

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Івано-Франківський національний технічний університет  
нафти і газу**

**Кафедра менеджменту і адміністрування**

**СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДВИЩЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ  
ГАЛУЗЕВИМИ І РЕГІОНАЛЬНИМИ  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ  
СИСТЕМАМИ**

**КОЛЕКТИВНА  
МОНОГРАФІЯ**

**Івано-Франківськ  
2015**

УДК 005.22:005.336.1:332.122  
ББК 65.291.218  
С 91

Рецензенти:

**Гораль Л. Т.** доктор економ. наук, професор, директор Інституту економіки і управління у нафтогазовому комплексі ІФНТУНГ  
**Поплавська Ж. В.** доктор економ. наук, професор, завідувач кафедри теоретичної і прикладної економіки НУ «Львівська політехніка»  
**Отенко І. П.** доктор економ. наук, професор, завідувач кафедри економічного аналізу Харківського національного економічного університету  
**Ляшенко О. М.** доктор економ. наук, професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та міжнародної інформації Тернопільського національного економічного університету

Затверджено Вченою радою ІФНТУНГ  
Протокол № 05/552 від 27.05.2015 р.

С91 Сучасні технології підвищення ефективності управління галузевими і регіональними соціально-економічними системами: колективна монографія під ред. д. е. н., професора Петренка В. П., д. е. н., професора Поляйської А. С. – ІФНТУНГ, 2015. – 288 с.

ISBN 978-966-694-245-9

У монографії розглянуто теоретичні та практичні проблеми управління процесами реформування економіки України в перехідному періоді, спрямовані на підвищення ефективності та розвитку вітчизняних підприємств, зокрема нафтогазового комплексу України, регіонального сектору. Звернено увагу на використання сучасних управлінських технологій як інструментів стратегічного, фінансового, інвестиційного, кадрового, логістичного, екологічного, регіонального та інноваційного менеджменту для управління галузевим та регіональним розвитком. Підкреслено та обгрунтовано, що розглянуті у монографії сучасні технології управління спрямовані на пошук та вибір шляхів подолання кризових явищ у розвитку вітчизняних підприємств, особливу увагу приділено обгрунтуванню шляхів розвитку підприємств НЕК та регіону. Виконані викладачами кафедри менеджменту і адміністрування дослідження відповідають напрямкам їх наукових досліджень у межах кафедральної держбюджетної тематики Інституту економіки і управління у нафтогазовому комплексі. Результати проведених досліджень мають як теоретичну, так і практичну цінність, що знайшло підтвердження в цілому ряді публікацій у фахових виданнях і збірках на рівні вітчизняних та міжнародних наукових і науково-практичних конференцій.

Розраховано на науковців, економістів, фахівців з питань менеджменту, магістрів, бакалаврів відповідних спеціальностей, а також усіх тих, кого цікавлять проблеми розвитку вітчизняних підприємств та організацій в сучасних умовах.

ISBN 978-966-694-245-9

УДК 005.22:005.336.1:332.122  
© ІФНТУНГ, 2015

## ЗМІСТ

<i>ПЕРЕДМОВА</i> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. Технології ефективного управління соціально-економічними системами: актуальність, сутність, практика</b> .....	7
<i>Поляйська А. С., Петренко В. П.</i> Управлінські технології розвитку соціально-економічних систем: сутність та значення .....	7
<i>Колбушкін Ю. П., Кісь С. Я.</i> Методи, технології, інструменти та напрямки інтелектуалізації процесів управління і діяльності систем мезо- і мікроекономічного рівня.....	15
<i>Устенко А. О.</i> Управлінська діагностика системи менеджменту та її підсистем .....	29
<i>Станьковська І. М.</i> Діагностика інтелектуалізованої системи управління конкурентоспроможністю економічних систем .....	44
<i>Тимошенко Д. В.</i> Управління мотивацією персоналу в умовах формування нових соціальних цінностей і мотиваційних орієнтирів інтелектуальної економіки .....	61
<b>РОЗДІЛ 2. Технології ефективного управління соціально-економічними системами підприємств</b> .....	89
<i>Поляйська А. С.</i> Технології аутсорсингу в логістичному управлінні на підприємствах нафтогазового комплексу.....	89
<i>Ріцук Л. І.</i> Організація системи управління ризиками на нафтопереробних підприємствах та технологія оцінки її ефективності .....	107
<i>Тарасівська Л. С.</i> Принципи екологічного менеджменту на промислових підприємствах .....	118
<i>Овечка О. В.</i> Управління економічною безпекою підприємства .....	130
<i>Поляйська А. С., Савка Ю. В.</i> Бюджетування як інструмент підвищення ефективності управління підприємством .....	145

**РОЗДІЛ 3. Технології ефективного управління соціально-економічними системами на регіональному рівні.....156**

*Кутиня О. Ю.*

Формування основ життєдіяльності сільських громад у стратегічному плануванні в сільськогосподарській економіці добробуту.....156

*Веремієвська Л. С.*

Економічна безпека прикордонних територій як головна складова інвестиційної привабливості в контексті транскордонної співпраці.....168

*Васильченко Г. В.*

Діагностика стану розвитку територіальних громад.....180

*Варцаба В. І.*

Аналіз та оцінка досвіду використання людських ресурсів регіону суб'єктами регіонального управління і менеджменту в процесах і процедурах стратегічного планування соціально-економічного розвитку (на прикладі Закарпатської та Івано-Франківської областей).....194

*Сімків Л. Є.*

Вплив структурних зрушень на динаміку економічного розвитку регіонів.....209

**РОЗДІЛ 4. Технології ефективного управління соціально-економічними системами на національному рівні.....194**

*Петрина М. Ю.*

Аналіз та оцінка інноваційної діяльності технопарків України.....219

*Степанюк Г. С.*

Управлінська технологія еколого-економічного реінжинірингу виробничих процесів техногенно небезпечних нафтогазових підприємств.....235

*Малишка О. Я.*

Оцінювання джерел формування капіталу бренду згідно «ДНК»-підходу до його побудови.....250

*Боднар Г. Ф.*

Гармонізація бюджетної й податкової політики як важлива умова підвищення ефективності функціонування галузевих та національних економічних систем.....266

**ВИСНОВКИ.....282**

**ПЕРЕДМОВА**

Питання розвитку галузевих і регіональних суспільних систем в умовах оптимізації кон'юнктури вітчизняних та світових ринків, дефіциту інвестицій, збереження вартості спертресурсів, стагнації розвитку вітчизняних підприємств, пріоритетності засад сталого розвитку, пов'язане із обґрунтуванням ефективних технологій управління соціально-економічними процесами. Виняткова значимість даної проблематики полягає у тому, що в основі формування та використання таких технологій є знання, зокрема знання про сутність управлінських технологій, знання про вміння і навички їх застосування, знання про те, як використовувати існуючі управлінські технології у вирішенні сучасних завдань розвитку, одним з яких є підвищення ефективності функціонування галузевих і регіональних галузевих соціально-економічних систем.

Сьогодні знання – це найважливіший актив сучасної організації. Знання про те, як саме здійснювати управління підприємствами міститься в управлінських технологіях. В управлінській діяльності сучасні технології управління – це обґрунтована система управлінських засобів, інструментів, форм і методів, спрямованих на вирішення конкретних завдань сучасності. Технології управління, які базуються на штучному інтелекті пов'язують із певним автоматизованим порядком, логічністю і послідовністю виконання управлінських процедур відповідно до поставленої мети. Соціальні управлінські технології, які використовує безпосередньо людина, виступає своєрідним алгоритмом взаємодії керівників і підлеглих у вирішенні поставлених завдань. Можна підсумувати, що управлінські технології – це інтелектуальний ресурс, яким володіє підприємство, що формалізується у конкретних функціях, методах, прийомах, стилях роботи, що в цілому забезпечують реалізацію управлінських рішень.

Важливість знань про вибір, обґрунтування і прийняття управлінського рішення аргументується тим, що від якості цих знань залежить успіх управлінської діяльності, ефективність впливу керуючої системи на керовану. На сьогодні проведені за кордоном дослідження вказують на те, що компанії, які досягли успіху у бізнесі використовували певні управлінські технології. Не важко усвідомити, що застосовувані управлінські технології є результатом інтелектуальної діяльності фахівців у галузі менеджменту, інформаційних технологій, соціології та інших сфер діяльності. Важливим є те, що різноманітні знання, поєднані у спеціальних методиках, значно полегшують пошук шляхів досягнення поставлених підприємством завдань розвитку. Найбільш відомими та поширеними є такі управлінські технології: BSC, бенчмаркінг, аналітична діяльність, реінжиніринг бізнес процесів, управління змінами, ключові компетенції, CRM, сегментація споживачів, управління знаннями, концепція управління персоналом, злиття та поглинання, формування місії та бачення, інновації, аутсорсинг, цінова оптимізація, задоволеність та лояльність управління, сценарне планування, бренд-менеджмент, стратегічні альянси, стратегічне планування, управління ланцюжками поставок, TQM та бюджетування. Разом з тим, як свідчать дослідження, проведені вітчизняними науковцями, не всі зазначені управлінські технології знайшли широке

застосування у вітчизняній практиці. Зокрема, найбільш застосовуваними є такі: бюджетування, стратегічне планування, сегментація споживачів, ключові компетенції, управління знаннями, формування місії. Отже, є розуміння та зацікавленість керівництва вітчизняних підприємств у застосуванні управлінських технологій для вирішення завдань сучасного розвитку, незважаючи на те, що більшість із згаданих технологій є маловідомими та недостатньо вивченими.

