікальності при цьому може суттєво різнитися.

В залежності від типу інновацій розрізняють наступні види проектів:

- впровадження прогресивної технології виробництва як власної розробки, так і придбаной;

- освоєння нового виду продукції;

- реорганізація системи управління [37, 62].

На думку автора, реалізація інноваційних проектів для вирішення найважливіших науково-технічних проблем (задач) забезпечує:

- комплексний системний підхід до вирішення конкретної задачі (мети) науково-технічного розвитку;

- конкретизацію цілей науково-технічного розвитку паралельно з чітким відображенням кінцевих цілей і результатів;

- безперервне управління процесами створення, освоєння, виробництва і споживання інновацій;

- обґрунтований вибір шляхів найбільш ефективної реалізації цілей;

- збалансованість ресурсів;

- міжвідомчу координацію та ефективне управління складним комплексом робіт.

Актуальність інноваційного проекту, з точки зору автора, – це його відповідність задачам науково-інноваційного та соціально-економічного розвитку країни, регіону, господарюючого суб'єкта. Відповідно проект може мати державну, регіональну, галузеву, кластерну значимість або значимість для суб'єкта господарювання. Класифікація може бути не однозначною, а виражатися в різних сполученнях стосовно конкретного проекту.

Державна значимість пов'язана з вирішенням проблем державного масштабу у всіх сферах життєдіяльності населення відповідно до цілей науково-інноваційного та соціально-економічного розвитку. Регіональна значимість відображає мету реалізації потенціалу території, ступінь вирішення властивих даному регіонові соціальних і економічних проблем. Галузева значимість фіксує вплив проекту на вирішення загальногалузевих питань, важливих для багатьох господарюючих суб'єктів у даній сфері діяльності. Кластерна значимість розглядається з точки зору підвищення ефективності функціонування та рівня інноваційного розвитку групи взаємопов'язаних підприємств, розташованих на одній території. Значимість проекту для господарюючого суб'єкта оцінюється з позиції посилення його ролі на ринку у зв'язку з вирішенням технологічних, економічних, соціальних і екологічних проблем.

Згідно цього підходу, в процесі впровадження інновації виділяються наступні складові:

- 1) вхід, тобто безпосередньо розробка;

- 2) вихід – цілі проекту, впровадження задуму, його матеріалізація;
- 3) основний зв'язок, що об'єднує вхід та вихід;
- 4) зворотній зв'язок, який забезпечує можливість корегування фактичного виходу, його приближення до планового шляхом зміни входу;
- 5) обмеження, що гарантують відповідність між виходом системи та вимогами до неї як до входу в наступну систему, яка є споживачем цього входу [26].

На рис. 2 надається взаємодія основних складових моделі впровадження інновації.

При розробці інноваційного проекту, на думку автора, слід враховувати два важливі напрямки:

- взаємодії із зовнішнім середовищем;
- структури елементів процесу створення нового продукту, а також їхніх взаємозв'язків.

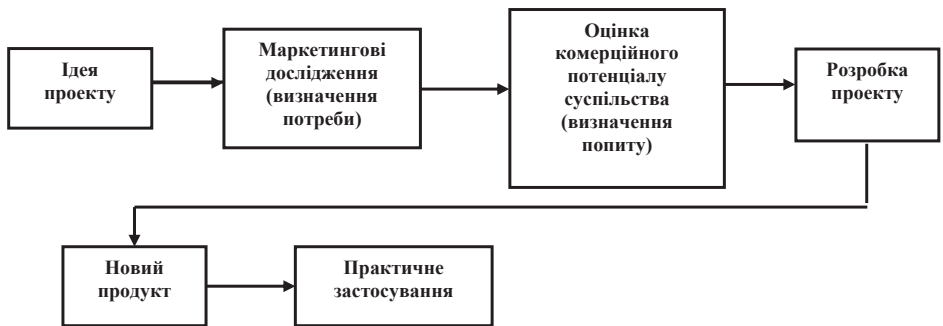


Рис. 2. Модель впровадження інновації з точки зору системного підходу

Особливістю виходу моделі процесу створення інновації є те, що його складові поступають до підсистеми зворотного зв'язку, де виконують наступні дії:

- порівняння з моделлю початку проекту;
- визначення якісно-кількісних параметрів системи, що проектується, та рішень з їх проектування.

Проведене дослідження теоретичних основ проектного менеджменту дозволяє автору зробити висновок, що управління інноваційним проектом – це процес прийняття і реалізації управлінських рішень, спрямованих на реалізацію інноваційної ідеї, які зв'язані з визначенням цілей, організаційної структури, планування заходів та контролем за ходом їх виконання. Воно має ґрунтуватися на сукупності науково обґрунтованих та перевічених практикою принципів. До числа основних принципів автор відносить наступні:

1. Селективного управління. Його суть – підтримка проектів за пріоритетними напрямками розвитку науки і техніки та адресна підтримка інноваторів.

2. Орієнтації на забезпечення кінцевих цілей. Він допускає установлення взаємозв'язків між потребами в створенні інновацій та можливостями їхнього здійснення. При цьому кінцеві цілі конкретних проектів орієнтуються на потреби, а проміжні – на кінцеві цілі.

3. Повноти циклу управління – припускає замкнуту упорядкованість складових частин проектів як систем. Повний цикл процесу управління включає всю сукупність рішень – від виявлення потреб до передачі отриманих результатів.

4. Етапності інноваційних процесів і управління ними – включає в себе опис повного циклу формування та реалізації проекту.

5. Ієрархії організації інноваційних процесів і управління ними – має на увазі їх надання з різним ступенем детальності, що відповідає визначеному рівню ієрархії.

6. Багатоваріантності при розробці управлінських рішень. Інноваційні процеси проходять під сильним впливом невизначених факторів, які враховуються в процесі управління. Для зниження ступеня невизначеності необхідний підхід, що включає в себе підготовку альтернативних рішень про вибір складу кінцевих цілей та способів їх досягнення.

7. Системності – полягає в розробці сукупності заходів, необхідних для реалізації проекту у взаємозв'язку з концепцією розвитку країни в цілому.

8. Комплексності. Розробка окремих ув'язаних між собою елементів структури, що забезпечують досягнення підцілей, повинна здійснюватися відповідно до генеральної мети того чи іншого проекту.

9. Забезпеченості (збалансованості) – всі заходи, передбачені в проекті, забезпечуються різними видами необхідних для його реалізації ресурсів.

Ієрархічна структура інноваційних проектів передбачає виділення наступних рівнів: макро-, регіонального, галузевого та мікрорівня [3].

Макроекономічні проекти пов'язані з реалізацією стратегічних настанов на рівні національної економіки в цілому. В межах формування макроінноваційних проектів вирішуються наступні завдання:

- забезпечення інноваційної безпеки країни,
- виявлення та реалізація державних науково – технічних пріоритетів,
- створення умов інноваційної підприємницької активності.

Регіональні та галузеві проекти є проектами мезорівня. Проблеми макрорівня в цьому випадку трансформуються у відповідні проблеми даного рівня: регіональна інноваційна безпека, регіональні пріоритети розвитку, регіональна інноваційна активність.

Мікро інноваційні проекти (рівень окремих підприємств) залежать від інноваційних проектів більш високих рівнів. Макрорівень створює умови функціонування підприємства в науково – технічних напрямках, що відповідають світовим тенденціям розвитку. Інноваційна діяльність підприємства через прямий та опосередкований вплив спрямовується в

русло цих тенденцій. Регіональні інноваційні проекти націлені на прив'язання діяльності підприємства до досягнення цілей регіону, в т.ч. інноваційних. В залежності від того, що представляє собою регіон, якими є його цілі, визначається тип регіонального проекту. Оскільки підприємство територіально прив'язане до регіону, воно не може суперечити його політиці та повинно враховувати при формуванні своєї стратегії регіональні інтереси.

Наслідком проведення інноваційних процесів невід'ємне є впровадження на підприємствах інноваційних проектів, що засновано на наступних принципах:

1. Принцип цільової спрямованості – відповідність проекту проблемам розвитку території або економічних суб'єктів зі строгою координацією цілей, заходів щодо їхнього досягнення і передбачених результатів.

2. Принцип комплексності – облік систематичного ефекту в соціальних, економічних, екологічному аспектах.

3. Принцип альтернативності – проекти повинні розроблятися й оцінюватися з позицій ресурсного забезпечення і результативності функціонування не одних, а кілька альтернативних варіантів .

4. Принцип ефективності – тобто досягнення позитивних економічних, соціальних і інших результатів щодо підприємства або регіону в цілому.

Зусилля держави повинні бути спрямовані на те, щоб залучити регіони, галузеві утворення, окремі підприємства слідувати в руслі оголошених пріоритетів, підтримувати на необхідному рівні фундаментальні дослідження, зацікавлювати вкладати кошти в проведення НДДКР, підвищувати прийнятність до нововведень.

Механізм управління інноваційним проектом – складна категорія управління. Вона включає в себе:

- цілі управління інноваційним проектом (ЦУП);
- критерії управління інноваційним проектом (КУП);
- фактори управління інноваційним проектом (ФУП);
- методи впливу на дані фактори управління (МУП);
- ресурси управління.

Таким чином, розглядаємий механізм управління інноваційним проектом можна представити у вигляді функції:

$$УП = (ЦУП; КУП; ФУП; МУП; РУ), \quad (1)$$

де ЦУП, КУП, ФУП, МУП, РУ – відповідно цілі, критерії, фактори, методи впливу та ресурси управління проектом.

Механізм управління інноваційним проектом направлений на досягнення конкретних цілей шляхом впливу на конкретні фактори, що забезпечують досягнення поставленої мети. Цей вплив здійснюється шляхом використання конкретних ресурсів.

Комплексний механізм управління інноваційним проектом – це багаточільова система, сукупність економічних, організаційних та

правових засобів цілеспрямованої взаємодії підприємства, науково – технічного розвитку.

Комплексний механізм управління формується як система економічних, мотиваційних, організаційних, правових та політичних механізмів. Економічний, науково – технічний та соціальний розвиток можливий лише за умови створення такого механізму управління, який би поєднував механізми різноманітної природи найбільш оптимально.

Склад комплексного механізму управління інноваційним проектом представлено на рис. 3. До нього входять наступні механізми:

1. Економічні механізми
 - 1.1. Механізм конкуренції та ціноутворення.
 - 1.2. Механізм інвестування та реінвестування.
 - 1.3. Механізм запозичення коштів.
 - 1.4. Механізм державної підтримки.
2. Мотиваційні механізми.
 - 2.1. Механізм мотивації науково – технічного розвитку виробництва.
 - 2.2. Механізм мотивації праці.
3. Організаційні механізми.
 - 3.1. Структурні механізми.
 - 3.2. Організаційно – адміністративні механізми.
 - 3.3. Інформаційні механізми.
4. Правові механізми.
 - 4.1. Відносини з державними органами.
 - 4.2. Відносини з інвесторами та кредиторами.
 - 4.3. Відносини з ліцензіатами.

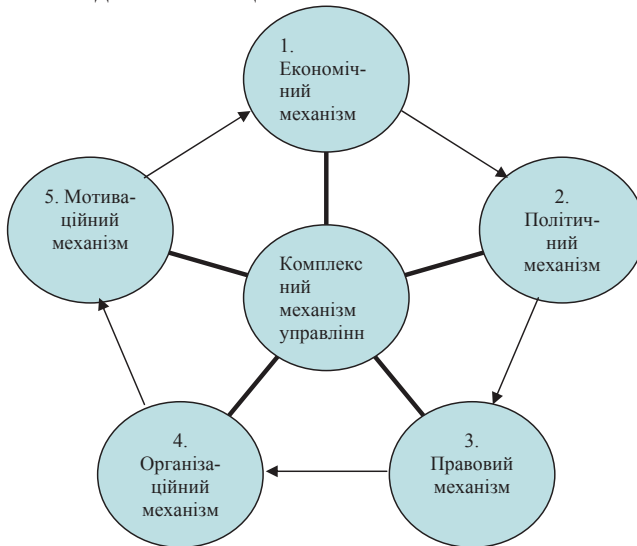


Рис.3. Комплексний механізм управління інноваційним проектом

Комплексний механізм управління інноваційним проектом належить до класу цілеспрямованих систем. Вибір та обґрунтування мети, її наближення до реальності залежить від мотивації діяльності учасників проекту.

Для кожної мети інноваційного проекту повинен існувати чітко визначений мотиваційний комплекс, який буде сприяти досягненню цієї мети.

Мотиваційний механізм повинен мати властивість раціональної цілостності та обособленості його елементів. Мається на увазі, що всі елементи мотиваційного механізму взаємозв'язані між собою та зміна одного з них потягне за собою зміну інших. Так, взаємопов'язані між собою оплата праці, сприймання нововведень, виробництво та якість праці. Зміна змісту одного з цих елементів призводить до необхідності зміни змісту інших елементів. В той же час необхідна певна обособленість елементів з тим, щоб зміна змісту того чи іншого елемента в певній мірі компенсувалось іншими елементами мотиваційного механізму, інакше його ефективність не буде надійною. Такими елементами є, наприклад, умови праці та диференціація його оплати в залежності від умов.

Економічний механізм обумовлений особливостями діяльності підприємства, що закріплено у статуті. Це накопичення акціонерного капіталу, реінвестування прибутку. Це також механізм запозичення, який реалізується через інвестиційне кредитування, а також новий для наших підприємств механізм венчурного (ризикового) фінансування.

Складові організаційного механізму управління інноваційним проектом мають властивість комплексності впливу, бо одночасно несуть риси економічного і мотиваційного механізмів і в силу цього мають сильні взаємозв'язки з останніми.

Основними складовими організаційно – адміністративного механізму є програмно – цільове планування, стандартизація та сертифікація.

Програмно- цільове планування має організаційно – економічний зміст, стандартизація і сертифікація - організаційно – технічний .

Велику роль відіграє інформаційний механізм, який включає в себе:

- механізм організації оперативної і фундаментальної науково – технічної інформації про новітні досягнення науки і техніки;
- механізм розповсюдження (дифузії) нововведень на основі різноманітних контактів розробників та споживачів технічних та організаційних нововведень;
- механізм маркетингової інформації про стан ринку продукту, технологій та інтелектуальної власності.

Правовий механізм управління інноваційним проектом направлений на регулювання праввідносин між суб'єктами інноваційного проекту.

Конкретизуємо наше уявлення про комплексність інноваційного проекту. Основні структурні проблеми управління інноваційним проектом

можуть бути деталізовані до визначеної сукупності підцілей чи безпосередньо задач керівництва.

Цільова орієнтація інноваційного проекту заключається перш за все у формуванні системи задач наукової та конструкторської діяльності та у встановленні відповідних пріоритетів для розподілення зусиль між різноманітними напрямками досліджень та розробок.

Ефективність реалізації інноваційного проекту визначається перш за все раціональним використанням ресурсного та трудового потенціалу та результатів наукових досліджень. Ефективність інноваційного проекту безпосередньо визначається конкретно здатністю зберігати відповідну кількість праці, часу, ресурсів та коштів в розрахунок на одиницю всіх необхідних корисних ефектів, продуктів, що створюються, технічних систем, структур. Але позитивний ефект, що досягається в результаті нововведень на будь-якому виробництві, може збільшуватися за рахунок виникнення подібних ефектів на суміжних підприємствах (скорочення споживання основних компонентів виробничого процесу), а може й зменшуватися за рахунок додаткових витрат (у результаті більш високих вимог виробництва до господарства регіону: витрат на його перетворення, забезпечення висококваліфікованою робочою силою, компенсації підвищеного навантаження на навколишнє природне середовище).

Системне уявлення інноваційного проекту дає змогу визначити наступні цілі (рис.4).

Представлена структура основних компонентів центральних проблем підприємства відображає один з найважливіших принципів сучасної науки та практики управління – системний підхід до визначення цілей даного виду діяльності (Цільова орієнтація), забезпечення ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей (Потенціал), вибір шляхів та засобів досягнення цілей, що забезпечують максимальну результативність процесу управління проектом (Ефективність).

Вивчення механізмів управління проектами, а особливо мотиваційного механізму як на мікрорівні, так і рівні держави, чітке визначення та розробка комплексного механізму для кожного окремого проекту дасть змогу більш детально структурувати проект, зробити управління ним більш ефективним.

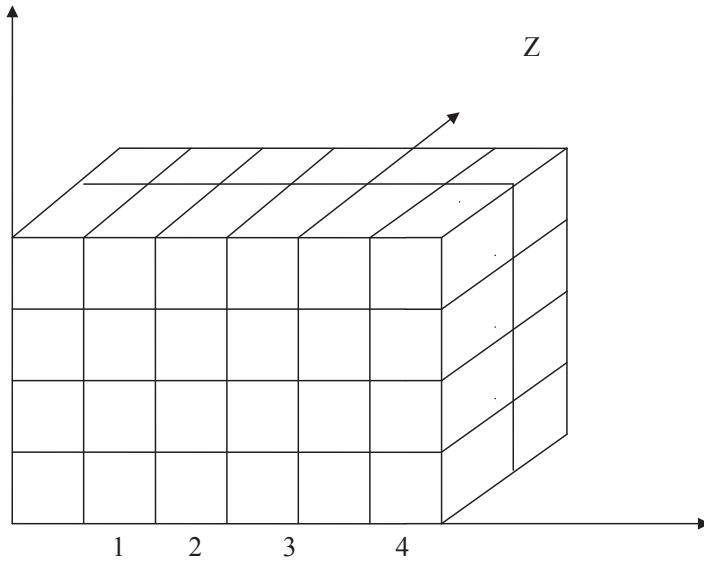


Рис.4. Система цілей інноваційного проекту

X – цілі: 1- формування системи цілей; 2 – встановлення пріоритетів розподілу зусиль; 3 – підготовка наукових кадрів; 4 – забезпечення матеріально – технічних умов; 4 – забезпечення наукових сил та можливостей; 6 – швидке та повне використання наявних результатів;
 Z – рівні управління (загальний, рівень підрозділу);
 Y – засоби (А- організаційні, В – економічні, С – інформаційно – технологічні, D – соціально – психологічні).

Література

1. Закон України „Про інноваційну діяльність” від 4.04. 2002 р./Закони України. – Верховна Рада України, Інститут законодавства, т.1., 2003 р. – С.206-209.
2. Батенко Л.П. Управління проектами: Навч.посібник. / Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська. —К.: КНЕУ, 2005. — 231 с.
3. Мазур И.И. Управление проектами: Учебное пособие. / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге.— М.: Экономика, 2001. —574 с.
4. Шапиро В.Д. Управление проектами. Зарубежный опыт/ В.Д. Шапиро. – СПб.: ДваТриИ, 2013. – 443 с.
5. Baum W.C., Tolbert S.M. Investing in development – New York: Oxford University Press, 1985. – 480 p.

РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Інноваційний розвиток проектно-орієнтованих підприємств за євроінтеграційних процесів

Євроінтеграційні прагнення України стали невід'ємними реаліями політичного сьогодення. Європейські орієнтири набули практичного втілення у низці рішень та дій як української держави, так і офіційних органів Євросоюзу. Проте, за масовим оволодінням європейською фразеологією нерідко криється досить неглибоке розуміння механізмів реалізації такого амбіційного завдання.

Незмінність європейського вибору України зумовлена самим фактом цивілізаційної приналежності до спільноти європейських народів. Інтеграція в європейський політичний, економічний і гуманітарний простір є стратегічним орієнтиром і системо утворювальним чинником розвитку держави. Складовими процесу зближення України з ЄС виступають поглиблення політичного діалогу, зміцнення європейського безпекового простору і підвищення ефективності інструментів співпраці у пріоритетних галузях інтеграції.

Нині є очевидним, що інтеграційна стратегія України має ґрунтуватися не на деклараціях про наміри входження до європейських політичних структур, а на створенні внутрішніх передумов набуття членства в Євросоюзі. Головним завданням України на сьогоднішньому етапі є утвердження європейських цінностей і стандартів в політиці, економіці, соціальній сфері. У цьому – запорука суспільної стабільності і сталого розвитку нашої держави [1].

Економічні процеси, що відбуваються в останні роки, поставили підприємства України в нові умови існування. Ускладнилося виробництво продукції, а також її реалізація: на внутрішньому ринку через ввіз імпортової продукції і різке зниження платоспроможного попиту, на зовнішньому ринку – унаслідок не конкурентоспроможності продукції українських підприємств, відсутності сертифікатів на продукцію і систему якості [2].

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-, ресурсоемними тощо, зосередження найбільших фінансових потоків.

Сьогодні перед Україною постав комплекс специфічних завдань.

По-перше, знайти гідне місце в процесах глобалізації і регіональної інтеграції. Цілком очевидно, що Україні як державі, що знаходиться в центрі Європейського континенту, не може бути притаманною функція ресурсно-сировинного приросту. Для того ж, щоб піднятися на активні ролі в міжнародному поділі праці, необхідно оволодіти чинниками глобалізації, які полягають в розвитку високих технологій.

По-друге, забезпечити випереджальний економічний і соціальний розвиток, прискорені економічне зростання, створення нових робочих місць, підвищення якості життя, аби подолати, або принаймні суттєво зменшити розрив, який нині існує між Україною та її основними партнерами в європейському регіоні. Випереджальний розвиток можливий лише шляхом постійного зростання конкурентоспроможності української економіки, що можливо на шляху формування ефективної економічної системи, здатної реалізувати інноваційну соціально-орієнтовану модель економічного розвитку, забезпечити поширення сучасних технологій, що підвищують продуктивність праці і конкурентоспроможність національної економіки.

По-третє, забезпечити гуманітарний розвиток країни через надання кожному громадянину можливості повною мірою реалізувати свій потенціал на благо суспільства, встановлення прямого зв'язку між показниками економічного розвитку та рівнем добробуту громадян України.

Стратегія економічних перетворень, які здійснюються в Україні сьогодні та здійснюватимуться завтра, має містити заходи щодо активної побудови засад інноваційного розвитку [3].

У зв'язку з цим необхідно вишукувати нові науково обґрунтовані методи організаційного управління інноваційним розвитком підприємств.

Головна системна проблема полягає в тому, що результативність, якість функціонування і структура креативної частини національної інноваційної системи – сектору досліджень і розробок, освіти, винахідництва – не повною мірою відповідають потенційним потребам інтенсивного розвитку економіки. З іншого боку, структурно відстала, технологічно низькоукладна вітчизняна економіка, отримана у спадок від СРСР, а також система підприємництва, що склалася під впливом нав'язаних Україні ззовні неоліберальних реформ, залишаються вкрай несприйнятними до сучасних досягнень науки та технологічних інновацій.

Для ефективного вирішення цієї проблеми необхідно визначити вихідні позиції основних компонентів національної інноваційної системи, ступінь їх відповідності вимогам інноваційно-інвестиційної моделі розвитку, виявити слабкі сторони і перепони, що гальмують такий розвиток, а також наявні переваги і потенційні можливості щодо здійснення узгоджених системних змін [4].

Тим ні менш сучасний етап розвитку українських підприємств характеризується позитивними змінами, головними з яких варто вважати послідовне прагнення поліпшити свої виробничо-економічні показники за

рахунок реструктуризації систем організації і управління, впровадження систем якості на базі міжнародних стандартів. Одним із можливих об'єктів змін є організаційні системи, тому актуальним є розгляд механізмів організаційного управління інноваційним розвитком підприємств. Основним допоміжним інструментом у цьому процесі є методологія управління проектами, яка сприяє вирішенню складних питань на етапі розвитку та становлення сучасної культури управління інноваційним розвитком підприємств [5].

Питання в галузі управління проектами, управління якістю та управління інноваційним розвитком викладені у роботах таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як: Каліта П.Я., Векслер Е.М., Лapidус В.А., Бушуєв С.Д., Бушуєва Н.С., Новіков Д.А., Івашенко А.А., Masaaki Imai, Shigeo Shingo, Juran J. M., Phillip B. Crosby, Walter E. Deming, Ian G. Durand, A.V. Feigenbaum та інші.

Незважаючи на велику кількість публікацій із питань: управління проектами, управління якістю, впровадження інноваційної моделі розвитку, управління інноваційним розвитком, питання методології організаційного управління інноваційним розвитком підприємств висвітлені недостатньо повно.

Наявність невирішених завдань щодо розробки підходу до організаційного управління інноваційним розвитком підприємств, який дозволяв би вдосконалювати процеси управління організаційними системами, вирішувати проблемні аспекти управління організаційними системами, свідчить про необхідність проведення системного аналізу стану організаційного управління інноваційним розвитком підприємств.

Наголошуючи на необхідності дослідження стану організаційного управління інноваційним розвитком підприємств необхідно вирішити наступні задачі:

- дати опис суб'єктів інноваційного розвитку;
- розкрити сутність поняття "організаційне управління інноваційним розвитком підприємства";
- показати зв'язок організаційного управління інноваційним розвитком з управлінням організаційними проектами;
- дати опис концептуальної моделі управління інноваційним розвитком підприємств;

Пріоритетною метою державної політики в галузі науки й технологій є перехід до інноваційного (знаннєвого) шляху розвитку України. Деталізуємо опис суб'єктів інноваційного розвитку.

По-перше, залежно від масштабу можна виділити кілька ієрархічних рівнів: 1. держава, регіон галузь; 2. холдинг, корпорація, підприємство, фірма, організація; 3. колектив, група, індивідуум.

По-друге, залежно від того, на який з аспектів робиться основний акцент, існують кілька підходів до опису інноваційних процесів:

- інституційний;
- економічний;

- соціальний;
- фінансовий;
- технологічний;
- організаційний;
- інформаційний;
- територіальний.

У даному дослідженні акцент робиться на організаційний підхід до опису інноваційних процесів.

Розглянемо такі терміни як: "*організаційне управління*", "*інновація*", "*розвиток*", "*підприємство*". Необхідно деталізувати, який смисл у них вкладається.

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.

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 [5].

Розвиток – необоротна, направлена, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів.

Оборотність змін має місце в процесах функціонування (циклічного відтворення постійного набору функцій). Управління ж неодмінно підпорядковане меті й носить закономірний характер.

Поняття інновації в літературі визначається по-різному. Можна виділити два основні підходи, коли:

- інновація розглядається як результат (творчого процесу);
- інновація розглядається як процес (впровадження нововведень).

Тоді *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.

Традиційний *життєвий цикл інновації* це послідовність характерних її етапів (наприклад, динаміка рівня технології й відповідні йому фінансові й виробничі показники).

Інноваційний розвиток розглядають із двох точок зору:

- як засіб забезпечення стратегічної переваги організації, 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, тимчасових і ін.

Предметом змін у процесі реалізації інноваційних проектів на підприємстві можуть бути:

- зміст й форми діяльності (приклади - 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 управлінню інноваційним розвитком підприємства*, що є темою нашого дослідження.

Інноваційний менеджмент являє собою сукупність принципів і методів, інструментів управління інноваційними процесами.

Інноваційний менеджмент - напрямок стратегічного менеджменту, який здійснюється на вищому рівні підприємства.

Його метою є визначення основних напрямків науково технологічної, виробничої й економічної діяльності підприємства в наступних галузях:

- розробка й впровадження нової продукції (послуг), технології;
- модернізація й удосконалення продукції, що випускається, і технології, подальший розвиток виробництва традиційних видів продукції;
- зняття з виробництва застарілої продукції;
- створення або вдосконалювання системи менеджменту, організаційної системи, фінансово-економічного механізму й т.п.

У процесі свого інноваційного розвитку підприємство взаємодіє з державою, зовнішнім середовищем, а також із постачальниками й споживачами її продукції й послуг (дивись рисунок 1).

Отже, як ми бачимо концептуальна модель організаційного управління інноваційним розвитком підприємств виділяє наступні класи задач 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 з 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.

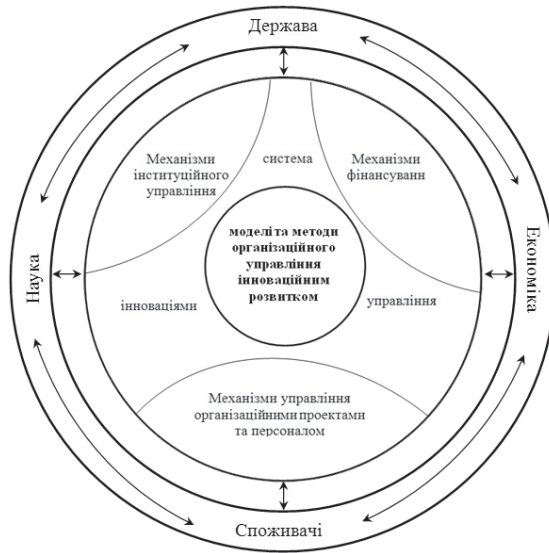


Рис. 1. Концептуальна модель організаційного управління інноваційним розвитком підприємств

Отже є актуальною розробка й дослідження наступних класів механізмів організаційного управління інноваційним розвитком підприємства:

- механізми фінансування;
- механізми управління організаційними проектами;
- механізми інституційного управління;
- механізми мотивації персоналу;
- механізми управління розвитком персоналу.

В даному дослідженні основний аспект робиться на аналізі механізмів управління організаційними проектами. Розглянемо основні аспекти управління організаційними проектами.

Реформування підприємства, реалізація концепції нової системи управління, створення нової організації або проведення міжнародного форуму - як організаційні проекти характеризуються наступним:

- 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 коректувань у міру просування проекту.

При здійсненні організаційного управління інноваційним розвитком підприємства необхідно враховувати два основних фактори:

- рівень якості організаційного проекту (якість процесів управління та якість результату організаційного проекту);
- рівень ризику не досягнення 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. Звичайно 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.

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.

Таким чином, в управлінні ОП на сьогодні можна виділити дві загальні проблеми - необхідність урахування ефектів саморозвитку й самоорганізації й необхідність постановки й рішення завдання синтезу оптимального комплексу механізмів управління.

Моделі та методи управління ОП торкаються різних сторін функціонування проектно-орієнтованого підприємства. Тому їх розробка і впровадження повинні здійснюватися з урахуванням загального контексту управління проектами та підприємством, який складається з таких компонентів,

як система управління якістю проектів, яка інтегрована у загальну систему управління підприємством, організаційна структура, фінансова система і інші (рис. 2).

Подальша деталізація елементів концептуальної моделі управління може стати основою для розробки моделей і методів управління ОП.

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 [5]:

1. Недостатність фінансових ресурсів для забезпечення наукових досліджень та впровадження інноваційних розробок.

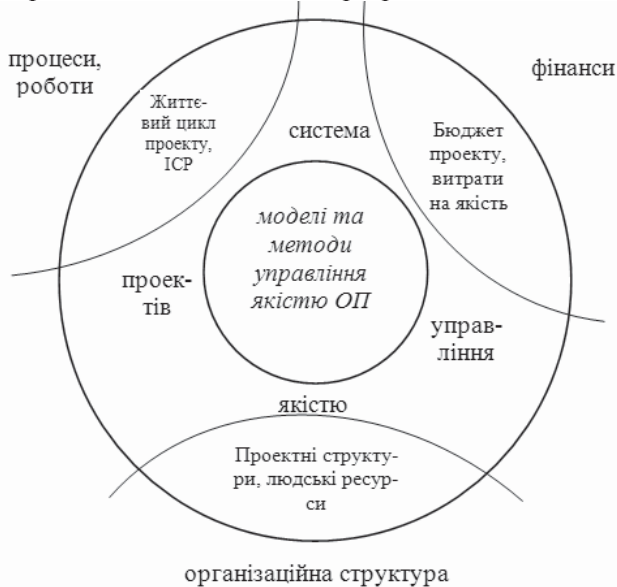


Рис. 2. Концептуальна модель управління організаційним проектом

Суттєвим недоліком системи національного регулювання розвитку інноваційної сфери є те, що вона, на відміну від законодавства більшості країн світу, не лише не сприяє розширенню джерел фінансування інноваційного розвитку, але й протидіє залученню не бюджетних коштів та виключає можливість формування спеціальних, в тому числі відомчих, фондів фінансування інновацій. Це значною мірою позначилося на ставленні корпоративного сектора до фінансування досліджень та розробок. Навіть там, де такі фонди створювалися ініціативно, їхні кошти вилучалися в державний бюджет. Позиція корпоративного сектора по

відношенню до фінансування наукових досліджень і розробок, та ставлення держави до неї є сьогодні головними причинами того, що витрати недержавного сектора на наукові дослідження продовжують скорочуватися.

2. Недовершеність нормативно-правової системи регулювання і стимулювання інноваційної діяльності

Як засвідчує досвід, в інноваційній сфері, як і в інших сферах діяльності, набула поширення практика ігнорування законодавства, або призупинення дії статей законів, які стосувалися фінансування інноваційної діяльності. Це значною мірою нівелювало позитивний потенціал напрацьованої нормативної бази.

Формування інноваційного законодавства засвідчує, по-перше, нерівномірність цього процесу на різних ділянках, що знижує роль правової бази інноваційних процесів у цілому, по-друге, його фрагментарність та недостатність для забезпечення інноваційного розвитку національної економіки, по-третє, його значною мірою декларативний характер. Відчувається його неузгодженість з іншими розділами законодавства, насамперед, корпоративного, інвестиційного, податкового, соціального. Прогресивні норми законів не супроводжувалися відповідними підзаконними актами, які б забезпечили їхнє практичне уведення в дію.

3. Невідповідність корпоративної структури, яка формується в Україні, головним вимогам інноваційного розвитку.

В країнах з розвинутою ринковою економікою значна частина потенціалу галузевої науки, пов'язаної з комерціалізацією результатів наукових досліджень, працює в межах великих корпоративних структур. Такі структури є замовниками значної частки наукових досліджень і розробок, формують ринок для частини наукового та конструкторського потенціалу, яка діє самостійно в рамках малих інноваційних структур, забезпечуючи основну частину інвестиційної складової інноваційних мегапроектів.

На відміну від зазначених країн, переважна частина галузевої науки в Україні виявилася за межами корпоративних структур і, відповідно, за межами відтворювальних механізмів фінансування. В процесі ліквідації галузевих міністерств та поширення механізмів корпоратизації, відбулося руйнування навіть тих механізмів організаційної взаємодії галузевої науки та виробництва, які успішно зарекомендували себе в умовах адміністративної системи - науково-виробничих та виробничих об'єднань.

Діяльність малого інноваційного бізнесу в Україні, в силу умов, які склалися у національному виробництві, перебуває в стадії становлення. В цілому діяльність малого бізнесу здебільшого зорієнтована на торговельні операції, і внаслідок несприятливого для інноваційних процесів клімату, цей бізнес поки що не відіграє такої важливої ролі в інноваційних процесах, як у розвинутих країнах.

4. Відсутність дієвої системи пріоритетів розвитку науково-технологічної сфери.

В інноваційних системах країн з ринковою економікою обов'язковим елементом проведення узгодженої довгострокової науково-технічної політики в умовах конкуренції є визначення системи державних науково-технічних пріоритетів. Наявність таких пріоритетів є вихідним орієнтиром для концентрації національних ресурсів на напрямках технологічного прориву, проведення при участі держави не лише фундаментальних, але й частини прикладних досліджень і розробок, щоби зробити їхні результати придатними для подальшого використання в корпоративних структурах з метою комерційної реалізації. Хоча формально така система в Україні вже створена, проте її конкретне наповнення не відповідає ані вимогам перспективного розвитку, ні потребам захисту світових ринків вітчизняних виробників. Недієвість системи пріоритетів набуває стратегічного значення, оскільки блокує узгодження науково-технічної, бюджетно-фінансової, грошово-кредитної, промислової та зовнішньоторговельної політики.

5. Повільне формування в Україні сучасного і масштабного ринку інноваційної продукції.

Слабка робота щодо формування нових галузей виробництва, зумовлена низькими обсягами і деформованою структурою корпоративних та державних інвестицій, триваюче скорочення внутрішнього інноваційного попиту з боку галузей високих технологій, зростаюче фінансування досліджень з боку іноземних замовників змушують вітчизняних розробників збувати свою науково-технічну продукцію іноземним фірмам на початкових етапах інноваційного циклу, закриваючи тим самим шлях до реалізації економічного потенціалу нововведень на користь України.

Незважаючи на те, що базове законодавство, необхідне для формування в Україні розвиненого ринку інноваційної продукції, вже значною мірою створено, його практичне використання стримується вкрай недостатньою інфраструктурою, нерозвиненістю системи захисту інтелектуальної власності.

6. Неготовність апарату державного управління до предметної діяльності, спрямованої на інноваційний розвиток економіки.

Ставлення державного апарату до питань інноваційного розвитку чи не найбільшою мірою відображає рецидиви адміністративно-бюрократичного мислення серед державних службовців та працівників корпоративних структур.

Між тим, у вітчизняній економіці вже формуються, поки що здебільшого потенційні, передумови, які дозволяють говорити про зростання попиту до організаційного управління інноваційним розвитком.