Таким чином, широкий спектр управлінських інструментів з одного боку полегшує процес прийняття рішення, а з іншого – вимагає набуття особливих знань про особливості існуючих управлінських технологій, їх доцільність у певних обставинах. Відтак метою даної монографії є звернення уваги на важливість застосування управлінських технологій для вітчизняних господарюючих суб'єктів, узагальнення досвіду, який уже сформовано у даному напрямі розвитку управлінської науки та відкриття нових горизонтів освоєння новітніх управлінських технологій у вітчизняній практиці.

У монографії висвітлюються теоретичні засади сучасних управлінських технологій, особливості їх впровадження та ефективного використання на вітчизняних галузевих підприємствах та у розрізі соціально-економічних систем регіонального розвитку. Пропонований методичний базис функціонування розглянутих управлінських технологій дозволяє краще зрозуміти їх практичну цінність та оцінити можливості впровадження у вітчизняну практику. Рекомендації, що узагальнюють підсумки проведених досліджень слід розглядати як вказівник до практичної роботи. Необхідно звернути увагу на те, що застосування управлінських технологій на вітчизняних підприємствах покращуватиме результати їх роботи в умовах інтеграції України в світове господарство; сприятиме зміцненню конкурентного потенціалу галузевих і регіональних суспільних систем.

Ознайомлення з монографією підводить до висновку про те, що вивчення та застосування сучасних управлінських технологій у вітчизняній практиці спрямоване на підвищення ефективності функціонування господарсько-економічного комплексу нафтогазової галузі та регіону. А важливим кроком на шляху до життєво необхідних змін є розробка базових теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо впровадження управлінських технологій у системи управління соціально-економічними галузевими та регіональними суспільними системами.

Хотілось би відмітити, що поштовхом до написання даної монографії став виступ голови ДАК «НАК» Нафтогаз України А. Коболева на прес-брифінгу на тему «Реформа НАК «Нафтогаз України» та газового сектору України», який відбувся 24 липня 2014 року у м. Київ. Вислів «Нафтогазовій галузі потрібні європейські технології управління» спонукав до вибору та обґрунтування доцільності практичного застосування на вітчизняних підприємствах та організаціях сучасних технологій управління, і не тільки європейських, але і тих, що знайшли широке застосування у діяльності американських, азіатських компаній та забезпечили їм високий рівень ефективності та конкурентоспроможності.

*Завідувач кафедри менеджменту  
і адміністрування ІФНТУНГ, д.е.н., професор*

*А. С. Полянська*

## РОЗДІЛ І. ТЕХНОЛОГІЇ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ: АКТУАЛЬНІСТЬ, СУТНІСТЬ, ПРАКТИКА

УДК 005.34:005.941

*Автори: д.е.н., проф. Полянська А. С.  
д.е.н., проф. Петренко В. П.*

### УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ

**Постановка завдання.** В сучасних умовах господарювання визначальною німою розвитку є підвищення якості життєдіяльності як усього суспільства, господарюючих суб'єктів, так і його окремих громадян. Її досягнення залежить від ефективності роботи окремих господарських одиниць. Ефективність діяльності підприємства, його становища на ринку принципово залежать від стратегії розвитку, застосування як окремих типів управлінських технологій, так і їхніх різних поєднань, що дозволяють цю стратегію реалізувати. Вибір управлінської технології визначається сучасними концепціям розвитку та базується на системі методів, засобів, економічних інструментів, способів дій для практичної реалізації цілей розвитку. Нині теорія менеджменту володіє широким спектром концептуальних моделей розвитку організацій у сучасних умовах, і найбільша роль відводиться тим концепціям, які дозволяють змінити чи пристосувати їх діяльність до змін і вимог внутрішнього і зовнішнього середовища. Відтак поява новітніх управлінських технологій спрямована на досягнення результативності управлінських процесів на основі системного поєднання наукового знання, управлінських потреб та інтересів, цінностей і функцій управління, можливостей та елементів управлінської діяльності. Отже, вимагає уваги виділення ключових елементів та сутнісних характеристик сучасних технологій управління.

**Аналіз публікацій з досліджуваної проблематики.** Зазвичай в узагальнюючому понятті управлінські технології включають такі змістові категорії як певний спосіб досягнення поставлених цілей управлінської діяльності; сукупність операцій, які розробляються для вирішення завдань управління; процедури, що забезпечують здійснення управлінської діяльності; елементи людської поведінки і культури, які формують організаційну поведінку та соціальну модель розвитку підприємств.

Під технологією управління розглядають поєднання, послідовність, взаємозв'язок організаційних, інформаційних, розрахунково-обчислювальних та інших операцій і процедур у процесі здійснення управлінських функцій [1]. Також під технологією управління пропонується розуміти структуровану послідовність взаємопов'язаних управлінських процедур та операцій, виконання яких спрямоване на здійснення управлінських функцій, супроводжується прийняттям управлінських рішень і забезпечується певними методами, прийомами, засобами та інструментами [2].

Аналізування вітчизняних і зарубіжних публікацій дозволяє підсумувати, що технологія управління – це безупинний творчий процес підтримки стійкого режиму функціонування системи шляхом прийняття і реалізації господарських рішень. До цього процесу зводиться вся діяльність менеджера організації як суб'єкта управління своєї системи [3].

Сучасний стан економічного розвитку вітчизняної економіки засвідчує, що для зміни існуючої ситуації за рахунок зміни звичних зв'язків, використовуваних методів, правил принципів господарювання, утверджених структур є недостатнім, а вимагає перегляду існуючих уявлень про те, як управляти організаціями, вести справи, досягати успіху. Власне в такій ситуації з'являються нові стереотипи мислення і лідери змін, кваліфікаційний портфель (набір компетенцій і умій кожного керівника і працівника) яких дозволяє більш гнучко і своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуватись до нових "правил гри" і умов ринкової економіки. На перший план виходить конкуренція не стільки у сфері товарів, послуг і технологій, скільки в організації і методах управління [4].

На сьогодні проведені за кордоном дослідження вказують на те, що компанії, які досягнули успіху у бізнесі використовували певні управлінські технології. Не важко усвідомити, що застосовувані управлінські технології є результатом інтелектуальної діяльності фахівців у галузі менеджменту, інформаційних технологій, соціології та інших сфер діяльності. Важливим є те, що різноманітні знання, поєднанні у спеціальних методиках, значно полегшують пошук шляхів досягнення поставлених підприємством завдань розвитку. Найбільш відомими та поширеними є такі управлінські технології: BSC, бенчмаркінг, аналітична діяльність, реінжиніринг бізнес процесів, управління змінами, ключові компетенції, CRM, сегментація споживачів, управління знаннями, концепція радикального вдосконалення процесів, скорочення, управління персоналом, злиття та поглинання, формування місії та бачення, інновації, аутсорсинг, цінова оптимізація, задоволеність та лояльність управління, сценарне планування, бренд-менеджмент, стратегічні альянси, стратегічне планування, управління ланцюжками поставок, TQM та бюджетування [5, 6, 7, 8].

Разом з тим, як свідчать дослідження, проведені вітчизняними науковцями, не всі зазначені управлінські технології знайшли широке застосування у вітчизняній практиці. Зокрема, найбільш застосовуваними є такі: бюджетування, стратегічне планування, сегментація споживачів, ключові компетенції, управління знаннями, формування місії [9].

Широкий спектр управлінських інструментів з одного боку полегшує процес прийняття рішення, а з іншого – вимагає набуття особливих знань про особливості існуючих управлінських технологій, їх доцільність у певних обставинах.

**Невирішені раніше питання.** Таким чином, на сьогодні теорія і практика охоплює достатньо широкий спектр управлінських технологій, які містять інструменти і засоби організації, координування, контролювання, мотивування, характеристики управлінської діяльності. Разом з тим, дані технології розглядаються головним чином як окремі управлінські процедури, операції, дії, які забезпечують управлінську діяльність. А це, своєю чергою, не дозволяє системно розглядати усі

можливості вибору, обґрунтування і прийняття управлінського рішення та забезпечувати зростання ефективності впливу керуючої системи на керовану.

**Цілі публікації.** Метою даної публікації є узагальнення теоретичних напрацювань щодо змісту та вагомості технологій управління у вирішенні сучасних завдань розвитку соціальних і економічних систем, до яких ми відносимо підприємства, фірми, організації, об'єднання організацій. Отримані результати повинні звернути увагу на новітні технології, що значно розширюють знанцеві можливості підприємств щодо вибору напрямів та шляхів досягнення цілей свого розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Завдання, які сьогодні стоять перед сучасними системами управління – адаптування підприємств до турбулентних ринкових умов, попередження конкурентів, моніторинг ринку і вміле використання сигналів відносно шансів, загроз, створюваних середовищем.

Управління підприємством в сучасних умовах вимагає вироблення ефективних концепцій і методів виконання поставлених завдань. Особливо важливими є інформація і знання як найбільш важливі сьогодні ресурси підприємства, що створюють нові можливості управління підприємством.

Формування знаннєвої бази управлінських технологій починається з типологізації управлінських ситуацій, оскільки їхні основні види охоплюють адекватні їм форми і методи управлінської діяльності. Можливість такої роботи значно розширює здійснюваний протягом тривалого часу аналіз стану та поведінки керованих об'єктів. Відтак, отримана інформація слугує базисом класифікації ситуацій [10, с. 28-29] та вибору відповідної технології прийняття управлінського рішення [11, с. 50].

Як зазначають Г. Куш та С. О'Донел, найкращі концепції і методи можна виокремити після ознайомлення з конкретними обставинами, в яких доведеться діяти [12]. Різні підходи до управління зазначені автори представляють у наступних методах до управлінського аналізу:

– емпіричний підхід – здійснюється шляхом отримання досвіду на основі аналізування окремих ситуацій;

– підхід до управління з точки зору міжособистісних стосунків – виходить з того, що управління пов'язане з людською діяльністю, відтак вивчення повинно ґрунтуватись на міжособистісних взаєминах;

– підхід до управління з позицій групової поведінки – досліджує природу поглядів, звичок, вимог і конфліктів культурного оточення людей у процесі функціонування підприємства, яке розглядається як соціальний організм;

– підхід до управління як процесу функціонування кооперованої системи – досліджуються відносини, під якими розуміється кооперована соціальна система, що функціонує на основі застосування управлінських концепцій, принципів, методів, які важливі для адміністраторів і забезпечують високий ступінь раціональної скерованості поведінки працівників стосовно цілей;

– підхід з позицій соціотехнічних систем – досліджує управлінську ефективність не тільки на основі з'ясування взаємозв'язку між людьми, а й з точки

зору технічного оточення, в якому вони працюють, та випускає можливості шляхом зміни технології створити більш ефективно діючі підрозділи;

- підхід з позицій теорії прийняття рішень – обґрунтовує вибір способу дій із можливих альтернативних варіантів;

- підхід до управління з позицій інформаційного центру – розглядає керівника як інформаційний центр і робить цю концепцію ключовою для науки управління в цілому;

- підхід з позицій математичних методів (наукового управління) – передбачає застосування математичних підходів у будь-якій сфері дослідження, зокрема, наголос робиться на розробленні і застосуванні математичних моделей; операційний підхід – розглядає управління як універсально застосовуване зведення знань, з допомогою яких можна впливати на всі рівні управлінської діяльності. Цей підхід систематизує віднесені до управління знання шляхом їх зіставлення з управлінською діяльністю – з тим, що роблять керівники.

У сучасних умовах особливої уваги заслуговує ситуаційний підхід в управлінні як один із сучасних методів реагування на виклики зовнішнього і внутрішнього середовища з метою пристосування до нього із найменшими втратами для досягнення цілей розвитку. Теоретико-методологічне забезпечення вирішення проблем розвитку промислових підприємств на засадах ситуаційного управління базується на прийнятті рішень, що ґрунтуються на застосуванні законів організаційного розвитку, принципів ситуаційного управління, методів оперативного реагування у різних ситуаціях.

Дії, які проводяться в межах управлінських технологій у межах будь-якого управлінського підходу більш детально описуються такими категоріями як техніка і власне технологія. Під першою найчастіше розглядають способи управління, які визначені у програмах, зокрема, алгоритмах, процедурах. Техніка управління регламентується нормативним, матеріальним і інформаційним забезпеченням управлінської діяльності. Процедури, що лежать в основі техніки управління можуть регламентуватися, зокрема, правилами, нормативними документами, а можуть і не регламентуватися. Натомість технологія управління утворює органічне ціле, об'єднуючи різні елементи процесу управління, а через систему правил і регламентів дій служить або для опису існуючої форми управління, або для її зміни.

Технології управління встановлюють певні правила дій і процедур, завдяки яким управління на різних рівнях може координувати дії персоналу так, щоб за наявних умов досягнути поставлених цілей. Відсутня чітка границя між визначеннями техніки і технології управління, попри це в літературі також зустрічаються терміни інструменти і знаряддя управління. Враховуючи викладене вище узагальнимо, що знаряддя управління та інструменти найбільше відповідають пов'язані із технікою і технологією управління.

Звідси під технологією управління ми розглядаємо сукупність методів, прийомів, способів діяльності, послідовність операцій і процедур, цілеспрямована дія яких забезпечує реалізацію функцій управління.

Усвідомлення та важливість вибору окремої технології управління визначена завданнями, які поставлені перед управлінською діяльністю. Виходячи з того, що в

умовах ситуаційного управління важко приймати одноваріантні рішення, виникає необхідність у розгляді різних підходів та методів досліджень, як це представлено на рис. 1

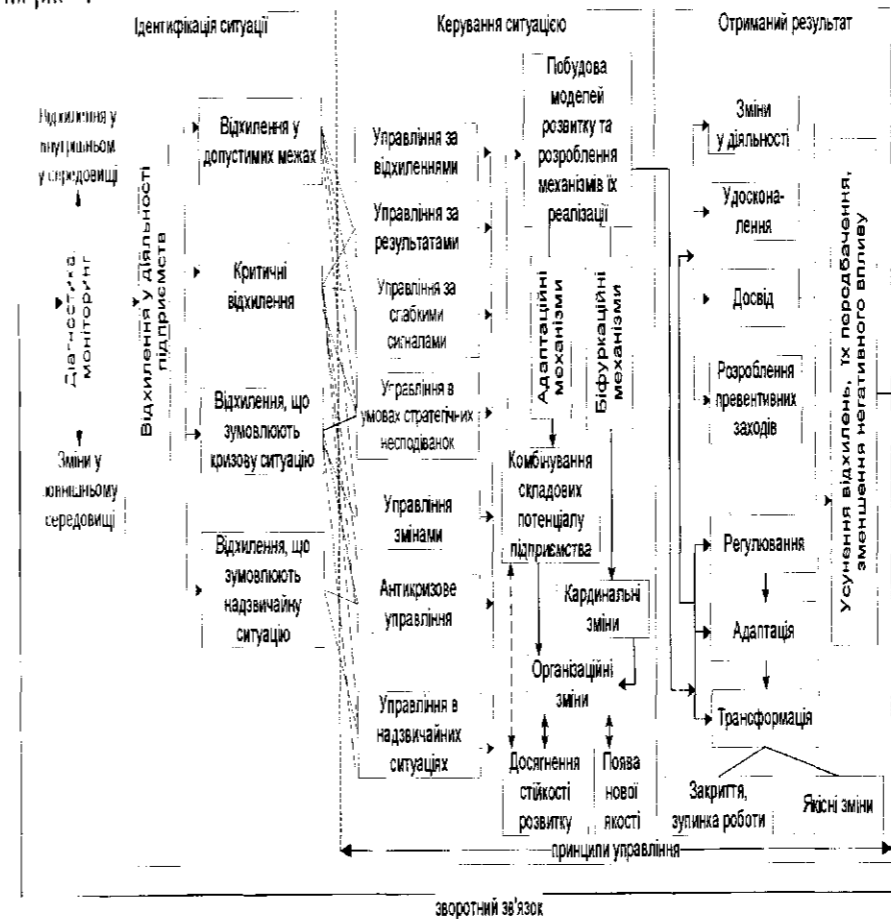


Рис 1. Концептуальна модель ситуаційного управління підприємством  
Джерело [10, с. 31]

Слід зазначити, що управлінські технології – це інтелектуальний ресурс, яким володіє підприємство, що формалізується у конкретних функціях, методах, прийомах, способах роботи, що в підсумку забезпечують реалізацію ефективних управлінських рішень. Можна стверджувати, що технології управління – це специфічні знання, якими володіє персонал підприємства. Важливість знань про вибір, обґрунтування і прийняття управлінського рішення аргументується тим, що від якості цих знань

залежить успіх управлінської діяльності, ефективність впливу керуючої системи на керовану. На сьогодні проведені за кордоном дослідження вказують на те, що компанії, які досягнули успіху у бізнесі використовували певні управлінські технології. Не важко усвідомити, що застосовувані управлінські технології є результатом інтелектуальної діяльності фахівців у галузі менеджменту, інформаційних технологій, соціології та інших сфер діяльності. Важливим є те, що різноманітні знання, поєднанні у спеціальних методиках, значно полегшують пошук шляхів досягнення поставлених підприємством завдань розвитку.