По-перше, зростаючий завдяки постійному збільшенню доходів населення споживчий попит супроводжується приростом попиту на складну наукоємну продукцію.

По-друге, посилення конкурентного тиску на внутрішньому і зовнішньому ринках поступово підштовхує підприємства до розуміння важливості інноваційної переорієнтації виробництва та організаційного розвитку.

По-третє, дедалі більш активна участь українських виробників у конкуренції на зовнішніх ринках висуває додаткові жорсткі вимоги до їхньої інноваційної адекватності та систем управління.

Учетверте, відбувається поступове зростання бюджетного фінансування потреб науково-технічного розвитку.

По-п'яте, значною є частка іноземних замовлень українським науковцям на виконання досліджень, в тому числі з боку США та країн Євросоюзу, що є свідченням збереження потенціалу фундаментальної науки.

Системний аналіз стану організаційного управління інноваційним розвитком підприємств 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 [5].

Концептуальна модель управління інноваційним розвитком підприємств виділяє наступні класи задач 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.
- управління взаємодією з 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.

Подальша деталізація елементів концептуальної моделі управління інноваційним розвитком підприємств говорить про актуальність розробки й дослідження наступних класів механізмів організаційного управління інноваційним розвитком підприємств:

- механізми фінансування;
- механізми управління організаційними проектами;
- механізми інституційного управління;
- механізми мотивації персоналу;
- механізми управління розвитком персоналу.

3.2. Оцінка організаційної структури проектно-орієнтованого підприємства за критеріями якості

Ефективність управління проектом багато в чому залежить від використовуваної при цьому організаційної структури управління проектно-орієнтованого підприємства. Під організаційною структурою звичайно розуміється сукупність елементів організації (посад і структурних підрозділів) і зв'язків між ними [6, 104-107].

Вибір і подальші проектування, аналіз і створення організаційної структури є з одного боку є відповідальною, з іншого боку - складною, міждисциплінарною, слабо структурованою і формалізованою діяльністю. Проте, останнім часом було створено безліч інструментів, що дозволяють досить ефективно здійснювати вибір, розробку і створення організаційної структури управління [7, 104-107].

Крім цього, у цій діяльності, незважаючи на її невизначений характер, можна виділити кілька принципів, прихильність до яких забезпечує створення ефективної організаційної структури.

До загальних принципів побудови організаційних структур управління можна віднести такі:

- відповідність організаційної структури системі взаємин учасників проекту;
- відповідність організаційної структури змістові проекту;
- відповідність організаційної структури вимогам зовнішнього оточення.

Управління за проектами вимагає тісної координації діяльності між проектною і "материнської" структурами, що може бути досягнуте при використанні практично будь-яких організаційних структур. Найбільш доцільними є матричні структури.

Оскільки усі структурні елементи організаційної структури пов'язані між собою за допомогою системи управління, що стає його головним органом, а система управління якістю проектів є частиною системи управління проектом, то можна припустити, що система управління якістю проекту впливає на організаційну структуру проектно-орієнтованого підприємства й органічно інтегрується у неї (рис. 3) [8].

В даний час вимоги до оптимальних організаційних структур проектно-орієнтованих підприємств стають усе більш складними і комплексними, що викликає появу усе більш досконалих інструментів багатоаспектного проектування і моделювання організаційних структур, які дозволяють створювати проекти організацій, що включають адміністративні зв'язки, горизонтальні процеси, інформаційну систему, структуру цілей і завдань, соціально-психологічні аспекти управління проектами. Однак при розробці організаційної структури управління мало уваги приділяється якості даної структури.

Ефективність та якість організаційної структури проектно-орієнтованого підприємства залежить не стільки від раціонального

вертикального або горизонтального поділу праці, скільки від тієї системи критеріїв якості, що закладаються в цю структуру.



Рис. 3. Вплив і інтеграція системи управління якістю проекту на організаційну структуру управління

Виходячи з вище сказаного, можна виділити і класифікувати основні критерії оцінки якості організаційних структур управління, які раціонально застосовувати при їхньому моделюванні [7,108]:

✓ *Критерій рівня мобільності й адаптивності* – передбачає регулярне вивчення досягнень в галузі проектування організаційної структури з метою мобільності й адаптивності організаційної структури до нових досягнень у цій галузі;

✓ *Критерій оптимізації* – передбачає оптимізацію кількості і розмірів підрозділів організаційної структури;

✓ *Критерій раціональності співвідношення* – оцінює забезпечення раціонального співвідношення між основними, допоміжними й обслуговуваними підрозділами;

✓ *Критерій раціонального планування* – оцінює раціональність планування підрозділів;

✓ *Критерій автоматизації* – передбачає підвищення рівня автоматизації управління проектами;

✓ *Критерій пропорційності* – оцінює рівень відповідності компонентів організаційної структури принципів пропорційності за бізнес-процесами;

✓ *Критерій прямоточності* – оцінює рівень відповідності структури принципів прямоточності бізнес-процесів з метою скорочення тривалості протікання цих процесів;

✓ *Критерій якості процесів* – передбачає забезпечення відповідності рівня якості процесів у системі (організаційній структурі) рівневі якості "входу" системи, тоді і якість "виходу" системи буде високою;

✓ *Критерій централізації* – відношення працівників центрального управління до загальної кількості працівників управління;

✓ *Критерій рівня спеціалізації* – відношення числа спеціалізованих підрозділів (бізнес одиниць) з управління проектами до загального числа підрозділів;

✓ *Критерій структурної напруженості* – відношення питомої ваги працівників апарату управління в % від загальної чисельності працівників до загального числа підрозділів управління, що знаходяться в підпорядкуванні даному апаратові;

✓ *Критерій відповідності посади* – відношення кількості працівників апарату управління, що відповідають посаді за результатами атестації, до загальної кількості працівників апарату управління;

✓ *Критерій складності управління структурою* – відношення кількості посад до загальної кількості працівників;

✓ *Критерій надійності структури* – рівень безперервності реалізації зв'язків, що забезпечує відносну стійкість функціонування системи в цілому;

✓ *Критерій утилізації* – показує ефективність використання ресурсів та сигналізує або про слабе завантаження персоналу та необхідності збільшення якості ресурсного планування, або, навпаки, про необхідність залучення додаткових робочих ресурсів;

✓ *Критерій зрілості процесів управління проектами* – частка обсягу робіт, які припадають на управлінський персонал проектів;

✓ *Критерій оптимізації з урахуванням якості* – показує співвідношення питомої ваги елемента *OBS* в ефективності з урахуванням питомої ваги функції управління на цей елемент.

Раціональне застосування цих критеріїв забезпечить високий рівень якості організаційної структури проектно-орієнтованого підприємства. Виходячи з вище сказаного, дамо визначення якості організаційної структури проектно-орієнтованого підприємства.

Якість організаційної структури – певна сукупність властивостей і критеріїв, які пред'являються до організаційної структури, потенційно або

реально здатних тією чи іншою мірою задовольняти місії і системі цілей підприємства або проекту [8].

Можна висунути гіпотезу, що якість досягнута, якщо властивості і критерії для досягнення визначеної мети будуть задоволені через властивості системи, і незалежно від того, що ці властивості і критерії можуть бути вище або нижче. Таким чином, якість організаційної структури управління є ступінь задоволення критеріям через властивості системи.

Якість усієї організаційної структури складається з якості її структурних компонентів та зв'язків між ними.

Для оцінки якості організаційної структури проектно-орієнтованого підприємства за допомогою пов'язаних критеріїв якості організаційних структур доцільно використовувати матрицю розподілу критеріїв якості.

В якості кількісної оцінки критеріїв якості організаційних структур проектів можуть бути використані показники, наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Показники кількісної оцінки критеріїв якості організаційних структур

№	Критерій оцінки якості організаційної структури	Показник	Розшифровка
1	2	3	4
1	Критерій рівня мобільності й адаптивності (→ min)	$K_{ma} = T_a / T_\phi$	T_a – час, витрачений на зміну структури системи; T_ϕ – фонд робочого часу.
2	Критерій оптимізації (→ 1)	$K_{opt} = N_2 / N_1$	N_2 – кількість оптимізованих підрозділів у структурі; N_1 – фактична кількість підрозділів.
3	Критерій раціональності співвідношення (→ 1)	$K_{pc}^o = N_o / N;$ $K_{pc}^e = N_e / N;$ $K_{pc}^{ob} = N_{ob} / N;$ $K_{pc} = K_{pc}^o + K_{pc}^e + K_{pc}^{ob}$	N_o – кількість основних підрозділів; N_e – кількість допоміжних підрозділів; $N_{обсл}$ – кількість допоміжних підрозділів; N – загальна кількість підрозділів.
4	Критерій раціонального планування (→ 1)	$K_{pn} = S_{nod} / S_{pred}$	S_{nod} – раціональність планування підрозділів; S_{pred} – раціональність планування підприємства.
5	Критерій автоматизації (→ 1)	$K_{авт} = T_{авт} / T_\phi$	$T_{авт}$ – час автоматизованого виконання робіт; T_ϕ – фонд робочого часу.

6	Критерій пропорційності ($\rightarrow \max$)	$K_{np} = T_2 / T_1$	T_2 – рівень компонентів організаційної структури з поліпшеними принципами пропорційності; T_1 – фактичний рівень компонентів організаційної структури.
7	Критерій якості процесів ($\rightarrow \max$)	$K_{кач} = Q_{вих} / Q_{вх}$	$Q_{вих}$ – якість виходу системи; $Q_{вх}$ – якість входу системи.
8	Критерій прямоочності ($\rightarrow \max$)	$K_{прям} = T_2^{прям} / T_1^{прям}$	$T_2^{прям}$ – рівень компонентів організаційної структури з поліпшеними принципами прямоочності; $T_1^{прям}$ – фактичний рівень компонентів організаційної структури.
9	Критерій централізації ($\rightarrow \min$)	$K_{ц} = N_{ц} / N_{оу}$	$N_{ц}$ – кількість працівників центрального апарату управління; $N_{оу}$ – загальна кількість працівників управління.
10	Критерій рівня спеціалізації ($\rightarrow 1$)	$K_{спец} = N_{спец} / N$	$N_{спец}$ – число спеціальних підрозділів (бізнес одиниць); N – загальне число підрозділів.
11	Критерій структурної напруженості ($\rightarrow \min$)	$K_{сн} = N / d$	N – загальне число підрозділів, що знаходяться в підпорядкуванні даному апаратові управління; d – питома вага працівників апарата управління в % від загальної чисельності працівників.
12	Критерій відповідності посади ($\rightarrow 1$)	$K_{сод} = Ч_с / Ч_{оу}$	$Ч_с$ – чисельність працівників апарату управління, що відповідають посаді за результатами атестації; $Ч_{оу}$ – загальна чисельність апарата управління.
13	Критерій складності управління структурою ($\rightarrow 1$)	$K_{сч} = Ч_о / Ч$	$Ч_о$ – кількість посад; $Ч$ – загальна чисельність працівників.
14	Критерій надійності структури ($\rightarrow 1$)	$K_{над} = T_y / T_n$	T_y – час стійкого функціонування системи; T_n – плановий фонд робочого часу.
15	Критерій утилізації	$K_{ум} = T_{np} / T$	T_{np} – робочий час, витрачений співробітниками у рамках проекту; T – загальний фонд робочого часу.

Продовження таблиці 1

16	Критерій зрілості процесів управління проектами	$K_{3,n} = T_{yn,n}/T$	$T_{yn,n}$ – час витрачений керівним персоналом проекту; T – загальний фонд робочого часу проекту.
17	Критерій оптимізації з урахуванням якості OBS ($\rightarrow \min$) $K_0^{OBS} \geq 0$	$K_{OBS} = \sum_{i=1}^n F_{y\phi_i} - C$	$F_{y\phi_i}$ – питома вага елемента OBS в ефективності; $C_{\phi y\phi_i}$ – питома вага елемента OBS у витратах.

Таблиця 2

Результати експертних оцінок якості організаційних структур

Критерії оцінки якості організаційної структури	Вага	Варіант організаційної структури за критерієм якості		
		O_{k1}	O_{k2}	O_{kn}
k_1	w_1	O_{k11}	O_{k12}	O_{k1n}
k_2	w_2	O_{k21}	O_{k22}	O_{k2n}
...
k_m	w_m	O_{km1}	O_{km2}	O_{kmn}
Загальна оцінка варіанту організаційної структури (зважена середня)				

Таблиця 3

Розрахунок підсумкової експертної оцінки організаційних структур

Експерт	Загальна оцінка варіантів організаційних структур		
	1	2	n
E_1	E_1^{Ok1}	E_1^{Ok2}	E_1^{Okn}
E_2	E_2^{Ok1}	E_2^{Ok2}	E_2^{Okn}
...
E_m	E_m^{Ok1}	E_m^{Ok2}	E_m^{Okn}
Підсумкова оцінка (проста середня)	$\sum_{i=1}^m E_m^{Ok1} / m$	$\sum_{i=1}^m E_m^{Ok2} / m$	$\sum_{i=1}^m E_m^{Okn} / m$

Таким чином, можна визначити перевагу застосування тієї або іншої організаційної структури в залежності від рівня її якості.

Таким чином, доцільно запропонувати етапи оцінки організаційної структурою за критеріями якості:

1. Моделювання організаційної структури проектно-орієнтованого підприємства.
2. Виявлення первинних кількісних характеристик: кількість рівнів управління, чисельність, номенклатура посад, кількість структурних одиниць.
3. Визначити основні критерії оцінки якості структур.
4. Визначити кількісно критерії оцінок якості організаційних структур, при неможливості використовувати кількісні критерії оцінок застосувати експертний метод оцінок.
5. Використовувати матрицю розподілу критеріїв якості для оцінки якості організаційної структури за допомогою ув'язування критеріїв якості структур і різних видів організаційних структур. Або використовувати метод експертної оцінки.
6. Після перетворення матриці вибрати найкращий варіант. Або за загальними оцінками варіантів організаційних структур всіх експертів формується підсумкова оцінка і вибирається найкращий варіант.

Література

1. Ризики европейского интеграционного проекта: вызовы та возможности для Украины / І. В. Клименко, І. В. Ус. – К. : НІСД, 2012. – 88 с.
2. 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.
3. Жаліло Я. А. Проблеми та пріоритети формування інноваційної моделі розвитку економіки України [Електронний ресурс] / Я.А. Жаліло, С.І. Архієреєв, Я.Б. Базилук та ін. - Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua>.
4. 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/>.
5. Старченко Г.В. Організаційне управління інноваційним розвитком підприємств / Г.В. Старченко, І.А. Баранюк, С.В. Старченко // Науковий вісник ЧДІЕУ. Серія 1, Економіка: збірник наукових праць. - Чернігів : ЧДІЕУ, 2012. - №2 (14). – С. 146-153.
6. Мазур И.И. Управление проектами. / И.И. Мазур, В. Д. Шапиро и др. справочное пособие / под редакцией И.И. Мазура и В. Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2001 – 875 с.
7. Реструктуризация предприятий и компаний / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. [справочное пособие / под ред. И.И. Мазура]. – М. : Высшая школа, 2000. – 587 с.
8. Польшаков В.И. Оценка качества структуры предприятия / В.И. Польшаков, Г.В. Старченко // Стратегія економічного розвитку України. – 2002. – №11. – С. 158–163.

3.3. Роль конкурентоспроможності в аспекті забезпечення розвитку підприємств

Одна з найважливіших задач розвитку підприємства і країни в цілому, нерозривно пов'язана з ефективністю виробництва, забезпечення випуску необхідної кількості сучасних виробів та покращення якості, досягнення конкурентоспроможності продукції на світовому ринку.

На сучасному етапі світового розвитку бути конкурентоспроможним – значить мати певні сильні сторони серед інших схожих собі компаній та організацій. Бути конкурентоспроможним – значить розвиватись. За своєю суттю конкурентоспроможність є багатогранною категорією, яка залежить від безлічі чинників та оцінюється багатьма методами.

Аналіз наукових джерел свідчить, що конкурентоспроможність є багатогранною категорією, і трактування якої впливає с визначення самої конкуренції – адже існує діалектичний зв'язок між двома поняттями.

У науковій літературі присутні такі поняття, як конкуренція, конкурентні стосунки, конкурентне середовище, конкурентні переваги. Оскільки початковим, як в сенсі словотворення, так і в концептуальному плані, є «конкуренція», представляється необхідним уточнення цього поняття. Конкуренція, за загальним визнанням, є ключовою ланкою у функціонуванні всього механізму ринку і ринкової економіки в цілому.

Дослідженням проблеми конкурентоспроможності присвячені праці багатьох учених-економістів. Вперше провідна роль конкуренції для функціонування ринкової економіки була встановлена в рамках класичної економічної теорії в XVII ст. Адамом Смітом, його відомим принципом «невидимої руки» [1]. Роблячи перші кроки до розгляду конкуренції як ефективного механізму цінового регулювання, А.Сміт розглядав її як найважливіший механізм забезпечення ефективності, пропорційності і динаміки ринкової економіки. Згідно його концепції, підприємство створює конкурентоздатний товар і експортує його, якщо витрати на його виробництво нижчі, ніж в інших країнах. Практично він заклав основу для створення досконалої конкуренції, вперше довівши, що конкуренція, врівноважуючи норми прибутку, приводить до оптимального розподілу праці і капіталу, оптимізує економічну ефективність.

Подальший розвиток ідеї регулювання та розвитку ринку за допомогою конкуренції міститься у працях Д. Рікардо, Дж. С. Мілля, К. Маркса, Й. Шумпетера, А. Маршалла, Дж. Робінсона, М. Портера та інших.

Економічна думка XVIII, XIX, початку XX століття заклала основи наукових уявлень про сутність конкуренції, її рушійні сили. Механізми конкуренції відрізняються в різних галузях економіки і на різних товарних ринках. Як відомо, традиційно виділяються чотири класичні типи конкуренції, відповідних структурі галузі: досконала (чиста), монополістична, олігополія, чиста монополія.

Оцінка ролі конкуренції в ринковій економіці залежить від вихідної точки зору, у зв'язку з чим виділяються поведінковий, структурний і функціональний підходи.

Поведінковий підхід розглядає конкуренцію як боротьбу, змагання, суперництво суб'єктів господарювання, що зацікавлені у досягненні єдиної мети. Суть поведінкового трактування конкуренції полягає у ринковій боротьбі за грошові ресурси покупця шляхом задоволення його постійно зростаючих потреб. Представниками даного підходу є А. Сміт, М. Портер, А. Юданов та інші.

Структурний підхід передбачає аналіз структури ринку, а також умов та факторів, що впливають на розвиток підприємництва, акцентує увагу не на суперництві конкурентів один з одним, а на аналізі структури ринку, тих умов, в яких він існує. Структурна концепція розглядає конкуренцію як процес, якому притаманні зміни властивостей, структури і функцій. Даний підхід був використаний у дослідженнях К. Макконелла, С. Брю, Ф. Шерера, Д. Росе, Дж. Мейсона, С. Авдашева, Н. Розанова та ін.

Функціональний підхід визначає роль конкуренції в економіці. Функціональна трактовка конкуренції – це суперництво старого з новим, з інноваціями, коли приховане стає явним. При такому підході характерним є загострення уваги важливості наслідків конкурентної боротьби. Представниками цього підходу вважають Й. Шумпетера, Ф. Хайєка, В. Новикова та ін. [2].

У таблиці 1 відображено тлумачення сутності конкуренції з погляду різних підходів.

Таблиця 1

Теоретичні підґрунтя сутності поняття конкуренції

Автор	Підхід	Трактування терміну
<i>Конкуренція – це:</i>		
Адам Сміт	Поведінковий	Суперництво, що підвищує ціни (при скороченні пропозиції) та зменшує ціни (при її надлишку). Він ототожнював конкуренцію з «невидимою рукою» - автоматично рівноважним механізмом ринку.
Хайне П.		Прагнення якнайкраще задовольнити критерії доступу до рідких благ.
Юданов А.Ю.		Боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на недоступних сегментах ринку.
Азоєв Г.Л.		Суперництво на якомусь терені між окремими юридичними і фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети.
Кэмпбелл П., Макконнелл Л.	Структурний	Наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців і можливість для покупців та продавців вільно виходити на ринок і залишати його. Акцентується увага не на суперництві конкурентів один з одним, а на аналізі структури ринку і тих умов, в яких вони існують.

Грязнова А.		Об'єктивно необхідне середовище, що забезпечує нормальний саморозвиток ринкової економіки як системи.
Майкл Портер		Динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти.
Фрідріх А. фон Хайек	Функціональний	Процес, за допомогою якого люди одержують і передають знання. Конкуренція веде до кращого використання здатностей і знань. Більша частина досягнутих людських благ отримана саме шляхом змагання, конкуренції. Конкуренція не може функціонувати серед людей, позбавлених підприємницького духу. Конкуренція — особливий метод виховання розумів, великих винахідників і підприємців.
Шумпетер Й.		Суперництво старого з новим, з інноваціями. Істинна конкуренція – це конкуренція, що народжена новим товаром, новою технологією, новим типом організації, новим джерелом постачання. Вона визначає кінцеву вартість товару.

Отже, конкуренція є рушійною силою розвитку суб'єктів і об'єктів управління, а також суспільства в цілому. Як було доведено багатьма економістами, конкуренція є рушійною силою розвитку суспільства, головним інструментом економії ресурсів, підвищення якості товарів і рівня життя населення. На сучасному етапі світового розвитку конкуренція як рушійна сила змушує постійно шукати нові шляхи підвищення їхньої якості продукції та надаваних послуг, зниження ціни, підвищення якості сервісу тощо [3].

Слід зауважити, що конкуренція та сформовані нею відносини притаманні не будь-якому способу виробництва, а всьому історичному періоду товарного господарства. Іншими словами, конкуренція реалізується внаслідок дії універсального діалектичного закону єдності та боротьби протилежностей, що заснований до економічного життя суспільства. З цієї точки зору узгодження протилежних інтересів товаровиробників у конкурентній боротьбі акумулюються внутрішні сили прогресивного вектору розвитку. Конкурентним відносинам притаманний динамічний характер. Вони трансформуються під впливом змін, пов'язаних з глобалізацією, нерівномірністю розвитку, загостренням конкурентної боротьби між країнами, регіонами і фірмами [4].

Дослідженням проблеми конкурентоспроможності присвячені праці багатьох учених-економістів, таких, як М. Портер, Р. Фатхудінов, В. Блонська, М.Данн, М. Юдін, А. Загородній, Г. Азоев та багато інших. В їхніх наукових працях розкрито різні підходи до трактування поняття конкурентоспроможності (таблиця 2).

Різні підходи до трактування поняття конкурентоспроможності

Автор	Трактування терміну
<i>Конкурентоспроможність – це:</i>	
Майкл Портер	Визначене сукупністю факторів положення товаровиробника на внутрішніх і зовнішніх ринках, віддзеркалене через сукупність показників.
М. Данн	Гнучкість, з якою національна економіка здатна передбачити структурні зміни і адаптуватися до них.
Г. Куликов	Ступінь можливості національних галузей економіки за вільного і справедливого ринку виготовляти товари і послуги, що відповідають вимогам як внутрішнього, так і зовнішніх ринків при одночасному зростанні реальних прибутків найманої праці.
Р. Фатхутдінов	Потенційна здатність об'єкта або суб'єкта управління конкурувати у майбутньому на конкурентних ринках, що забезпечена зниженням прояву стратегічних неконкурентоспроможних чинників і посиленням впливу стратегічних ексклюзивних конкурентних переваг об'єкта на основі проведення комплексної стратегічної діагностики об'єкта, параметрів ринку і конкурентів, розробки стратегій. Автор також дає неповне визначення конкурентоспроможності і зводить її лише до здатності фірми випускати конкурентоспроможну продукцію і мати певні переваги стосовно інших підприємств даної галузі всередині країни та за її межами.
Р. Фатхутдінов	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на даному ринку.
Азоєв Г.Л.	Результат конкурентних переваг підприємства у всьому спектрі проблем управління.
Круглова Н.Ю.	Економічна категорія, за допомогою якої виявляється перевага певного виробника за рівнем задоволення споживачів продукцією, з урахуванням ефективності фінансово-господарської діяльності.
Валігурський Д.І.	Можливість ефективної підприємницької діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку.
Кривенко Г.В.	Спроможність господарських одиниць до ефективного функціонування на ринку, заснованого на пропозиції товарів, що відповідають запитам і перевагам покупців за якістю, кількістю і асортиментом в необхідні терміни і на більш вигідних у порівнянні з конкурентами умовах.

Білий Є.М., Барашков С.В.	Властивість об'єкта, що має певну частку відповідного релевантного ринку, яке характеризує ступінь відповідності техніко-функціональних, економічних і інших характеристик об'єкта вимогам споживачів, визначає частку ринку, що належить даному об'єкту.
Гранатуров В.М.	Властивість об'єкта, що характеризується можливістю реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби певного ринку; рівень конкурентоспроможності – кількісна характеристика конкурентоспроможності, яка характеризує ступінь відповідності можливості об'єкта реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби певного ринку у порівнянні з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку.

Поняття конкурентоспроможності змінюється, не в останню чергу від рівня конкурентних відносин та розвитку ринку, на якому ці відносини відбуваються. До умов, що постійно змінюються, необхідно пристосовуватися. Відповідно втримання конкурентних позицій, і навіть визначення власних можливостей підприємства у конкурентній боротьбі та досягнення високих результатів стає все складнішим.

Конкурентоспроможність – багатогранна економічна категорія, яка розглядається на різних рівнях, оскільки суб'єктами конкурентної боротьби можуть виступати різні об'єкти: продукція, підприємства, корпорації, галузі, окремі країни та їх групи.

Так, М. Гельвеноський, наприклад, запропонував всю різноманітність конкурентних відносин, що виникають у сфері економіки, поділити на три рівні в залежності від суб'єктів конкурентної боротьби: 1) мікрорівень (продукція, виробництва, підприємства); 2) мезорівень (галузі, корпоративні об'єднання підприємств); 3) макрорівень (країни та їх групи) [5].

Т. Гончарук стверджує, що доцільно дотримуватись рівнів конкурентних відносин: 1) індивідуальний (ринок праці); 3) мікрорівень (підприємства); 4) мезорівень (галузі, корпоративні об'єднання підприємств, сектори); 5) макрорівень (вся економіка в цілому); 6) глобальний (співставлення між державами) [6].

Між рівнями існує тісний взаємозв'язок: кожний наступний базується на попередньому, крім того, він має свої власні елементи та особливості і є основою для вищого. Тому для системного розгляду поняття конкурентоспроможності завжди коротко розглядається конкурентоспроможність на мікро- мезо- та макрорівнях.

У вузькому значенні слова, конкурентоспроможність:

- товару (послуги) – це здатність товару (послуги) завдяки його властивостям, які є перевагами порівняно з аналогічними властивостями інших товарів (послуг), перемагати у ринковій боротьбі;

- підприємства – це потенційна змога досягати конкурентних переваг підприємством у суперництві з іншими суб'єктами господарювання;

- галузі - наявність в галузі технічних, економічних та організаційних умов для створення, виробництва й збуту (з витратами не вищими, ніж інтернаціональні) продукції високої якості, що задовольняє вимогам конкретних груп споживачів; допускає наявність конкурентних переваг перед аналогічними галузями за рубежом;

- країни – це наявність кращих умов стабільного економічного зростання країни порівняно з іншими країнами [7].

Різноманіття поглядів щодо термінології ускладнює дослідження поняття “конкурентоспроможність” і як наслідок спостерігається безліч підходів щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Як вже було сказано, підприємство і його зовнішнє середовище є динамічними системами, і, з точки зору системного підходу, необхідно досліджувати як статичні, так і динамічні їх властивості. Тому можна виділити два рівні, на яких проводиться оцінка конкурентоспроможності підприємства, що обумовлене різними сферами застосування результатів оцінки при розробці практичних рекомендацій при прийнятті підприємством управлінських рішень: тактичний рівень та стратегічний рівень.

Тактична конкурентоспроможність підприємства – спроможність підприємства до ефективного функціонування в релевантному зовнішньому середовищі, займаючи певну конкурентну позицію в даний період часу. Конкурентостійкість підприємства – спроможність підприємства забезпечити тактичну конкурентоспроможність в майбутньому не нижче за мінімальний рівень. При цьому під мінімальним рівнем конкурентоспроможності будемо розуміти таку її кількісно-якісну характеристику, погіршення якої призведе до втрати підприємством своєї конкурентоспроможності.

Під стратегічною конкурентоспроможністю підприємства розуміється потенціальна спроможність підприємства до ефективного функціонування у майбутньому релевантному зовнішньому середовищі.

Кожне підприємство намагається досягти своїх цілей в конкурентній боротьбі, використовуючи при цьому індивідуальні підходи і методи. В залежності від обраних дій підприємство може створювати нові і закріплювати наявні свої конкурентні переваги – ті характеристики, що створюють для підприємства певну перевагу над конкурентами.

Конкурентна перевага є відносним поняттям і визначається у порівнянні з конкурентом, що займає певну позицію на ринку чи його сегменті.

Таким чином, існує взаємозв'язок між такими поняттями, як “конкурентоспроможність підприємства” і “конкурентна перевага” [8]. Сьогодні багато вчених визначаються конкурентоспроможність як

узагальнену оцінку його конкурентних переваг у питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої за рахунок цього ефективності функціонування господарчої системи на момент чи протягом періоду оцінювання [9].

З огляду на те, що конкурентні переваги змінюються з часом, конкурентоспроможність є результатом створення і підтримки сукупності конкурентних переваг протягом тривалого періоду часу [8].

Досягнення підприємством конкурентоспроможності забезпечується за допомогою визначення головних факторів, що на неї впливають, надійних методів дослідження та оцінки, а також розроблення та реалізації адекватних конкурентних стратегій.

У динамічних умовах ринкової економіки перед підприємством постає задача не тільки оцінити свою конкурентоспроможність в даний час, але й вчасно реагувати на зміни та визначити свою майбутню конкурентоспроможність. Для вирішення цих питань важливе значення мають визначення складу та взаємозв'язку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства.

У літературних джерелах з проблеми конкурентоспроможності для показників, які використовуються для оцінки рівня конкурентоспроможності, різними авторами застосовуються різні терміни: «фактор конкурентоспроможності», «критерій конкурентоспроможності», «складова конкурентоспроможності» тощо. При цьому всі ці поняття, незважаючи на тісний взаємозв'язок, мають різне значення. Критерій конкурентоспроможності – це якісна або кількісна характеристика, що виступає основою для оцінки конкурентоспроможності. У той час, як фактори конкурентоспроможності – це безпосередні причини, наявність котрих необхідно та достатньо для зміни одного чи декількох критеріїв конкурентоспроможності [10]. У більш широкому розумінні під факторами розуміють умови, причини та параметри, що роблять вплив на економічний процес і результат цього процесу. Фактори є динамічними у часі та просторі, тісно взаємодіють [11].

Відповідно до загально методичних підходів аналізу будь-якої економічної одиниці розрізняють фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. При цьому внутрішнє середовище – це та його частина, що перебуває у межах підприємства, зовнішнє середовище – за його межами і охоплює дві групи – макро- і мікро- оточення. Аналіз макрооточення передбачає вивчення таких компонент: демографічної, економічної, політико-правової, природної, технологічної та соціально-культурної. До факторів макрооточення відносяться: адміністративно-організаційні, що складаються з економічних та фінансово-економічних; політико-правові; техніко-технологічні; соціально-культурні. До факторів мікрооточення відносяться: соціально-культурні фактори місцевого рівня, що складаються із факторів впливу замовників та посередників; фактори впливу конкурентів; акціонерів, власників та інвесторів; стейкхолдерів [12].

Обґрунтованою вважають методологію дослідження безпосереднього оточення (аналіз п'яти сил), яку запропонував американський учений Майкл Портер. Він вважав, що здатність організації реалізувати свою перевагу на ринку залежить не лише від конкуренції між товаровиробниками, які вже діють на ринку, але й є результатом взаємодії ще чотирьох факторів (сил). П'ять сил Портера включають в себе:

- Загроза появи продуктів-замінників – наявність продуктів-замінників, схильність споживачів до яких може збільшитися внаслідок підвищення ціни;
- Загроза появи нових гравців – ринки, що приносять високий прибуток, залучають нових гравців. В результаті з'являються численні нові гравці, що істотно знижує прибуток. Якщо не вживати дій з блокування або утруднення входу нових гравців, прибуток буде послідовно знижуватися із зростанням рівня конкуренції;
- Ринкова влада постачальників – постачальники можуть відмовитися працювати із підприємством, або, наприклад, встановити надмірно високі ціни на унікальні ресурси;
- Ринкова влада споживачів – здатність споживачів впливати на компанію, а також реакція чутливості споживача на зміну ціни;
- Рівень конкурентної боротьби – для більшості галузей цей фактор є найбільш визначальним [13].

Саме взаємодія всіх цих п'яти сил визначає потенціал оточення підприємства.

В окремих літературних джерелах наголошується, що вся сукупність факторів, які впливають на конкурентоспроможність, поділяється на три групи: цілі, які перед собою ставить підприємство; ресурси, якими воно розпоряджається; фактори зовнішньої прямої і непрямої дії на підприємство [14].

В роботі [15] система факторів зовнішнього середовища розділена на дві підсистеми: «віддаленого середовища – *Вд*» і «конкурентного середовища – *Вк*». До підсистеми віддаленого середовища віднесено фактори зовнішнього середовища, які нерегулярно, побічно впливають на підприємство, у тому числі, на його конкурентостійкість. При цьому підприємство або взагалі не має впливу на ці фактори, або він занадто малий. В залежності від специфіки підприємства та галузі до моделі віддаленого середовища можуть належати: економічні, соціальні, технічні, політичні, фізіологічні та економічні фактори. До підсистеми конкурентного середовища відносяться фактори, які знаходяться в постійній взаємодії з підприємством, і яке, в свою чергу, здатне впливати на характер та зміст цієї взаємодії за допомогою встановлення ефективних комунікацій. До таких факторів відносяться: постачальники, замовники та конкуренти.

Внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств так же багато, як і зовнішніх – лише в роботі [16] наведено 44

фактори внутрішнього середовища. Для факторів, які слід враховувати при виборі кожної конкурентної стратегії, віднесено наступні: виробничі, фінансові, маркетингові, технологічні, інноваційні, трудові, інформаційні, управлінські, часові, просторові.

Одним із важливих факторів, що впливає на збереження конкурентоспроможності на перспективу, тобто на конкурентоспроможність підприємства, є його інноваційна діяльність. Науково-технічний прогрес вимагає від підприємств застосування інноваційних технологій та обладнання. Втілені в них прогресивні наукові знання дозволяються підприємствам не тільки адаптуватися до існуючих зовнішніх умов, але й активно впливати на них. Інноваційний розвиток підприємства призводить до якісних змін в усіх сферах його діяльності.

Проте ключовим аспектом успішної реалізації інноваційної діяльності є питання фінансового стану. Причому важливе значення для підтримання конкурентоспроможності підприємства на належному рівні має як поточна (короткострокова) фінансова характеристика, так і фінансова стійкість – динамічна характеристика, що відображає стійкість фінансового стану підприємства в довгостроковій перспективі.

Важливим фактором внутрішнього середовища є персонал. Трудові ресурси є дуже активним та динамічним фактором, дають змогу підприємству адаптуватися та розвиватися, тому важлива є не тільки наявна кількість та кваліфікація персоналу, але й проведення аналізу майбутніх потреб у персоналі, наявність успішної «персонал-стратегії» (наймання, добір, призначення, закріплення, навчання, перекваліфікація та розвиток персоналу тощо), а також ефективної системи мотивації та винагород, розробка корпоративної культури.

Сукупність умов, процесів, факторів, що знижують або призводять до втрати конкурентоспроможності підприємства, називають загрозами. Класифікація загроз за окремими ознаками наступна:

- сфера прояву: тактична конкурентоспроможність, конкурентостійкість, стратегічна конкурентоспроможність;
- рівень економічного управління: загрози економіки в цілому, регіону, підприємства;
- погодження загрози: внутрішні та зовнішні загрози;
- сфера життєдіяльності підприємства: фінансова, виробнича, соціальна, техніко-технологічна, маркетингова, інноваційна, інвестиційна;
- ступень керування: керовані і некеровані загрози;
- тривалість впливу: довгострокові, середньострокові та короткострокові загрози;
- систематичність впливу: систематичні та несистематичні загрози.

Фактори, які підвищують і знижують конкурентоспроможність, повинні досліджуватися одночасно й у взаємозв'язку.