Управління знаннями, спрямоване на формування і реалізацію управлінських технологій знаннями, у першу чергу орієнтоване на людину, базується на обміні знаннями через міжособистісну взаємодію. Це дозволяє управляти знаннями шляхом їх обміну між людьми, у соціальних мережах, через професійні групи і команди [13].

Відтак, це породжує нові технології управління, які базуються на методах колективного обговорення проблем. Вони мають низку переваг, серед яких слід виділити: можливість врахування думки фахівців, котрі спеціалізуються за певними напрямками діяльності; відповідність демократичним засадам господарської практики, коли до участі в обговоренні проблем залучаються громадськість, споживачі та інші суспільно важливі категорії населення; оперативність вирішення проблем, системний підхід, що передбачає дослідження, виявлення і врахування суміжних залежних проблем і ситуацій. Такі оперативні методи обговорення і пошуку шляхів вирішення проблемних ситуацій є їх базуються на спільних обмірковуваннях у групах чи колективах з допомогою різних форм колективного обговорення проблеми, представлених у табл. 1.

Таблиця 1

**Колективні форми обговорення проблемних ситуацій**

Форма колективного обговорення проблеми	Характеристика
Нарада	Форма управлінської діяльності, що дає можливість виявити різні думки і пропозиції компетентних осіб для прийняття управлінського рішення
Збори	Форма колективного обговорення ділових проблем, що використовується з метою спільного вирішення певного питання, яке хвилює громадськість
Переговори	Обмін думками, який ведеться представниками двох або більше сторін з певною метою
Конференції	Залучення до обговорення своїх та запрошених з інших організацій спеціалістів для розгляду актуальних і складних науково-теоретичних і науково-практичних проблем
Презентації	Спосіб представлення інформації стосовно певного питання чи проблеми з можливістю донести до аудиторії їх сутність, важливість та необхідність вирішення

На особливу увагу заслуговують аналітичні технології, які на Заході вже давно стали невід'ємною частиною бізнесу. Всі бізнес-процеси компаній там зазвичай формалізовані, і всі дані про діяльність підприємства консолідуються в єдиному зведенні даних. Менеджери компаній починають робочий день з перегляду свіжих звітів про діяльність підприємства. Всі рішення приймаються тільки після ретельного аналізу діяльності компанії. В Україні тенденція масового переходу бізнесу на аналітичні системи виражена не так яскраво.

Тому, управлінські рішення, які найчастіше приймаються на основі інтуїції керівника, часто не підкріплені всебічним аналізом діяльності підприємства. Існуючі в компаніях системи звітності, вимагають великих витрат на обслуговування, оскільки підготовкою звітів займаються як правило спеціально виділені співробітники [14].

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, управлінські технології – це набір управлінських засобів і методів, які включають: методи і засоби збору й обробки інформації; прийоми ефективної дії на працівників; принципи, закони і закономірності організації й управління; системи контролю.

Важливим завданням сучасного розвитку є підвищення ефективності діяльності підприємств, організацій, фірм, що є складовими соціально-економічних систем, і отримання завдяки цьому стійких конкурентних переваг вітчизняних господарюючих суб'єктів та задоволення господарських, соціальних та потреб суспільства. Для його вирішення сучасна парадигма розвитку повинна відповідати дослідковому та динамічному процесу трансформації їх існуючого стану до якісно нового рівня, досягнення стійкості розвитку та інноваційних змін. Включення сучасних концепцій розвитку у програмні документи розвитку (стратегії) підприємств та розвиток разом з цим процесом технологій управління створюють умови не тільки для удосконалення таких систем, але і виступають джерелом широчесті для креативних і ініціативних людей, спрямованим на розвиток не тільки окремих суб'єктів регіональних та галузевих систем, але і країни в цілому.

Необхідно враховувати, що ефективність різних менеджерських практик, стилів, технік і функцій може залежати від змінюваних обставин. Такий підхід стверджує, що теорія управління ще не досягнула того рівня, на якому її можна було б запропонувати як рецепт кращого рішення в будь-якій ситуації. Натомість, різні обставини вимагають застосування різних технік.

**Список використаних джерел**

1. Економічна енциклопедія: У трьох томах / Ред. кол. С. В. Мочерний. (відп. ред.) та ін. – Т. 3 – Київ, Видавничий центр "Академія", 2000. – 627 с.
2. Гуцалюк О. Передумови та фактори впровадження технологій управління діяльністю підприємства / О. Гуцалюк // Економічний аналіз. – 2011. – № 9. – С. 105.
3. П'ятницька Г. Трансфер технологій управління / Г. П'ятницька, В. Найдюк., Н. Ракша // Вісник КНТЕУ. – № 5. – 2012. – С. 27-43.

4. Мильнер Б. Итоги и уроки / Б. Мильнер // Вопросы экономики. – 2010. – № 9. – С. 147-154.
5. Rigby D. Management Tools & Trends 2013 / Darrell Rigby and Barbara Bilodeau // [Електронний ресурс]. Bain & Company. INSIGHTS. – Режим доступу: <http://www.bain.com>
6. Mol M. Giant Steps in Management: Innovations that change the way we work / Michael Mol, Julian Birkinshaw. 1 edition – FT Prentice Hall, 2007. – 224 p.
7. Mangelsdorf M. Management innovation: No easy task / Martha Mangelsdorf // [Електронний ресурс] MIT Sloan Management Review. – Режим доступу: <http://sloanreview.mit.edu/article/management-innovation-no-easy-task/>
8. Business Development. Successful Business Growth. – Nov 28, 2008. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.slideshare.net/>
9. Вєрба В. А. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку вітчизняних підприємств / В. А. Вєрба, О. М. Гребешкова // Актуальні проблеми економіки. – К.: НАУ, 2010. – № 5. – С. 52-59.
10. Современные концепции и методы управления : [монографія] / О. Шамова [и др.] ; под науч. ред. О. Шамова, В. Матвейчука. – Гродно : ГрГУ, 2011. – 309 с.
11. Полянська А. С. Використання ситуаційного підходу в управлінні розвитком підприємств: [монографія] / А. С. Полянська. – Івано-Франківськ: Акцент, 2011. – 432 с.
12. Полянська А. С. Ситуаційний підхід у формуванні концепції розвитку промислових підприємств: [монографія] / А. С. Полянська. – Івано-Франківськ: Факел, 2012. – 214 с.
13. Полянська А. С. Менеджмент знань у вітчизняній практиці / А. С. Полянська // Технологический аудит и резервы производства. – № 6/6 (14). Матеріали науково-практичної конференції ["Наукові підсумки 2013 р."]. Розділ: Транспортні технології. Економіка. Спецвипуск. – Харків: ІІІ "Технологічний Центр", 2013.
14. Миронов Сергій, InterSoft Lab Чому не використовують аналітичні технології. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bi-grouplabs.ru/Resources/Head/Deductor/analyticBI/WhyNoAnalit.html>

**Автори: д. е. н., професор, Колбункін Ю. П.,  
к. е. н., доцент, Кісь С. Я.**

### **МЕТОДИ, ТЕХНОЛОГІЇ, ІНСТРУМЕНТИ ТА НАПРЯМКИ ІНТЕЛІКТУАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ І ДІЯЛЬНОСТІ СИСТЕМ МЕЗО І МІКРОЕКОНОМІЧНОГО РІВНЯ**

Ця діяльність господарської діяльності з метою реалізації поточних завдань та стратегічних цілей, будь-яке організаційне утворення, крім ресурсів та технологій використовує характерні для середовища функціонування економічної системи зв'язки до взаємодії між її основними елементами: продуктивними силами, виробничими відносинами та природним середовищем. В умовах індустріального типу економіки, який активно входив у світогосподарські процеси, починаючи з XVIII століття, характер взаємодії між структурними складовими підприємства як економічної системи базувався на врахуванні наступних особливостей: масовий та стандартизований характер виробництва, товарний характер виробництва, основний вид капіталу – грошовий, спеціалізованість праці та високий рівень підготовки працівників, функціонування трьох основних ринків – сировини, праці та готової продукції, виконання робітником стандартних операцій. Альтернативою індустріальній економіці, яка формує середовище функціонування сучасних економічних систем слід вважати постіндустріальну економіку. Її особливості зумовили різноманітність використання назви в роботах вітчизняних і зарубіжних науковців: „економіка знань” [1], „інформаційна економіка” [2, 3], „інтелектуальна економіка” [3], „інтелектуальна економіка” [4], „креативна економіка” [5; 6] та ін. Враховуючи ідентичність поелементної структури економічної системи в умовах індустріальної та постіндустріальної економіки, слід акцентувати увагу на відмінностях у продуктивних силах, виробничих відносинах та взаємодії з природним середовищем, які зумовлені новим типом економічних відносин з такими ознаками як: формування знаннями великої частини створюваної та доданої вартості у продуктах і послугах; зростання значення діяльності, пов'язаної з виробництвом, зберіганням, передачею і використанням знань; перетворення працівників, зайнятих виробництвом, передачею і використанням знань, в домінуючу групу в загальному числі зайнятих [7, 8]. Далекосповний перелік вище приведених ознак індустріальної та постіндустріальної економіки дає підстави вважати, що в обох випадках стан та динаміку розвитку організаційного утворення як економічної системи будуть характеризувати різні за своєю суттю та значенням показники-індикатори, а також методи, технології, інструменти та напрямки впливу на їх формування. Природу походження останніх, на наш погляд слід пов'язувати з функціонуванням в межах організації двох підсистем: керуючої та керованої, щодо яких частіше вживають термін „система”. Керуюча система включає елементи, які забезпечують процес управління організацією, а керована – ті, які гарантують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності. Не заперечуючи необхідність послання, інтеграції та



взаємодії керуючої та керованої систем з метою зростання сукупної ефективності управлінської діяльності, пріоритетним, на наш погляд, слід вважати вплив системи менеджменту, яка, використовуючи відповідні методи та засоби впливу, забезпечує характер функціонування прямих та зворотніх зв'язків.

Методи, технології, інструменти та напрямки управлінського впливу на діяльність суб'єктів господарювання в умовах постіндустріального економічного розвитку суспільства стали предметом дослідження в багатьох працях вітчизняних та зарубіжних авторів [9, 10, 11, 12]. Відзначаючи високий рівень їх науково обґрунтованості та можливості практичної реалізації в діяльності підприємств, необхідно зауважити, що на сучасному етапі розвитку економіко-управлінської теорії та практики виникла потреба розробки нових, адаптації та удосконалення існуючих підходів до управлінської діяльності, які б враховували необхідність комплексного впливу на процеси зростання частки інтелекту, як фактору розвитку у функціонуванні керуючої та керованої систем. Вирішення цього завдання, на наш погляд, знаходиться у площині використання керуючою системою методів, технологій, інструментів та шляхів реалізації основних напрямків інтелектуалізації діяльності підприємства.

Одним із перших кроків у цьому напрямку має стати формування показників-індикаторів, які, з одного боку, будуть сигналізувати про ефективність заходів щодо інтелектуалізації, а з іншого – дадуть можливість відслідковувати негативні тенденції та позитивні зміни. Найбільш репрезентативний перелік показників-індикаторів інтелектуалізації діяльності підприємства може бути отриманий за умови чіткої ідентифікації джерел походження їх значень. Для останніх, на наш погляд, характерним є об'єктивне походження (різноманітні форми звітності підприємства) або суб'єктивне (експертні оцінки, результати власного моніторингу та інші). На основі власних спостережень, з врахування підходів до обліку нематеріальних активів, які використовують у практиці діяльності вітчизняних підприємств та результатів наукових досліджень [13, 14, 15], нами сформовано показники-індикатори інтелектуалізації із зазначенням можливого джерела отримання їх значень (табл. 1).

Таблиця 1

Показники-індикатори інтелектуалізації діяльності підприємства

№ п/п	Назва показника-індикатора	Джерело отримання значень (+ - використовується; -- не використовується)	
		форми звітності підприємства	результати спостережень, розрахунків експертні оцінки
1	2	3	4
1	Освіта працівників (кількість персоналу з середньою та вищою освітою, науковими ступенями)	+	-
2	Кількість працівників які проходили підготовку, переїзд отовку та підвищували кваліфікацію, з них: робітники, інженерно-технічний персонал; керівники	+	-

Продовження табл. 1

	2	3	4
1	Кількість годин, витрачених на підвищення кваліфікації протягом року.	-	+
1	Кількість працівників, які беруть участь у наукових дослідженнях, мають наукові публікації, патенти, здійснюють конструкторські розробки.	+	+
2	Кількість працівників, які отримували доплати, премії та інші заохочення за участь у наукових дослідженнях, наукові публікації, отримання патентів, здійснення конструкторських розробок.	+	+
6	Кількість документів, отриманих фірмою протягом року, що засвідчують її права на об'єкти інтелектуальної власності.	+	-
7	Обсяг інвестицій (витрат) в удосконалення інформаційного забезпечення діяльності підприємства, у тому числі витрати на комп'ютери, програмне забезпечення, Інтернет-технології.	+	-
8	Обсяг інвестицій (витрат) в удосконалення менеджменту, НДДКР, участь керівного персоналу у різноманітних семінарах, курсах, тренінгах тощо.	+	-
9	Частка продукції, що випускається на основі інновацій, права власності на які закріплено у відповідних документах.	+	+
10	Обсяг (натуральний або вартісний) впроваджених на підприємстві інновацій, права власності на які закріплено у відповідних документах, з них: - кількість (вартість) власних навчально-методичних розробок, творчих ідей та наукових відкриттів, які використовуються в роботі підприємства; - кількість (вартість) запозичених вітчизняних навчально-методичних розробок, творчих ідей та наукових відкриттів, які використовуються в роботі підприємства; - кількість (вартість) запозичених закордонних навчально-методичних розробок, творчих ідей та наукових відкриттів, які використовуються в роботі підприємства.	+	+

Як видно з таблиці 1, певна кількість запропонованих показників-індикаторів інтелектуалізації діяльності підприємства визначаються і приймаються до уваги тільки частково (+, -), в той час як існують джерела отримання більш повної інформації (+, +). При цьому, таку інформацію можна отримати шляхом аналізування форм звітності підприємства (ф.1 „Баланс“, ф.2 „звіт по фінансові результати“, ф.1 „Звіт про основні показники діяльності підприємства“, ф.6 „Звіт про кількість показників, їх якісний склад та професійне навчання“), а також використовуючи комбінований підхід.

Для визначення методів, технологій, інструментів та напрямків інтелектуалізації діяльності підприємств, які використовуються суб'єктом господарювання з метою впливу на позитивний стан та динаміку показників індикаторів необхідно припустити, що процеси інтелектуалізації та процес управління на підприємстві є взаємопов'язаними і не можуть реалізовуватися відокремлено один від одного. Система управління суб'єктом господарювання в умовах економіки, заснованої на знаннях, на наш погляд, повинна передбачати підсистему управління інтелектуалізацією з використанням адаптованого до цього процесу набору управлінського інструментарію. В такому випадку поняття „метод”, „технологія”, „інструмент” та „напрямок” інтелектуалізації” можуть бути ідентифіковані як управлінський „метод”, „технологія”, „інструмент” та „напрямок” інтелектуалізації, а їх зміст представлений у вигляді модифікованих підходів до характеристики управлінського процесу.

Незважаючи на різноманітність представлення в науковій та навчальній літературі категорій, пов'язаних з процесами управління діяльністю підприємств схильємось до думки про те, що базовими поняттями інтелектуалізації як управлінського процесу мають стати поняття „напрямок”, в межах якого реалізується „технологія” інтелектуалізації. Під „напрямком інтелектуалізації” слід розуміти шлях діяльності організаційного утворення або спрямованість (направленість) дій, пов'язаних із впливом керованої підсистеми на керуючу. Безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності, який гарантує керована підсистема здійснюється за умови участі двох основних складових: персоналу підприємства та його техніко-технологічного розвитку, які, на наше переконання, можуть бути визнані двома основними напрямками інтелектуалізації. Виходячи з цього, технології, методи та інструменти слід розглядати у відповідності до персонал-орієнтованого та техніко-технологічного напрямку інтелектуалізації. Якщо в першому випадку інтелектуалізація – це наслідок прямого впливу, то в другому – прямого та опосередкованого.