Фактори, що впливають на конкурентостійкість підприємства, класифікуються за наступними ознаками:

- фактори, що знижують конкурентостійкість підприємства або призводять до її втрати (зовнішні і внутрішні);

- фактори, що сприяють конкурентостійкості підприємства (зовнішні і внутрішні).

Зовнішні фактори, що знижують конкурентостійкість підприємства або призводять до її втрати, згруповані за джерелом виникнення:

- науково-технічний прогрес: виникнення або високі темпи інновацій у виробництві, товарі чи організації маркетингу;

- державна політика в економіці, в законодавчій та соціальній сферах: загрози у вигляді відсутності протекціонізму, підтримки в ціноутворенні та оподаткуванні, зміни в законодавстві, збільшення рівня впливу соціальних вимог та соціальних стандартів;

- інфраструктура ринку: недосконалість або погіршення інфраструктури;

- споживачі: зміни потреб, зростання вимог, погіршення рівня життя;

- конкуренти: поява нових конкурентів, порушення антимонопольного законодавства;

- постачальники та партнери: поведінка постачальників / партнерів, їх зникнення або недоступність, підвищення цін на продукції постачальників.

До зовнішніх факторів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства, відносять: сприятливі зміни в законодавстві, поліпшення інфраструктури підприємства, прихильність покупців, поліпшення рівня життя, вихід конкурентів з ринку та ін.

Внутрішні фактори, що знижують конкурентостійкість підприємства або призводять до її втрати, згруповані за джерелом виникнення:

- маркетинг: негнучка цінова політика, низький асортимент товарів, погіршення ефективності системи стимулювання збуту і реклами, відсутність НІОКР, їх неефективність, втрата репутації та ін.;

- виробництво: швидкий знос обладнання, застаріле обладнання, технології та знаряддя праці;

- фінансова і інвестиційна діяльність: втрата фінансової стійкості, низька платоспроможності, погана ділова активність, втрата інвестиційної привабливості;

- кадри: низька кваліфікація персоналу, слабка корпоративна культура, неефективність системи мотивації та стимулювання;

- соціальна відповідальність.

До внутрішніх факторів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності, відносять: поліпшення цінової політики, збільшення асортименту товарів, збільшення платоспроможності, поліпшення ділової активності, висока кваліфікація персоналу, наявність ефективної системи мотивації та стимулювання, підвищення соціальної відповідальності підприємства та ін. [8].

Основа факторів другого рівня складає сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних та трудових можливостей підприємства, які

забезпечують йому сталі, конкурентні позиції на ринку. Ці можливості визначаються виробничим, комунікаційним, фінансовим, інноваційним, операційно-інвестиційним, маркетинговим, управлінським та кадровим потенціалами підприємства, які є факторами другого рівня.

Особливістю розглянутих факторів першого та другого рівнів є те, що вони певною мірою визначають відповідно потенціал країни та підприємства, а також є факторами опосередкованого впливу на продукцію та послуги. На показники конкурентоспроможності продукції та послуг безпосередній вплив мають фактори конкурентоспроможності третього рівня. До них відноситься велика кількість взаємозалежних показників діяльності підприємства. Найбільш загальними показниками, що відображають реалізацію виробничо-фінансових можливостей та відносяться до факторів конкурентоспроможності третього рівня, є: обсяг та технологічний рівень виробництва, рівень використання основних та оборотних фондів та собівартість. Слід зазначити також, що на відміну від факторів конкурентоспроможності першого та другого рівнів, які притаманні економічним одиницям незалежно від сфери діяльності підприємства, в системі факторів третього рівня можуть бути специфічні фактори, які впливають із специфіки тієї чи іншої діяльності, а також її продукції або послуг. Таким чином, виконані дослідження на прикладі телекомунікаційної галузі дозволили запропонувати систему факторів та критеріїв, які повинні використовуватися для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств зазначеної сфери (рис. 1).

Дослідження та використання зовнішніх та внутрішніх факторів (опосередкованого та прямого впливу), що наведені на рис. 1, не тільки визначає рівень показників (критеріїв) конкурентоспроможності послуг підприємства телекомунікаційної сфери, а й дозволяє підвищити ефективність аналізу конкурентоспроможності.

Для успішного функціонування будь-якого підприємства на ринку необхідно регулярно здійснювати оцінку його конкурентоспроможності. Варто зауважити, що нині відсутня єдина загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ряд учених розробляли методи оцінювання, серед яких можна виділити праці А. Сетейнера, А. Літла, А. Юданова, Г. Купера, Д. Абея, М. Брахама, В. Павлової, І. Ансоффа та ін.

Найбільш поширені методи визначення та оцінки конкурентоспроможності можна об'єднати в дев'ять груп, переваги та недоліки яких наведено в табл. 3.

Отже, дослідженням проблеми конкурентоспроможності присвячені праці багатьох учених-економістів. На основі існуючих трактувань можна стверджувати, що *конкурентоспроможність* – це комплекс споживчих, цінових, управлінських та інших характеристик, що є привабливими для споживача та забезпечують комерційний успіх від діяльності в умовах конкуренції, а також здатність адаптуватися до змін на внутрішніх і зовнішніх ринках та вміння трансформувати їх у конкурентні переваги.

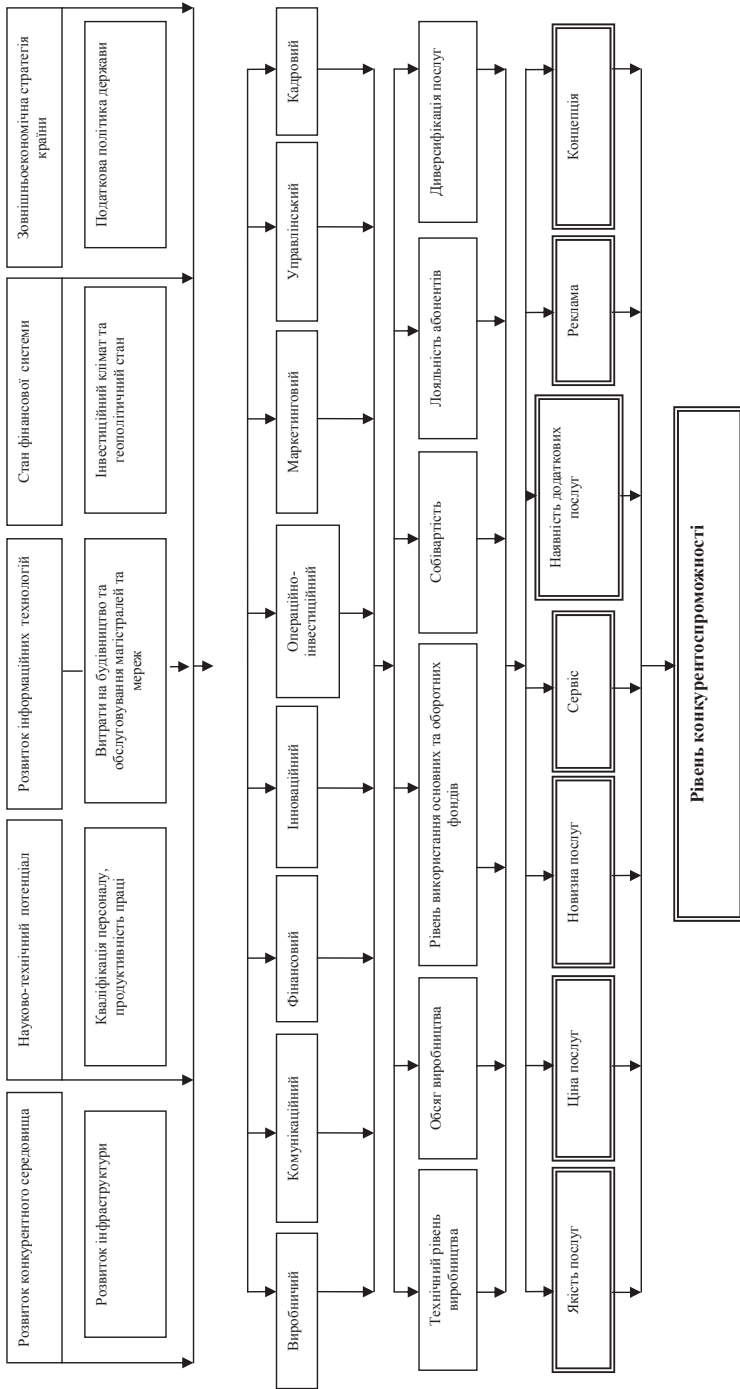


Рис. 1. Сукупність факторів та критеріїв конкурентоспроможності підприємств телекомунікаційної сфери
 *Систематизовано на основі [15, 16]

Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств

Методи	Сутність і переваги	Недоліки
Методи, які базуються на аналізі порівняльних переваг	Наявність порівняльних переваг, які дають змогу забезпечити відносно нижчі витрати виробництва. Найбільш поширений та простий у розрахунках	Не дає змогу адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, не відображає рівень конкурентоспроможності його продукції; статичність отриманих оцінок
Методи, основані на теорії якості товару	Основним критерієм конкурентної переваги є споживча цінність виробленого товару; характеристики продукції підприємства порівнюються із ідеальними і найкращими значеннями на ринку. Значна увага для споживачів.	Не враховує виробничо-збутової діяльності підприємства; можна використовувати для виробників лише одного виду продукції.
Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Співставлення положень тих, хто входить в галузь, між тими, хто є лідерами та із середніми показниками. Передбачає достатньо глибокий аналіз внутрішнього стану, комплексно враховує найбільш важливі сторони діяльності підприємства	Важко визначити кінцеву інтегральну оцінку; наявність значних обсягів розрахунків; статичність отриманих оцінок.
Методи на засадах теорії мультиплікатора	Характеризує ланцюжок послідовних залежностей ефектів та стимулів, що їх викликали. Дає можливість оцінити значну кількість показників.	Є достатньо громіздким методом; результати є об'єктивними лише для невеликого проміжку часу.
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства та галузі	Дає якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Не характеризує можливості до адаптації; має умовний характер, оскільки на практиці досконалої конкуренції не існує
Інтегральний метод	Обчислюються групові показники Для дослідження товару. Є простим та наочним, дає змогу отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробників.	Не дає можливостей для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності. Не є придатним для підприємств із значною номенклатурою товарів

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності	Сутністю є побудова матриць та знаходження власної позиції в ній. Дає можливість дослідити розвиток конкуренції в динаміці.	Високоприбутковий портфель є незбалансованим, оскільки збалансований портфель може бути неприбутковим; концентрація на одній із стратегій.
Метод, що ґрунтується на порівнянні з еталоном	Може містити будь-яку кількість показників. Є наочним та комплексним при порівнянні.	Не враховує у складі досліджуваних факторів показники, які характеризують силу і напрям впливу ззовні.
Метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств	Аналізується внутрішнє середовище підприємств із метою виявлення переваг та потенціалу для їх розробки. Дає змоги проаналізувати окремі елементи потенціалу.	Важко отримати інформацію для розрахунків; трудомісткий алгоритм; оцінка базується лише на визначенні внутрішніх факторів (без врахування зовнішніх).

Складено на основі [14, 17].

Кожне підприємство намагається досягти своїх цілей в конкурентній боротьбі, створюючи нові і закріплюючи наявні конкурентні переваги – ті характеристики, що створюють для підприємства певну перевагу над конкурентами. Проте існування на підприємстві ряду переваг є обов'язковою але не достатньою умовою забезпечення його конкурентоспроможності. З огляду на те, що конкурентні переваги змінюються з часом, конкурентоспроможність є результатом створення і підтримки сукупності конкурентних переваг протягом тривалого періоду часу.

Досягнення підприємством конкурентоспроможності забезпечується за допомогою визначення головних факторів, що на неї впливають, надійних методів дослідження та оцінки, а також розроблення та реалізації адекватних конкурентних стратегій.

Література

1. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. В 2-х тт.: Пер с англ. – Т.1. — М.: Наука, 1993. – 11 с.
2. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М., 2000. – С. 14-15.
3. Трунина И. М. Підходи до дослідження конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалів: <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1894/1/16Strizh.pdf>
4. Савченко І. А. Сучасні підходи до економічної сутності конкурентних відносин / І. А. Савченко // Журнал «Ефективна Економіка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалів: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1785>

5. Гончарук Т.І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці / Т.І. Гончарук. – Суми : ВВП «Мрія-1» ЛД, УАБС, 2003. – 86 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
7. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : монографія / І. В. Булах, Т. Б. Надтока – Донецьк: Друк-Інфо, 2010. – 244 с.
8. Шевченко О. О. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалів: http://knutd.com.ua/publications/pdf/Visnyk/2013-4/136_139.pdf.pdf
9. Воробієнко С. П. Сукупність та взаємозв'язок факторів конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг. Наукові праці НОАЗ ім. О. С. Попова, 2009 / С. П. Воробієнко [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалів: <http://www.pdaa.com.ua/np/pdf/81.pdf>.
10. Економічна енциклопедія: В3-х т. / Під. ред. С. В. Мочерного (відп. ред.) та ін. – К.: Академія, 2002. – Т. 3. – 952 с.
11. І. П. Булеев. Конкурентоспроможність. Теорія та практика: монографія / І. П. Булеев. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – С. 63.
12. Porter M. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. Porter // The Free Press. A Division of Macmillan, Inc. London. – 1980. – 396 p.
13. Фещур Р.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств / Р.В. Фещур, Т.В. Лебідь, В.Ю. Самуляк // Економічні науки. Науковий вісник Волинського національного університету ім. Лесі Українки. Випуск № 4. – Луцьк, 2010. – С. 27-32.
14. Экономическая результативность деятельности предприятий: монография / А. Н. Тищенко, Н. А. Кизим, Я. В. Догдайло. – Х.: ІНЖЭК, 2005. – 144 с.
15. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / Ю.Б. Іванов, О. М. Тищенко – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 384 с.
16. Исикава К. Японские методы управления качеством / К. Исикава. Сокр. пер. с англ. – М: Экономика, 1988. – 214 с.
17. Борщ М. В. Аналіз методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалів: http://www.rusnauka.com/17_AND_2010/Economics/69284.doc.htm

3.4. Використання сучасних підходів до управління персоналом при реалізації антикризової стратегії підприємства

Сучасний стан реалізації євроінтеграційних процесів у світі вимагає адаптацію до них систем управління економікою України як на загальнодержавному рівні, так і на рівні окремих підприємств та організацій.

В таких умовах перед керівниками підприємств постає завдання використання сучасних методик, методів та інструментів управління підприємством, відповідно до розробок провідних вітчизняних та зарубіжних вчених і організацій. Особливо ця проблема є актуальною при формуванні системи виходу підприємства з кризового стану або недопущення появи кризових явищ.

При реалізації антикризової стратегії основним завданням є збереження ресурсного та стратегічного потенціалу підприємства, зокрема

якісного кадрового потенціалу, кваліфікованих працівників, дієвої управлінської команди.

Для забезпечення виходу підприємства з кризової ситуації керівник повинен мати у своїй команді працівників, які здатні творчо підходити до роботи, прагнути до нововведень. При цьому важливим є вибір підходів та методів управління персоналом з врахуванням стадії кризи на підприємстві та характеру антикризової стратегії. Зазначені обставини визначають проблему пошуку сучасних підходів до управління персоналом при реалізації антикризової стратегії підприємства [8].

Серед перспективних сучасних підходів можна виділити управління на основі використання моделей зрілості, застосування системного та синергетичного підходу до управління персоналом при реалізації антикризової стратегії підприємства, а також використання спеціальних методів управління персоналом для забезпечення виходу підприємства з кризового стану.

Розглянемо окремо особливості використання зазначених підходів.

Використання моделей зрілості для управління антикризовою стратегією підприємства потребує визначення рівнів зрілості організації та їх характеристик [9]. При цьому важливим є визначення рівнів зрілості систем стратегічного та антикризового управління, як узагальнених характеристик ступеня розвитку таких систем, тобто готовності до розробки і реалізації антикризової стратегії з врахуванням стану підприємства, внутрішнього потенціалу та факторів зовнішнього оточення.

Перехід систем на кожний наступний, більш високий рівень розвитку, має робити їх більш конкурентоспроможними, такими, що динамічно реагують на вимоги зовнішнього середовища й дозволяють раціонально використовувати як особистий, так і організаційний потенціал [11].

Оскільки в сучасних економічних дослідженнях не сформовано чіткої моделі зрілості системи управління антикризовою стратегією підприємства, дослідимо основні моделі зрілості та сформуємо узагальнену модель.

У більшості моделей зрілості використовується п'ятирівнева система градації. Кожна модель має свою термінологію для позначення основних рівнів розвитку. У таблиці 1 наведемо зведену характеристику кожного рівня зрілості для основних моделей [9].

Як видно з таблиці, кожна з моделей зрілості має схожі за своїм змістом рівні, починаючи з початкових знань про методи та моделі управління і закінчуючи безперервним вдосконаленням процесів її функціонування.

У роботі [15, с.143] виділено рівні зрілості системи стратегічного управління. Перший рівень зрілості характеризується відсутністю усвідомленої потреби в системному стратегічному управлінні та у формалізованій системі стратегічного управління.

На другому рівні ще відсутніми є стратегії як набір формалізованих цілей та планів дій, існуюча стратегія є декларацією ідей.

Таблиця 1

Моделі зрілості

Назва рівня (узагальнена)	Сфера встановлення				
	Управління проектами (за Керцнером) [4]	Управління якістю [6]	Управління інфраструктурою [2]	Програмного забезпечення (СММ) [1]	Організації [13]
1	2	3	4	5	6
Базові знання	<u>Загальна термінологія.</u> Повна відсутність досвіду; усвідомлення необхідності управління проектами (УП).	<u>I рівень.</u> Відсутність документованої системи управління.	<u>Базовий.</u> Велика кількість процесів, які виконуються вручну, мінімальна централізація управління, відсутність стандартів.	<u>Початковий.</u> Відсутнє стабільне середовище розробки і супроводження, всі сили спрямовано на кодування і тестування програми.	<u>Нульовий рівень.</u> Відсутні внутрішні регулюючі документи. Бізнес-процеси не описані і не класифіковані.
Усвідомлення	<u>Загальні процеси.</u> Усвідомлення з боку підприємства необхідності використання загальних процесів і методології УП.	<u>II рівень.</u> Внесення змін у діяльність організації через зміну відповідних системних документів.	<u>Стандартизований.</u> В інфраструктурі з'являються чітко визначені точки управління, завдяки використанню стандартів.	<u>Повторюваний.</u> Жорстке керування, планування і контроль; акцент робиться на початкові вимоги.	<u>Рівень усвідомлення.</u> З'являються внутрішні стандарти. Виконання нових проектів ґрунтується на досвіді.
Формалізація управління	<u>Загальна методологія.</u> Усвідомлення необхідності розробки єдиної методології УП для підвищення ефективності управління.		<u>Рационалізований.</u> Витрати на управління комп'ютерами та серверами є мінімальними, процеси та політики використовуються для підтримки бізнесу.	<u>Фіксований.</u> Процеси повністю документовані, стандартизовані і інтегровані в єдиний технологічний потік.	<u>Рівень керованості.</u> В організації задокументовані і стандартизовані всі бізнес-процеси. Система керування є відокремленою.

Керованість та оцінка	<u>Бенчмаркінг.</u> Порівняння ефективності УП з ефективністю методик світових лідерів, поява офісу з УП.	<u>III рівень.</u> Документована система застосовується не тільки на етапі впровадження змін, але і на етапі їх ініціювання та прийняття відповідних рішень.	<u>Динамічний.</u> Повне розуміння стратегічної цінності інфраструктури, яка допомагає ефективно вести бізнес і постійно випереджати конкурентів.	<u>Керований.</u> Кількісна оцінка якості процесів і продукту; для контролю над процесами використовуються метрики.	<u>Рівень вимірюваності.</u> Кількісна система оцінки ефективності бізнес-процесів.
Постійне вдосконалення	<u>Безперервне покращення.</u> Перенесення досвіду на управління теперішніми проектами, вдосконалення всіх процесів на основі бенчмаркінгу.			<u>Оптимізований.</u> Покращення роботи; основна мета – випуск бездефектних продуктів, в яких помилки усунені ще на стадії внутрішнього тестування.	<u>Рівень вдосконалення.</u> Рейнжинг-ринг бізнес-процесів. Корегування процесів носить постійний, системний характер.

На третьому рівні зрілості з'являється формалізована стратегія, але механізм її реалізації не впроваджений. На наступному рівні запроваджується механізм реалізації стратегій, проводиться безперервний моніторинг та вдосконалення стратегічного управління підприємством. Останній, п'ятий рівень, характеризується ефективно функціонуючою системою розробки та реалізації портфелю стратегій підприємства.

Ефективне управління антикризовою стратегією є можливим, коли забезпечено умови досягнення рівнів зрілості системи як стратегічного, так і антикризового управління. Тому постає завдання формування моделі зрілості антикризового управління.

Для формування моделі зрілості антикризового управління приймемо, що до його ознак відносять наступні [9]:

- сфери відповідальності за розробку та реалізацію антикризової програми чітко розподілені між працівниками;
- всі роботи, пов'язані з антикризовою програмою, проводяться у відповідності із запланованим процесом;
- встановлені процеси відповідають реальним можливостям підприємства на даному етапі;
- керівна ланка безперервно здійснює контроль за якістю виконання антикризових заходів, а також аналізує їх вплив на подальшу діяльність організації.

Сучасна економічна ситуація спонукає менеджерів підприємств формувати систему антикризового управління у складі загальної структури

управління підприємством, зокрема системи стратегічного управління. Тому, при розробці моделі зрілості антикризового управління підприємством, будемо опиратися на ступені зрілості системи стратегічного управління, які наведені вище.

Сформуємо модель зрілості антикризового управління підприємством, а також заходи, необхідні для переходу на вищий рівень. Одержані результати наведемо в таблиці 2 [9].

Таблиця 2

Модель зрілості системи антикризового управління (АУ)

Рівень зрілості	Назва	Характеристика	Умови переходу на наступний рівень
1	2	3	4
1	Базові знання	Випадковий характер антикризового управління або ж повна відсутність досвіду у даній сфері; відсутня антикризова методологія; з боку персоналу немає усвідомлення необхідності впровадження АУ.	-Усвідомлення необхідності впровадження системи АУ; -підвищення пріоритетності використання АУ; - впровадження заходів для створення системи АУ.
2	Усвідомлення	Підприємство усвідомлює необхідність використання загальних процесів та методології АУ. Ідея антикризового управління знаходиться на стадії розробки.	- Створення вищим менеджментом програми підтримки АУ; - документування антикризових заходів; - доведення плану впровадження АУ до працівників.
3	Формалізація управління	Повна підтримка АУ з боку керівництва; антикризові процеси є задокументованими та стандартизованими; система АУ є чітко відокремленою від інших систем підприємства.	- Організаційне забезпечення АУ; - дослідження впровадження системи АУ іншими підприємствами; - створення системи кількісної оцінки результатів АУ.
4	Керованість та оцінка	Безперервний моніторинг ефективності АУ; використання досвіду виходу з кризових ситуацій інших підприємств; поява в організаційній структурі підприємства відділу АУ; введення системи кількісної оцінки антикризових заходів.	- Безперервний моніторинг всіх процесів АУ; - чітко вироблена схема виходу підприємства з кризи.
5	Постійне вдосконалення	Вдосконалення всіх процесів; накопичення інформації про минулий досвід з АУ.	-

Як бачимо, *на першому рівні* зрілості підприємство не має досвіду з антикризового управління, відсутня чітка методологія. Для переходу на наступний рівень пріоритетним завданням є усвідомлення необхідності впровадження на підприємстві системи антикризового управління.

На другому рівні з'являється загальна методологія антикризового управління. На цьому рівні підприємство стикається з рядом проблем.

Наприклад, з проблемою відсутності стандартизації антикризових процесів, необхідних інструментів для антикризового управління та ін. Тож для переходу на наступний рівень керівництву підприємства потрібно створити спеціальну програму з реалізації антикризового управління та довести її до працівників, запровадити документування всіх антикризових заходів, що проводяться.

На третьому рівні підприємства стикаються з проблемою втілення ідеї антикризового управління в реальність. Система антикризового управління остаточно виокремлюється від інших систем підприємства. Для того, щоб впровадження антикризової системи було успішним, необхідно враховувати досвід інших підприємств у даній сфері.

Для *четвертого рівня* зрілості характерне функціонування системи антикризового управління підприємством. Проведено об'єктивний аналіз процедури виходу підприємства з кризової ситуації, виділено всі критерії оцінювання ефективності впровадження антикризових заходів.

П'ятий рівень зрілості характеризується ефективно функціонуючою системою антикризового управління підприємством.

Управління реалізацією антикризової стратегії підприємства передбачає поєднання методологій та накопичених знань у сферах стратегічного та антикризового управління. При чому, чим на вищому рівні організаційного розвитку перебувають зазначені системи, тим ефективнішим буде процес реалізації антикризової стратегії.

Залежно від потенціалу, стилю управління, внутрішніх і зовнішніх умов системи антикризового і стратегічного управління початково можуть перебувати на різних рівнях зрілості. Тому реалізація антикризової стратегії передбачає узгодження рівнів зрілості зазначених систем.

Розглянемо ситуацію (рис. 1,а) [9], коли системи антикризового та стратегічного управління знаходяться на одному, початковому рівні зрілості.

Обидві системи характеризуються низьким рівнем досвіду в даних сферах, також відсутнє усвідомлення необхідності розробки систем антикризового та стратегічного управління. За таких умов в результаті взаємодії двох систем виникає синергетичний ефект, який забезпечує можливість якісної зміни процесу реалізації антикризової стратегії підприємства. Проте, розмір синергетичного ефекту буде мінімальним. Адже в обох системах є лише базові знання, а цього не достатньо для ефективного функціонування системи реалізації антикризової стратегії в цілому.

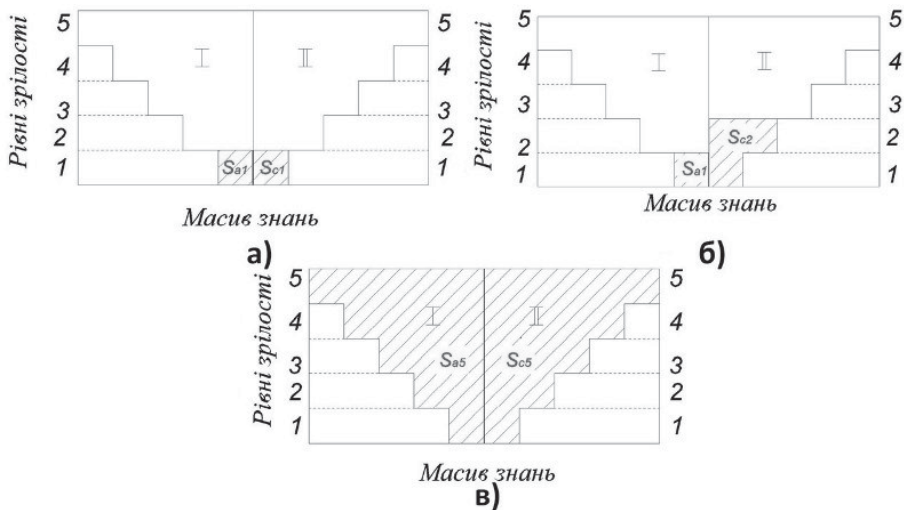


Рис. 1. Схема узгодження рівнів зрілості систем антикризового та стратегічного управління:

- а) – перебування систем на початковому рівні зрілості;
- б) – перебування систем на різних рівнях зрілості;
- в) – перебування обох систем на вищому рівні зрілості;

I - система антикризового управління;

II - система стратегічного управління;

- масив освоєних знань;

- масив неосвоєних знань;

S_{ai} – *i*-й рівень зрілості системи антикризового управління ($i=5$);

S_{cj} – *j*-й рівень зрілості системи стратегічного управління ($j=5$).

Перший рівень зрілості систем характеризується мінімальним рівнем освоєних знань (методів, моделей, методик тощо).

Визначимо загальну площу масиву освоєних знань шляхом додавання площ освоєних знань систем стратегічного та антикризового управління [9]:

$$S = S_{ai} + S_{cj}. \quad (1)$$

Можливою є ситуація, коли системи перебувають на різних рівнях зрілості (рис. 1,б). Як видно з рисунку, система антикризового управління перебуває на початковому рівні зрілості, а система стратегічного управління перейшла на другий рівень, що характеризує появу нових освоєних знань. У такій ситуації потрібно максимально використовувати знання зі стратегічного управління як за напрямком реалізації стратегії підприємства, так і використання освоєних знань як бази для розвитку

антикризового управління та переведення системи антикризового управління на наступний рівень зрілості.

При цьому, завдяки синергетичному ефекту, освоєння знань, які відповідають другому рівню зрілості антикризового управління, відбудеться швидше, з меншими витратами ресурсів, ніж у випадку, якби ці знання здобувалися системою самостійно, без взаємодії з системою стратегічного управління.

Площу масиву освоєних знань можна визначити як [9]:

$$S = S_{a1} + S_{c2}. \quad (2)$$

Найбільш бажаною та ефективною для будь – якого підприємства є ситуація, коли системи антикризового та стратегічного управління перебувають на найвищому рівні зрілості (рис. 1,в). У такому випадку синергетичний ефект від взаємодії систем буде максимальним, що зумовить можливість суттєвого збільшення вигід або економії витрат. Площу масиву знань у такому випадку визначимо як [9]:

$$S = S_{a5} + S_{c5}. \quad (3)$$

Для забезпечення переходу системи на більш високий рівень організаційного розвитку, необхідно вдосконалювати знання, вміння, підходи до управління. За умови взаємодії систем стратегічного та антикризового управління, доцільним є використання знань однієї системи, як основи для формування відповідного масиву знань та вмінь іншої системи. Завданням для керівника підприємства є забезпечення умов, необхідних для переходу систем на більш високий рівень зрілості. Перебування систем антикризового та стратегічного управління на високих рівнях організаційного розвитку є запорукою ефективної реалізації антикризової стратегії підприємства, що забезпечить вихід підприємства з кризи або недопущення появи кризових явищ.

При реалізації процесу управління антикризовою стратегією підприємства слід пам'ятати, що масив освоєних знань, який визначає рівень зрілості системи управління, передбачає формування методологій, методів та моделей управління різними підсистемами підприємства: виробництва, постачання, збуту тощо. Важливою підсистемою, яка спричиняє вплив на реалізацію антикризової стратегії, є управління персоналом, оскільки при виникненні кризового явища персонал одночасно є і об'єктом, і суб'єктом управління.

Основними проблемами незадовільної роботи персоналу є: недостатня підготовленість працівників, низький рівень компетентності, слабка дисципліна, нечітко сформовані вимоги керівника, неефективне керівництво, недосконала система мотивації тощо. В період кризи зазначені проблеми поглиблюються, що може призвести до неможливості виходу підприємства з кризового стану та його банкрутства [8].

Персонал підприємства є відкритою динамічною соціальною системою. Тому для вирішення завдання управління персоналом, особливо при реалізації антикризової стратегії, необхідно застосовувати системний та синергетичний підходи.

В період нормального функціонування підприємства (передкризовий період, під час легкої кризи [5,10]) система управління персоналом перебуває у стані рівноваги (показники роботи персоналу та психологічний клімат відповідають запланованим значенням). За своїм характером система управління персоналом є нелінійною (працівники можуть змінювати свою поведінку та продуктивність праці) та нестабільною, оскільки, споживаючи зовні енергію (матеріальні і нематеріальні ресурси) та інформацію, поведінка персоналу може відхилюватися від прийнятих норм і правил (система піддається коливанням) [8].

Під дією внутрішніх факторів (поведінка людей, їх здатності та взаємовідносини) і зовнішніх факторів (результати самоорганізації інших підсистем, суб'єктивізм менеджменту, погіршення фінансового стану підприємства, поведінка стейкхолдерів, несприятливе макрооточення) з'являється загроза виникнення кризових явищ, система персоналу зазнає нерівноваги, виникає хаос [12].

Внаслідок нерівноваги в системі виникають флуктуації – відхилення в характері роботи елементів від стану нормального функціонування [16].

Флуктуації можуть бути внутрішніми (відносини між людьми, визнання лідера, здатність виконувати поставлені завдання), або зовнішні (відносини зі стейкхолдерами, можливість пролонгації чи реструктуризації кредитів, отримання додаткових інвестицій тощо).

Відхилення елементів визначається зміною показників, які характеризують їх функціонування. Таке відхилення може бути в різних амплітудах (рис. 2) [8]. Флуктуації значення показника певного елементу (в межах максимального та мінімального) як правило не порушують рівноваги системи. Якщо значення показника елементу системи виходить за межі критичної межі, в системі виникає нерівновага, яка може призвести до незадоволення, відмови від роботи персоналу.

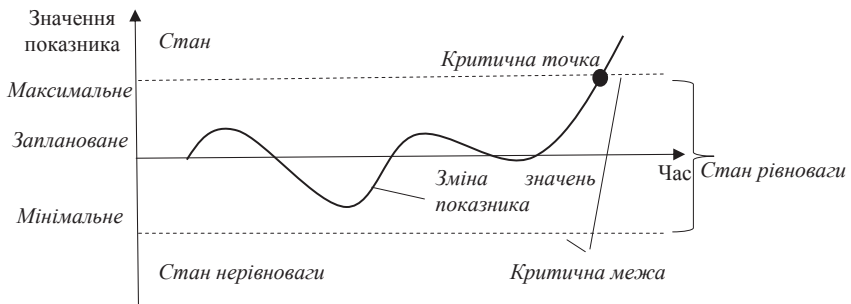


Рис. 2. Відхилення показника елементу системи

Проте, під дією внутрішніх чи зовнішніх флуктуацій інших елементів таке збурення системи може «погаситися» (наприклад, незадоволення працівників внаслідок вимоги щодо підвищення рівня продуктивності праці може усунути підвищення рівня заробітної плати).

Якщо відбувається внутрішня та/або зовнішня флуктуація декількох елементів, починається нарощування внутрішньої енергії (працівників чи колективу) та зовнішньої енергії системи. При цьому, якщо флуктуація виходить за межі критичної межі, настає стан біфуркації, коли система може якісно змінити свою траєкторію руху – самоорганізуватися, або зруйнуватися (втрата взаємодії, керованості, звільнення працівників) [12].

Перебуваючи в стані нерівноваги система персоналу може передавати «збудження» іншим елементам системи підприємства, зумовлюючи в них появу стану нерівноваги (відхиленням в роботі від запланованих показників) [12], що зумовлює ризик ускладнення процесу виходу підприємства з кризової ситуації або недопущення появи кризових явищ.

Здатність системи персоналу до самоорганізації забезпечується наступними особливостями [16]: 1) люди здатні змінювати структуру управління; 2) поведінка персоналу може бути непередбачуваною; 3) люди здатні швидко пристосовуватися до нових умов роботи; 4) система персоналу здатна протистояти ентропійним процесам на основі споживання і обміну ресурсами та інформацією (енергетичними потоками) з зовнішнім середовищем; 5) система персоналу має властивість відтворення структури та процесів, які виконувалися ними раніше (спадкова пам'ять).

Самоорганізація дозволяє персоналу: визначити та орієнтуватися на загальну мету (атрактор) – вихід підприємства з кризи, підпорядковуватися неформальному лідеру, відновити здатність до організованої роботи. За таких умов в системі може виникнути синергізм [8].

В якості джерел синергізму можна визначити [12]:

1. Зовнішні джерела: макрооточення (зміна валютного курсу, податкового тиску тощо), мікрооточення (отримання інвестицій; пролонгація, реструктуризація кредиторської заборгованості, ліквідація дебіторської заборгованості, прихильність споживачів тощо), найближче оточення (синергізм управлінських рішень, операційний синергізм).

2. Внутрішні джерела: кадровий синергізм.

Під впливом флуктуацій в системі можуть з'являтися пристосовувальні ознаки (люди починають виконувати нові функції, або між ними утворюються нові форми зв'язку і взаємодії), вона стає структурно стійкою [12].

Можливість виходу підприємства з кризи зумовлена вмінням керівника утримувати систему в стабільному стані, або здатністю системи до самоорганізації [8]. При чому перехід системи з стану самоорганізації до стану організації забезпечується, перш за все, цілеспрямованою дією

керівника. Тому важливим завданням для керівництва підприємства є формування системи заходів з управління персоналом, залежно від стадії кризи підприємства та етапу життєвого циклу антикризової стратегії.

У таблиці 3 сформовано проблеми, задачі, стратегії та методи раціонального управління трудовими ресурсами організації на різних етапах розробки антикризової стратегії [8].