Сучасна економіко-управлінська наука та практична реалізація її напрацювань характеризуються багатоваріантністю підходів до розробки та вибору управлінських технологій. За таких умов актуалізується проблема вибору та адаптації підприємством такого набору технологічних прийомів здійснення процесів управління, які дозволять реалізувати головну мету – інтелектуалізувати діяльність економічної системи. На переконання автора роботи [16, с. 149] „...серед науковців експертів і практиків триває дискусія навколо концептуальних підходів щодо... ролі управлінських технологій у забезпеченні якісних покращень у компаніях”. Крім того, опрацювання інформації, приведеної в наукових, навчальних та аналітичних джерелах, яка стосується проблематики використання управлінських технологій в діяльності підприємств, свідчить про відсутність єдиного підходу до розуміння сутності технології управління. Вітчизняні та зарубіжні дослідники нерідко поняття „технологія управління” ототожнюють з такими дефініціями як „метод”, „модель”, „інструмент” управління. Не переслідуючи мету удосконалення понятійно-категоріального апарату управлінської діяльності, загалом, вважаємо, що під

„технологія управління” слід розуміти алгоритм виконання процесу інтелектуалізації на підприємстві, який обумовлює порядок прийняття управлінських рішень щодо використання найефективніших методів та інструментів інтелектуалізації за персонал-орієнтованим та техніко-технологічним її напрямком. Виходячи з вищевказаного висноження та узагальнюючи результати попередніх власних досліджень, можна зробити ряд важливих, на наш погляд, висновків: по перше, технологія інтелектуалізації, як технологія управлінського впливу забезпечує перетворення будь-якої соціально-економічної системи з існуючого стану в бажаний; по друге, основна функція технології інтелектуалізації полягає в забезпеченні взаємозв'язку процесів інтелектуалізації з такими функціями управління як планування, організація, мотивація та контроль; по третє, методи та інструменти інтелектуалізації – це сукупність способів і засобів досягнення її цілей; по четверте, процес інтелектуалізації – це процес змін на підприємстві, що означає необхідність застосування технології управління змінами не як окремої технології інтелектуалізації, а як концепції розвитку підприємства, яка супроводжує використання інших алгоритмів зростання частки інтелекту в діяльності підприємства; по шосте, інтелектуалізація як процес може реалізовуватись, з одного боку – певними управлінськими технологіями, а, з іншого – виступати окремою технологією управління на підприємстві. Приведені висновки дають підстави стверджувати, що явище інтелектуалізації, яке тісно пов'язане з інтелектуальною діяльністю людини не може супроводжуватись чітко регламентованим впливом (методами та інструментами) як керуючої системи на керовану, так і на систему менеджменту підприємства.

Першочерговими елементами аналізування процесу інтелектуалізації на підприємстві, на наш погляд, мають стати методи та інструменти, за допомогою яких реалізується технологія інтелектуалізації і які забезпечують гармонійне виконання процесів інтелектуалізації за персонал-орієнтованим та техніко-технологічним напрямком. Визначаючи сутність поняття „метод інтелектуалізації”, вважаємо за необхідне адаптувати та доповнити відомі в теорії менеджменту підходи, стосовно суті та змісту яких у науковців та практикуючих управлінців не виникає дискусій. Таким чином, під „методом інтелектуалізації” будемо розуміти вплив керуючого суб'єкта на керований об'єкт шляхом підтримання, стимулювання та розвитку інтелектуальної складової в діяльності підприємства, в результаті якого забезпечується інтелектуалізоване функціонування економічної системи за персонал-орієнтованим та техніко-технологічним напрямками.

Зважаючи на те, що методи інтелектуалізації аналогічно до методів управління формують ціленаправлений вплив на персонал підприємства і визначають поведінку людей при реалізації процесів, необхідно вести мову про їх мотиваційні характеристики за трьома групами методів: економічні, організаційно-порядкові та соціальні, які, в свою чергу, доцільно поділяти за критерієм впливу на інтелектуальну активність: підтримуючі, стимулюючі та розвиваючі, а також за критерієм прямої та опосередкованої (непрямої) дії на інтелектуальну діяльність. При цьому, слід зауважити, що для процесу інтелектуалізації не характерне

традиційне використання методу прямої дії, який передбачає безпосередній результат внаслідок наказу, стимулу та іншого заходу. На наш погляд, частково, до методу прямої інтелектуалізації слід відносити запровадження підприємством створеної з високою часткою інтелектуальної праці техніки та технологій. Частковий характер методу зумовлений тим, що будь-яким технологічним змінам на підприємстві передують управлінський процес, в рамках якого відбувається визначення їх доцільності, шляхів залучення, порядку використання та результативності, а його виконавцем є персонал сфери управління. У зв'язку з цим можна припустити, що методи впливу на інтелектуалізацію управліців – це опосередковані дії, спрямовані на інтелектуалізацію діяльності підприємства.

Сутність економічних методів інтелектуалізації полягає в тому, що на їх основі встановлюється режим зацікавленості персоналу підприємства в інтелектуальній діяльності та її результатах (основна та додаткова заробітна плата, премія, участь в прибутках, інші винагороди). Їх застосування дозволяє встановлювати такий механізм орієнтації управлінського впливу, який забезпечує найбільш ефективний результат (результат інтелектуалізації) без постійного втручання суб'єктів керуючої системи.

Організаційно-розпорядчі методи інтелектуалізації тісно пов'язані з економічними, оскільки, як правило, реалізуються у формі адміністративного впливу суб'єкта управління на об'єкт. Вважаємо, що в доповнення до традиційного використання організаційно-розпорядчих методів в загальному процесі управління, яке базується на почутті обов'язку, відповідальності, дисципліні, розумінні можливості бути покараним за невиконання поставлених завдань, їх застосування з метою інтелектуалізації, на нашу думку, повинно передбачати можливість креативно-творчого мислення працівника при виконанні окремих завдань процесу. Накази, розпорядження, інструкції, регламенти, норми та інші нормативно-розпорядчі документи, які супроводжують діяльність підприємства, виконуючи притаманні їм функції, не повинні обмежувати інтелектуальний розвиток та інтелектуальну активність особистості. Їх інтелектуалізаційну направленість можна розглядати в контексті необхідності прийняття нестандартних рішень в окремих випадках діяльності працівника. До організаційно-розпорядчих методів інтелектуалізації діяльності підприємства також слід відносити способи впливу шляхом побудови такої організаційної структури управління, взаємодія, функцій, повноваження елементів якої будуть сприяти зростанню частки інтелекту в діяльності суб'єкта господарювання.

Соціальні або соціально-психологічні методи інтелектуалізації діяльності підприємства – це способи впливу на персонал, які передбачають дії з використанням соціології та психології. Результати соціологічних досліджень на предмет визначення проблем та перспектив інтелектуальної активності можуть бути використані з метою соціального прогнозування, планування, нормування та регулювання процесів інтелектуалізації. Інструментарій психології використовується в цілях гармонізації взаємовідносин персоналу, які створюють сприятливий клімат для інтелектуальної діяльності. Специфіка соціальних методів полягає у врахуванні неформальних факторів у процесах інтелектуалізації, серед

матеріальні та нематеріальні потреби колективу, інтелектуальний розвиток персоналу за результатами соціологічних досліджень, формування команд за критерієм інтелектуальної діяльності, залучення персоналу до прийняття рішень стосовно створення та використання результатів інтелектуальної діяльності, формування цілей інтелектуального розвитку організації.

Один із запропонованих поділів методів інтелектуалізації за критеріями впливу на інтелектуальну активність персоналу дозволив сформулювати мотиваційне спрямування її підтримки, стимулювання та розвитку. Підтримуючі методи інтелектуалізації полягають у наданні персоналу підприємства фінансових, організаційних та соціально-психологічних можливостей для створення нових та вдосконалих (впровадження у процеси підприємства) створених інтелектуальних продуктів (нових ідей, пропозицій та інше). Суть стимулюючих методів полягає у створенні сукупності умов, які сприяють народженню генерованих креативно-творчою частиною персоналу підприємства ідей та пропозицій та їх перетворенню в повністю оформлені та реалізовані інтелектуальні продукти. Розвиваючі методи спрямовані на зростання чисельності персоналу, який потенційно здатний генерувати нові ідеї та пропозиції. Незважаючи на вище приведені відмінності у запропонованих методах інтелектуалізації за критерієм впливу на інтелектуальну активність персоналу, слід зауважити, що їх застосування не можна розглядати у трьох відокремлених напрямках. Використовуючи інструментарій підтримки інтелектуальної активності персоналу, необхідно звернути увагу на, можливості та методи стимулювання кількісно-якісного зростання результатів його інтелектуальної діяльності, врахувавши перед тим фактор потенційної здатності осіб до інтелекту з числа персоналу підприємства створювати інтелектуальні продукти. В результаті комбінованого, підтримуючо-стимулюючо-розвиваючого впливу, процеси інтелектуалізації на підприємстві переходять із статичного стану в динамічний і забезпечують, на нашу думку, функціонування суб'єкта господарювання в режимі розширеного інтелектуального розвитку.

Встановлення чіткості та послідовності у дослідженнях методології інтелектуалізації, на наш погляд, вимагає схематичного узагальнення класифікації вище запропонованих методів (рис. 1). Визначаючи інструментарій інтелектуалізації діяльності підприємства у відповідності до вище визначених напрямків та методів, необхідно відзначити різноманітність змістовного наповнення поняття „інструмент” щодо характеристики процесів управління. Зокрема, автором в роботі [17] за результатами вивчення звітів, оприлюднених міжнародною компанією Bain & Company [18, 19, 20, 21, 22], яка надає послуги в сфері стратегічного консалтингу, складено рейтинг популярності управлінських інструментів.