Таблиця 3

Особливості управління персоналом на різних етапах життєвого циклу антикризової стратегії (ЖЦС) [5, 10, 17]

Етапи ЖЦС / Стадія кризи	Розробка	Планування і бюджетування	Впровадження	Реалізація
1	2	3	4	5
Проблеми: • Передкризова ситуація	Підбір виконавців	Складність прийняття рішень щодо вибору стратегії	Наявність помилок при реалізації проекту	Помилки у виконанні плану
• Легка криза	Поширення чуток про нестабільний стан підприємства	Незначне зниження продуктивності праці	Створення неформальних об'єднань	Дефіцит взаємодії
• Криза поточної платоспроможності	Страх втрати підприємством стійкості	Зіткнення особистих інтересів	Напруга в колективі	Низький рівень взаємодії
• Криза боргової та майнової платоспроможності	Високе емоційне напруження, звільнення	Невизначеність майбутнього	Непорозуміння з керівництвом, звільнення	Опір персоналу змін і реорганізаціям
Задачі: • Передкризова ситуація	Забезпечення ціннісних та кар'єрних орієнтацій	Навчання персоналу, розробка системи мотивації	Професійний розвиток робітників, навчання	Стимулювання праці
• Легка криза	Психологічна підготовка персоналу	Підтримка корпоративної культури	Удосконалення комунікативних зв'язків	Збереження ядра кадрового потенціалу організації
• Криза поточної платоспроможності	Зниження соціально-психологічної напруженості	Раціональний розподіл завдань між підлеглими	Розробка заходів щодо подолання і попередження конфліктів	Організація взаємодії
• Криза боргової та майнової платоспроможності	Формування у працівників адекватного відношення до кризи	Стабілізація морально-психологічного клімату в колективі	Перегляд системи оплати праці і мотивації, скорочення працівників	Утримання кадрового «ядра» в умовах економії ресурсів

Стратегії: • Передкризова ситуація	Стратегія винагороди	Стратегії стимулювання, навчання і розвитку	Кар'єрні стратегії	Стратегія стимулювання
• Легка криза	Стратегії стабілізації, нематеріального стимулювання	Стратегія формування трудових відносин	Стратегія формування трудових відносин, кар'єрні стратегії	Стратегія нематеріального стимулювання, кар'єрні стратегії
• Криза поточної платоспроможності	Стратегії стабілізації	Стратегія формування трудових відносин	Стратегії формування трудових відносин, нематеріального стимулювання	Стратегії нематеріального стимулювання, відбору
• Криза боргової та майнової платоспроможності	Стратегія формування трудових відносин	Стратегія нематеріального стимулювання	Стратегія реорганізації, скорочення	Стратегія економії витрат на персонал, скорочення

Як видно з таблиці на стадії передкризової ситуації не виникає особливих проблем з управлінням персоналом. Основними задачами на цьому етапі є навчання, розвиток і мотивація персоналу.

На стадії легкої кризи основною проблемою є виникнення занепокоєння, створення неформальних об'єднань, в наслідок чого виникає дефіцит взаємодії з керівництвом. Для подолання цієї проблеми менеджерам необхідно проводити роз'яснювальні роботи з колективом, забезпечувати кар'єрний ріст працівників.

При виникненні кризи поточної платоспроможності постає проблема зниження напруги серед працівників. На цьому етапі необхідно докласти максимальних зусиль для стабілізації психологічного стану підлеглих і вирішення міжособистих конфліктів.

Криза боргової та майнової платоспроможності характеризується високим емоційним напруженням і опором працівників змінам в організації. На цій стадії відбувається скорочення чисельності персоналу, при цьому керівники повинні визначити найоптимальніший алгоритм звільнення і забезпечити соціальний захист працівників.

В залежності від етапу життєвого циклу стратегій частота вибору певних стратегій управління персоналу є різною [8].

Так, на етапі розробки антикризової стратегії найчастіше використовують стратегії винагороди та стабілізації; на етапі планування і бюджетування – стратегії формування трудових відносин, стимулювання, навчання і розвитку; на етапі впровадження – формування трудових

відносин, кар'єрні стратегії, нематеріального стимулювання; на етапі реалізації – стратегії нематеріального стимулювання і економії витрат.

Реалізацію стратегії управління персоналом необхідно здійснювати на основі використання сучасних підходів, методів та інструментів.

Одним з сучасних напрямів управління персоналом при реалізації антикризової стратегії є кадровий аудит, основною метою якого є оцінка ефективності та продуктивності роботи персоналу як одного з найважливіших факторів, який забезпечує прибутковість підприємства.

При антикризовому управлінні кадровий аудит прийнято здійснювати за наступними напрямками [7]: аудит структури організації, аудит економічної ефективності роботи з кадрами, аудит пріоритетних функцій кадрового менеджменту, аудит кадрового потенціалу. При цьому, в якості основних методів дослідження, використовують організаційно-аналітичні, соціально-психологічні та економічні методи, а саме: аналіз документопотоку, бухгалтерської звітності, статистичних даних, результатів тематичних опитувань співробітників тощо.

Враховуючи те, що антикризова стратегія на підприємстві повинна використовуватися не лише для виходу з кризи, але і для недопущення появи кризових явищ, задачі та етапи управління персоналом відрізняються певними особливостями. Так, в передкризовий період, до завдань керівництва відносяться формування ефективної команди, підготовка та ротація персоналу, планування кар'єри, формування кадрового ядра та кадрового резерву. Під час виходу з кризи для підприємства важливим є забезпечення адаптації персоналу, стабілізація психологічного клімату, збереження кадрового ядра та мобілізація персоналу для формування програми виходу підприємства з кризи. Тому аудит персоналу повинен відбуватися, виходячи з особливостей задач та етапів управління персоналом, залежно від стадії кризи (передкризова ситуація, легка криза, криза поточної, майнової чи боргової платоспроможності [10]).

При реалізації антикризової стратегії підприємства в передкризовий період, або під час легкої кризи аудит персоналу проводять за традиційними процесами управління. Зокрема, проводять аудит для підтримки процесів планування трудових ресурсів, набору та відбору персоналу, адаптації працівників, організації системи стимулювання, навчання персоналу, оцінки трудової діяльності, переміщення співробітників, підготовки керівних кадрів, моніторингу соціально-психологічної ситуації та організації комунікацій всередині підприємства [3].

При реалізації антикризової стратегії для виходу підприємства з кризового стану аудит персоналу повинен підтримувати специфічні фази та етапи управління персоналом (табл. 4).

Напрямки аудиту персоналу при реалізації антикризової стратегії під час виходу підприємства з кризи

Фаза управління персоналом [14]	Зміст фази [14]	Напрямки аудиту [3]
Агітація	Створення у персоналу відчуття «стратегічного дискомфорту», пов'язаного з усвідомленням того, що доля працівників залежить від виживання підприємства, організація корпоративних комунікацій.	<ul style="list-style-type: none"> • Оцінка ефективності методів адаптації персоналу; • виявлення проблем в період адаптації; • діагностика кадрових процесів і соціально-психологічного клімату; • діагностика організаційної культури, типу управлінської команди; • визначення потреби в підготовці та реалізації програм розвитку корпоративних комунікацій.
Професійний ріст	Створення умов для підвищення кваліфікації персоналу; формування механізмів, які підтримують процеси розвитку підприємства.	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз результативності програми процедур оцінки; • аналіз змін кадрового потенціалу; • оцінка програм навчання та розвитку; • оцінка ефективності системи кадрового моніторингу; • оцінка результативності методів планування кар'єри; • оцінка адекватності програм розвитку персоналу цілям, стратегії та стану розвитку підприємства.
Інтеграція	Створення нових ролевих моделей, які закріплюють в культурі кризового підприємства нові зразки діяльності та поведінки.	<ul style="list-style-type: none"> • Оцінка наявних ресурсів, цілей, умов та перспектив розвитку підприємства, майбутніх потреб в персоналі; • оцінка відповідності розроблених принципів, структури заробітної плати та пільг умовам ринку праці, продуктивності та прибутковості підприємства.

Як видно з таблиці, аудит персоналу направлений на підтримку основних напрямків в процесі адаптації персоналу в кризовій ситуації, при забезпечення процесів професійного росту співробітників та інтеграції антикризової стратегії (зокрема стратегії управління персоналом) в роботу підприємства.

Таким чином, використання сучасних підходів до управління персоналом підприємства при реалізації антикризової стратегії дозволить забезпечити наступні результати:

1. За допомогою сформованої моделі зрілості антикризового управління, підприємство може самостійно оцінити рівень розвитку, на якому воно знаходиться по відношенню до системи розробки антикризової стратегії, а також вжити всіх необхідних заходів для переходу на вищий рівень. Узгодження рівнів зрілості систем антикризового та стратегічного управління дало можливість створити умови для забезпечення ефективної реалізації антикризової стратегії на основі використання синергетичного ефекту.

2. Використання синергетичного підходу до управління персоналом дає можливість визначення характеру внутрішніх та зовнішніх флуктуацій, які зумовлюють можливість самоорганізації або руйнування системи. Вибір стратегії управління персоналом під час реалізації антикризової стратегії слід здійснювати, відповідно до стадії кризи, в якій перебуває підприємство, та етапу життєвого циклу антикризової стратегії.

3. Для управління персоналом під час кризи слід використовувати спеціальні методи управління, зокрема проведення кадрового аудиту. Узгодження та реалізація зазначених заходів дозволить забезпечити ефективну розробку та реалізацію стратегії управління персоналом в межах реалізації антикризової стратегії підприємства, що забезпечить вихід підприємства з кризи, або недопущення появи кризових явищ на підприємстві.

Література

1. CMU/SEI-93-TR-024 «Capability Maturity Model of Software, Version 1.1». http://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/1993_005_001_16211.pdf
2. Алхаков Ш. Уровни зрелости ИТ-инфраструктуры предприятия [Электронный ресурс] / Шамиль Алхаков – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/it/section_91/article_3182/
3. Аудит персонала / Энциклопедия экономиста : [электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/audit-personala.html>.
4. Дзюбіна А. В. Модель зрілості управління проектами для вітчизняних підприємств / А. В. Дзюбіна // Логістика : [збірник наукових праць] / відповідальний редактор Є. В. Крикавський. - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. - С. 235-239. - (Вісник / Національний університет "Львівська політехніка" ; № 690).
5. Іванюта С.М. Антикризове управління підприємством / С. М. Іванюта. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.
6. Калита Т. Три уровня зрелости системы управления качеством [Текст] / Т. Калита // Молочное дело. – 2011. – №7. – С. 15–20. – На рус. яз.
7. Клеймова Л.В. Кадровый аудит в управлении персоналом кризисного предприятия : [автореф. дис. на соиск. ученой степени кандидата экономических наук] / Клеймова Л.В. – Иркутск : ИПО БРУЭП, 2010. - 24 с.
8. Кунденко А.В., Живолуп А.І., Половецька В.В. Синергетичний підхід до управління персоналом при реалізації антикризової стратегії підприємства // Чернігівський науковий часопис. Серія 1, Економіка. – 2013. № 1 (4). - С. 66-72.

9. Кунденко А.В., Шипарева В.В. Управління антикризовою стратегією на основі моделей зрілості організації // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. 2013. № 4 (20). - С. 140-146.
10. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством / Л.О. Лігоненко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с.
11. Маматова Т. Методологічні засади визначення рівнів зрілості систем надання якісних послуг з державного контролю / Тетяна Маматова // Держ. упр. та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – № 1 (8).
12. Марченко В.М. Методологія самоорганізації процесів злиття та поглинання і досягнення синергетичного ефекту в корпораціях молочної промисловості / В.М. Марченко. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. – К.: Національний університет харчових технологій, - 2011. – 43 с.
13. Мішин С. О. Рівень зрілості організації [Електронний ресурс] / Сергій Олександрович Мішин - Режим доступу: <http://istoriyacultur.com.ua/riven-zrilosti-organizaciji/2.php>
14. Саратовский С. Управление персоналом кризисного предприятия : [электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.svsaratov.ru/articleview.php?article=200>.
15. Скитьова Г. С. Стратегічне управління холдинговими компаніями: проектно – орієнтований підхід (за матеріалами підприємств галузі інформаційно – комунікаційних технологій України): дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Ганна Сергіївна Скитьова. - К., 2013. – 217 с.
16. Хакен Г. Синергетика / Г. Хакен. – М.: Мир, - 1980. – 406 с.
17. Черни В. Как мотивировать персонал в условиях кризиса / В. Черни // Финансовый директор, - 2005, № 11. [електронний ресурс] : Режим доступу: http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation_in_crisis.shtml.

РОЗДІЛ 4

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ ЗА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

4.1. Аналіз досвіду використання державно-приватного партнерства в розвинених країнах

У розвитку економіки України недостатньо можливостей державного (бюджетного) фінансування суспільних потреб, водночас існує необхідність в інвестиційних проектах, реалізація яких має значимість для розвитку країни. Використання державно-приватного партнерства (далі ДПП) у вітчизняній економіці має стати одним із стратегічних напрямів розвитку та модернізації інфраструктури, першочергово орієнтуючись на пріоритетні проекти національної економіки. Тому виникає необхідність дослідження реалізації ДПП на основі закордонного практичного досвіду. Такий досвід, на нашу думку, доцільно розглядати за такими ознаками: нормативно-правове забезпечення, організаційна структура, основні форми реалізації ДПП, пріоритетні галузі.

Сфери застосування ДПП в розвинутих країнах досить різноманітні, із неоднаковими законодавчими структурами та діапазоном завдань. З метою визначення можливостей використання зарубіжного досвіду в економічному розвитку України ми проведемо його аналіз. Відомо, що країнами-лідерами в галузі ДПП є Великобританія, Франція, Німеччина та США. Розглянемо детально досвід кожної з перелічених країн.

У Великобританії застосування механізмів ДПП почалося з реалізації проектів національного масштабу. Прикладами є будівництво Євротунелю, Лондонського метрополітену, нових залізниць. ДПП розглядалося як альтернативний приватизації спосіб залучення досвіду, знань і ресурсів приватного бізнесу в сектор бюджетних послуг. Перший досвід ДПП у Великобританії був отриманий в 1981 році у зв'язку з перебудовою лондонських доків (споруд) на основі нової де-регульованої і ринково орієнтованої політики планування [18].

У 1992 році з метою розвитку більш ефективних громадських послуг у Великобританії була заснована «Приватна фінансова ініціатива» (PFI). Для реалізації цієї програми при уряді країни було створено спеціальні консультативні органи, на які було покладено відповідальність за підготовку проектів ДПП. До складу цих органів входили представники і держави, і бізнесу. У 1997 році процедури PFI були змінені, у результаті чого виникли нові критерії урядової підтримки проектів ДПП. Парламент оголосив, що PFI використовується як метод управління тільки після суворого аналізу, який буде проводитися з використанням методів економічного аналізу і гарантуватиме що застосування PFI підходить для даної сфери або установи. Після того, як подібний аналіз схвалений

урядом, він розглядає вигідність ціни, яка визначається за правилом оптимального співвідношення ціни та якості або оптимальної відповідності цілям, також за критерієм задоволення потреб кінцевого споживача, користувача. Далі проводиться повна оцінка всіх витрат та доходів, включаючи оцінку ризиків [12;29]. Такий же метод використовується і при оцінці проектів у традиційному фінансуванні бюджетних проектів. На сьогодні сформовано метод «адекватності ціни» (Value for money (VfM)) – методична та інформаційна база оцінки кількісних і якісних критеріїв конкретних проектів за співвідношенням цінності і витрат. Результати зіставлення оцінок VfM за проектом у варіанті ДПП з результатами, що досягаються при традиційних підходах, розглядаються як критично важливі для прийняття рішення про доцільність і обґрунтованість використання ДПП. За механізмом PFI реалізовувалося 563 проектів загальною вартістю 35,5 млрд. фунтів. З 563 проектів 451 були закінчені, об'єкти введені в експлуатацію, серед них: 34 лікарні і 119 подібних установ; 239 нових і «оновлених» шкіл; 23 нових транспортних проектів, у тому числі і платна автомобільна дорога навколо північного Бірмінгема; 34 пожежних і поліцейських дільниць; 13 нових в'язниць і центрів підготовки служб безпеки; 12 об'єктів з утилізації сміття та водопостачання; 167 інших проектів у таких галузях, як: оборона, сфера відпочинку, культура, житлове будівництво та інформаційні технології. Основними рисами проектів PFI є [2;4;8]:

- великий обсяг капіталовкладень, поєднаний із необхідністю ефективного менеджменту, управління ризиками при будівництві;
- відповідний досвід приватного сектора і, як правило, наявність необхідних ресурсів;
- проекти вибираються в тих сегментах (галузях), що потребують реконструкції (оновленні) і для яких PFI буде ефективним способом «відновлення», з можливістю розподілити всі ризики між державним і приватним секторами;
- довгострокова основа вкладень;
- висока вартість проекту, висока ймовірність (100%) окупності;
- технології та інші аспекти сектора, що підлягає модернізації, не чутливі до різких змін;
- тривалий термін окупності.

Британський уряд зазначає, що «приватна фінансова ініціатива» – це не тільки фінансова складова, але вона має інші переваги для державного сектора: підтримка високих стандартів сервісу, надання послуг; проекти починають «працювати» вчасно, оскільки інвестор зацікавлений у тому, щоб швидше їх запустити, щоб вони почали окупатися і приносити прибуток; більш ефективне використання державних коштів; інвестор повертає гроші поступово (наприклад, термін для нової лікарні – 25 років); у інвестора є зацікавленість до того, щоб покращувати якість послуг; високий рівень стандартів, оскільки від цього залежить його кінцевий прибуток, якщо ж будуть виявлені якісь недоліки він змушений буде

самостійно їх усувати; краще розуміння загальної вартості забезпечення тих чи інших послуг (приватний інвестор визначає вартість послуг, яка включає як витрати на будівництво реконструкцію тощо, так і витрати на підтримання об'єкта в належному стані); нові підходи до роботи і до надання послуг (держсектор визначає, яка саме послуга буде надаватися, а приватний інвестор визначає, яким чином з використанням інновацій тощо) [20;25].

Слід відмітити, що у Великобританії відсутнє спеціальне законодавство про ДПП, влада знає, що є процедури, яких необхідно дотримуватись, але знаходять незручним дотримання «відкритої» або «закритої» (обмеженої, вузької) процедури, яка буде встановлена Директивами (Правилами, законом) [21]. Проблема була вирішена на початковому етапі історії PFI Постановою (statement) уряду, згідно з якою PFI-проекти вимагають договірної процедури. Договірна структура PFI-проекту виглядає наступним чином. Підприємство держсектора (Authority) є ініціатором проекту. Сфери PFI різноманітні: охорона здоров'я, освіта, дороги, служби безпеки, в'язниці, поліція, суди. Проект не обов'язково повинен передбачати будівництво нових об'єктів, це може бути IT-обслуговування, надання послуг. Підприємство укладає Проектну угоду з ТОВ «Single (Special) Purpose Vehicle» (далі SPV) – це товариство із обмеженою відповідальністю (limited company), засноване з єдиною метою – забезпечити проект відповідною інфраструктурою, яка вимагається проектом і не бере участь у будь-яких інших проектах (не займається іншою діяльністю). Як правило, SPV підпорядковується спеціальному PFI-підрозділу великої будівельної компанії, але переважно воно (SPV) діє в рамках спільного підприємства (договору про спільну діяльність), у яке входять «постачальники фахівців» та / або «постачальники грошей». Фінансування проекту забезпечується двома шляхами [21;22]:

- на основі рівної участі – за Договором між акціонерами (установчий договір) (Shareholders 'Agreement) між різними JV-компаніями (спільними підприємствами);
- звичайними позиками – на підставі Кредитної угоди (Credit Agreement).

На основі цієї групи в 2000р. була сформована спеціальна державно-приватна компанія Partnerships UK, що має правову форму товариства з обмеженою відповідальністю, яка стала основним оператором проектів ДПП з боку держави. Капітал компанії 10 млн ф.ст. Обсяг фінансування 45 млн. ф.ст. Співробітники цієї компанії не є чиновниками. Вони отримують зарплату не з бюджету, а виходячи з того, наскільки успішно реалізуються проекти. Наглядова рада компанії налічує близько 55 осіб, починаючи від міністра. Компанія не є бюрократичною структурою, це свого роду акціонерне товариство, або «суспільство на паях». Частка держави в цій компанії – 49%, і 5% – бізнесу. Система управління ДПП у Великобританії представлена на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Система управління ДПП у Великобританії
Джерело: побудовано автором на основі [27;29].

Як видно з рис. 1.6 в правління державно-приватної компанії «Партнерство Великобританії» входять переважно представники приватного сектора, що підвищує рівень довіри приватного бізнесу до участі в проектах ДПП. Також для моніторингу та оцінки ефективності компанії створена Консультативна рада, куди входять лише представники держструктур.

Функції державно-приватної компанії «Партнерство Великобританії» (Partnerships UK) [18;20]:

- не тільки радник і консультант, але і розробник проектів ДПП. Компанія здійснює оцінку проектів та результатів їх виконання, розробляє моделі ДПП, розділяє ризики і прибутку, супроводжує проекти протягом терміну їх здійснення.

- головний напрямок діяльності «Партнерство Великобританії» (Partnerships UK) – робота з урядом Великобританії з розвитку політики ДПП і стандартизації контрактів.

- «Партнерство Великобританії» (Partnerships UK) не займається реалізацією проектів, які є високоприбутковими і можуть тому самостійно фінансуватися приватним сектором.

У результаті такої роботи за перші 4 роки (2000-2004) – 620 контрактів ДПП на суму 60 млрд. євро.

Також варто зауважити, що Британська влада користується вартісним цензом (обмеженням) проекту. Підготовка проектів займає багато часу і ресурсів, при цьому витрати на підготовку не сильно

залежать від масштабу проектів (завжди присутній стандартні статті витрат – залучення фінансових та інвестиційних консультантів, юристів, проведення операцій щодо розрахунків тощо). Дуже великі суми витрачаються на переговори і підписання договорів. Переважна більшість проектів у минулому включала основний капітал вартістю не менше 20 млн. фунтів. Зараз практичне правило таке, що проекти вартістю менше 20 млн. фунтів не підходять для схеми PFI. Однак розроблені нові схеми, за якими невеликі проекти об'єднуються з тим, щоб виправдати терміни і вартість, необхідні для реалізації за схемою PFI.

На основі розглянутого досвіду Великобританії у сфері ДПП можемо зазначити позитивні аспекти, які доцільно перейняти для України. Сюди варто віднести створення компанії, що забезпечить проект необхідною інфраструктурою, а також використання вартісного цензу щодо проекту.

Далі розглянемо організацію ДПП у Німеччині. Основною метою створення центрів ДПП є повсюдне впровадження на практиці інституту ДПП. Виходячи з поставленої мети, виділено два основних елементи стратегії впровадження ДПП [12;16]:

- розробка з урахуванням специфічних галузевих вимог, єдиних для всієї території Німеччини процедурних стандартів реалізації проектів ДПП;

- розробка єдиних стандартів комунікації.

Перший з елементів дозволяє створити однорідний ринок ДПП, який своєю чергою може підвищити його конкурентоспроможність по відношенню до ринків ДПП інших країн. Крім того, враховуючи стандартизацію розробки і застосування проектів, на практиці можуть бути знижені витрати на укладення угод, що послужить додатковим поштовхом до більш широкого застосування інституту ДПП на всій території країни.

Виходячи з мети повсюдного впровадження механізмів ДПП, у Німеччині була утворена розгалужена інфраструктура центрів підтримки ДПП. Такі центри присутні на рівні окремих федеральних земель (оперативні групи розвитку ДПП), а також на федеральному рівні [12;13].

Стратегічними функціями центрів підтримки ДПП є:

- забезпечення державної політики ДПП;
- удосконалення законодавчої бази;
- PR (public relations);
- співпраця та обмін досвідом на національному та міжнародному рівнях.

Поточними функціями центрів підтримки ДПП є:

- консультування органів державної влади;
- організація початкової стадії та підтримка пілотних проектів.

Планування та реалізація проекту ДПП відбувається у послідовності, представлений на рис. 1.7.

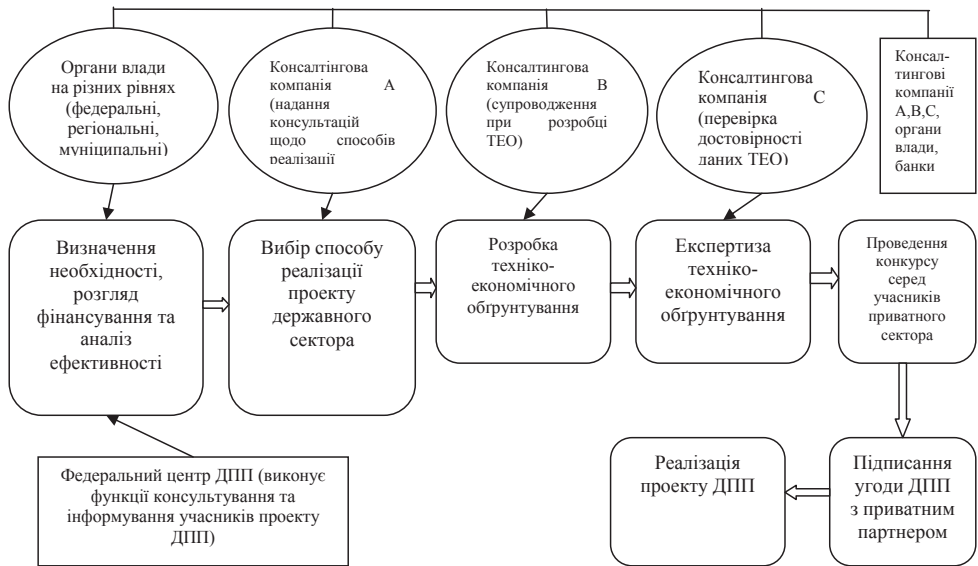


Рис. 1.7. Основні етапи реалізації ДПП у Німеччині
Джерело: побудовано автором на основі [16].

Консалтингові компанії Німеччини (див. рис. 1.7) розробляють техніко-економічне обґрунтування, конкурсну документацію. Потенційним учасникам проекту в складі конкурсної документації надається технічне завдання та технічні параметри ТЕО. Також варто зазначити, що формалізована методологія з оцінки ДПП на всіх етапах проекту відсутня, оцінка умовних обов'язків не виконується. Кваліфікаційні вимоги до учасників конкурсу встановлюються на рівні федерального уряду – це фінансова стабільність та здатність здійснити проект.

Процес проведення конкурсу на участь у проекті ДПП складається з наступних етапів [16]:

- оголошення щодо проведення конкурсу;
- зацікавленість в участі;
- подача конкурсної заявки;
- відбір пропозицій;
- переговори;
- визначення потенційного переможця;
- укладання договору.

Приклад організації проекту ДПП Німеччини представлено на рис.

1.8.

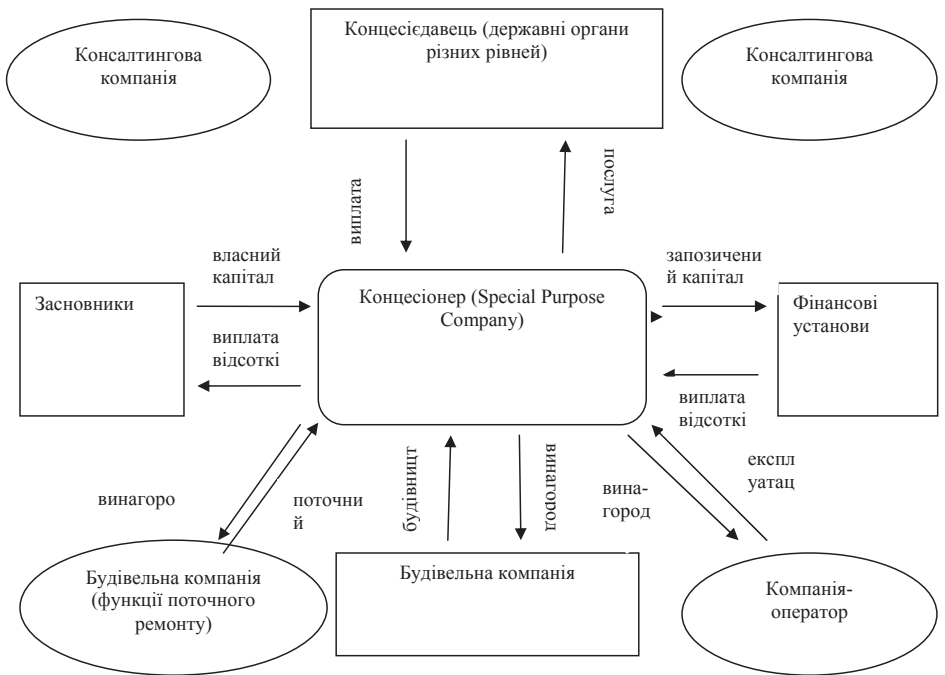


Рис. 1.8. Організація ДПП в Німеччині

Джерело: побудовано автором на основі [16].

Розглядаючи досвід Німеччини щодо підтримки впровадження ДПП, можна виділити чотири сегменти діяльності федерального центру і оперативних груп:

- проектний;
- консультаційний;
- науково-методичний;
- координаційний.

Проектний сегмент включає заходи, пов'язані з підготовкою, організацією та реалізацією конкретних проектів із використанням механізмів ДПП. Згідно з прийнятою у Німеччині єдиною концепцією, діяльність центрів не повинна бути пов'язана із самостійною реалізацією проектів. Їх участь має обмежуватися наданням консультацій зацікавленим органам державної влади. Крім того, можливе створення і реалізація пілотних проектів.

Основною функцією організацій із підтримки розвитку ДПП в Німеччині є консультативна діяльність. Виходячи з уже представлених елементів єдиної стратегії впровадження ДПП, земельні оперативні групи та створене на федеральному рівні акціонерне товариство (АТ) ДПП сприяють здійсненню конкретних проектів. Процес передачі необхідних знань відбувається в рамках надання консультацій зацікавленим органам

державної влади під час здійснення конкретних проектів. Особлива увага приділяється передачі знань і підтримці учасників проекту на його ранніх стадіях. Найчастіше земельні оперативні групи та АТ ДПП виступають у ролі незалежних експертів, які оцінюють придатність інституту ДПП до конкретного проекту, вивчають питання окупності, а також дають рекомендації щодо відповідної моделі фінансування проекту [12;16].

У Німеччині першопрохідцем у науково-методичному сегменті стала Головна Федерація Німецької Будівельної Промисловості (Hauptverband der Deutschen Bauindustrie) [222]. У 2003 році, будучи лобістом інтересів німецьких будівельників, Федерація збрала групу консультантів, які розробили методичні рекомендації щодо процедур застосування ДПП, а також вперше описали можливі моделі фінансування соціально важливих проектів.

Ще одним важливим сегментом діяльності органів щодо підтримки розвитку інститутів ДПП у Німеччині є координаційний сегмент. Виходячи з структурної передумови максимально можливої інтеграції потенційних гравців на ринку ДПП, земельні оперативні групи приділяють велику увагу інформаційно-координаційній діяльності. У минулому на території Німеччині існував певний інформаційний вакуум стосовно інституту ДПП. Перш за все, був відсутній необхідний термінологічний апарат, а також інформація про потенційних інвесторів та консультантів. Земельні оперативні групи створювалися переважно з метою заповнення цього вакууму і мали стати своєрідним «мостом» у діалозі між органами державної і муніципальної влади, інвесторами та фірмами-консультантами, які володіли досвідом структурування великих проектів.

Починаючи з середини 2000-их років, земельні оперативні групи проводять регулярні круглі столи, конференції та семінари з метою надання майданчика для спілкування та обміну досвідом між представниками органів державної і муніципальної влади і приватного бізнесу. Крім того, будь-який муніципалітет може отримати від земельної оперативної групи інформацію про можливих консультантів, які можуть бути залучені до участі в проекті експерти [12]. Саме завдяки цим заходам у Німеччині був заповнений інформаційний вакуум на рівні органів державної і муніципальної влади і відповідно підвищилася готовність застосовувати механізми ДПП на практиці.

Позитивним моментом також є те, що в Німеччині діє Закон «Про стимулювання ДПП», прийнятий у рамках програми підтримки розвитку ДПП. Цей законодавчий документ полегшує та спрощує податкове навантаження на проекти ДПП, регулює права власності на об'єкти партнерства, визначає порядок об'єднання зусиль приватного сектора з державою для успішного об'єднання зусиль [25, с. 31].

Отже, основними, на нашу думку, перевагами у реалізації ДПП в Німеччині є приділення великої уваги інформаційно-координаційній діяльності, полегшення та спрощення системи податкового навантаження на проекти ДПП. В Україні варто приділити увагу цим питанням.

Для розвитку ДПП в Україні також доцільно розглянути досвід США, як однієї з країн-лідерів у цій сфері. У США ДПП особливо поширене на муніципальному рівні державної ієрархії. Організаційну структуру ДПП представлено на рис. 1.9.

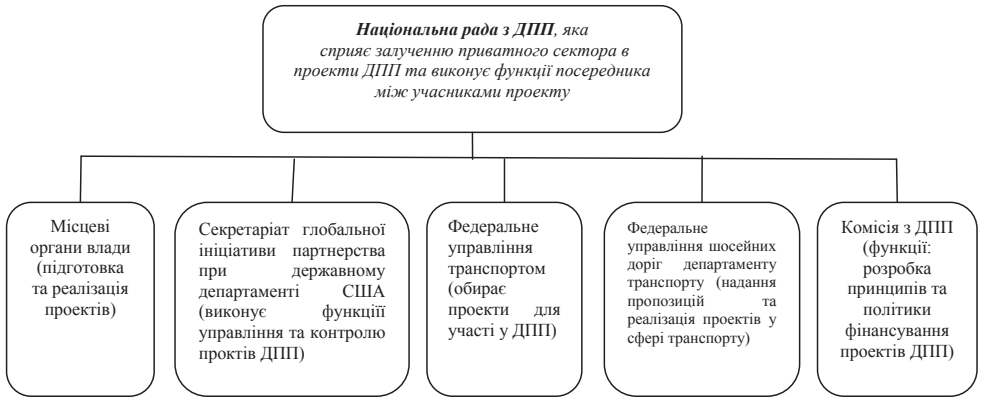


Рис. 1.9. Організаційна структура ДПП у США

Джерело: побудовано автором на основі [4;6].

Для стимулювання та забезпечення реалізації проєктів ДПП (див. рис. 1.9) на федеральному, регіональному і муніципальному рівнях було створено Національну Раду із ДПП (1985 рік), метою якої є інформування влади і бізнесу щодо підвищення ефективності спільної діяльності, результатом якої можуть стати товари, послуги або будівництво нових споруд високої якості; проведення відповідних навчальних семінарів і створення програм; виконання функцій посередника між сторонами проєкту; ведення переговорів з іноземними учасниками для реалізації міжнародних проєктів ДПП [8; 19;20]. Членами Національної Ради з ДПП є представники як державного, так і приватного сектора. Національна рада з ДПП сприяє залученню участі приватного сектора в ДПП на федеральному рівні, рівні штатів і муніципальних утворень. Рада є некомерційною організацією. Питання підготовки та реалізації конкретних проєктів ДПП знаходяться у підпорядкуванні місцевих органів влади. Також у числі основних органів, що здійснюють управління у сфері ДПП, – Секретаріат глобальної ініціативи партнерства при Державному Департаменті США (Secretary’s Global Partnership Initiative), Федеральне управління транспортом, яке керує всією транспортною системою країни (зокрема, здійснює планування і керування пасажирськими перевезеннями); Федеральне управління шосейних доріг Департаменту транспорту США (Federal Highway Administration of the US Department of Transportation), до компетенції якого в даний час і відноситься реалізація проєктів ДПП у сфері транспорту, прийняття відповідних нормативних актів та програм з метою стимулювання інноваційних механізмів фінансування великих

проектів; Спеціальна комісія з ДПП (APTA public-private partnerships Task Force), створена в 2006 році в структурі Американської державної транспортної асоціації з метою розробки комплексу спеціальних принципів інноваційного фінансування та відповідної політики [22;23].

Систему правового забезпечення ДПП у США утворюють наступні акти [219;128]:

- федеральні профільні Закони «Про державно-приватне партнерство»: Федеральний закон «Про державно-приватне партнерство у наданні допомоги дітям» від 2012 року; Федеральний закон «Про державно-приватне партнерство у професійній сфері» від 2011 року;

- забезпечуючи федеральні акти: Федеральний закон «Про інтермодальні наземні перевезення та їх ефективність» від 1991 року; Федеральний закон «Про національний громадський транспорт» від 1974 року;

- профільні закони штатів про ДПП: Закон штату Іллінойс «Про державно-приватне партнерство у сфері транспорту»; Закон штату Джорджія «Про державно-приватне партнерство на рівні штату та місцевого самоврядування» від 2010 року та ін.;

- забезпечуючи закони штатів.