В подальших дослідженнях науковця в рамках згаданої публікації [16] термін „управлінські інструменти” змінено на „управлінські технології”, що дає підстави зробити висновок про синолімічність цих понять у розумінні вченого. Незважаючи на неоднозначність понятійного апарату, який характеризує управлінську діяльність, на наш погляд, у відношенні до процесу інтелектуалізації, інструментом, у вузькому розумінні цього терміну слід вважати засіб, за допомогою якого здійснюється вплив

керуючої системи на керовану з метою створення передумов для зростання частки інтелекту в процесах діяльності підприємства.

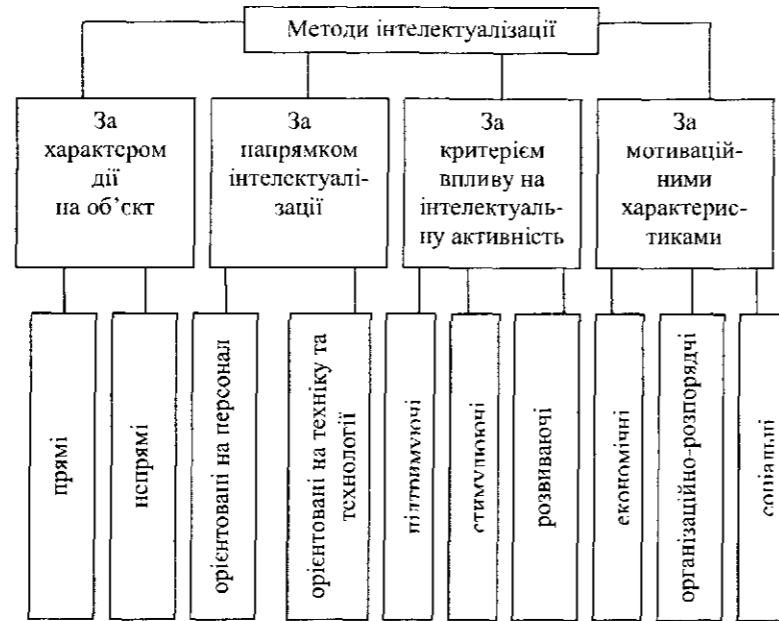


Рис. 1. Класифікація методів інтелектуалізації діяльності підприємства

Якщо інтелектуалізацію діяльності підприємства розглядати як концепцію його розвитку, то адаптованішим терміном, який характеризує такий розвиток є поняття „інструментарію”, яке передбачає характеристику сукупності методик, методів, алгоритмів, моделей, технологій, інструментів управлінського впливу на процес інтелектуалізації, застосованих керуючою системою для досягнення мети діяльності – забезпечити ефективне господарювання за рахунок зростаючої частки інтелекту.

Підтримуючи вузьконаправленість у розумінні основних термінів, які описують процес інтелектуалізації на підприємстві, вважаємо, що інструменти його реалізації доцільно класифікувати за двома групами: організаційно-економічні та соціально-психологічні. Якщо до першої групи будемо відносити інструменти за двома напрямками інтелектуалізації, то друга група – це засоби прямого впливу орієнтовані, виключно, на персонал. До організаційно-економічних інструментів інтелектуалізації, на наш погляд, належить:

1) Стратегія і політика управління інтелектуальним потенціалом персоналу, які повинні супроводжувати діяльність будь-якого підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях.

2) Контролінг інтелектуального потенціалу персоналу, який, на думку автора роботи [23, с. 61], „...відіграє пряму функцію зміни традиційної системи управління підприємством („AS IS”) в напрямку бажаної – інтелектуалізованої („TO BE”)”.

3) Висновоз'язок підприємства з зовнішніми джерелами залучення інтелектуального персоналу, техніки та технологій шляхом створення окремого підрозділу у структурі підприємства або розширення повноважень осіб в межах існуючої організаційної структури.

4) Пошук джерел фінансування формування і розвитку інтелектуального потенціалу персоналу та інтелектуалізації за техніко-технологічним напрямком шляхом залучення кредитних ресурсів, перерозподілу фінансових ресурсів всередині підприємства.

5) Створення ефективної системи матеріальної мотивації інтелектуальної праці, яка полягає у диференціації винагороди в залежності від внеску працівника в результати інтелектуальної діяльності підприємства.

6) Розробка показників, правил і процедур оцінки результатів інтелектуальної праці працівників, в залежності від їх участі у функціонуванні керуючої та керованої частин підприємства.

7) Організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників шляхом впровадження освітньо-кваліфікаційних програм розвитку ОКПР, які, на думку автора роботи [24, с. 81] „...повинні плазуватися та реалізовуватися, як правило, за рахунок використання внутрішніх ресурсів підприємства, залучення зовнішніх джерел та їх комплексно-комбінованого використання...”. Погоджуючись з позицією молодого науковця, слід зауважити, що навчання, як один з інструментів інтелектуалізації, незалежно від джерела походження ОКПР, повинно спрямовуватись не тільки на засвоєння працівником традиційних знань для виконання стандартизованих операцій, а, перш за все, передбачати стимуляцію його творчо-креативного мислення. В такому випадку, особливого значення набуває зміст ОКПР, який необхідно розробляти або залучати розроблений іншими ринковими структурами у відповідності до рівня інтелектуально-професійного розвитку персоналу, його потреб в отриманні нових знань та потреб підприємства у таких знаннях.

8) Інформаційне, технічне та науково-методичне забезпечення інтелектуалізації діяльності підприємства, суть якого полягає у створенні матеріально-технічних та інформаційно-консультаційних умов для зростання частки інтелекту у процесах господарювання. До їх переліку, на наш погляд, слід віднести організацію вільного доступу працівників підприємства до сучасних інформаційних джерел, в тому числі спеціалізованої періодики, програмних продуктів, комп'ютерних технологій та інше, створення на базі підприємства експериментальних лабораторій або використання окремого обладнання для проведення досліджень, налагодження співпраці з науковими та навчальними

установами з метою здійснення їх представниками науково-методичного супроводу організації процесів на підприємстві.

9) Відбір персоналу на вакантні посади та планування його ділової кар'єри з врахуванням потреб підприємства та досягнень окремих осіб в сфері інтелектуальної діяльності.

10) Організація (створення відділу чи призначення уповноваженої особи) патентно-ліцензійної діяльності на підприємстві для юридичного супроводу інтелектуальної активності персоналу.

Соціально-психологічними інструментами інтелектуалізації на підприємстві пропонуємо вважати:

1) Впровадження та популяризація методики справедливої оцінки результатів інтелектуальної праці, яка передбачає встановлення зв'язку з показником соціально-економічної ефективності.

2) Залучення працівників з числа інтелектуально активних в процес управління підприємством.

3) Проведення анкетування працівників підприємства з метою виявлення оцінки проблем у сфері інтелектуальної активності, а також розробки заходів спрямованих на їх усунення.

4) Аналіз і регулювання групових та міжособистісних відносин в творчому колективі шляхом використання тестових методик, які дозволяють відслідкувати інтелектуальні можливості окремої особи, як носія інтелекту та її здатність до участі в колективному генеруванні ідей (командній роботі).

5) Застосування тестового інструментарію з метою виявлення конфліктних ситуацій, які не сприяють інтелектуальній активності персоналу.

6) Формування інноваційної культури на підприємстві шляхом популяризації „моди на інтелект”.

7) Впровадження форм морального стимулювання інтелектуальної активності персоналу.

8) Розвиток соціальної інфраструктури на підприємстві з метою часткового задоволення соціальних потреб працівників.

9) Проведення заходів, спрямованих на підвищення рівня корпоративної культури.

10) Інтеграція поточних результатів інтелектуальної діяльності персоналу з стратегічними цілями розвитку підприємства.

Не претендуючи на повний перелік інструментів інтелектуалізації, які використовують чи повинні використовувати на будь-якому підприємстві, вважаємо, що застосування окремих з вище запропонованих дозволить підвищити рівень інтелектуалізації діяльності підприємства в короткостроковій, а більшості – середньо- та довгостроковій перспективі. Для досягнення позитивних результатів з напрямками інтелектуалізації, на наш погляд, видається доцільним комплексне використання інструментів, які утворюють інструментарій інтелектуалізації. Ідентифікуючи в найзагальнішому вигляді технологію інтелектуалізації як послідовність дій, спрямованих на зростання частки інтелекту в процесі діяльності підприємства, приходимо до висновку про необхідність супроводу

інтелектуальної поточною в теорії та практиці менеджменту управлінськими технологіями. Для їх адаптації до інтелектуалізованих умов діяльності підприємства, на наш погляд, необхідно застосувати модифіковані підходи до визначення сутності та реалізації.