На даний момент спеціальне законодавство, що регулює відносини в галузі ДПП, прийняте в декількох десятках штатів США, у ряді інших штатів (зокрема, в Огайо і на Гавайях) поки тільки розглядається така можливість:

- штати з широко розвиненим законодавством, що забезпечує ДПП: Колорадо, Джорджія, Флорида, Міссісіпі, Орегон, Південна Кароліна, Техас, Юта, Вірджія;

- штати з «обмеженим» законодавством, тобто не в повній мірі регулює відносини ДПП: Алабама, Аляска, Аризона, Каліфорнія, Делавер, Індіана, Луїзіана, Міннесота, Міссурі, Північна Кароліна, Теннессі, Вашингтон, Західна Вірджія;

- штати, законодавство яких регулює локальне застосування проектів ДПП при будівництві та експлуатації нешвидкісних доріг: Меріленд, Невада [29].

Повертаючись до федерального рівня США, відзначимо, що в інформаційних цілях був підготовлений робочий проект Закону «Про державно-приватні транспортні ініціативи» модель законодавства у даній сфері із положеннями, що дають можливість вирішити численні проблеми діючої системи правового регулювання.

Варто зазначити, що наймасштабнішим напрямком діяльності в рамках ДПП, на противагу Великобританії, є розвиток (будівництво та експлуатація) транспортної системи країни. Більшість платних автомобільних доріг експлуатується приватними компаніями за договором лізингу на 99 років. Ключовим моментом стало прийняття у 1998 році Закону «Про розвиток транспортної інфраструктури» (The Transportation Infrastructure Finance and Innovation Act - TIFIA) [29]. В рамках даного

Закону була прийнята Федеральна кредитна програма, покликана надавати допомогу в реалізації великих транспортних проєктів, таких, як: створення перевантажувальних і прикордонних транспортних вузлів, магістральних торговельних коридорів, транзитних і пасажирських залізничних вузлів. При цьому дана програма передбачає три форми кредитування – пряме кредитування, кредитна гарантія (кредитна порука) і резервна кредитна лінія. Однак частка коштів, що виділяється в рамках даної програми, обмежена – 33% від сукупної вартості проєкту. Зокрема, Федеральним управлінням шосейних доріг була прийнята програма SEP-15 (Special Experimental Project 15) для фінансування інноваційних методів управління проєктом, підвищення його гнучкості, скорочення часу введення об'єкта в експлуатацію, що відповідно призведе до більш швидкого отримання прибутку. Метою даної програми є виявлення невідповідностей в нинішньому законодавстві, процедурі регулювання і правозастосовній практиці. Федеральне управління шосейних доріг широко використовує такий інструмент, як облігації приватних компаній, зокрема, компаній-виконавців проєкту та компаній-операторів, які отримують доступ до ринку облігацій, не оподатковуваних, знижуючи таким чином свої капітальні витрати [30].

В цілому, Федеральне управління шосейних доріг реалізує проєкти у двох напрямках: Програма для доріг з федеральною підтримкою (фінансування доріг, що відносяться до доріг Національної магістральної системи) і Програма для доріг на федеральній землі (фінансування доріг, побудованих на федеральних землях, що не перебувають у компетенції уряду штату або місцевого самоврядування). Крім будівництва магістралей, у США реалізуються проєкти за допомогою механізму ДПП у сфері енергетики, міського господарства, інформаційних систем. У США найбільш поширена модель DBFO (концесія), яка використовується для будівництва платних доріг.

Досвід США підтверджує необхідність місцевих органів влади брати участь у ДПП шляхом підготовки та реалізації конкретних проєктів ДПП окремо для кожного регіону. Тому для України необхідним має стати уповноваження місцевих органів влади щодо можливості регулювання та здійснення ДПП на місцевому рівні, а також розробка профільного законодавства щодо ДПП.

Розглянемо більш детально досвід реалізації проєктів ДПП у Франції. У Франції Закон про концесії у сфері суспільних послуг (житлово-комунальне господарство, дорожнє будівництво і експлуатація, енергетика тощо) існує від часів Наполеона [4, с. 37]. Перші концесії приватним компаніям надавались ще на початку XIX ст. Основною характеристикою французької моделі ДПП є адаптованість її структури до мінливих умов. У проєкті може брати участь і держава, і місцева влада, і владні структури різних рівнів спільно. Сучасна світова практика застосування ДПП показує, що французькі компанії входять до числа лідерів серед іноземних фірм, що використовують у своїй діяльності

механізми ДПП [4]. Так, ними створена і продовжує свій розвиток одна з двох базових моделей концесії, що широко застосовується у світі, так звана «Французька модель», яка в значній мірі відрізняється від іншої базової моделі – англо-американської – цілим рядом істотних рис, а саме: винятком приватизації концесіонером переданого йому в концесію муніципального або державного майна, комплексним характером концесії, коли концесіонеру одночасно доручається і розробка концесії, і реалізація заходів, необхідних для створення або модернізації інфраструктурних об'єктів і їх експлуатації. Наприклад, на відміну від англо-американської моделі, де при виборі приватного партнера проводиться три окремих тендери: на проектування, на будівництво, на утримання (або управління), у Франції, навпаки, особливістю є те, що існує один тендер на всі види робіт або послуг.

Необхідно зазначити, що єдиного закону, об'єднуючого всі форми ДПП, у Франції немає. Кожна форма регулюється різними нормативно-правовими актами та нормами адміністративного і цивільного права (наприклад, Закон Франції № 2002-1094 від 29 серпня 2002 р., відомий як LOPSI, Закон № 2002-1138 від 9 вересня 2002 р., відомий як LOPJ, дозволяють приватному сектору брати участь у проектуванні, будівництві, фінансуванні та обслуговуванні об'єктів для потреб правосуддя, правоохоронних органів, армії і Міністерства оборони). Також постанова № 2003-850 від 4 вересня 2003 р. під назвою «Постанова ВЕН», що дозволяє приватному сектору брати участь в аналогічних контрактних схемах, і зазначені вище, але в секторі охорони здоров'я. Так, правовий режим щодо концесій ґрунтується, головним чином, на адміністративному праві та набутому чинності в 1993 р. законі Сапена [11]. Документ передбачає велику кількість заходів по боротьбі з корупцією, зокрема, обов'язкову участь у розгляді та затвердженні контрактів на суспільні роботи представників опозиції і Генеральної дирекції з питань конкуренції і споживання. Що стосується угод про ДПП, то вони були законодавчо закріплені розпорядженням уряду в 2004 р. З прийняттям Закону № 2004-559 17 червня 2004 р. вводилася нова категорія договорів – договір про партнерство («*contrat de partenariat*»), як форма ДПП, застосовна до будь-якої діяльності і будь-якого сектора [17]. Договір про партнерство можна визначити як договір, на підставі якого державна чи приватна юридична особа забезпечує фінансування, розробку, будівництво, реконструкцію, управління та обслуговування інфраструктури або надання послуг за плату, яка виплачується його державним партнером на довгостроковій основі. На відміну від договору концесії, договір про партнерство має на увазі не повну передачу ризику, а поділ ризиків між державним органом і його партнером. Винагорода приватного партнера часто залежить від поставлених завдань, у зв'язку з чим приватна особа може зазнати великих штрафів [17].

Також варто зауважити, що на законодавство Франції в галузі ДПП серйозний вплив зробило право Євросоюзу, зокрема введення в 2004 р.

нової процедури реалізації великих інфраструктурних проєктів, так званої концепції ЄС про «конкурсний діалог», яка дозволяє учасникам конкурсу брати участь у виробленні оптимального рішення, що відповідає вимогам усіх зацікавлених сторін – і приватного, і публічного партнерів. З економічної точки зору, велике значення мало прийняття судом Європейського союзу поправок, що підтримують вільну торгівлю та конкуренцію в зоні ЄС. Це сприяло в останні кілька років відкриттю для інших гравців французького ринку ДПП, який спочатку контролювався декількома великими державними компаніями (EDF, «Veolia», «Bouygues», «Vinci» та «Eiffages») [7].

Відповідно до правового регулювання ЄС у Франції виділяють «контрактні» та «інституціональні» форми ДПП. Контрактним ДПП є концесія, надана приватному інвестору (концесія на здійснення робіт, надання послуг, лізинг та інші види). Інституційним ДПП є створення спільного підприємства за участю державного органу або компанії, з одного боку, і приватними інвесторами, з іншого. Контрактні форми ДПП, такі, як: *affermages* (оренда державної власності), *régie intéressée* (управління державною власністю приватним підприємцем, винагороджуються залежно від результатів його діяльності), *bail emphytéotique administratif* (BAE) (довгострокова оренда муніципальної власності), *autorisation d'occupation temporaire* (AOT) та інші – регулюються спеціальними положеннями в законодавстві. Концесійні форми договорів займають особливе місце в практиці ДПП у Франції. Концесійні угоди зазнали значних змін за останні 20 років, насамперед у бік збільшення фінансових зобов'язань держави. Завдяки цьому концесійні механізми стали частіше використовуватися в великомасштабних інфраструктурних проєктах, особливо в транспортному секторі та в електроенергетиці.

Найбільш сильні позиції у економіці Франції ДПП займає в сфері автомобільних доріг, охороні здоров'я, комунальному господарстві, енергетиці. У сфері електроенергетики переважну форму ДПП мають концесії. Проєкти ДПП виявилися особливо успішними у сфері створення нових генеруючих потужностей. Об'єкти з вироблення електроенергії є великими і дуже дорогими і тому добре вписуються в структуру проєктного фінансування. Зазвичай такі проєкти пов'язані зі створенням повністю нових активів, які повинні стати окремими, ізольованими об'єктами, придатними для використання в якості забезпечення за кредитами та надання незалежного потоку доходів.

Центр розвитку ДПП Франції (MARPP) офіційно заснований у травні 2005 року за ініціативою Міністерства фінансів [24]. Основною метою центру розвитку ДПП Франції є допомога державним організаціям-замовникам у використанні даної процедури. Центр розвитку ДПП Франції відповідає за всі проєкти ДПП. Центр ДПП є структурним підрозділом Міністерства фінансів. Усі рішення, пов'язані зі структурою, обов'язками,

відповідальністю і керівництвом, погоджуються з міністерством. Основне завдання центру – консультувати державні організації-замовники, а не самостійно займатися реалізацією проектів. Міністерство вирішило фінансувати центр розвитку ДПП Франції виключно через державний бюджет, тобто без отримання винагород від державних організацій-замовників проектів ДПП. Центр розвитку ДПП Франції безпосередньо займається оцінкою проектів ДПП перед їх затвердженням у Міністерстві фінансів. Центр розвитку ДПП Франції готує методологію для оцінювання ДПП проектів і перевіряє достовірність техніко-економічного обґрунтування, наданого державними організаціями-замовниками, перед підсумковим затвердженням міністерством. Першим ділом центр розвитку ДПП Франції вивчає комплектацію документів та відповідність проекту ДПП юридичним, фінансовим і якісним вимогам (співвідношення «ціна-якість»). Центр розвитку ДПП Франції самостійно не проводить аналіз «ціна-якість», а робить аналітичний огляд виконаної роботи відповідних державних організацій-замовників [31, с.18]. Кожен проект ДПП повинен мати висновок від центру ДПП, в якому обґрунтовується необхідність реалізації проекту за схемою ДПП (задовольняє економічним і юридичним критеріям), ніж за традиційною схемою державних закупівель.

Далі проект повинен бути затверджений Міністерством фінансів. Проекти на регіональному та місцевому рівні не потребують такого роду узгодження, водночас за бажанням можуть запросити технічну допомогу центру розвитку ДПП Франції, який забезпечує підтримку в підготовці документів та переговорах, пов'язаних з державними закупівлями, а також допомогу державним організаціям-замовникам у виборі консультантів з приватного сектора.

Крім того, центр розвитку ДПП Франції готує керівництво та методичні матеріали для допомоги профільним міністерствам у процесі розробки політики з розвитку ДПП. Однак він не залучений у щоденну роботу, пов'язану з процесом державних закупівель. Також центр відповідає за просування ринку ДПП у Франції за допомогою публікації інформаційних бюлетенів та участі в різних конференціях. У центрі розвитку ДПП Франції працює лише 6 осіб [17;24].

Особливістю проектів ДПП є можливість організації на різних стадіях проекту змінюваної структури фінансування. Це забезпечує фінансову гнучкість, можливість рефінансування залученого боргу і перехід на більш ефективне фінансування в довгостроковій перспективі [10]. З метою підвищення енергоефективності та енергозбереження у Франції реалізуються проекти ДПП у галузі систем комунального теплопостачання, вуличного освітлення і в інших сферах комунальної інфраструктури. Слід зазначити, що у всій Франції компанія GDF SUEZ управляє проектами в сфері ЖКГ на 30 млрд. євро. Одним із прикладів служить проект, укладений компанією COFELY GDF SUEZ в 2009 р. в регіоні Ельзас. Проект передбачає роботи з виробництва енергії (заміна

котлів, під'єднання до теплових мереж тощо), ізолювання, дистанційне регулювання обладнання, установка фотогальванічних панелей на дахах, поточний/капітальний ремонт, поставка паливно-енергетичних ресурсів) в 14 ліцях регіону [26].

Необхідно відзначити, що останні двадцять років для Франції виявилися періодом боротьби за ефективність економічного розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності через розвиток ключових елементів національної інфраструктури. Модель ДПП відіграє дуже важливу роль у розвитку енергетичної галузі та в секторі комунальних послуг, так як за рахунок залучення позабюджетного фінансування вона сприяє прискоренню інвестицій в інфраструктуру в умовах бюджетних обмежень. Досвід французьких компаній, які активно застосовують модель ДПП, підтверджує, що приватні компанії можуть не тільки забезпечити завершення будівництва інфраструктурних проєктів у термін, відповідно до кошторису і з застосуванням передових технологій, але й ефективно експлуатувати і підтримувати технічний стан активів протягом всього життєвого циклу.

Особливу увагу Франція приділяє співпраці між регіонами та містами країни, проведенню підготовки кадрів для реалізації проєктів ДПП, що також має стати актуальним і в Україні.

Також важливим для України є аналіз досвіду ДПП Росії, як основного економічного партнера. Найбільш актуальним ДПП в Росії стало в останні десятиліття. Загальноприйнятого визначення, як і федерального закону про ДПП не існує [3]. Визначення ДПП присутні в законах про ДПП, прийнятих у 60 суб'єктах РФ (наприклад, Закон Санкт-Петербурга «Про участь Санкт-Петербурга в державно-приватних партнерствах») [3].

Органи регулювання ДПП в Росії представлено в табл.1.9.

Важливу роль в розвитку ДПП Росії виконує Зовнішекономбанк. Однією з основних функцій Державної корпорації «Банк розвитку і зовнішньоекономічної діяльності (Зовнішекономбанк)» є реалізація інфраструктурних проєктів, що передбачають використання інструментів ДПП і націлені на підвищення якості державних та муніципальних послуг та ефективності експлуатації суспільної інфраструктури, а також дозволяють залучати позабюджетне фінансування капітальних вкладень у суспільну інфраструктуру. Центр ДПП Зовнішекономбанку є структурним підрозділом Банку розвитку, який вперше було створено в 2008 році в статусі Департаменту банку.

Мета створення - підготовка, організація та супровід проєктів ДПП для реалізації галузевих, регіональних і міських стратегій розвитку, надання підтримки органам муніципального та державного управління щодо вдосконалення інструментів ДПП. У 2009 р. було засновано Некомерційне Партнерство «Центр розвитку державно-приватного партнерства». Місія Центру – пошук та підтримка «точок зростання»

російської економіки, участь в розширенні сфер застосування ДПП та проектного співпраці між державою і бізнесом. Мета - сприяння розвитку механізмів ДПП в Росії при реалізації інфраструктурних проектів. Ключовим завданням Центру на сучасному етапі є об'єднання зусиль громадських, ділових та державних структур для вироблення і реалізації єдиної концепції розвитку ДПП в Росії, а також розширення практики застосування механізмів ДПП в регіонах.

Таблиця 1.9

Органи регулювання ДПП в Росії

Органи федеральної виконавчої влади з центрами ДПП	Федеральні ініціативи ДПП за участю приватного сектора	Федеральні міністерства без центрів ДПП	Регіональні центри ДПП
Державна Дума (3 комітети); Рада Федерації (1 комітет); Міжгалузеві органи управління: Кабінет уряду; Міністерство регіонального розвитку; Міністерство економічного розвитку; Міністерство фінансів; Центр ДПП ВЕБ; галузеві міністерства: Міністерство транспорту; Міністерство природних ресурсів; Міністерство культури	Російський Союз промисловців і підприємців; Російська торгово-промислова палата; Асоціація регіональних банків «Росія»	Міністерство охорони здоров'я та соціального розвитку; Міністерство спорту; Міністерство оборони; Міністерство юстиції	Центр в Санкт-Петербурзі, в Курганській, Володимирській, Белгородській, Ульяновській областях і Пермському краї та ін. Законодавство прийнято в 60 регіонах

Джерело: складено автором на основі [3].

Основними завданнями та напрямками діяльності Центру є [5]:

- участь у формуванні ринку інфраструктурних інвестиційних проектів, що реалізуються на основі механізмів ДПП;
- удосконалення законодавства і розширення правозастосовчої практики реалізації проектів на основі ДПП;
- функціонування «центру компетенцій» – організаційного майданчика з ініціювання та супроводження ДПП-проектів;
- створення майданчика для реалізації діловим співтовариством соціально важливих інфраструктурних проектів;
- об'єднання ресурсів російських і зарубіжних структур, громадських та комерційних організацій для розвитку механізмів ДПП у Росії;
- формування сприятливого середовища для приватних інвестицій в інфраструктуру країни;

- проведення дослідницьких та освітніх проектів – підготовка та перепідготовка фахівців у сфері ДПП;
- активна участь у розвитку ДПП в регіонах.

Варто зазначити, що в Росії сформувалася досить розвинена і разом з тим ще не досконала законодавча основа ДПП, що дозволяє, проте, здійснювати проекти в рамках таких моделей ДПП, як: Будівництво-Передача-Експлуатація (ВТО), Будівництво-Експлуатація-Передача (ВОТ), Будівництво-Володіння-Експлуатація-Передача (ВООТ), Будівництво-Володіння-Оренда-Передача (ВОЛТ), довгострокова оренда з внесенням невіддільних поліпшень, інвестиційна угода, сервісний контракт тощо.

Особливістю ринку проектів ДПП в Росії є те, що ініціатором таких проектів насамперед виступають регіони, які, згідно із законодавством, з одного боку, несуть основні зобов'язання за станом суспільної інфраструктури, з іншого – можуть брати на себе довгострокові зобов'язання щодо забезпечення повернення інвестицій приватному інвесторові. Однак не існує процедури, в рамках якої приватний інвестор може стати ініціатором проекту ДПП. У 2010 р. в Росії було ініційовано понад 250 проектів, а в 2011 р. зростання цього показника склало 50%, однак на стадії високої готовності проекту ДПП (підготовка до конкурсу, його проведення, укладання угоди про ДПП або реалізація) за станом на кінець 2011 р. перебувало лише 100 проектів. Таким чином, можна стверджувати, що поки в Росії лише мала кількість проектів ДПП доходить до стадії проведення конкурсу і тільки поодинокі мають фінансове закриття. Це пов'язано з тим, що, незважаючи на високу зацікавленість органів влади у цьому інструменті розвитку, ринок проектів ДПП в Росії тільки формується і має ряд проблем, викликаних, насамперед, обмеженими фінансовими можливостями і компетенціями органів влади з підготовки проектів, недосконалістю законодавства про ДПП, що призводить до недостатньої кількості представлених на ринок якісно структурованих для позикового фінансування інфраструктурних проектів [1].

Надання можливості регіонам ініціювати проекти ДПП та прийняття законодавства для кожного регіону з урахуванням його специфіки варто взяти на увагу й Україні. На думку С. Захаріна, в Україні потрібно створити ефективно працюючий Банк розвитку, при створенні якого необхідно враховувати міжнародний досвід. Такий банк розвитку не повинен втрачуватися за рахунок збільшення капіталу якого-небудь комерційного банку, тому що через статус комерційного банку він не зможе повноцінно виконувати фінансові функції банку розвитку [9].

Підсумовуючи, можемо виділити головні особливості організації ДПП окремих розвинених країн (табл. 1.10).

На основі узагальнення зарубіжного досвіду виявлено можливості його адаптації до вітчизняних умов та запропоновано рекомендації щодо основних напрямів регулювання ДПП (див. табл. 1.11).

Особливості регулювання ДПП у розвинених країнах

Критерій/країна	США	Німеччина	Франція	Великобританія	Росія
Стратегія країни	Державні програми розвитку	Федеральний план розвитку Західних та Східних земель та їх інтеграція	Державні програми розвитку	Єдиний національний план країни з централізацією до регіонального рівня	Державні програми розвитку
Координуючі структури ДПП	Державна рада по ДПП	Компетенці-центр ДПП Міністерства фінансів	Місія з підтримки реалізації партнерських контрактів	Партнерство Великобританії при Міністерстві фінансів ДПП	Центр ДПП Зовнішконеомбанк, регіональні центри ДПП
Законодавче регулювання	Федеральні профільні закони, федеральні акти, профільні закони штатів	Закон «Про стимулювання ДПП»	Кожна форма ДПП регулюється різними нормативно-правовими актами та нормами цивільного права	Спеціальне законодавство по ДПП відсутнє. Договірна процедура реалізації проєкту ДПП	Регіональні закони про ДПП, прийняті в 60 суб'єктах
Сектор впровадження	Автомобільні шляхи, природо-охоронна галузь	Житлове господарство, здоров'я, дороги водопостачання та водовідведення	Автомобістралі, водо поста-чання	Транспортна галузь, комунальна інфраструктура, освіта, охорона здоров'я	Транспорт, екологія, енергоефективність, соціальний розвиток
Ступінь централізованості	Централізована система управління	Проміжний тип розподілу	Централізована система управління	Централізована система управління	Децентралізована система управління
Найбільш поширена форма реалізації	Концесія (модель DBFO)	Концесія	Концесія, спільне підприємство	Партнерство Великобританії	Контракт, оренда, концесія

Джерело: складено автором на основі [17;2;3;4;24;27;12;29;15].

Напрямки адаптації регулювання ДПП в Україні

Досвід зарубіжних країн	Адаптація до вітчизняних умов
Створення умов для залучення приватних інвестицій у розвиток інфраструктури	Створення привабливого інвестиційного клімату та розвиток інфраструктури інвестиційної діяльності для забезпечення сталого економічного зростання та підвищення життєвого рівня населення
Вдосконалення законодавчої бази ДПП	Удосконалення нормативно-правової бази регулювання ДПП, узгодження законодавчої бази та підзаконних актів; запровадження нових моделей співробітництва
Посилення інституційних основ ДПП	Покращення інституційного забезпечення ДПП, спрощення процедур укладення договорів та вибору приватного партнера, посилення відповідальності сторін
Розширення сфер застосування ДПП	Реалізація інфраструктурних проектів, а саме розвиток дорожньої галузі, охорони здоров'я та освіти
Підвищення ефективності державної підтримки проектів ДПП	Підтримка впровадження пілотних проектів ДПП в Україні, організація та проведення інформаційно-освітніх заходів

Джерело: розроблено автором.

Аналіз досвіду застосування ДПП в окремих країнах показав, що ДПП є дієвим інструментом залучення інвестицій в інфраструктурні проекти. Світовий досвід показує, що головними перевагами є такі:

- практика залучення приватних інвестицій в транспортну, соціальну інфраструктуру можлива лише на умовах ДПП, оскільки їх фінансування відбувається переважно за рахунок державного бюджету;

- ДПП забезпечує вищу якість інфраструктури у порівнянні з бюджетними інвестиціями. Якщо порівняти муніципальні дороги і ті, які експлуатуються на платній основі, то очевидні переваги платних доріг з точки зору якості – послуги обслуговування дороги, проїзду по ній, освітлення, швидкості руху, з'їздів, виїздів у порівнянні з муніципальними дорогами;

- застосування ДПП дозволяє стримувати нарощення державного боргу.

Отже, для України використання переваг ДПП для реалізації суспільно-значущих проектів має стати дієвим механізмом, який сприятиме модернізації та розвитку інфраструктури, житлово-комунального господарства, галузі освіти, охорони здоров'я та інших важливих напрямів, не витрачаючи коштів державного бюджету. Механізми ДПП повинні мати більш широке регуляторне підґрунтя, варто стимулювати учасників ДПП, головне – допомога має надаватися на всіх етапах підготовки та реалізації проектів.

Література

1. Баженов А.В. Развитие государственно-частного партнерства в России [Електронний ресурс] / А.В. Баженов. - с. 103 – 109. - Режим доступу: http://www.nbu.v.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtse/2012_1/p_103-109.pdf

2. Викрам Кутари Международный опыт создания организационных структур по работе с проектами ГЧП и их функционирования / Викрам Кутари [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://siteresources.worldbank.org/ PPPILP/Resources/1-Vikram_RUS.ppt](http://siteresources.worldbank.org/PPPILP/Resources/1-Vikram_RUS.ppt) (08.03.2008).
3. Внешэкономбанк и проекты государственно-частного партнерства в России. Новые задачи и возможности в условиях экономического спада [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.anspa.ru/files/sem2009/bazhenov/bazhenov.pdf>
4. Гладков А.В. Зарубежный опыт реализации государственно-частного партнерства: общая характеристика и организационно-институциональные основы / Гладков А.В., Исупов А.М, Мартышкин С.А, Прохоров Д.В., Тарасов А.В., Тюкавкин Н.М., Цлаф В.М. // Вестник СанГУ. - 2008. - №7. – С. 36 – 55.
5. Государственно-частное партнерство в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pppinrussia.ru>
6. Грищенко С. Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства: [Практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу] / Грищенко С. – К. : ФОП Москаленко О.М., 2011. – 140 с.
7. ГЧП по-французски. Свободная торговля и конкуренция – за них зиждется сотрудничество государства и бизнеса [Электронный ресурс] // Российская Бизнес-газета – Государственно-частное партнерство №826 (44) от 06.12.2011. – Режим доступа: rg.ru/2011/12/06/9chp/html
8. Досвід та перспективи впровадження державно-приватних партнерств в Україні та за кордоном / [Винницький Б., Лендъел М., Онищук Б., Сегварі П.] – К. : «К.І.С.», 2008. – 146 с.
9. Захарін С.В. Концептуальні підходи до створення державного банку розвитку / С.В. Захарін // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - №9(111). – С. 201 – 205.
10. Иванов Т.В. Перспективные модели финансирования проектов сооружения АЭС на основе государственно-частного партнерства [Электронный ресурс], - 2011. – Режим доступа : elibrary.finesc.ru/materials_files/354710748.pdf
11. Мазур И.И. Управление проектами: Учебное пособие / Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г.; под ред. И. И. Мазура. – [2-е изд.]. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
12. Опыт реализации проектов ГЧП в Германии [Электронный ресурс] / Электронный журнал «Местное устойчивое развитие», 2012. – Режим доступа : fsdejurnal.ru/node/375
13. Павлова Г. Державно-приватне партнерство: аналіз світового досвіду та шляхи розвитку в Україні / Г. Павлова // Збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління. – 2011. - № 3(7) - С. 130
14. Перзеке М.Б. Банківське кредитування як джерело фінансування інвестиційного процесу / М.Б. Перзеке // Фінанси України. – 2003. - №3. – С. 138 – 141.
15. Рожкова С. Анализ мирового опыта использования государственно-частного партнерства в различных отраслях экономики [Электронный ресурс] / Рожкова С. // Рынок ценных бумаг. - 2008.- № 1 (352). – Режим доступа: <http://www.rcb.ru/rcb/2008-01/8902/>
16. Рынок государственно-частного партнерства в Германии [Электронный ресурс]. Режим доступа : www.slideshare.net/amplakhotnikov/ss-3379512
17. Bezancon X. Le guide operationnel des PPP : Conditions du recours au partenariat a public-privé, passation du contrat, Risques et matrices des risques, Questions fiscales et comptables / Bezancon X., Bergere F., Fornacciari M. // (broche – 2 septembre 2009), P. 38
18. Guidelines for Successful Public-Private Partnerships, 2003. – 100p. – Режим доступа: http://ec.europa.eu/regional_police/sources/doegener/guides/ppp_en.pdf

19. Eggers, W.D. Closing the Infrastructure Gap: The Role of Public-Private Partnerships / W.D. Eggers, T. Startup [Електрон. ресурс]. — 2006. — Режим доступа: www.deloitte.com.
20. EIB Economic and Financial Report 2010/04 July 2010. Public – Private Partnerships in Europe – Before and During the Recent Financial Crisis. Andreas Kappeler and Mathieu Nemoz.
21. European PPP Expertise Centre. Режим доступа: <http://www.eib.org/epec/>
22. The World Factbook. [Electronic resource]. – Mode of access <http://www.cia.gov/library/publication/the-world-factbook>.
23. Interview, Juliet Kairuki, Johannesburg, October 2004. [http://www.docstoc.com/docs/41616635/This-Workshop-on-Public-Private-Partnerships-\(PPPs\)-in-Transport](http://www.docstoc.com/docs/41616635/This-Workshop-on-Public-Private-Partnerships-(PPPs)-in-Transport)
24. Les principales formes contractuelles de PPP [Електронний ресурс]. – Режим доступу до файлу: www.vinci-contractuelles.fr/2011/04/les-principales-formes-contractuelles-de-ppp/
25. Managing Risk in PPP Projects through Legal Documentation. – Prepared for presentation at the Expert roundtable on private-public partnerships / Straus A.G. – Amman, Jordan. 2007. - Sept. 6
26. Norman LaRocque Public-Private Partnerships in Basic Education An International Review [Електронний ресурс] / Norman LaRocque. 2008. – Режим доступу: <http://ru.scribd.com/doc/53193159/Norman-LaRocque-2008-public-Private-Partnership-in-Basic-Education-An-International-Review>
27. Norment, R. Fundamentals of Public-Private Partnerships (PPPs) / R. Norment. The National Council for PPP [Електрон. ресурс]. — 2007. — Режим доступа: www.ncppp.org.
28. NSW Audit Office - Financial Reports - 2009 - Volume 4 – NSW. Режим доступу: <http://www.docstoc.com/docs/32973968/NSW-Audit-Office---Financial-Reports---2009---Volume-4---NSW>
29. PricewaterhouseCoopers. 2005. «Delivering the PPP Promise: A Review of PPP Issues and Activity.» Public Sector Research Centre. Promoting the Use of Performance-Based Contracts between Water Utilities and municipalities in EECCA. OECD 2008.
30. Private Participation in infrastructure Projects Database [Електронний ресурс]: The World Bank Group - 2009. – Режим доступу: http://ppi.worldbank.org/explore/ppi_exploreSector.aspx?sectorID=3
31. Farrugia Christine Public-private partnership agencies : a global perspective [Електронний ресурс] // Farrugia Christine, Tim Reynolds and Ryan Orr. GKGP Working paper#39, August 2008, - 43p. – Режим доступу: crgp.stanford.edu

4.2. Управління венчурним інвестуванням малих інноваційних підприємств в Україні

Венчурний капітал є найважливішим джерелом інвестування малого бізнесу, пов'язаного з розробкою і реалізацією інноваційних технологій. Поява венчурного капіталу в комерціалізації науково-технічної продукції значно спростила доступ інноваційних компаній до фінансових ресурсів. Практика інноваційного розвитку передових країн свідчить про те, що від половини до двох третин передових виробничих технологій були розроблені малими інноваційними фірмами в рамках венчурного інвестування.

Аналіз діяльності вітчизняних компаній показує, що в цілому бізнес поступово освоює загальноприйняті у світовій практиці підходи до венчурного інвестування науково-технічних проєктів. Однак розвиток венчурної індустрії в українських умовах супроводжується невизначеністю фінансових відносин між венчурними фондами і малими інноваційними підприємствами, недосконалістю законодавчої бази у сфері венчурного інвестування, що в кінцевому рахунку призводить до неефективного використання венчурного капіталу. При цьому венчурне інвестування залишається найбільш перспективною формою капітальних вкладень в інноваційні технології малих підприємств. Однак, перш ніж інвестувати венчурний капітал у інноваційний проєкт малого підприємства, доцільно проаналізувати наскільки він спланований, фінансово і економічно ефективний. У значній мірі рішення даної проблеми залежить від можливості та вміння використовувати сучасні інструменти фінансового планування і аналізу. У цьому плані велику практичну значимість набуває вдосконалення фінансових інструментів управління венчурним інвестуванням малих інноваційних підприємств.

Розвиток венчурного капіталу є одним з важливих факторів інноваційного становлення економіки. Венчурне інвестування є складовою частиною економіки, заснованої на знаннях, детермінуючою об'єднання інтелектуального і фінансового капіталів нації. У світовій практиці венчурне інвестування представляє собою основне джерело фінансування інноваційної діяльності малих підприємств, його обсяг досягає десятків мільярдів доларів.

Окремі малі інноваційні компанії, володіючи унікальними технологіями, продуктами, швидко ростуть і міняють ринок (Cisco systems, Yahoo, Google та ін.), стають новими лідерами світової економіки. Мале інноваційне підприємство функціонує в певному середовищі, яке впливає на умови його виникнення і діяльності. Ключовими елементами такого середовища є організації, що визначають характер створення і становлення малих інноваційних підприємств, а також сукупність факторних умов (національне та ринкове макросередовище), що визначають саме їх існування (рис. 1).

На даний момент на ринку країни склався наступний спектр фінансових інструментів інвестування інноваційної діяльності підприємств: державні засоби прямої підтримки інновацій; кошти спеціалізованих державних фондів; бізнес-ангели; венчурні фонди; фонди прямих інвестицій; банки; власні кошти підприємств.

Кожна інноваційна компанія при своєму становленні проходить такі стадії розвитку:

Стадія 1. Генерація знань – накопичення знань, захист інтелектуальної власності.

Стадія 2. "Посівна" стадія – утворення компанії, створення дослідного зразка.

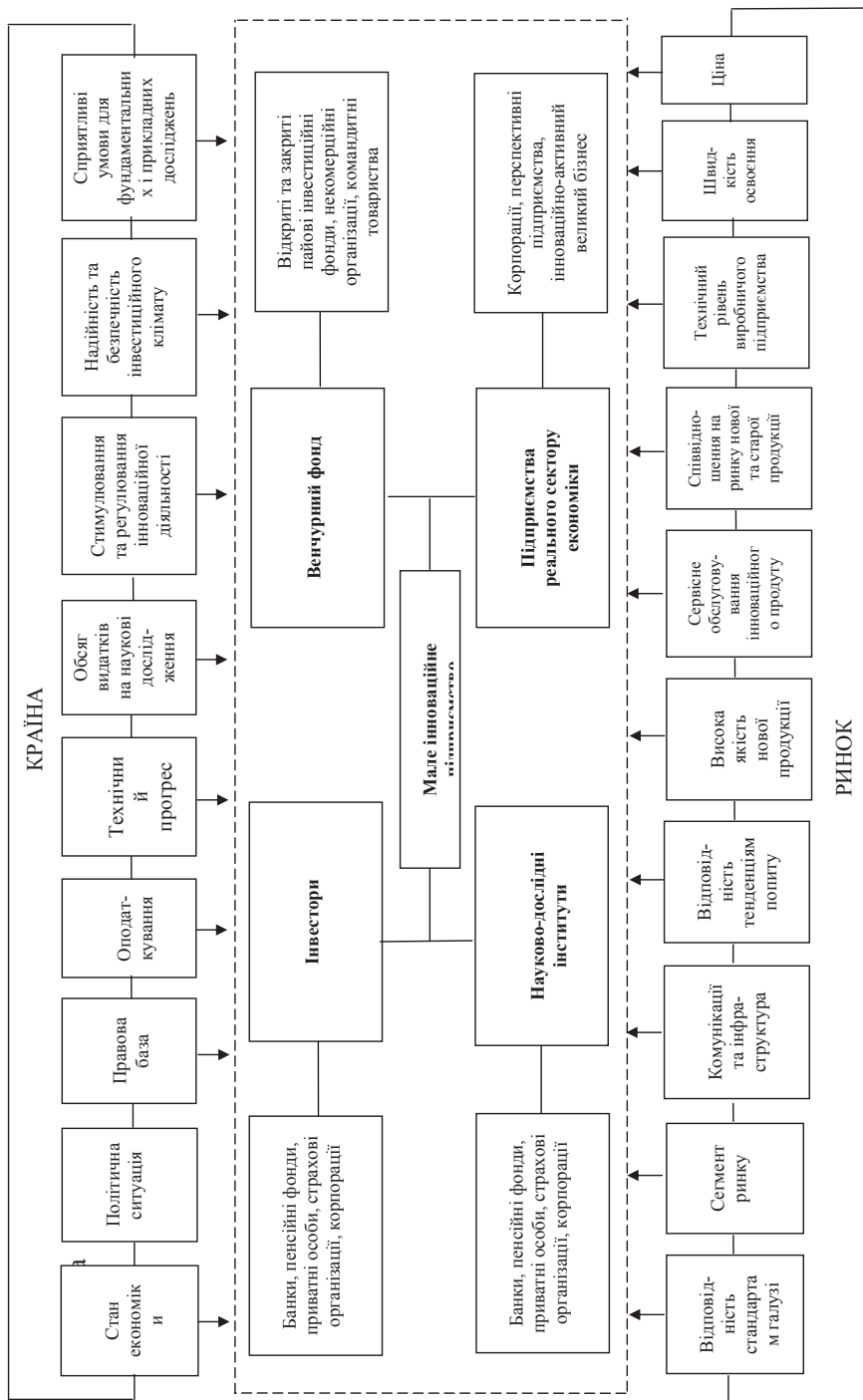


Рис. 1. Структура оточення малого інноваційного підприємства [1]

Стадія 3. Початковий ріст – організація виробництва і продаж інноваційного продукту.

Стадія 4. Розширення – збільшення обсягу продаж.

Стадія 5. Сталий розвиток – стабілізація обсягу продаж.

Венчурне інвестування доцільно проводити на стадії початкового росту становлення малого інноваційного підприємства, так як на даній стадії нівелюються технічні ризики виробленої продукції і на перший план виходять фінансові ризики продаж. Малі інноваційні підприємства активізують венчурний капітал за рахунок інвестування коштів у наукомісткі проекти, які в силу високого ризику, відсутності заставного майна та гарантій не отримують фінансової підтримки від традиційних кредитних установ. Засоби венчурних інвесторів вкладаються в основному у статутний капітал малих підприємств, орієнтованих на створення нових наукоємних продуктів, з подальшим виходом шляхом IPO (Initial Public Offering) – публічне розміщення акцій на біржі), прямого продажу або поглинання інвестованого підприємства.

Стратегія венчурного інвестування малого інноваційного підприємства переслідує такі цілі:

а) задає напрямок розвитку, виявляє венчурний проект, в який необхідно інвестувати фінансові ресурси;

б) визначає обсяг інвестицій, необхідний для ефективною реалізації венчурного проекту підприємства.

На підставі даної мети був запропонований наступний підхід до процесу формування стратегії венчурного інвестування малого підприємства. Спочатку необхідно сформулювати місію і цілі малого інноваційного підприємства для виявлення ролі пропонованого венчурного проекту в його розвитку. Далі слід провести стратегічний фінансовий аналіз перспектив венчурного проекту та визначити економічний потенціал малого інноваційного підприємства, необхідний для впровадження проекту. На підставі аналізу інформації виявляються й оцінюються стратегічні альтернативи фінансування венчурного проекту на різних стадіях його виконання, передусім з метою визначення необхідних обсягів коштів, за допомогою яких інноваційний продукт зможе вийти на ринок. Далі відбувається процедура інвестування мобілізованих фінансових коштів у венчурний проект і починається комерціалізація інноваційного продукту. Вихід венчурного фонду з проекту здійснюється на заключному етапі, коли підприємство вже зайняло стійку нішу на ринку і приступило до первинного розміщення своїх акцій на біржі. Алгоритм стратегії венчурного інвестування малого інноваційного підприємства представлений на рис. 2.

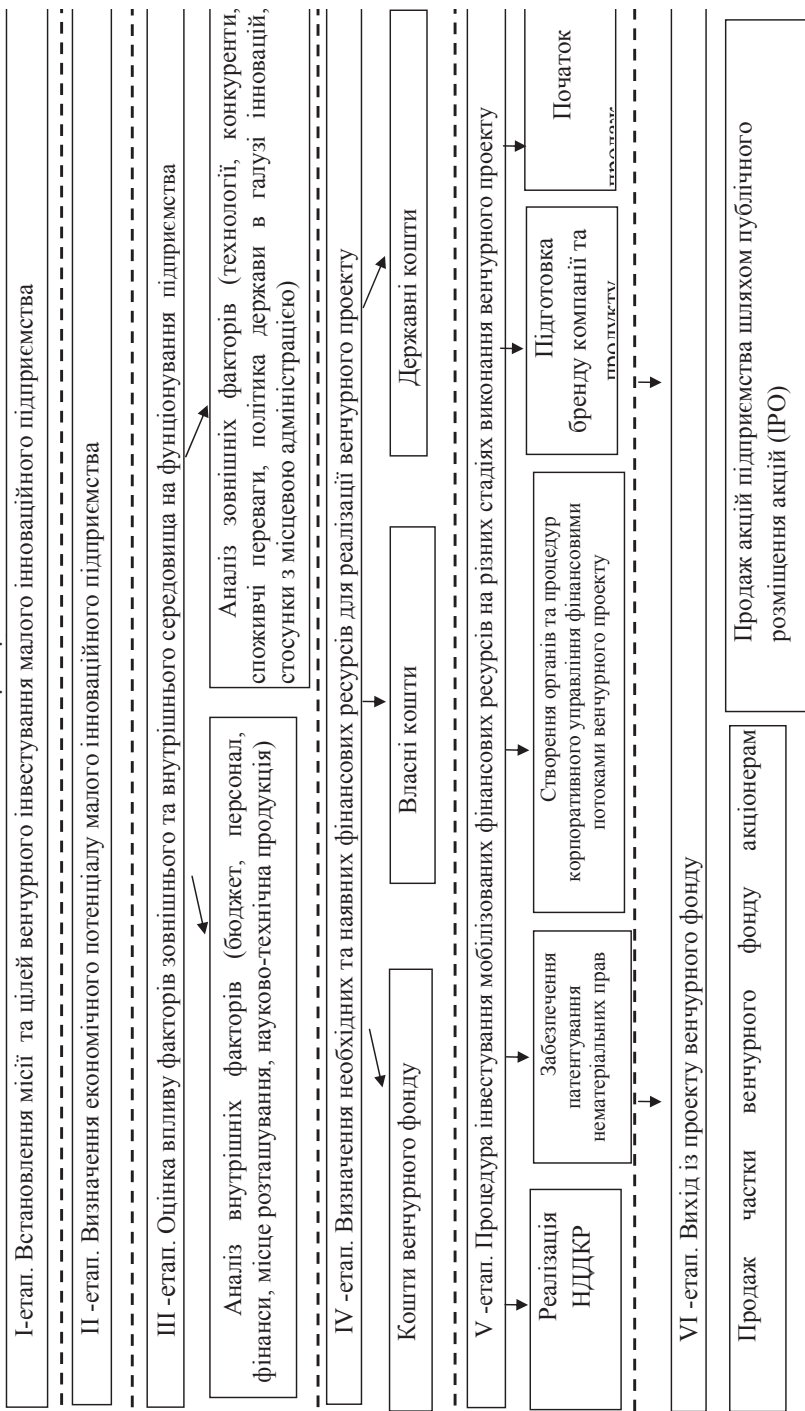


Рис. 2. Алгоритм створення стратегії венчурного інвестування малого інноваційного підприємства
Джерело: розроблено авторами на основі [2,3,4]

За даними Української асоціації інвестиційного бізнесу, з усіх українських компаній, що отримали інвестиції для своєї інноваційної діяльності: 23% – менеджери не мають достовірної інформації про ринок, 21% – вищі менеджери не мають навичок фінансового планування, 15% – компанії відчувають дефіцит кваліфікованих фінансистів, 9% – відсутність досвіду комерціалізації технологій. Витрати на аналіз перспектив продаж інноваційного продукту в середньому складають близько 3% від усіх витрат на інноваційну діяльність [2].

Причина недостатньої уваги до питання комерціалізації інноваційних продуктів полягає в низькому рівні інвестиційної культури підприємців. В основному інноваційні підприємства очолюють інженери-винахідники і вчені, у яких в силу звички спрацьовує модель планової економіки в розстановці пріоритетів свого бізнесу. При цьому найбільше уваги приділяється корисним властивостям інновацій і лише в останню чергу пошукам джерел фінансування, переговорами з інвесторами, організації свого бізнесу і т.п.

Таким чином, виникають протиріччя між пропозицією інноваційних продуктів і послуг та незадоволеною потребою суспільства у вітчизняній інноваційній продукції. Для усунення даних протиріч необхідне залучення капіталу венчурних фондів, що забезпечить ефективне використання фінансових, виробничих і людських ресурсів малих інноваційних підприємств, що, в кінцевому рахунку, задовольнить суспільні потреби у високотехнологічній продукції.

Венчурний фонд – це загальний пул коштів, які надає керуючим компаніям венчурний капітал, що направляється на кредитування та фінансування технічних нововведень, наукових досліджень і розробок, впровадження винаходів і відкриттів малих інноваційних підприємств [3]. Нижче представлена узагальнена структура венчурного фонду (рис. 3).

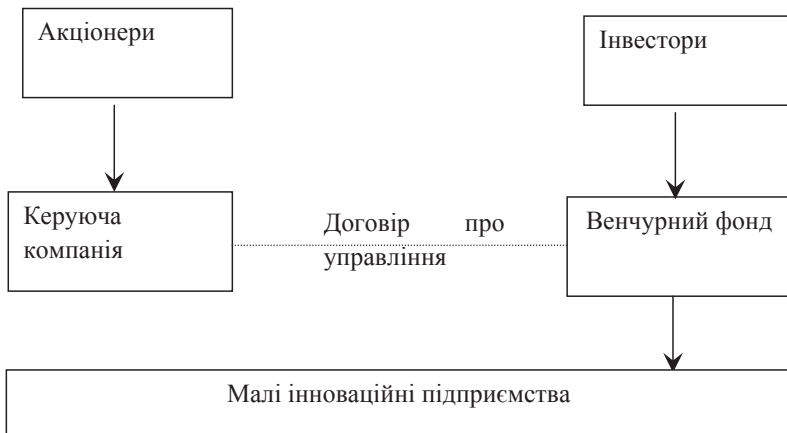


Рис. 3. Схема організації венчурного фонду [2]

Формулювання інвестиційних цілей при управлінні венчурним капіталом безпосередньо залежить від завдань інвесторів венчурного фонду і багато в чому визначається їх складом.

Для недержавних інвесторів метою інвестицій у венчурні проекти є, перш за все, отримання максимальної прибутковості при прийнятному рівні ризику, що визначається особистими перевагами інвестора. Статистика свідчить про те, що інвестиції у венчурний капітал дозволяють забезпечити більш високу прибутковість у порівнянні з традиційними фінансовими інструментами, при цьому характеризуючись і більш високим рівнем ризикованості вкладень.

Метою венчурного інвестування може бути також диверсифікація інвестиційного портфеля, що складається з традиційних активів. Оскільки кореляція доходності прямих інвестицій та акцій традиційно вважається низькою, включення венчурного капіталу в портфель дозволяє поліпшити його інвестиційні характеристики. Це є одним із мотивів інвестицій у венчурні фонди з боку інституціональних інвесторів.

Цілі державних інвесторів лежать скоріше не у фінансовій сфері як такої, а у стимулюванні розвитку венчурного фінансування як індустрії. Основні цілі держави зводяться до технологічно-інноваційних – посилення інноваційної активності економіки, збільшення числа науково-дослідних розробок, реальне введення їх в обіг та ін., а також фінансово-інфраструктурних, пов'язаних з розумінням венчурної індустрії як джерела фінансування для малих високотехнологічних підприємств. Важливим для державних інвесторів може бути також створення нових робочих місць та збільшення податкових надходжень до бюджету в разі успішної реалізації проектів. Очевидно, що дані цілі, перекладені в показники прибутковості і ризикованості капіталовкладень, можуть бути не тотожні отриманню максимально можливого доходу при прийнятному рівні ризику. Для державного інвестора може бути достатнім отримання мінімального доходу за умови, що його діяльність буде сприяти реалізації вищезазначених цілей. Проте в цілому держава має бути зацікавлена у формуванні венчурної індустрії як самостійної, самодостатньої сфери бізнесу, а не просто стимулювання комерціалізації окремих розробок. Для цього необхідний масовий приплив коштів у сферу венчурного фінансування, а найкращим стимулом може бути отримання більш високої прибутковості на вкладений капітал. Тому в деяких випадках цілі державних інвесторів можуть збігатися з цілями недержавних.

При цьому необхідно враховувати, що у венчурний капітал інвестують агенти з тривалим часовим горизонтом, оскільки венчурні інвестиції неліквідні.

Таким чином, основну мету венчурного інвестування можна сформулювати як досягнення максимального доходу при прийнятному рівні ризику за умови інвестування коштів на тривалий термін. Можливість досягнення прийнятного ризику забезпечується

використанням методів його мінімізації, які доцільно також розглянути в даному дослідженні.

Специфіка фінансових відносин малого інноваційного підприємства і венчурного фонду визначається, перш за все: відносинами по здійсненню контролю використання інвестованої власності; фінансово-кредитними взаємовідносинами; взаємовідносинами з приводу виробництва і реалізації готової продукції; відносинами з питань здійснення політики управління інтелектуальною власністю.

При здійсненні управління малим інноваційним підприємством венчурному фонду необхідно орієнтуватися на такі принципи:

1. Інтеграція в загальну систему управління малого інноваційного підприємства. Здійснення надійного контролю керуючою компанією оперативно-господарською та фінансовою діяльністю інвестованих підприємств.

2. Комплексність прийнятих управлінських рішень в галузі управління венчурним капіталом малого інноваційного підприємства. Формування сукупності фінансових методів, стимулів та ресурсів (організаційних, методичних і аналітичних), спрямованих на збалансовану взаємодію венчурного фонду та малого інноваційного підприємства.

3. Акумуляція минулого досвіду та впровадження його в практику. У даному випадку необхідно забезпечити рівень організації системи управління малим інноваційним підприємством на підставі отриманого досвіду, виявлених проблем і знайдених способів їх вирішення.

4. Характер прийнятих рішень і проведених перетворень. Управління венчурним капіталом пов'язано з необхідністю опрацювання великої кількості інформації, її систематизації, аналізу, виявлення прихованих закономірностей і т. д. Чим ретельніше буде опрацьовано інформацію (ТЕО, бізнес-план, патентний пошук тощо), тим більше вірогідність успіху реалізації інноваційного продукту і тим нижче, відповідно, буде ризик втрати венчурного капіталу.

Важливою стадією венчурного інвестування є відбір потенційно привабливих проєктів з метою подальшого формування портфеля. Якість оцінки інвестиційних проєктів є одним з важливих факторів, що зумовлюють можливість отримання в подальшому прийняттого рівня віддачі на вкладені кошти. Від зробленого на початковому етапі вибору проєкту залежать як доля довгострокових капіталовкладень, так і масштаби подальших зусиль інвестора для організаційно-управлінської підтримки проєктів, що фінансуються, включаючи додаткові витрати у разі виникнення непередбачених труднощів. Процес відбору проєктів складається з двох послідовних етапів – первісного пошуку конкурентоспроможних венчурних проєктів і подальшого процесу ретельного аналізу, вивчення компанії (due diligence).

У процесі попередньої експертизи відбираються проєкти, які практично реалізовані, компанії, що потенційно здатні до швидкого

розвитку і заняття лідерських позицій на ринку. На цьому етапі враховується відповідність проекту цілям інвестора та його галузева приналежність, стадія розвитку компанії, яка претендує на отримання фінансування, найбільш загальна оцінка перспектив розвитку бізнесу і рівня супутнього йому ризику.

На стадії ретельного аналізу проекту розгляду підлягають усі аспекти діяльності і поточного стану компанії та ринку, а також аналіз їх майбутнього розвитку. Вони включають:

1. Оцінку поточного стану:

- аналіз фінансового стану;
- проведення оцінки вартості бізнесу.

2. Оцінку здатності учасників проекту до ефективного управління бізнесом:

- практичний досвід керівників;
- діловий досвід компанії;
- обсяги робіт;
- наявність кваліфікованого персоналу.

3. Аналіз поточної та перспективної ситуації на ринку:

- визначення потенційної ємності ринку;
- аналіз конкурентного середовища;
- ймовірний обсяг продаж і частка ринку;
- ціноутворення.

4. Аналіз технологічного рівня розробки:

- унікальність;
- патентна захищеність;
- наявність сировини і матеріалів;
- технічна оцінка;
- оцінка екологічних та соціальних наслідків.

5. Аналіз економічної ефективності проекту:

- оцінка інвестиційних витрат;
- розподіл необхідних коштів по етапах розвитку проекту;
- період повернення коштів;
- можливий механізм виходу з проекту;
- фінансовий ризик проекту;
- рентабельність.

Критерії відбору проекту можуть відрізнятися для різних категорій венчурних капіталістів. У випадку проекту з державною участю критерієм відбору може стати його спрямованість на впровадження результатів наукових досліджень, широка сфера застосування науково-технічної продукції, соціально-економічне значення реалізації проекту для регіону – зростання кількості робочих місць, збільшення обсягу податкових надходжень у бюджет. Проте у загальному випадку найважливішими критеріями, що забезпечують можливість отримання високих прибутків у подальшому, є наявність кваліфікованої і досвідченої команди, хороші

перспективи розроблених технологій, достатній потенціал ринку, високі значення прогностичних показників прибутковості.

Одержання компанією конкурентних переваг можливе лише за наявності й реалізації стратегії розвитку, що дозволяє найкращим чином використовувати ресурси компанії. Тому при оцінці можливості компанії генерувати високі прибутки венчурному капіталісту слід звертати особливу увагу на компетенцію керуючого персоналу, який повинен володіти значим досвідом і хорошою фундаментальною підготовкою. Наявність злагодженої і досвідченої команди, в якій присутні фахівці з кожного аспекту діяльності компанії – науково-виробничої діяльності, фінансів та звітності, управління, маркетингу тощо, – є чинником, який багато в чому визначає майбутню успішність проекту. Керівництво повинно також володіти достатньою гнучкістю, щоб при необхідності бути готовим до вироблення нових рішень, відмінних від початкових планів. Вважається, що критерій оцінки якості управління інноваційним проектом є найважливішим, тобто венчурні інвестори ставлять успішну реалізацію проекту в пряму залежність від організаційних і управлінських навичок ініціаторів проекту.

Іншими важливими критеріями аналізу потенційного проекту є бізнес компанії, оригінальність запропонованого нею проекту, його конкурентні переваги і ринковий потенціал. Обов'язковою вимогою стає ємність ринкової ніші, так як новий товар повинен буде забезпечувати зростання обсягу продажу протягом довгострокового періоду в умовах зростання конкурентної боротьби.

Можливим методом оцінки стану підприємства є SWOT-аналіз, що дозволяє наочно розглянути можливості його успішної діяльності на ринку. Аналіз передбачає побудову таблиці, що представляє особливості розглянутої компанії в частині її сильних і слабких сторін, можливостей та загроз ефективній діяльності.

Аналіз фінансового стану компанії, якщо у неї вже є діючий бізнес, є окремим важливим критерієм оцінки проекту. Якщо розглянутий проект знаходиться на початковому етапі здійснення, акцент робиться на вивченні прогностичних показників діяльності компанії на декілька років вперед. Очевидно, що в цьому випадку інформація для прийняття рішення вкрай обмежена і відрізняється великим ступенем невизначеності. Можливість отримання високого прибутку на вкладений капітал є принципово важливою для венчурного інвестора, оскільки ризики, пов'язані з вкладенням коштів у молоді, на початковій стадії розвитку, компанії дуже високі. Вважається, що мінімальна норма внутрішньої прибутковості, яка робить проект потенційно прийнятним для інвестора, становить близько 40-60% річних.

Міра ризику є одним з важливих критеріїв відбору проекту для інвестування. Вплив ризикованості проекту на рішення про інвестування безпосередньо пов'язаний зі схильністю венчурного капіталіста до ризику,

а також рівнем ризику, прийнятним для інвесторів, що надають кошти під його управління.

Інвестиційний ризик являє собою ймовірність відхилення фактичного доходу, одержуваного в результаті інвестиційної діяльності, від очікуваного в бік його зниження внаслідок можливості виникнення фінансових втрат через невизначеність умов діяльності економічного агента. Ідентифікація та оцінка ризиків є принципово важливим етапом для можливості їх подальшої мінімізації в рамках комплексної стратегії управління інвестиціями.

Ризики венчурного інвестування традиційно вважаються особливо високими в силу великого ступеня невизначеності, супутньої для даного виду діяльності. У зв'язку з цим необхідним є розгляд природи ризиків, що передбачає, насамперед, виділення з усієї сукупності економічних ризиків тих з них, з якими стикається в процесі своєї діяльності венчурний інвестор. При цьому доцільно відштовхуватися від існуючих класифікацій ризиків, дві з яких, з точки зору авторів, найбільш прийнятні для венчурного інвестування.

Насамперед, за видами втрат, ризик розділяють на наступні види:

- ризик упущеної вигоди у разі нездійснення того чи іншого заходу;
- ризик зниження прибутковості;
- ризик прямих інвестиційних втрат, коли невірний вибір об'єктів інвестування чи неефективне управління призводять до повної або часткової втрати інвестованого капіталу.

Цей поділ ризиків є досить важливим для венчурного інвестування, а саме, для окремих проектів, що фінансуються інвестором. Ризик упущеної вигоди добре співвідноситься з можливістю неправильної оцінки потенційно привабливого проекту на стадії вибору об'єктів для інвестування. Досягнення проектом прибутковості, яка забезпечує повернення первісно вкладених коштів інвестора, проте не виправдала очікувань про більш високий рівень прибутковості, необхідний для успішного виходу інвестора з проекту, у венчурному фінансуванні має спеціальну назву – “феномен жалюгідного існування” (“the living dead phenomenon”). Отримання проектом подібних характеристик пов'язане, як правило, з причинами зовнішнього по відношенню до компанії характеру, такими як ситуація на ринку і несподівана поява нових конкурентів. Нарешті, ризик прямих втрат вкладених коштів може розглядатися як ймовірність повної невдачі реалізації венчурного проекту. Таким чином, ризик прямих втрат і ризик упущеної вигоди більшою мірою підлягають управлінню та контролю з боку інвестора, ніж ризик зниження прибутковості.

З іншого боку, за джерелами виникнення ризику можна розділити на систематичні і несистематичні (внутрішні, специфічні). Систематичні ризики обумовлені загальним станом економіки, тенденціями розвитку ринку, стадіями економічного циклу. Вони є здебільшого некерованим

зовнішнім фактором невизначеності, який інвестор повинен враховувати у своїй діяльності і по можливості прогнозувати, але на який він не може істотно впливати. Несистематичні ризики пов'язані з конкретними об'єктами інвестиційної діяльності, з окремими проектами, в які здійснюється вкладення коштів.

Автори навмисно не вживають такі широко розповсюджені терміни для даних видів ризику як диверсифікований і недиверсифікований ризик, оскільки вживання цих визначень стосовно венчурного капіталу не цілком виправдане. З урахуванням обмежених можливостей диверсифікації у венчурному інвестуванні повне усунення несистематичного ризику бачиться можливим тільки на рівні великих інвесторів, якікладають кошти в значне число венчурних фондів. На рівні окремого фонду частина несистематичного ризику майже завжди залишиться значущою, незважаючи на те, що в теорії він може бути повністю усунений шляхом диверсифікації.

При інвестуванні в одну конкретну компанію ризики, з якими стикаються ініціатори проекту, є в повній мірі і ризиками інвестора. Серед них кредитний, організаційний, ресурсний ризики, ризик неефективного управління, недостатнього фінансового контролю та ін. Однак специфічним для венчурних проектів у їх класичному розумінні є інноваційний ризик, пов'язаний з можливістю негативних результатів науково-технічних розробок, недостатністю захисту інтелектуальної власності, невизначеністю майбутніх умов реалізації створюваного продукту. При цьому рівень інноваційного ризику знаходиться в прямій залежності від етапу життєвого циклу проекту: він найбільш високий для компаній на стадії розробки концепції нового продукту, знижується зі створенням дослідних зразків, у ще більшій мірі – з початком комерційної реалізації товару. Для компаній на стадії розширення виробництва і збільшення його ефективності інноваційний ризик близький до нуля. В цілому внутрішні ризики, пов'язані з діяльністю окремої компанії, в яку вкладені кошти, виявляються набагато більш важливою складовою ризику на початковій стадії проекту, в той час як з плином часу все більшого значення набуває вплив ринкових сил.

До числа ризиків, з якими стикається венчурний інвестор і які пов'язані, насамперед, з вибором об'єкта капіталовкладень, належать також ризик країни, регіональний та галузевий ризики. Ризик країни включає в себе всю сукупність специфічних економічних, політичних, правових, екологічних та ін. факторів, пов'язаних з веденням діяльності в конкретній країні. У зв'язку з цим вживання поняття "ризик" стає виправданим насамперед якщо мова йде про державу з мінливим соціально-економічним становищем. У тісному взаємозв'язку з ним знаходиться регіональний ризик – ризик втрат у зв'язку з нестійким станом економіки окремого регіону. Галузевий ризик – це ризик, пов'язаний зі зміною ситуації в певній галузі; в його основі можуть лежати структурні зміни в

економіці, виснаження ресурсів, зміна попиту на ринках, технологічні зрушення, що змінюють потенційне місце виробленого продукту на ринку.

Окреме місце займають ризики, обумовлені специфікою процесу взаємодії інвестора і компанії. Серед них – ризик зменшення частки інвестора в компанії при отриманні нею додаткового фінансування з інших джерел, що призводить до втрати його впливу на прийняття стратегічно важливих рішень, а також можливі конфліктні ситуації при розподілі виручки при виході інвестора з проекту або ліквідації компанії. При здійсненні міжнародного інвестування інвестор також піддається впливу валютного ризику, тобто можливості несприятливої для нього зміни курсів валют.

Особливе місце серед ризиків венчурного інвестування займає ризик ліквідності, пов'язаний з неможливістю продати актив у потрібний момент за прийнятною ціною. Основу для існування даного ризику закладає сама сутність венчурних інвестицій, для яких не існує ринку, функціонуючого на регулярній основі. Ризик ліквідності полягає в можливих складнощах реалізації виходу з проекту, а саме, здійснення IPO або пошуку стратегічного інвестора. Таким чином, ідентифікувавши ризики, з якими стикається в процесі своєї діяльності венчурний капіталіст, можна планувати діяльність в рамках венчурного інвестування.

В силу високого ступеня невизначеності при оцінці потенційного проекту, точна кількісна оцінка рівня ризику, притаманного тому чи іншому проекту, є малореальною. На основі експертних оцінок і статистичних даних можливе отримання узагальнених значень рівня ризику для проектів на різних стадіях розвитку. Дж. Рунка і Дж. Янг проаналізували суб'єктивне сприйняття ризику менеджерами венчурних фондів. На основі опитування менеджерів венчурних компаній ними було проведено дослідження про середній рівень ризику проектів на різних стадіях розвитку, а також відповідний рівень необхідної прибутковості і отримані такі результати (таблиця 1).

Таблиця 1

Рівні ризику і необхідної прибутковості проекту на різних стадіях розвитку [5]

Показники Стадії	Ризик, %	Необхідна прибутковість, %
«Посівна» стадія	66.2	73.0
Початкова стадія (старт-ап)	53.0	54.8
Стадія раннього зростання	33.7	42.2
Розширення	20.9	35.0
Вихід	20.9	35.0

Отримані результати добре узгоджуються із загальноприйнятим уявленням про розподіл прибутковості венчурних проектів. Якщо ризик на «посівній» стадії можна умовно поділити на ризик не повернути вкладені в проект кошти і ризик не отримати очікувану високу прибутковість, то згідно з правилом «3-3-3-1» він складе 60%. Як видно, розрахований таким чином рівень ризику в 60% виявляється дуже близьким до результатів вчених [5].

Таким чином, стандартне відхилення є реальним інструментом для вимірювання ризику у венчурному інвестуванні, коли мова йде про оцінку очікуваних характеристик проекту. Однак так само для оцінки ризику можуть бути використані показники, які описують ймовірність втратити вкладені кошти і ймовірність не досягти очікуваного високого рівня дохідності на інвестиції.

До числа заходів, спрямованих на зменшення ризику у венчурному інвестуванні, можна віднести:

- ретельний відбір проектів для інвестування;
- ступінчасту систему фінансування, коли фінансування кожної наступної стадії розвитку проекту проводиться тільки при досягненні успішних результатів на попередній стадії;
- диверсифікацію – як за проектами, так і по галузях, географічних регіонах і стадіях розвитку;
- досвід і знання менеджера як засіб змінити співвідношення дохідність – ризик.

Здійснення інвестицій раундами є типово венчурний спосіб мінімізації ризику, що дозволяє на ранньому етапі виявити невдалі проекти і відмовитися від їх подальшого фінансування. Це також є додатковим стимулом для підприємців підвищувати ефективність своєї діяльності, щоб отримати подальше фінансування. Фінансування раундами призводить до того, що фонди не витрачають відразу всі наявні в них кошти. Це надає можливість вкладення тимчасово вільних коштів у традиційні активи, забезпечуючи отримання додаткової дохідності. Часто інвестори не вносять відразу всю необхідну суму, а лише зобов'язуються надати її після закінчення певного терміну, тим самим позбавляючи венчурного капіталіста від необхідності управляти додатковими, не задіяними у венчурному інвестуванні, засобами і дозволяючи зосередитися на головній задачі – пошуку та управлінні проектами.

Успішна реалізація венчурного фінансування і завершення проекту зі створення та впровадження інноваційного продукту залежать від ефективності взаємодії основних учасників венчурного проекту – венчурного капіталіста (фінансового донора) і підприємця – "імітатора" або "акцептора" інновації. Природно, що переговори, які передують вкладенню коштів, повинні викликати довір'я інвестора до підприємця.

У міру наближення моменту виходу венчурного капіталіста з проінвестованої фірми посилюється бажання підприємця повернути всю

повноту контролю над своїм бізнесом, а венчурний інвестор потребує отримання права контролю, щоб забезпечити себе від ризику ймовірної відмови підприємця від управління фірмою, або отримання ним особистої вигоди. Тому важливе місце в управлінні взаємодіями в рамках венчурних проєктів відводиться питанням мотивації учасників, зокрема у разі виведення капіталу.

Процедура виходу з венчурного бізнесу («exit») передбачає повернення венчурними інвесторами своїх капіталовкладень. Оскільки процесу повернення інвестиційних коштів приділяється значна увага з боку венчурних інвесторів, ще на етапі планування діяльності щодо залучення джерел венчурного капіталу потрібно здійснювати пошук, оцінювати та прогнозувати можливий вибір стратегій виходу інвесторів із венчурного підприємства, тобто проводити планування виходу інвесторів із проінвестованого підприємства та розробляти стратегії повернення або втримання часток власності засновниками і менеджерами венчурного підприємства. Планування виходу передбачає вибір найбільш прийнятних стратегій.

Наприклад, основними стратегіями виходу інвесторів США з венчурного бізнесу є такі: через прямий продаж своїх часток стратегічним інвесторам («trade sale»); через публічне розміщення акцій (IPO); через приватне розміщення акцій (PO); через викуп часток у бізнесі підприємцями (засновниками, трастом менеджерів) – «management buy-out» (MBO); через продаж часток власності іншим інвесторам для заміщення капіталу – «management – buy-in» (МВІ); через ліквідацію таких підприємств, розпродаж активів та списання боргів.

Прямий продаж своїх часток стратегічним інвесторам, які не є професійними інституційними інвесторами, проводиться через укладання угод типу М&А. Проводиться купівля контрольних пакетів акцій з метою горизонтальної або вертикальної інтеграції. Продаж стратегічним інвесторам може проходити у формах: прямого розрахунку грошовими коштами за акції компанії – стратегічного інвестора, за боргові зобов'язання (ноти) компанії – стратегічного інвестора або за змішаної форми – поєднання попередніх форм розрахунків. Викуп часток в бізнесі підприємцями (засновниками, трастом менеджерів) – «management buy-out» (MBO), – може проходити у формах прямого викупу за грошові кошти, через отримання банківських кредитів менеджерами «leverage buy-out» (LBO), випуск боргових зобов'язань (нот) підприємством. За умови продажу часток власності іншим інвесторам для заміщення капіталу – «management – buy-in» (МВІ), – покупцями виступають як індивідуальні, так і інституційні професійні інвестори, венчурні капіталісти, банки. На відміну від угоди «trade sale», МВІ не обов'язково передбачає отримання такими інвесторами контрольних пакетів акцій компанії. МВІ з венчурними капіталістами може набувати форми брідж-фінансування, тобто отримання новими венчурними капіталістами конвертованих в акції

або неконвертованих нот в обмін на надані менеджерам венчурного підприємства грошові кошти для викупу часток власності інвесторів попередніх раундів венчурного інвестування. У США створені венчурні фонди, які зазвичай спеціалізуються лише на наданні брідж-позик.

Незалежно від ефективності реалізації інноваційного проекту в кінці терміну венчурного інвестування настає ліквідація венчурного підприємства – не оголошення підприємства банкрутом і припинення його діяльності (хоч і такий варіант можливий), а вихід інвесторів із венчурного бізнесу. В умовах високої ризиковості проектів венчурного інвестування часто ліквідація венчурного підприємства співпадає з фізичною ліквідацією самого підприємства у випадку коли бракує коштів для відшкодування втрат, понесених венчурними інвесторами. Від обґрунтованого вибору стратегій виходу інвесторів із проінвестованого підприємства та реалізації самого «виходу» залежить досягнення показників економічної ефективності як для інвесторів, засновників (менеджерів) венчурного підприємства, так і для усіх зацікавлених суб'єктів венчурного підприємництва, які прямо чи опосередковано беруть участь у венчурній діяльності.

В силу недостатньої розвинутості інвестиційних механізмів і фінансових інститутів України, у тому числі «молодості» фондового ринку як одного з основних майданчиків венчурних інвесторів, галузь венчурних інвестицій в державі розвинута слабо.

Основні сфери венчурного інвестування: будівництво, торгівля, готельний і туристичний бізнес, переробка сільгосппродукції, страхування, інформатизація. Проте практично відсутні стартові вкладення та вкладення в інновації, а переважають інвестиції в розвиток компаній. Приватним особам, пенсійним фондам, страховим компаніям заборонено бути учасниками венчурних фондів. Це є свідченням того, що український венчурний бізнес є таким лише формально, а насправді відсутні його найбільш важливі характеристики – інноваційна компонента, ризикованість і класична орієнтація на інноваційні проекти, співпраця з технопарками, бізнес-інкубаторами та ВНЗ [6].

Основними факторами, що сприяють розвитку венчурної індустрії, є наявність науковоосвітньої бази, вільного капіталу і фондового ринку; політична і макроекономічна стабільність; стабільний попит з боку держави та приватного сектору на наукові дослідження й розробки.

В Україні помітна нестача джерел фінансування інвестицій. Її економіка також відзначається слабкістю фондового ринку та відсутністю гарантій для венчурного інвестора, які б обмежували його ризики. Єдиним інструментом венчурного інвестора залишаються звичайні акції, що не страхують вкладника від неефективної реалізації проекту. Загалом спостерігається несприятлива державна політика щодо стимулювання інноваційних процесів. Національне законодавство у сфері науково-технічної діяльності не погоджено з фінансовим законодавством, а тому на

практиці не передбачає стимулювання інновацій податковими й іншими пільгами. Держава не допомагає виконанню технопарками та бізнес-інкубаторами їх безпосередньої інноваційної функції. Велике значення має створення в країні державного венчурного фонду, який повинен здійснювати кредитування венчурних інвестиційних фондів під низький відсоток.

Основними перешкодами у розвитку венчурного інвестування ми вважаємо нестабільне середовище, слабкість венчурної інфраструктури, низьку ліквідність венчурних інноваційних інвестицій у зв'язку з нерозвинутістю фондового ринку, в основному іноземне походження венчурного капіталу, недостатню інформаційну підтримку та брак прозорості й відкритості у бізнесі.

Проте стан справ не є критичним. До позитивних зрушень, що відбуваються у цій сфері, можемо віднести фактичне впровадження Закону України «Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)» від 15.03.2001 р., внесення відповідних змін до всіх суміжних законодавчих та нормативно-правових актів, державних програм і проєктів, введення пільгового режиму оподаткування венчурних підприємств, що інвестують кошти в інноваційні проєкти, розробку системи мотиваційних чинників для венчурних інвесторів, створення умов для забезпечення ліквідності наукоємних фірм, тобто можливості продажу їх акцій на фондовій біржі, використання державою спеціальних важелів регулювання інноваційної діяльності [4].

Для розвитку венчурного інвестування, поліпшення стану венчурних фондів і ринку венчурних інвестицій необхідно запровадити низку заходів:

- удосконалити національне законодавство з венчурного фінансування: розробити закони щодо малих венчурних фірм та фондів венчурного капіталу, у яких має бути визначено їх юридичний статус та передбачено певні державні гарантії і стимули у функціонуванні; дозволити фізичним особам, страховим компаніям і пенсійним фондам бути учасниками венчурних фондів;

- розвивати венчурну інфраструктуру, важливими елементами якої є технопарки, бізнес-інкубатори, центри трансферту технологій і особливо венчурні фонди; проводити інноваційні конкурси, експертні ради, венчурні ярмарки національного та регіонального рівнів;

- запровадити фінансові стимули для інвестування венчурних фондів, малих і середніх інноваційних підприємств через зниження державою венчурних ризиків приватних інвесторів, у тому числі шляхом державних гарантії за кредитами венчурних фондів або нових малих компаній;

- проводити розробку й упровадження механізму державного страхування кредитів, що надаються ринковими фінансово-кредитними установами під реалізацію інноваційних проєктів;

- створити Державний венчурний фонд, який має здійснювати пряме надання капіталу венчурним фондам. Державні структури повинні

інвестувати й ризикувати спільно з приватним бізнесом. У ході такого співробітництва за рахунок ефективної діяльності з боку приватних структур держава знижує свої ризики і стимулює початок венчурної індустрії [7].

Аналіз особливостей венчурного фінансування дозволяє охарактеризувати його як різновид фінансового капіталу, що виконує роль особливого інвестиційного фактора – ресурсу в суспільному відтворенні, – та має переважну спрямованість на активізацію науково-технічної й інноваційної діяльності. Середня норма доходу капіталу перебуває в межах 30-60% і є досить привабливою.

Високі ризики і невизначеність кінцевого сукупного ринкового ефекту у сполученні з надвисокою прибутковістю вкладених у нові технологічні рішення коштів дає підставу розглядати венчурний капітал як особливий фактор інноваційного економічного росту, структурного відновлення економіки на сучасному етапі становлення інноваційної економіки, що базується на знаннях.

При існуванні явних передумов для розвитку галузі венчурного інвестування, серед яких необхідно відзначити конкурентоспроможний науково-технічний потенціал, освітній і кадровий склад, реально існуючий великий попит на венчурний капітал з боку інноваційних підприємств, сьогодні воно практично не отримало розвиток. Реструктуризація венчурного інвестування дозволить вивести ринок венчурного капіталу України на якісно вищий рівень, сприятиме розвитку економічних процесів і економічному зростанню в цілому.

Література

1. Опанасюк В.В. Становлення та особливості розвитку венчурного капіталу: [автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Спеціальність 08.01.01] – К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2005. – 21 с.
2. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Романа Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 703 с.
3. Джерела венчурного капіталу. Українська асоціація інвестиційного бізнесу. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.uaib.com.ua/files/articles/204/>.
4. Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди): Закон України від 15 берез. 2001 р. № 2299-III // Відом. Верховної Ради України. – 2001. – № 21. – С. 103.
5. Ruhnka J.C., Young J.E. Some hypotheses about risk in venture capital investing // Journal of Business Venturing – 1991. – №6. P. 124.
6. Українська асоціація інвестиційного бізнесу. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.uaib.com.ua/>.
7. Савченко В.Ф., Шатирко Д.В. Проблеми венчурного інвестування в Україні // Юність науки. – ЧДІЕУ. – 2013 р. – С. 33.

4.3. Формування моделі фінансового забезпечення в умовах багатоканальної системи фінансування охорони здоров'я України

Стратегією подальшої діяльності у сфері європейської інтеграції є активний перехід на сучасні європейські методи роботи, сприяння розвитку міжвідомчої взаємодії на горизонтальному рівні, розширення повноважень середньої та нижньої управлінських ланок у сфері обміну інформацією, заохочення ініціативності, глибокої продуманості пропозицій і бачення кінцевих результатів їхньої реалізації, вивчення та трансляція корисного досвіду інших європейських країн у сфері державного управління інтеграційними процесами. Успіх на шляху просування України цим курсом та надання відносинам Україна — Європейський Союз якісно нового статусу залежатиме від: здійснення послідовного та виваженого реформування економічної і соціальної сфер; ефективності процесу наближення законодавства України до законодавства ЄС; реалізації положень Угоди про партнерство та співробітництво між Україною і ЄС та його членами.

Основними напрямками, визначеними у проекті Концепції соціального розвитку України на 2013-2023, є наступні: розвиток трудового потенціалу, стабілізацію демографічних процесів, реформування професійної освіти, підвищення якості робочої сили, розвиток сфери зайнятості, національного та регіональних ринків праці, розв'язання проблем, пов'язаних з трудовою міграцією, реформування системи оплати праці, розвиток систем соціального страхування та пенсійного забезпечення, удосконалення системи соціальної підтримки найбільш вразливих категорій громадян, посилення ефективності соціального діалогу, розвиток системи корпоративної соціальної відповідальності [1].

В період економічної кризи на першому місці мають бути соціальні пріоритети. Саме ступінь орієнтованості держави на покращення здоров'я громадян, вдосконалення діяльності сфери охорони здоров'я (СОЗ) і є одним із основних показників розвитку держави, її цивілізованості й конкурентоспроможності. Як зазначають експерти ВООЗ, здоров'я населення – це чинник довготривалого стійкого економічного зростання, підвищення національного доходу, що своєю чергою впливає і на соціальне благополуччя, сприяє безперервному економічному зростанню і зниженню рівня бідності. Чим розвиненіші й багатші суспільство та держава, тим більше коштів вони вкладають в охорону здоров'я своїх громадян, у медико-санітарне обслуговування, в розвиток медичної, біологічної та фармацевтичної науки, практики й новітніх оздоровчих і лікувальних технологій.

Здоров'я, в силу свого зв'язку з якістю життя, є першочерговим фактором, який визначає людський розвиток; разом із тим воно є одним із результатів розвитку - зазначав професор А.А. Лоєдін. Визначення

здоров'я не можна зводити лише до відсутності захворювання: здоров'я, як сказано у преамбулі Статуту Всесвітньої організації охорони здоров'я, це „стан повного фізичного, душевного і соціального благополуччя, яке дозволяє людям вести соціальне і економічне продуктивне життя” [2, с.5]. Таким чином, розвиток охорони здоров'я є невід'ємною складовою частиною національного розвитку і їх головні цілі повинні співпадати.

Значення здоров'я людини визнають у світі настільки важливим, що цей показник першим входить до індексу людського розвитку – універсального визначника рівня розвитку суспільства тієї чи іншої країни, який розраховується на основі трьох показників: тривалості життя людей, грамотності, валового внутрішнього продукту та купівельної спроможності громадян. Він базується на трьох підвалинах людського розвитку: стані фізичного здоров'я, освітніх можливостях та матеріальних ресурсах для задоволення потреб людини. Цей індекс періодично вираховує Рада експертів Програми розвитку ООН, перед якою щорічно звітує кожна держава – член ООН.

За останні 10 років серед країн світу індекси розвитку людського потенціалу в переважній більшості держав поліпилися (з показника 0,639 до 0,694), а 40 країн світу суттєво просунулися в даному рейтингу.

Щодо нашої країни, то незважаючи на відносний ріст індексів у 2009-2012 роках, динаміка рейтингу навпаки погіршилася. У 2010 році Україні належала 69-та позиція, у 2011 – 76-та з показником 0,737, а в минулому році 78-ма з показником 0,740. За критеріями досліджуваного індексу в нашій країні найкращий стан справ з освітою та грамотністю – 0,860 (29 місце у світі), помітно гірші зі здоров'ям та довголіттям – 0,760, а найгірший стан з рівнем життя (економічним розвитком) – 0,615.

Згідно з «Доповіддю про людський розвиток – 2013» ПРО ООН, п'ятірка лідерів за досліджуваним індексом сформувалася у складі Норвегії – 0,955, Австралії – 0,938, США – 0,937, Нідерландів – 0,921 та Німеччини – 0,920, а найгірші показники належать Нігер та Демократичній республіці Конго по 0,304. Україні дісталось 78 місце, яке вона розділила з Македонією, випередила нас Перу з індексом 0,741, а позаду з числа країн Європи лишилися лише Молдова та Боснія і Герцеговина з індексами 0,660 та 0,735 відповідно. Щодо республік колишнього ССРСР, то найкращі показники в прибалтійських країнах, які є членами ЄС, наприклад в Естонії він становить 0,848, не з членів ЄС найкращий індекс належить Білорусії – 0,793, найгірші показники у Таджикистану та Киргизії по 0,622 [3].

Найвищий наш показник – рівень освіти завжди позитивно впливав на імідж країни, адже за світовим рейтингом грамотності ми знаходимося на 29 місці, про те економічні показники, які визначають рівень життя населення (0,615 - Україна, для порівняння в нашій сусідки Білорусії – 0,723), негативно позначаються на індексі розвитку людського потенціалу, відкидаючи нашу державу в рейтингу до середньостатистичних показників латиноамериканських держав.

Зважаючи на негативну динаміку рейтингу серед країн світу за досліджуваним індексом (2010 - 69 місце, 2012 -78 місце), стає зрозумілим, що за умови погіршення якості освіти (доступності), збереження сучасного стану економіки та медицини – наша країна географічно знаходиться в Європі надалі поступатиметься у світових рейтингах країнам з менш розвинених частин світу.

Стан здоров'я населення України на сучасному етапі розвитку оцінюється як незадовільний: високий рівень загальною смертності (16,3 на 1000 населення), який практично неухильно зростає (за даними Європейської бази даних "Здоров'я для всіх" більш високі, чим в Україні стандартизовані коефіцієнти смертності реєструються тільки в Росії, Казахстані і Молдавії); низькі рівні очікуваної тривалості життя (68,1 років, нижче лише в Росії, Казахстані, Туркменістані) і тривалість життя без інвалідності (59,2); найвищий в Європейському регіоні природний спад населення (- 4,6 на 1000 населення у 2011 р.); відсутність ознак подолання епідемій туберкульозу і ВІЛ/СНІДу (захворюваність на туберкульоз перевищує показники в ЄС в 5,3 рази, а смертність від цієї причини – майже в 20 разів; захворюваність на СНІД– в7,1, на ВІЛ- в 5 разів) [4].

Стан здоров'я населення нині є головним чинником подальшого соціально-економічного розвитку суспільства. Не випадково, що в розвинених країнах світу здоров'я розглядається як критерій якості життя, і воно є одним з провідних пріоритетів діяльності їх урядів. Зрозуміло, що лише суспільство, яке складається з фізично і духовно здорових індивідів зі значною тривалістю активного життя (а саме таким характеристикам, на думку провідних фахівців ВООЗ, повинна відповідати здорова особа), спроможне досягти сталого розвитку у всіх сферах своєї життєдіяльності. І навпаки: безконтрольний розвиток тих процесів, які останнім часом визначають демографічну ситуацію в Україні може поставити під сумнів її існування як незалежної держави і, навіть, як територіального утворення на географічній карті світу.

В останні роки система охорона здоров'я розвинених країн з ринковою економікою вступила у нову смугу розвитку, для якої характерні значні зрушення в технічному оснащенні. Техніка стає невід'ємним елементом медичного обслуговування. Технічні засоби в багатьох випадках визначають позитивний результат боротьби за здоров'я людини. В охороні здоров'я України ці процеси були виражені значно слабкіше: методи діагностики і лікування за останні роки практично не змінювалися, а рівень комфортності і догляду за хворими знизився. Нові медичні технології стали надбанням невеликого кола центральних інститутів і клінік, відомих лікарень.

Структурна незбалансованість розвитку медико-індустріального комплексу України в ринкових умовах господарювання визначається високим рівнем інфляції, різким порушенням господарських зв'язків,

скороченням обсягів виробництва в масштабі всієї економіки. Внаслідок населенню складно придбати життєво важливі медикаменти, малодоступними є платні медичні й оздоровчі послуги.

Зростання обсягів коштів населення на медичні послуги та медикаменти не є свідченням зростання в Україні заможних верств населення та їх можливостей платити за медичне обслуговування. Втім, бюджетного фінансування не вистачає для нормальної взаємодії охорони здоров'я з іншими галузями, що працюють за законами ринку.

Сфера медичних послуг в Україні залишається надмірно регульованою з боку держави, а механізми ринку - незадіяні, принаймні офіційно. В той же час, вона потерпає від проблем неефективного функціонування ринку. За окремими оцінками, біля 1/3 ринкового обігу припадає на „тіньовий” сектор. Ці фінансові потоки обминають систему, чим значною мірою обмежують можливості уряду збільшувати асигнування на систему охорони здоров'я та контролювати її розвиток.

Так званий „тіньовий” сектор в охороні здоров'я також породжує певні небажані наслідки: зростає корупція серед частини медпрацівників, а найбільшій верстви населення взагалі не можуть отримувати належну медичну допомогу. За цих умов ринковий механізм руйнує систему охорони здоров'я як галузь, не сприяє розвитку медичних технологій, підвищенню якості медичних послуг. Державна ж система охорони здоров'я продовжує потерпати від хронічного браку коштів. Бюджетні асигнування на сьогодні покривають лише меншу частину її потреб, і ситуація постійно погіршується.

Як серед пацієнтів, так і серед лікарів зростає невдоволення існуючим станом справ. З одного боку, не забезпечується конституційне право громадян на безоплатну медичну допомогу, з іншого боку, галузь охорони здоров'я зазнає негативного і не передбачуваного впливу ринкових коливань, що призводить до негативних наслідків.

Згідно соціального опитування, якістю медичної допомоги задоволені лише 6 % опитуваних. Задоволені своєю працею лише 28,5 % лікарів. Робота лікарень була визнана задовільною тільки 52,1 відсотками опитуваних.

Кінцева мета працівників галузі охорони здоров'я - підтримувати та зміцнювати здоров'я населення. Хоча громадяни самі несуть відповідальність за стан власного здоров'я, багато в цьому напрямі можуть зробити керівники організацій охорони здоров'я, злагоджено працюючи з лікарями, медсестрами та іншими представниками сфери охорони здоров'я.

У сучасному світі організація охорони здоров'я розглядається як суспільна справа, для забезпечення якої створюються солідарні механізми, які акумулюють ресурси суспільства, хоча можливості пацієнта при цьому особисто впливати на якість послуг зменшуються. Суб'єкт, що акумулює засоби й уповноважений представляти інтереси населення (будь то чи

держава чи лікарняна каса), забезпечує тільки деякий стандартний, усереднений пакет послуг без урахування сподівань і побажань пацієнта. Іншими словами, нині в усьому світі (за винятком країн з чисто ринковими моделями) організація медичної допомоги не є „клієнто-орієнтованою”.

Перехід до медичного страхування громадян з акцентом на багатоканальне фінансування охорони здоров'я, безумовно, є перспективним шляхом його реформування. Стратегія реформи повинна враховувати особливості кризового етапу перехідного періоду з метою адекватного розподілу тягаря медичних витрат. З огляду на це її слід здійснювати шляхом переходу до бюджетно-страхової моделі охорони здоров'я.

Принцип побудови національних систем охорони здоров'я розвинутих країн можна сформулювати в такий спосіб:

- рівність для всіх громадян у доступності наявних медичних послуг досить високої якості;
- забезпечення гарантованого обсягу медичних послуг для населення і контроль за їх цінами;
- право громадян на обрання страховика, лікувальної установи, лікаря, а також методу лікування в системі страхової медицини.

Згідно цих загальноприйнятих принципів, країни розробляють і реалізують різні моделі фінансування охорони здоров'я, виходячи з фінансових можливостей державного бюджету, частки витрат на охорону здоров'я у ВВП країни, платоспроможності населення й інших факторів.

У світовій практиці виокремлюються три базових моделі фінансування охорони здоров'я (зазначене доведено, обґрунтовано та деталізовано автором у попередніх наукових працях, які наведено у списку опублікованих робіт [5-9]):

1. Державна модель охорони здоров'я, яка існує переважно (до 90%) за рахунок бюджетних коштів (Великобританія, Ірландія, Данія).

2. Бюджетно- страхова модель охорони здоров'я, яка діє за допомогою цільових внесків підприємців, громадян і субсидій держави із загальних чи спеціальних бюджетних надходжень. При цьому фінансування із позабюджетних фондів медичного страхування переважають у більшості розвинутих країн: Німеччина – 78%, Італія – 87%, Франція – 71%, Швеція – 91%, Японія – 73%.

3. Комерційна система медичного страхування, яка базується на приватно - підприємницькій основі і функціонує за рахунок реалізації медичних послуг населенню (США, Ізраїль, Південна Корея, Нідерланди).

Розглянемо кожну модель детальніше. Вказані країни обрані для огляду зарубіжних систем охорони здоров'я не випадково. Вони відзначаються високим рівнем розвитку медицини в умовах ринкових відносин, високим рівнем задоволення потреб населення в медичній допомозі, позитивними тенденціями з основних показників здоров'я населення.

У країнах з державною системою організації охорони здоров'я медичне обслуговування не є цілком безкоштовним для населення і припускає, як додаткове джерело фінансування, надходження коштів від населення.

Так, у Великій Британії пацієнти сплачують вартість ліків, окулярів, медичних засобів, половину послуг зубних лікарів, окремі послуги у лікарнях. Структура витрат на охорону здоров'я така [10, с. 630]: державні кошти – 85%; кошти соціального страхування – 10 %; особисті кошти населення – 5%.

Систему охорони здоров'я у Великій Британії можна характеризувати як переважно державну або, як її називають самі британці, національну. Вона базується на таких принципах:

- пріоритетна участь держави у витратах на охорону здоров'я;
- професійна незалежність лікарів;
- опора на "сімейного" лікаря;
- сплата населенням спеціального податку незалежно від стану здоров'я.

На відміну від інших країн, національна система охорони здоров'я у Великій Британії має три сектори: місцеві органи і заклади охорони здоров'я, позалікарняна медична допомога, стаціонарна медична допомога.

Система охорони здоров'я жорстко централізована. Податкові надходження централізуються і розподіляються спочатку в регіони, а потім у райони. Розподіл коштів здійснюється на підставі диференційованого нормативу бюджетної забезпеченості на одного жителя району, який враховує розходження територій за статевим та віковим складом, чисельністю населення та іншими соціально-економічними характеристиками.

Первинна медична допомога надається, переважно, приватними практикуючими лікарями загальної практики національної системи охорони здоров'я (НСОЗ). Лікарні є власністю держави, але мають статус лікарняних органів НСОЗ – самокерованих організацій, наділених значно більшими правами. Лікарні керуються напряму районними відділами охорони здоров'я. Таким чином, лікарні мають додаткові можливості формувати свій дохід за рахунок надходжень за договорами з різними суб'єктами медичного ринку. Незалежні лікарі загальної практики виступають у ролі фондоотримувачів. Це означає, що вони фінансуються згідно чисельності прикріпленого населення з включенням у норматив фінансування частини витрат на інші види медичної допомоги, а потім вступають у договірні відносини зі стаціонарами і фахівцями амбулаторної ланки, розраховуючись з ними за надані послуги. Виступаючи в ролі фондоотримувачів на інші види допомоги, лікарі загальної практики є покупцями медичної допомоги для прикріпленого до них населення. У ролі головного покупця медичних послуг виступають районні відділи охорони здоров'я. Вони укладають договори як з лікарями загальної

практики, так і з лікарнями на основний обсяг стаціонарної допомоги. Ставки оплати стаціонарної допомоги визначаються в ході переговорного процесу та на основі правил ціноутворення, встановлених урядом. Ці ставки повинні відображати реальні витрати, тобто ті витрати, що відповідають погодженим обсягам стаціонарної допомоги. Це правило також стосується й умовно-постійних витрат, які не залежать від обсягу послуг, що виробляються (наприклад, витрати на опалення, водопостачання, утримання адміністрації). Вони повинні відповідати реальному обсягу медичної допомоги, що замовляється.

Надпланові обсяги оплачуються за кожен випадок окремо, але тільки на основі поточних витрат на їх надання, тобто за більш низькими ставками. Таким чином, знижується кількість випадків госпіталізації, яка може виходити за рамки погоджених обсягів.

Позалікарняну медичну допомогу надають лікарі загальної практики, які працюють за принципом "сімейного" лікаря: обслуговуючи від 2000 до 3500 населення, яке їх обирає добровільно. В останні роки в країні поширилась групова практика – 5-6 лікарів за певним графіком ведуть спільний прийом, обслуговуючи 10–20 тисяч населення і забезпечуючи колегіальне консультування хворих. Оплата послуг лікарів загальної практики здійснюється залежно від числа прикріпленого населення з включенням у норматив фінансування частини витрат на інші види медичної допомоги. Норматив фінансування на одного громадянина, що обслуговується, коригується в залежності від статі, віку пацієнтів, низки інших факторів, що визначають потребу у медичній допомозі. 70% від фактичних витрат на оренду приміщень і оплату допоміжного персоналу оплачується прямо замовником медичних послуг, а 30% обсягу витрат лікар загальної практики оплачує за рахунок коштів, отриманих згідно нормативам за пролікованих пацієнтів.

Таким чином, реалізується противитратний механізм і лікар загальної практики змушений не завищувати обсяг своїх потреб. У сукупності ці правила фінансування створюють умови для регулювання договірних відносин між покупцями медичної допомоги, лікарнями і лікарями загальної практики.

Досвід фінансування охорони здоров'я Великої Британії дуже корисний для України у зв'язку з переходом до організації первинної медичної допомоги переважно за принципом лікаря загальної практики (сімейного лікаря). Цей принцип також закладений у Концепції розвитку охорони здоров'я і в даний час реалізується на практиці.

У зв'язку із запровадженням у вітчизняну практику охорони здоров'я системи медичного страхування виникло багато проблем методичного й організаційного характеру. Відповіддю на багато питань може послужити багаторічний досвід європейських економічно розвинутих країн – таких як Франція, Німеччина, Скандинавські країни та країни Бенілюксу (Бельгія, Нідерланди, Люксембург), які мають одну особливість: переважною рисою

їх систем охорони здоров'я є розвиток страхової медицини (системи медичного страхування).

Всі служби охорони здоров'я в європейських економічно розвинутих країнах поділяються на державні, місцеві (муніципальні), приватні.

Діяльність державних і місцевих служб охорони здоров'я координується і контролюється Міністерствами охорони здоров'я.

Держава бере на себе такі функції у сфері охорони здоров'я: санітарну охорону кордонів, санітарно-протиепідемічну діяльність (на відміну від США, де відсутнє державне санітарне законодавство), контроль за діяльністю місцевих (муніципальних) служб.

Основні дані про загальні витрати на охорону здоров'я в окремих країнах Європи у відсотках до валового національного продукту та в доларах на одного громадянина наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Витрати на охорону здоров'я в окремих країнах Європи

Країна	Загальні витрати від валового національного продукту (%)	Витрати у розрахунку на одну людину в доларах з урахуванням купівельної спроможності національних валют
Швейцарія	9,9	2283
Франція	9,7	1835
Австрія	9,3	1777
Фінляндія	8,8	1363
Нідерланди	8,7	1531
Італія	8,6	1523
Норвегія	8,2	1592
Греція	7,5	1266
Велика Британія	7,1	1213
Люксембург	6,9	1933
Данія	6,8	1296
Західна Європа загалом	8,0	1337
Україна	4,5	518

Джерело: [10, с. 628] та розраховано за даними Державного комітету статистики України

У більшості економічно розвинутих країн Північної та Західної Європи система страхової медицини передбачає три основних джерела оплати витрат на медичну допомогу, а саме:

1. відрахування із заробітної плати застрахованих: у Франції – 6 % від заробітної плати, у Німеччині – 11,8%, у Бельгії – 8,4%, в Австрії – 10,1%, у Франції і Нідерландах – 19%;
2. відрахування з державного бюджету: у Нідерландах – 10 %, у Німеччині – близько 20 %, у Скандинавських країнах від 20 до 50%;

3. відрахування з прибутків підприємців – 50 % у Німеччині, біля 5 % усіх коштів на медичну допомогу у решті країн.

Питома вага застрахованого населення в цих країнах становить 60-80%. При наявності трьох названих джерел фінансування існують певні специфічні риси системи медичного страхування в тих чи інших країнах.

Для Німеччини, Нідерландів, Бельгії, Люксембургу, Австрії характерна модель „Бісмарка”: страхові фонди створюються, головним чином, за рахунок обов'язкових внесків працівників або підприємств і є недержавними органами фінансового управління. Страхові фонди укладають угоди з лікувальними закладами, приватно практикуючими лікарями щодо обсягу і порядку надання медичної допомоги. У решті країн, де основну частину фондів складають бюджетні внески, передбачено жорсткий державний контроль за їх діяльністю.

Нестача ресурсного забезпечення сфери охорони здоров'я України, зокрема низька частка витрат на охорону здоров'я відносно валового внутрішнього продукту (ВВП) України. Вона за останні п'ять років коливається у межах 4 %. Разом з тим слід наголосити, що даний показник має досить відносний характер, оскільки стосується суто державних видатків. Адже, як свідчать дані національних рахунків в охороні здоров'я, загальні витрати на охорону здоров'я в Україні коливаються в межах 5,5–6,5 % ВВП (як і у деяких країнах Східної та Центральної Європи). Характерною особливістю України при цьому є перевищення недержавних джерел фінансування над державними.

Значний інтерес представляє розподіл ресурсів на охорону здоров'я в системі страхової медицини Нідерландів, досить типовий для європейських економічно розвинутих країн. Частка бюджетних витрат на охорону здоров'я складає 10 %, стільки ж складають особисті кошти громадян, решту (80 %) – витрати з фондів медичного страхування. Система медичного страхування включає три частини. Перша, обов'язкова – це однакові внески працюючих і підприємців і вона призначена для надання допомоги хронічним хворим та інвалідам. Друга частина – 20 % внесків працюючих і 80 % внесків підприємців – для допомоги хворим з гострими захворюваннями. Спеціальна лікарняна каса концентрує кошти і сплачує необхідні витрати на медичну допомогу. Для 65 % населення Нідерландів з рівнем прибутку нижчим 32,5 тис. доларів на рік допомога є безкоштовною, а для решти 35 % мешканців – платною. Третя частина системи медичного страхування – це приватне (добровільне, додаткове) страхування [10, с. 629].

Система медичного страхування більшості економічно розвинутих європейських країн передбачає компенсацію 80 % вартості наданих медичних, послуг і може здійснюватись двома шляхами:

1. Безпосередньо під час перебування хворого в стаціонарі чи візиту до лікаря з наступним поверненням 80 % грошової суми через страхові (лікарняні) каси.

2. Через страхові каси, у які хворий сплачує до 20 % вартості медичних послуг.

Різні джерела фінансування зумовлюють потребу у розподілі фонду лікарняних ліжок. Так, у розпорядженні державних і місцевих (муніципальних) закладів охорони здоров'я знаходиться від 55 до 75 % цього фонду, релігійних і благодійних медичних закладів – до 30 %.

Позалікарняна медична допомога надається лікарями загальної практики, які ведуть прийом застрахованих у своїх приватних кабінетах, кабінетах групової практики та амбулаторних відділеннях при стаціонарах. Дві останні форми роботи, як і в США, є спробою компенсувати відсутність в цих країнах поліклінік.

Слід також зазначити, що вартість окремих медичних послуг частково сплачується безпосередньо хворими, а саме:

- вартість рецепту (Франція, Німеччина, Скандинавські країни);
- перше чи наступні відвідування лікаря (Франція, Німеччина, Скандинавські країни);
- лабораторні дослідження, які коштують більше встановленого мінімуму;
- догляд за хворими із психічними захворюваннями, інвалідами.

Моделі медичного страхування у цих країнах відрізняються не тільки структурою джерел фінансування охорони здоров'я, але і формами проведення. Привертає до себе увагу сформована практика медичного страхування у Німеччині. Досвід страхування на випадок хвороби в цій країні накопичувався протягом більш ніж ста років (з 1883 р.). У випадку хвороби медична допомога надається безкоштовно для застрахованих, а також членів його родини, які автоматично страхуються за рахунок його внесків. Середній внесок складає 6,5% від заробітної плати працівника і 6,5% – внесок роботодавця. Загальний розмір страхового платежу коливається від 10,5% до 19%, виходячи з діючих програм медичного страхування і рівня профзахворюваності за галуззю. У Німеччині система медичного страхування передбачає принцип часткової оплати пацієнтом вартості медичної допомоги на додаток до внесків на медичне страхування. Так, при лікуванні зубів і протезуванні страховик відшкодовує лише 50% вартості послуг. Так само при лікуванні зору (придбання окулярів) і оплати ліків (15% вартості доплачує пацієнт). Разом з тим, практикується механізм повернення частини страхових внесків застрахованим громадянам, якщо вони жодного разу не звернулися за медичною допомогою протягом визначеного терміну (не менш 3 місяців). Це, безумовно, підвищує економічну цінність власного здоров'я, стимулює ведення здорового способу життя.

Фінансування охорони здоров'я Німеччини забезпечується на 60% за рахунок фондів обов'язкового медичного страхування, на 10% – добровільного медичного страхування, на 15% – за рахунок коштів

державного бюджету, на 15% – коштів пацієнтів. Поряд з обов'язковим медичним страхуванням у Німеччині розвинуто і приватне медичне страхування, яким охоплено 13% населення.

У системі обов'язкового медичного страхування Німеччини роль територіальних фінансово-страхових організацій виконують лікарняні страхові каси. Вони формують страхові фонди, оплачують медичні послуги, здійснюють контроль за їх якістю. На території Німеччини нараховується більше 1200 лікарняних кас, які організовані не тільки за територіальними ознаками, але й за галузевим принципом (наприклад, існують виробничі, морські, сільськогосподарські лікарняні каси). Діяльність лікарняних кас, які виступають основними джерелами фінансування охорони здоров'я країни, контролюється їхніми асоціаціями на рівні земель і на федеральному рівні.

Обов'язковим медичним страхуванням охоплено 90% населення Німеччини, з яких 2/5 складають члени родин застрахованих. Інші 10% користуються добровільним медичним страхуванням, а близько 3% поєднують участь в обов'язковому страхуванні з придбанням приватних медичних страховок, що дозволяє громадянам поліпшити умови госпіталізації, обрати іншого лікаря, одержати грошову компенсацію при захворюванні.

У Німеччині існує бальна система цін на медичні послуги. Складність послуги вимірюється у балах. Сума балів на кожен вид послуги фіксована і наведена у довідниках. Ціна бала вимірюється в євро і може змінюватися відповідно до кон'юнктури ринку медичних послуг за згодою учасників медичного страхування.

Отже, медичне страхування в Німеччині носить змішаний характер: поряд з обов'язковим соціальним страхуванням функціонує система добровільного медичного страхування, що може як доповнювати обов'язкове, так і проводитися самостійно. Досвід організації обов'язкового медичного страхування у Німеччині можна використати і в Україні. Так, цілком можливо запровадити в українських умовах елементи децентралізованої німецької системи медичного страхування і лікарняні каси, що дозволило б перебороти „розпорошення” коштів при їх русі від територіальних фондів до постачальників медичних послуг шляхом скасування мережі філій територіальних фондів, страхових медичних організацій і заміни їх на лікарняні каси.

Модель, аналогічна німецькій системі страхування, існує і у Франції. Медичні витрати робітників та службовців у Франції покриваються за рахунок соціального страхування. Щомісячні відрахування підприємств і організацій соцстраху складають 36% фонду оплати праці, з яких 6,5% утримуються з зарплати працівників, а іншу частину оплачує роботодавець. Соціальне страхування є обов'язковим для всіх категорій робітників та службовців. Виключення складають люди вільних професій і невеликі виробничі колективи. Для них передбачене індивідуальне

страхування. Обов'язковим медичним страхуванням охоплено більше 80% населення Франції. Зростає число громадян, що бажають оформити контракт на медичне страхування. Ціни на медичні послуги, консультації встановлюються угодою (конвенцією) між державною організацією соціального страхування “Секьюрите сосьаль” і лікувальними установами, лікарями. За цією угодою відвідувач оплачує всю суму й одержує рахунок, а організація соціального страхування відшкодовує йому тільки 75% витрат, а 25%, що залишилися, складають особисті витрати пацієнта, що можуть відшкодовуватися при додатковому добровільному страхуванні, яке здійснюється приватними компаніями. Відшкодування витрат на медикаменти коливається в межах 70 –90% від суми, передбаченої конвенцією. Разом з фармацевтичними службами страхові компанії розробили і впровадили систему відшкодування медичних витрат у межах асоціації «Санте-фарма». Ця система дозволяє застрахованим одержувати медикаменти у фармацевтичних установах без попередньої оплати.

Щорічно уряд змінює величину оплати різних медичних послуг соціального страхування. Отже, компаніям доводиться відшкодовувати великі суми медичних витрат пацієнта, що призводить до збільшення суми страхового внеску. Контракти по страхуванню медичних витрат обкладаються 9% податком.

Таким чином, моделі медичного страхування у Франції і Німеччині дуже схожі і є „типовими” системами страхової медицини, розповсюджені в більшості європейських країн.

Крім розвитку програм медичного страхування, в країнах Європи також одержали свій розвиток програми медико-соціального страхування, що поєднують надання медичної допомоги застрахованим, а також виплату грошової допомоги з тимчасової непрацездатності. У цьому зв'язку цікавий досвід соціального страхування Швеції.

Роль уряду Швеції у сфері охорони здоров'я і соціального захисту населення зводиться до законодавчого регулювання і контролю роботи місцевих муніципальних органів [11]. Рішення про виділення тієї чи іншої допомоги (крім допомоги з безробіття) приймаються на регіональному рівні державними страховими касами. У країні діють 23 обласні ради, відповідальні за те, щоб кожен житель області мав вільний доступ до медичного обслуговування – безкоштовного чи частково оплачуваного. Кошти на виплату допомоги і оплату медичної допомоги виділяються із фондів соціального страхування заробітної плати, що виплачується роботодавцем. На фінансування охорони здоров'я обласними радами виділяється більше, ніж 80% податку з доходів громадян, що надходить до обласного бюджету.

Основну частину витрат на медичну допомогу бере на себе держава, однак приблизно 10% послуг оплачує саме населення. Наприклад, візит до лікаря коштує пацієнту 100 – 300 крон, а день перебування в стаціонарі не

більше 80 крон. При придбанні ліків, виписаних лікарем, медична страховка повертає хворим від 50 до 100 % витрат. Лікування у стоматолога для громадян молодших 20 років – безкоштовне, а витрати іншого населення частково компенсуються: почавши лікування, пацієнт вносить тільки перші 700 крон, а подальші витрати на 35-70% йому відшкодовуються з фондів медичного страхування.

Крім оплати медичних послуг застрахованим, національна система страхування гарантує грошові компенсації при хворобі всім жителям Швеції, чий річний доход складає принаймні 6000 шв. крон. Право на оплату періоду тимчасової непрацездатності не поширюється на тих, чий річний доход перевищує базову суму в 7,5 разів (це обмеження для доходів, при перевищенні якого система соціального страхування вже не діє). Як правило, у перші 4 дні службовці не одержують грошову допомогу через хворобу – цей час оплачується їх роботодавцями. При частковій втраті працездатності в результаті хвороби виплачується 25% – 75% від допомоги, що призначається у випадку повної її втрати. Якщо хворому необхідно проходження реабілітації, то на цей період працівнику поряд з допомогою через хворобу виплачується ще і реабілітаційна допомога у розмірі 80% від загального доходу.

Таким чином, шведська модель соціального страхування є добре продуманою і надійною системою соціального захисту (за рахунок допомоги і пільг) усіх громадян країни незалежно від роду занять і рівня доходів. Вона визнана однією з найкращих у світі, через що поширення накопиченого там досвіду у вітчизняну практику дозволить вирішити багато проблем соціального захисту населення України.

Попередній матеріал свідчить, що у світовій практиці існують три моделі організації і фінансування охорони здоров'я: приватна медицина, заснована на ринкових принципах з використанням приватного медичного страхування, державна медицина з бюджетною системою фінансування, страхова система оплати медичної допомоги на принципах соціального страхування.

У першій моделі головним інструментом задоволення суспільної потреби в медичній допомозі є ринок медичних і страхових послуг. Частину потреби, що не задовольняється ринком (малозабезпечені прошарки населення, пенсіонери, безробітні), бере на себе держава шляхом розробки і фінансування суспільних програм медичної допомоги.

В другій моделі держава є головним покупцем і постачальником медичної допомоги, забезпечуючи задоволення переважної частини потреб населення в послугах охорони здоров'я на безкоштовній і пільговій основі. Головним джерелом фінансування охорони здоров'я виступають податки з юридичних і фізичних осіб.

Третя модель характеризується тим, що страхувальникам і застрахованим надано можливість здійснювати контроль за витрачанням коштів. Соціальне медичне страхування дозволяє одержувати медичну

допомогу, ґрунтуючись на принципах суспільної солідарності (тобто рівень доходів, вік і стан здоров'я пацієнтів не грають великої ролі). Дія ринку медичних послуг зводиться до задоволення потреб населення понад гарантований рівень, забезпечуючи свободу вибору і суверенітет споживачів.

У жодній країні ці моделі не реалізовано у "чистому" вигляді. Як правило, спостерігається поєднання всіх трьох способів фінансування з переважанням одного з них.

Найбільш перспективними з погляду можливого використання у вітчизняній практиці є такі напрямки розвитку й удосконалення системи обов'язкового медичного страхування:

1. Реорганізація стаціонарної медичної допомоги, перенесення основного акценту на амбулаторно-поліклінічну допомогу, розвиток стаціонарозаміняючих технологій, широкий розвиток інституту лікаря загальної практики (досвід Великобританії).

2. Застосування диференційованого внеску на обов'язкове медичне страхування громадян. Галузевий принцип формування страхового тарифу (досвід Німеччини).

3. Сполучення програм соціального і медичного страхування населення (досвід Швеції).

4. Застосування методу часткової оплати пацієнтом медичних послуг в умовах обов'язкового медичного страхування (досвід Франції).

Багатоканальна система фінансування охорони здоров'я (засоби надходять з державного бюджету, прибутку суб'єктів господарювання, заробітної плати фізичних осіб) формує необхідну гнучкість і стійкість фінансової бази соціально-страхової медицини.

Від того, яку модель організації і фінансування буде обрано Україною, який її механізм, залежить майбутнє охорони здоров'я.

У Програмі економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» до кінця 2014 року має відбутися підготовка до введення обов'язкового соціального медичного страхування, що передбачає проведення структурної реорганізації системи охорони здоров'я, оптимізацію мережі закладів і відпрацювання нових фінансових механізмів.

На думку економіста М.М. Шутова, проблема суспільного здоров'я має дві важливі цілі при зміні підходів до організації охорони здоров'я. Перша стосується ключової задачі служб охорони здоров'я, тобто поліпшення здоров'я всього населення, хоча її можливості різко обмежені. Тому необхідно перенести пріоритет на трудові, професійно орієнтовані кадри і трудові ресурси, економічний потенціал господарюючих об'єктів. Друга – переакцентування фінансування з лікувальної на профілактичну допомогу, а також з вторинної (спеціалізованої) і третинної (високоспеціалізованої) медичної допомоги на первинну медичну допомогу [13, с.53].

Приступаючи до реформування системи охорони здоров'я, Україна повинна визначитись із своїми можливостями і встановити певні нормативи забезпечення громадян медичною допомогою з розрахунку на одного мешканця (громадянина), розділивши існуючу систему на державну службу охорони здоров'я, заклади і організації якої перебуватимуть у державній (комунальній) власності, і фінансуватимуться із відповідних бюджетів, та приватну медичну діяльність, яка здійснюватиметься поза межами державної, в основі якої будуть ринкові засади. Такий спосіб надання медичної допомоги також, хоча і частково, зможе вирішити питання щодо нових робочих місць у приватному секторі, що є важливою проблемою подолання безробіття серед медиків.

Створення в Україні приватного медичного сектора триває надзвичайно повільно. Це гальмують економічна криза та інші причини, серед яких і неефективне податкове законодавство. Практично, приватних медичних закладів в Україні було створено кілька сотень, проте зуміли "вижити" з них лише кілька десятків, та й то переважно невеликі стоматологічні кабінети, лікарні й аптеки.

Значно жвавіше ця справа пішла у фармації – нині у державній і комунальній власності залишилось 5 – 7% від загальної кількості аптек, які є в Україні, інші – приватизовані. Цьому сприяло кілька факторів, у тому числі й невеликий розмір їх приміщень, відсутність дорогого обладнання (не порівняти з лікарнею чи поліклінікою), і, нарешті, те, що працівники цієї підгалузі були найбільш готові до сприйняття ринкових новацій, оскільки в усі часи (в тому числі й радянські) здійснювали діяльність, яка була дуже наближена до торгівельної і пов'язувалась з економічними поняттями, зокрема такими як фінансовий план, собівартість, прибуток, обіг коштів.

Статтю 12 Основ законодавства України про охорону здоров'я Верховною Радою України визначено, що "державна політика охорони здоров'я забезпечується бюджетними асигнуваннями в розмірі, що відповідає її науково-обґрунтованим потребам, але не менше десяти відсотків національного доходу", що відображає швидше бажане, ніж дійсне, оскільки частка загальних витрат на охорону здоров'я України у структурі ВВП в 2012 р. склали 4,5%. Зростання витрат на охорону здоров'я майже в усіх країнах світу пов'язане, в першу чергу, зі збільшенням потреб у медичному обслуговуванні та підвищенні вимог до їх якості. Був час, коли політики й організатори охорони здоров'я вважали, що поліпшення організації та діяльності служб і систем охорони здоров'я настільки зміцнить здоров'я людей, що потреби в медичному обслуговуванні суттєво знизяться. Однак життя спростувало цю думку. Фінансові та матеріальні затрати на охорону здоров'я в усіх країнах, як в економічно розвинутих, так і в тих, що лише стали на шлях самостійного розвитку, збільшуються з року в рік.

В останні десятиліття різко зросла вартість надання медичної допомоги. Серед чинників цього зростання – запровадження у лікарняну практику новітніх досягнень науки і техніки, складної діагностичної та лікувальної апаратури, нових і дорогих медичних препаратів і лікарських засобів. Використання антибіотиків і протиракових хіміотерапевтичних засобів, сканерів і лінійних прискорювачів, комп'ютерних томографів, операцій на відкритому серці й пересадки окремих органів, досягнення молекулярної і клітинної біології та генної інженерії зумовлюють підвищення якості лікування, його ефективності, але, в свою чергу, це вимагає збільшення коштів на охорону здоров'я.

Особливо це стало помітним у другій половині ХХ століття, коли в результаті прискореного наукового пізнання природи людини та біохімічних механізмів її життєдіяльності, медицина і фармація зробили величезний стрибок вперед і перетворились на могутню силу, що спирається на величезний науково-практичний потенціал національних і міжнародних систем охорони здоров'я, медичних закладів, клінік, інститутів, медичних і фармацевтичних фірм, об'єднань та корпорацій, у яких працює величезна армія медиків і фармацевтів, науковців і практиків. Уряди передових країн світу, приватні фірми і корпорації вкладають у розвиток цих галузей, а також у нові медичні і хіміко-фармацевтичні технології величезні обсяги коштів, які приносять багатомільярдні прибутки. Наприклад, у становленні в післявоєнні роки "німецького і японського економічного дива" значна роль належала глибоко продуманій та ефективній соціальній політиці і, зокрема, політиці охорони здоров'я. Ці фактори спричиняють підвищення ролі й значення здоров'я в сучасному світі, ведуть до необхідності розробки національних і міжнародних програм профілактики окремих, найпоширеніших захворювань, охорони та зміцнення здоров'я людей.

Як свідчать урядові і міністерські програми реформування охорони здоров'я, додатковим джерелом фінансування медичних закладів визнано кошти, що будуть зібрані як відповідні платежі від роботодавців і громадян на основі механізму страхової медицини. Питанню впровадження в Україні системи страхової медицини приділяють досить значну увагу. Ознайомившись зі змістом наукової періодики, проаналізувавши сучасні концепції реформування охорони здоров'я, послуховавши виступи політичних лідерів, парламентарів, керівників охорони здоров'я та науковців, можна дійти висновку, що впровадження системи страхової медицини є чи не панацеєю для системи охорони здоров'я, і лише ця система може її врятувати від повного розпаду. Слід розуміти, що впровадження системи медичного страхування не забезпечить додатковими коштами фінансування потреб охорони здоров'я так, як це пропонують її автори і захисники. Вони не беруть до уваги те, що ця система може працювати лише в умовах нормального розвитку суспільства, коли забезпечено стабільний розвиток економіки, коли

працює виробництво, коли виплачують заробітну плату. Тільки за таких обставин роботодавці зможуть здійснювати певні обов'язкові платежі у вигляді страхових коштів для забезпечення діяльності системи охорони здоров'я. В умовах кризи, коли більшість підприємств не працює, або працює не на повну потужність, забезпечити надходження цих платежів вкрай непросто. Запровадження цієї системи в законодавчому, а значить, у примусовому порядку призведе до посилення податкового тиску на виробника, що негативно вплине на розвиток виробництва, оскільки окрема частина підприємств і, відповідно, роботодавців, не витримає цього тиску і припинить своє існування, а інша перейде працювати "в тінь", приховуючи чисельність працівників і ухиляючись різними способами від сплати податків і платежів.

Основними джерелами фінансування охорони здоров'я у порядку вагомості їхнього внеску є: державний та місцевий бюджет, приватне фінансування, безпосередні платежі населення, неофіційна (з кишені пацієнта) оплата послуг, програми міжнародної технічної та гуманітарної допомоги як додаткове джерело фінансування, кошти громадських, релігійних та благодійних організацій, страхові фонди [8].

З п'яти перших джерел надходить основна маса коштів, а решта не мають великого значення. Місцеві адміністрації мають значний вплив на процес розподілу на місцевому рівні, оскільки асигнування на охорону здоров'я з місцевих бюджетів у декілька разів перевищують асигнування з державного бюджету.

Приватне фінансування формується з коштів окремих осіб або групи засновників-акціонерів приватної медичної установи і регулюється відповідним законодавством. Ціни на послуги в таких установах визначаються якістю послуг, що надаються, рівнем кваліфікації лікарів та обслуговуючого персоналу. Роль приватного фінансування у сфері охорони здоров'я в Україні залишається незначною. На практиці ці послуги є доступними тільки для невеликої кількості людей. З розвитком інституту приватної медицини, якщо не встановлювати непомірної плати за ліцензію та не нав'язувати інших обмежень, ці послуги стануть більш доступними. З огляду на обмеженість технічних можливостей державного сектора, слід очікувати зростання ролі сектора приватного.

До безпосередніх платежів населення відносяться як офіційна оплата послуг у приватних закладах, так і опосередкована оплата послуг у державних закладах, що замаскована під «внески на розвиток медичного закладу», «добровільне відшкодування видатків на лікування» та під інші види дозволених законом лазівок, що дають змогу обминути Конституційну норму про безоплатність надання послуг у державних та комунальних медичних закладах.

За відсутності продуманої урядової стратегії реформування системи охорони здоров'я неофіційні платежі набувають все більшого поширення. „Тіньові” платежі, або так звані хабарі, оминаючи офіційні канали служать

доповненням до заробітної плати лікарів, але ніяк не інвестуються у вирішення проблеми галузі. Такий стан справ веде до різкого розшарування населення за можливістю отримання медичної допомоги і не дає змоги зробити послуги з охорони здоров'я рівнодоступними для основної його маси.

Міжнародна гуманітарна та технічна допомога, що надається згідно з міждержавними угодами, а також контрактами з урядовими структурами, зарубіжними громадськими організаціями, через співпрацю з неурядовими організаціями в Україні, є важливим чинником втілення рішень міжнародних організацій щодо покращення здоров'я населення та поліпшення якості послуг у сфері охорони здоров'я. Головними перепонами на шляху ефективного використання технічної та гуманітарної допомоги є відсутність в Україні органу, який би здійснював координацію зусиль міжнародних донорів, а також неузгодженість з центральними та місцевими органами управління охорони здоров'я обсягу цієї допомоги, невідповідність частини медичного персоналу до пропаганди та використання сучасних приладів та методик, і короткий залишковий термін придатності засобів, що постачаються у вигляді технічної допомоги.

Кошти громадських, релігійних та благодійних організацій на сьогодні складають лише незначну частину від загального обсягу фінансування охорони здоров'я, можливо, через нерозвиненість вказаних форм неурядових організацій в Україні, слабкість існуючих організацій, а також внаслідок відсутності потужних фінансових джерел та заможних громадян, котрі могли б посприяти їх створенню.

Страхові фонди можуть генеруватися системою державних фондів соціального страхування та приватними страховими компаніями у вигляді страхових внесків установ та підприємств різних форм власності, різного роду відрахувань за особливі види ризику для здоров'я та індивідуальних добровільних внесків і призначаються для покриття медичних видатків застрахованих.

Таким чином, каналів фінансування повинно бути багато, вони мають бути різноманітними для того, щоб схема фінансування медичної допомоги в цілому могла реагувати на різні місцеві умови, враховувати можливості та особливості того чи іншого суспільного суб'єкту та ефективно працювати для вирішення головної задачі реорганізації забезпечення доступної, якісної, ефективної та забезпеченої ресурсами медичної допомоги в Україні.

На рис. 1.2 надана схема багатоканального фінансування охорони здоров'я. У вітчизняній практиці зазначені механізми більшою мірою знаходяться на стадії апробації, оскільки методична база державного медичного страхування і недержавного медичного страхування лише розробляється і закладаються її основи, ініціативні фонди та програми ще не розвинені через відсутність сприятливої законодавчої бази.

Схема багатоканального фінансування передбачає, що, крім держави і самої людини, існує ще багато інших суб'єктів, які можуть оплатити медичну допомогу громадян України.

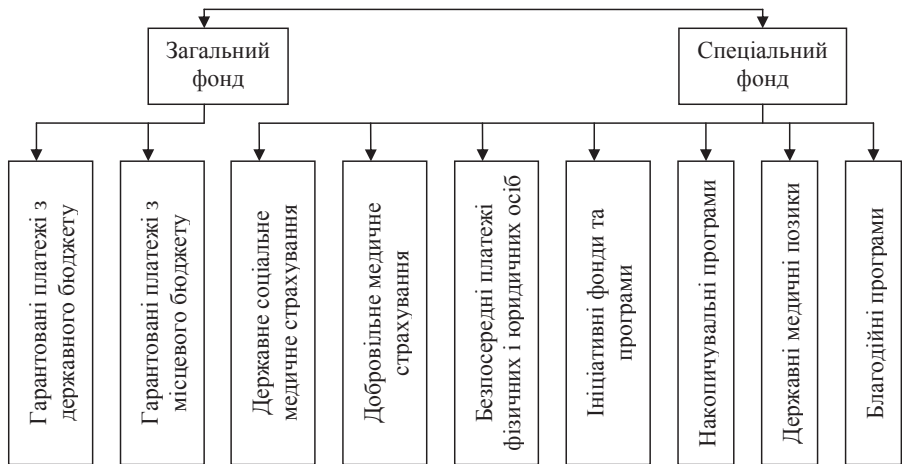


Рис. 1.2. Схема багатоканального фінансування охорони здоров'я

Різні суб'єкти у сфері суспільної діяльності в контрактній моделі виступають і як власники медичних підприємств, і як замовники, і як користувачі медичних послуг.

Контрактна модель передбачає, що між суб'єктами сфери суспільної діяльності будуть виникати різноманітні відношення в залежності від зацікавленості по відношенню до медицини – зацікавленість користувача, власника або замовника.

Здешевлення платних послуг досягається наступними заходами: по-перше за рахунок того, що основні засоби для здійснення платних послуг передаються лікарям в користування без орендної плати. В цьому випадку у вартість послуги складає тільки оплата праці лікарів, використані матеріали та ліки. По-друге, за рахунок розгортання державних цільових програм технологічного оснащення установ, в зв'язку з чим лікарям не потрібно буде піднімати вартість послуг для того, щоб окупити ці витрати – їх взяла на себе держава. В-третьє, держава розглядає медичну діяльність як неприбуткову і веде податкову політику, згідно якої всі доходи медичної діяльності реінвестують в медицину, за рахунок чого також дешевшають платні послуги населенню. Вчетверте, при видачі ліцензій на індивідуальну медичну діяльність, держава повинна пред'являти високі вимоги до кваліфікації та якості праці медпрацівника (освіта, досвід, відсутність рекламацій), але при цьому не розглядати лікарську діяльність як джерело надходжень до казни. Не можна

завищувати вартість ліцензій, вимагати жорсткої звітності за кількістю пацієнтів, яких обслуговує лікар. Необхідно максимально гнучко виставляти вимоги до матеріального забезпечення умов роботи лікаря. Наприклад, не треба вимагати наявність оснащеного кабінету, за який він повинен буде платити високу орендну плату – повинна бути дозволена діяльність обслуговування на дому, повинні видаватись ліцензії на діяльність домашнього медичного догляду за пацієнтом.

Таким чином, цей комплекс заходів дозволить зробити платні послуги посильними для широких верств населення України.

Приватний сектор медичної допомоги існує за рахунок вкладень приватних осіб та фінансується з коштів бюджету громадян. Приватний сектор – цілком сфера платних послуг. Цей сектор практично недоступний для малозабезпечених людей, але помилково вважати, що він тільки для багатих. Все залежить від того, наскільки заохотливо віднесеться держава до приватної ініціативи в сфері охорони здоров'я. Дуже важливо розвивати таку форму підприємництва як приватний лікар, що працює за ліцензією, причому видача такої ліцензії не повинна перешкоджати роботі. Чотири основні умови надання ліцензії: наявність медичної освіти, наявність досвіду праці лікарем, відсутність реклаमाцій та підтвердження можливості вести ліцензійну діяльність без використання державної власності. Лікар може відвідувати пацієнта на дому, приймати у себе, користуватись своєю медичною технікою, брати державну власність в оренду – але не має права приймати пацієнта в помешканні клініки або користуватись клінічним оснащенням (якщо він не заключив з клінікою договору). Якщо не встановлювати високої ліцензійної плати та не вимагати наявність нормативно оснащеного кабінету у такого лікаря, то вартість його послуг може бути доступна громадянам з середнім достатком.

Лікування в приватній клініці – це дуже дорога послуга. Громадяни з високим рівнем доходів складають невеликий відсоток населення України, тому ми повинні признати, що розраховувати на широкий розвиток таких клінік не приходиться. Однак ці клініки можуть вплинути на розвиток охорони здоров'я таким чином. Вони можуть стати лідерами повороту сфери медичної допомоги в Україні до нової концепції, в якій поставлена першочергова задача попередження захворювань та медичного патронажу природного довголіття. У приватному секторі в першу чергу може бути розвинений профілактично – реабілітаційний комплекс, знайдено нестандартні рішення, які виходять далеко за межі традиційного професійного медичного мислення, апробовані та відпрацьовані унікальні технології. Такого роду досвід розширює горизонти медичної практики, відкриває перспективу, розкриває рамки неможливого. Згодом ці технології або їх фрагменти можуть бути адаптовані у суспільному та державному секторі.

Виникнення такого роду клінік необхідно заохочувати на професійному і на державному рівні, тому що їх вплив носить системний характер та здійснюється за багатьма напрямками. Розповсюджена зараз практика приватних медичних послуг, що існує на принципах орендних відношень з державними медичними установами, навпаки, не заслуговує широкого розповсюдження, оскільки вирішує тільки такі завдання: залучення додаткових коштів в клініку, задоволення платоспроможності попиту на високотехнологічну та високоякісну послугу і комфортні умови в лікарні, забезпечення високого заробітку вузькій групі лікарів. Така практика не створює нічого нового та її існування носить периферійний характер.

Третій тип приватних медичних послуг – благочинні установи, на виникнення яких ми можемо сподіватись в недалекому майбутньому. Такі установи можуть виникнути, якщо значний власник вирішить вкласти свої кошти до їх організації. Якщо він укладає гроші в державне підприємство з благодійними цілями (наприклад, на покращання медичного обслуговування у будинку пристарілих), то така установа залишається в державному секторі та підпорядковується законам функціонування державного сектору. Якщо ж він вкладає гроші в устанovu, яка залишається в його власності, то така установа належить приватному сектору та підпорядковується його законам.

В основі моделі, що пропонується, лежить принцип контрактних відношень, тобто відношення типу “замовник - виконавець”. Формування замовлення – це управлінська технологія, що включає грамотно поставлену мету виходячи з точного знання ресурсів, що є в наявності. Замовник може формуватись на різних рівнях – національному, обласному, місцевому. Верховна влада формує гарантований державою рівень безкоштовної медичної допомоги. Для цього глави державних адміністрацій формують в своєму регіоні замовлення на медичну допомогу. Понад гарантованого державою замовлення з’являються замовлення на рівні місцевого самоврядування, підприємств, організацій та громадян. Їх розміщенням можуть займатися як державні, так і приватні управляючі структури. Ця модель фінансування буде існувати для побудови доступної, ефективної, якісної і забезпеченої ресурсами медичної допомоги.

Таким чином, державну політику в царині фінансово-економічного забезпечення сфери охорони здоров’я слід здійснювати з урахуванням того, що сучасні механізми фінансування охорони здоров’я мають забезпечувати:

- доступність медичної допомоги та медичного обслуговування для усього населення країни, особливо бідних та вразливих верств;
- можливість перерозподілу ресурсів з метою оптимального задоволення потреб, що виникають у відповідних ланках сфери охорони здоров’я;

- застосування стимулів для ефективної організації та надання послуг охорони здоров'я;

- виділення ресурсів надавачам залежно від якості та обсягів наданих ними послуг і відповідно до потреб населення.

Основними кроками щодо покращення фінансово-економічного механізму управління сферою охорони здоров'я є такі.

По-перше – перехід до контрактної моделі управління та фінансування, тобто запровадження договірних відносин при закупівлі послуг з охорони здоров'я та зміни принципу фінансування, що передбачає:

- перехід від кошторисного фінансування залежно від показників потужності закладів охорони здоров'я до державного замовлення на підставі договорів між замовником та акредитованим постачальником медичних послуг, виходячи з потреб населення у певних видах медичної допомоги;

- перехід на якісно новий метод оплати послуг з охорони здоров'я:

- на первинному рівні – поєднання подушної оплати і стимулюючих надбавок за пріоритетні види діяльності (наприклад, охоплення вакцинацією, скринінговими програмами тощо);

- на вторинному рівні – запровадження для стаціонарів «глобального бюджету» залежно від структури та обсягів наданої допомоги, для поліклінік – сплати за обсяг наданих послуг;

- на третинному рівні – використання «глобального бюджету» залежно від структури та обсягів наданої допомоги. Формування «глобального бюджету» для забезпечення надання медичної допомоги на вторинному та третинному рівнях на бюджетний період; він має формуватися з урахуванням обсягів, структури та якості послуг, визначених договором про виконання бюджетної програми залежно від потреб населення з урахуванням рівня і структури захворювань; при цьому для лікарень третинного рівня при визначенні «глобального бюджету» враховуються як потреба у конкретних видах медичної допомоги, так і ресурсні можливості відповідних медичних закладів та їх фінансове забезпечення; оскільки повне забезпечення потреби у цих видах допомоги є нереальним для будь-якої країни, в Україні встановлюється плановість її надання, у т. ч. із визначенням черговості отримання планової високотехнологічної медичної допомоги;

- перегляд принципу розподілу коштів між первинним, вторинним та третинним рівнями медичної допомоги, що на сьогодні є деформованим, з превалюванням фінансування медичної допомоги вторинного рівня.

Ефективнішим вбачається принцип фінансування, орієнтований на первинний рівень медичної допомоги.

По-друге, забезпечення автономії медичних закладів та перетворення їх на державні/комунальні некомерційні підприємства. Це створить умови закладам охорони здоров'я для:

о більшій самостійності у визначенні організації господарської діяльності (у т. ч. можливість перерозподілу коштів за різними напрямками витрат); управлінні людськими ресурсами (планування кількості, добір персоналу, вдосконалення методів оплати праці, мотивація професійного розвитку); управлінні матеріально-технічними ресурсами та відповідними інвестиціями (кількість ліжок та інтенсивність їх використання, ефективність використання обладнання, приміщень тощо); визначенні показників ефективності та продуктивності діяльності та застосуванні їх при плануванні подальшої діяльності й оплаті праці персоналу.

о більш гнучкого управління та планування в умовах ринкової економіки (тобто поряд із своєю основною діяльністю з надання гарантованих державою безоплатних медичних послуг населенню за державні кошти заклади СОЗ матимуть змогу здійснювати підприємницьку діяльність залежно від попиту ринку медичних послуг (в межах законодавства України);

о можливості (на відміну від суб'єктів, які мають статус бюджетних установ) під гарантії органу управління отримувати кредити під заходи, пов'язані з виконанням державного замовлення;

о реалізації на практиці принципу «гроші йдуть за пацієнтом», що асоціюється з переходом до оплати діяльності постачальників медичних послуг залежно від результатів їхньої роботи; ця оплата має бути спрямована на максимально можливе врахування потреб, прав та інтересів пацієнтів як споживачів медичних послуг;

о створення умов для розвитку конкуренції між виробниками медичних послуг у системі охорони громадського здоров'я, що потенційно може сприяти підвищенню ефективності використання ресурсів.

Літератури

1. Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава : програма економічних реформ на 2010–2014 рр. / Комітет з економічних реформ при Президентові України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_2

2. Устав (Конституція) Всемирної організації здравоохранения. Принят Международной конференцией здравоохранения в Нью – Йорке 22 июля 1946 г. Всемирная организация здравоохранения. Основные документы. – Женева, 1988. – С. 5.

3. Індекс розвитку людського потенціалу 2013 (рейтинг України) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://infolight.org.ua/content/indeks-rozvitku-lyudskogo-potencialu-2013-reyting-ukrayini>

4. Лехан В. М. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: український вимір // *Новости медицины и фармации*, № 4(309), 2010. – Режим доступу: <http://www.mif-ua.com/archive/article/11684>

5. Формування ефективних механізмів управління в умовах пріоритетності знаннєвої компоненти економічного розвитку: [монографія] / за заг. ред. Л.С. Ладонько. – Ніжин ФОП Лук'яненко В.В. ТПК «Орхідея», 2013. - с.209-234.

6. Клименко О.М. Світовий досвід організації фінансування в сфері медичного обслуговування // *Чернігівський науковий часопис. Серія 1, Економіка і управління [електронний ресурс]*. Чернігів: ЧДІЕіУ, 2011, с. 104-112.

7.Клименко О.М., Гривко Д.І., Козир З.І. «Механізм фінансового забезпечення закладів охорони здоров'я» // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 231: В 9 т. Том VIII. Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – с. 1521 – 1525.

8.Клименко О.М. Формування багатоканальної системи фінансування медичної допомоги // Историко-правовые и социально-экономические аспекты развития общества: материалы докладов и выступлений межвузовской научно-практической конференции (г. Чернигов, 14 апреля 2011 года).- Чернигов: Украинско-Российский институт (филиал) МГОУ в г. Чернигове, 2011. - с. 283-285.

9.Клименко Е.М., Клименко А.В. Совершенствование финансирования системы здравоохранения // «Актуальные вопросы экономического развития: теория и практика в современных условиях», международная науч.-практическая конф. (2011, Гомель). Международная научно-практическая конференция «Актуальные вопросы экономического развития: теория и практика в современных условиях», 27-28 октября 2011 г.: - III Чтения, посвященные памяти М.В. Научителя / редкол.: Б.В. Сорвилов, О.С. Башлакова (отв.ред) [и др.]. – Гомель: ГГУ им. Ф. Скорины, 2011.-278 с.

10. Соціальна медицина та організація охорони здоров'я [Електронний ресурс] / під заг. ред.: Ю. В. Вороненка, В. Ф. Москаленка ; рец.: В. М. Лехан, Г. В. Бесполудіна, 2007. - 680 с.

11. Медичне страхування в Австрії, Фінляндії, Швеції, Італії, Ізраїлі, США. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.likar.info/profi/articles/405.html>

12. Салтман Р.Б., Фигейрас Дж. Реформи системи здравоохранения в Европе. Анализ современных стратегий: Пер. с англ. – М.: Геотар Медицина, 2000. – 423 с.

13. Шутов М.М. Экономические основы рыночного здравоохранения / НАН Украины. Институт экономико-правовых исследований. – Донецк: ВИК, 2002. – 294 с.

14. Попченко Т. П. Реформування сфери охорони здоров'я в Україні: організаційне, нормативно-правове та фінансово-економічне забезпечення: аналіт. доп. / Т. П. Попченко. – К. : НІСД, 2012. – 96 с.

15. Безпомічна екстрена медична допомога : звіт Рахункової палати України від 29.10.2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ac-rada.gov.ua/control/main/uk/publish/article/16732239>

ВИСНОВКИ

На підставі матеріалу, викладеного в даній монографії, можна зробити обґрунтований висновок про те, що євроінтеграційні прагнення України стали невід’ємними реаліями сьогодення. Європейські орієнтири набули практичного втілення у низці рішень та дій як української держави, так і офіційних органів Євросоюзу.

Глибоке дослідження авторами монографії питання інноваційно-інвестиційних напрямків формування ефективної системи управління економікою за євроінтеграційних процесів дозволило зробити наступні висновки.

1. Єврорегіональне співробітництво є сукупністю відносин адміністративно-територіальних одиниць сусідніх держав, сформованих за довільною просторовою конфігурацією на взаємовигідних добровільних партнерських засадах з метою кооперації, координації, інтеграції зусиль, ресурсів, фінансів, удосконалення механізмів розв’язання актуальних прагматичних питань шляхом формалізації договірно-правової бази та створення засад довіри на неформальному рівні.

2. Єврорегіональне співробітництво орієнтується на вирішення наступних питань: підтримку депресивних регіонів; ефективне використання виробничого, матеріального та трудового потенціалу; підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки.

3. Єврорегіони Україні набувають досвіду діяльності. Зростає їх кількість, обсяги та значимість проектів, зокрема, щодо розбудови транспортних, інформаційних систем, охорони довкілля, туризму. Плюси інтеграції можна прослідкувати на прикладах кооперації діяльності, створення спільних підприємств, проведенні виставок-ярмарок, бізнес форумів тощо.

4. Становленню єврорегіональної економіки сприятимуть заходи, щодо активізації діяльності місцевих органів влади, вдосконалення правового поля, створення організаційних структур та ефективних механізмів на регіональному рівні, здатних забезпечити інтереси регіонів.

5. Розвиток єврорегіонів стримує, їх слабка економічна база, недостатня інвестиційна привабливість, відсутність гнучких ринкових структур – акціонерних товариств, спільних підприємств, режиму найбільшого економічного сприяння з боку місцевих влад. Необхідно активізувати роботу, спрямовану на розвиток співробітництва між суб’єктами господарювання регіонів у рамках науково-технічної та виробничої кооперації; залучати до співробітництва торгово-промислові палати областей і контролювати виконання рішень; спільно з відповідними суб’єктами господарювання вжити заходів щодо розширення мережі представництв, дилерських служб тощо.

6. Проблеми, які необхідно усувати: недостатній стан фінансової підтримки проектів і програм єврорегіонального співробітництва з боку

місцевої влади; недосконалість спільного планування і координації розвитку прикордонних територій місцевими органами влади сусідніх держав; жорстка вертикаль влади в Україні щодо регіонів; недостатнє використання можливостей неурядових організацій; фактичне виключення з процесу ролі районних рівнів влади; відсутність державних фондів та агенцій з євро регіонального співробітництва, які діють в країнах-членах ЄС.

7. Необхідною умовою формування ефективного інноваційного потенціалу для реалізації функцій держави в управлінні інноваційними процесами є інтеграційний підхід, який передбачає всебічне розширення, поглиблення та інтенсифікацію процесу нагромадження та трансформації стратегічного потенціалу промисловості за умов запровадження моніторингу інноваційних процесів та алармових комунікаційних зв'язків, що дозволяє реалізувати у повному обсязі її інноваційний потенціал.

8. Структура інноваційного потенціалу реального сектору представлена як сукупність кадрових, виробничо-технологічних, фінансово-економічних та науково-технічних ресурсів, котрі використовуються або можуть бути використані для здійснення інноваційної діяльності або загального розвитку промисловості.

9. Інноваційний потенціал реального сектору економіки фактично забезпечує можливість його подальшого розвитку, що стає можливим не лише за умов наявності потенціалу чи можливостей його нарощування, але і здатності ефективно реалізовувати його на практиці.

10. Нарощення масштабів інноваційного потенціалу промисловості може здійснюватися за рахунок: перманентного генерування в межах інформаційного й економічного простору інноваційних змін; трансформації доступних ресурсів; зміни характеристик; мобілізації резервів розвитку; повної реалізації функцій загального управління.

11. Важливим аспектом при переході до інноваційного шляху розвитку регіону є реалізація можливостей інформатизації та автоматизації систем управління програмами розвитку регіону. При дослідженні процесу аналізу корисності на основі оцінки відносної вагомості альтернатив інноваційного розвитку регіону визначено, що найбільш відносно вигідною є організація виробництв, що реалізують новітні технологічні уклади і мають перспективи виходу на внутрішній і зовнішній ринки з наукомісткою продукцією світового рівня.

12. При інтеграції систем проекту та підприємства необхідно раціонально обирати тип організаційної структури проекту за критерієм сумісності з наявною структурою організації.

13. Для оцінки ступеня інтеграції використано показники системної складності, власної складності, взаємної складності, ступеня цілісності та коефіцієнту використання елементів в системі, що дало можливість оцінити ступінь інтеграції елементів системи та визначити характер зміни стійкості інтегрованих організаційних структур.

14. Формування та реалізація стратегій розвитку України в цілому та регіонів окремо потребує використання спеціального проектного підходу для забезпечення ефективного їх впровадження.

15. Для підвищення ефективності використання проектного підходу при реалізації стратегії розвитку Чернігівського регіону запропонована структура взаємодії учасників цього процесу з залученням вищих навчальних закладів до розробки та подальшого професійного управління проектами на рівнях органів державного управління та підприємства.

16. Рівень формалізації структури управління проектом і, як наслідок, ступінь її інтеграції до організаційної структури підприємства залежить від етапу життєвого циклу організації.

17. Вивчення механізмів управління проектами, а особливо мотиваційного механізму як на мікрорівні, так і рівні держави, чітке визначення та розробка комплексного механізму для кожного окремого проекту дасть змогу більш детально структурувати проект, зробити управління ним більш ефективним.

18. Доцільно впроваджувати етапи оцінки організаційної структурою за критеріями якості.

19. Досягнення підприємством конкурентоспроможності забезпечується за допомогою визначення головних факторів, що на неї впливають, надійних методів дослідження та оцінки, а також розроблення та реалізації адекватних конкурентних стратегій.

20. Використання синергетичного підходу до управління персоналом дає можливість визначення характеру внутрішніх та зовнішніх флуктуацій, які зумовлюють можливість самоорганізації або руйнування системи. Вибір стратегії управління персоналом під час реалізації антикризової стратегії слід здійснювати, відповідно до стадії кризи, в якій перебуває підприємство, та етапу життєвого циклу антикризової стратегії.

21. Для управління персоналом під час кризи слід використовувати спеціальні методи управління, зокрема проведення кадрового аудиту. Узгодження та реалізація зазначених заходів дозволить забезпечити ефективну розробку та реалізацію стратегії управління персоналом в межах реалізації антикризової стратегії підприємства, що забезпечить вихід підприємства з кризи, або недопущення появи кризових явищ на підприємстві.

22. Використання переваг ДПП для реалізації суспільно-значущих проектів має стати дієвим механізмом, який сприятиме модернізації та розвитку інфраструктури, житлово-комунального господарства, галузі освіти, охорони здоров'я та інших важливих напрямів, не витрачаючи коштів державного бюджету. Механізми ДПП повинні мати більш широке регуляторне підґрунтя, варто стимулювати учасників ДПП, головне – допомога має надаватися на всіх етапах підготовки та реалізації проектів.

23. Формування «глобального бюджету» для забезпечення надання медичної допомоги на вторинному та третинному рівнях на бюджетний

період; він має формуватися з урахуванням обсягів, структури та якості послуг, визначених договором про виконання бюджетної програми залежно від потреб населення з урахуванням рівня і структури захворювань.

24. Високі ризики і невизначеність кінцевого сукупного ринкового ефекту у сполученні з надвисокою прибутковістю вкладених у нові технологічні рішення коштів дає підставу розглядати венчурний капітал як особливий фактор інноваційного економічного росту, структурного відновлення економіки на сучасному етапі становлення інноваційної економіки, що базується на знаннях.

25. Реструктуризація венчурного інвестування дозволить вивести ринок венчурного капіталу України на якісно вищий рівень, сприятиме розвитку економічних процесів і економічному зростанню в цілому.

Наукове видання

**ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ НАПРЯМИ
ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ ЗА
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

Монографія

*під загальною редакцією к.т.н.,
доцента І.В. Калінько*

Оригінал-макет наданий автором.
Дизайн обкладинки *Л.Г. Василенко*

Підписано до друку 19.03.2014 р. Формат 60x84/16
Обл.-вид. арк. 13,02. Ум. друк. арк. 17,25.
Тираж 300 прим.

ТОВ «Кондор-Видавництво»
Свідоцтво Серія А01 №376847 від 28.07.2010 р.
03067, м. Київ, вул.Гарматна, 29/31
тел./факс (044) 408-76-17, 408-76-25