Висновками науковцями в роботі [25, с. 57] сучасними управлінськими технологіями названо бюджетування, бенчмаркинг, реінжиніринг, стратегічне планування, сегментація споживачів, формування місії та візії, аутсорсинг, система управління взаємодією з клієнтами, збалансована система показників, управління ключовими компетенціями. Їх групування в роботі [16] за результатами аналізу, представлених в [17-21], дало можливість автору сформулювати перелік найбільш розповсюджених в управлінській практиці технологій, серед яких, на наш погляд, – технологія стратегічного планування, на другому – клієнтоорієнтованості (система управління взаємодією з клієнтами), на третьому – управління взаємодією з клієнтами, які спрямовані на підвищення ефективності операційної і стратегічної діяльності (реінжиніринг бізнес-процесів і процесне управління, сбалансовану систему показників, аутсорсинг, управління ланцюжком поставок, управління якістю). Не заперечуючи можливостей використання вищезазначених управлінських технологій в якості регламентів, які визначають необхідність дій щодо інтелектуалізації діяльності підприємства, слід звернути увагу на необхідність внесення деяких коректив до їх застосування. Головною необхідністю трансформації технологій управління в технології інтелектуалізації, на наш погляд, повинен стати інтелектуальний супровід виконання процедур, визначених технологічними характеристиками управлінського процесу. Вважаємо, що в якості основи такого супроводу доцільно використати запропоноване в [26] логіко-алгебраїчне рівняння  $IP=IM \& IPHR=1 \& 1=1$ , яке вказує на залежність інтелектуальної продукції (IP) від інтелектуального менеджменту (IM) та інтелектуального потенціалу людських ресурсів (IPHR), а також сформовані в [27] поняття та характеристику концепції „інтелектокористування”.

Таким чином, адаптовані до умов інтелектуалізованої діяльності підприємства технології управління, з врахуванням вище приведених супровідних особливостей та об'єктивних вимог економіки, заснованої на знаннях слід інтерпретувати як „інтелектоорієнтовані управлінські технології (ІОУТ)”. Зміст ІОУТ пропонуємо формулювати наступним чином: порядок прийняття доцільних та оптимальних управлінських рішень і дій управлінців, спрямованих на ефективну реалізацію стратегічних завдань підприємства, політики клієнтоорієнтованості, процесів бюджетування, бенчмаркингу, реінжинірингу, аутсорсингу та інших, з використанням концепції інтелектокористування. Враховуючи те, що діяльність підприємства, як правило, передбачає використання не однієї, а одночасно декількох управлінських технологій, в залежності від ситуації, яка склалася у зовнішньому середовищі та всередині організації, на наш погляд, необхідно вести мову про інтелектуалізацію діяльності як комплексне явище, а не спробувати характеризувати як комплексну технологію інтелектуалізації (КТИ). Виходячи з цього, КТИ – це сукупність ІОУТ, які реалізуються на основі

ефективного використання інтелекту особи чи групи осіб з метою збільшення його частки в процесах діяльності підприємства. За результатами вище проведених досліджень, які дозволили ідентифікувати основні напрямки, методи, інструменти та технології інтелектуалізації, на наш погляд, доцільно сформулювати авторське бачення базової моделі інтелектуалізації діяльності підприємства (рис. 2).

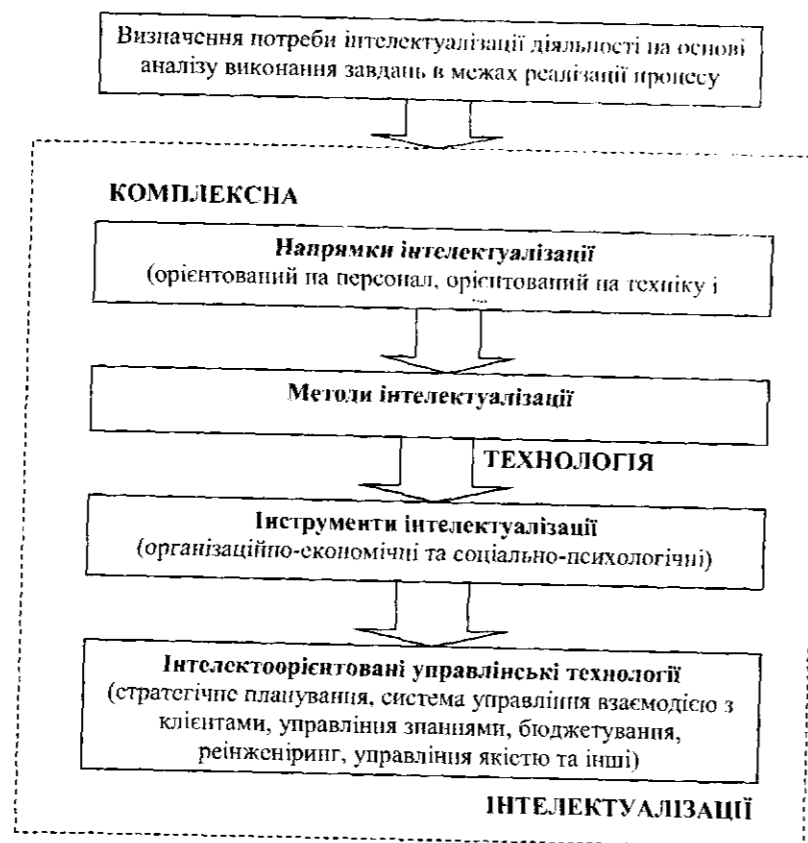


Рис. 2. Базова модель інтелектуалізації діяльності підприємства

З вигляду базової моделі можна зробити висновок про те, що ІОУТ реалізуються методами та інструментарієм інтелектуалізації, визначених у відповідності до проблем та напрямків.

Запропоноване визначення та графічне представлення комплексної технології інтелектуалізації, крім встановлення участі в її реалізації інтелектоорієнтованих управлінських технологій, дозволяє акцентувати увагу на необхідності подальших

досліджень особливостей зростання частки інтелекту у функціонуванні керуючої та керованої підсистем підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. "The Creative Economy". Business Week (Special double issue: The 21<sup>st</sup> century corporation)/ august 28, 2000. P. 1 – 5.
2. Белодова О. В. Особливості постіндустріальної економіки. / О. В. Белодова, О. В. Ткаченко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://confcontact.com/2009\\_03\\_18/ck8\\_belodova.php](http://confcontact.com/2009_03_18/ck8_belodova.php)
3. Bukowitz W., Williams R. The Knowledge Management Fieldbook. London, Financial Times Prentice Hall, 1999. – P. 2.
4. Кендюхов О. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.00.04 „Економіка та управління підприємствами (переробна промисловість)” / О.В. Кендюхов. – Донецьк, 2007. – 31 с.
5. Бриль І. В. Стратегія управління інтелектуальним потенціалом підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / І. В. Бриль. – Донецьк, 2012. – 26 с.
6. Гасило О. О. Особливості управління інтелектуальними ресурсами торговельного підприємства / О. О. Гасило, В. В. Грбінокова, Л. А. Полонська // Збірник наукових праць „Торгівля і ринок України”. – 2012. – № 2. Випуск 34. – С. 221-226.
7. Мильнер Б. З. Управление знаниями в современной экономике: Научный доклад / Б. З. Мильнер. – М. : Институт экономики РАН, 2008. – 76 с.
8. Безкоста Г. М. Обґрунтування сутності нематеріальних активів в обліку / Г. М. Безкоста // Бізнес ін форм. – № 10. – 2013. – С. 306-310.
9. Малярєць Л. М., Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства: наукове видання / Л. М. Малярєць, А. В. Штеревєря. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 188 с.
10. Самуляк В.Ю. Групи показників (індикаторів) оцінювання рівня розвитку підприємств / Р.В.Фещур, В.Ю.Самуляк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». — Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2010. – № 691. – С. 231-239.
11. Верба В. А. Еволюція управлінських технологій як віддзеркалення проблематики та завдань розвитку підприємств / В. А. Верба // Стратегія економічного розвитку України. – № 34. – 2014. – С. 148-156.
12. Rigby D. Management Tools and Trends 2013 [Electronic resource] / D. Rigby, B. Bilodeau// — Mode of access: [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Management\\_Tools\\_%26\\_Trends\\_2013.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf)
13. Rigby D. Management Tools and Trends 2009 [Electronic resource] / D. Rigby, B. Bilodeau. — Режим доступу: <http://www.bain.com/publications/articles/management-toolsand-trends-2009.asp>

14. Rigby D. Management Tools and Trends 2006. [Electronic resource] / D. Rigby, B. Bilodeau. — Режим доступу: <http://www.bain.com/publications/articles/management-toolsand-trends-2007.aspx>
15. Rigby D. Management Tools and Trends 1999. [Electronic resource] / D. Rigby, B. Bilodeau. — Режим доступу: [http://www.bain.com/images/BB\\_1999\\_Management\\_Tools\\_techniques\\_survcy.pdf](http://www.bain.com/images/BB_1999_Management_Tools_techniques_survcy.pdf)
16. Top 10 tools through the years. [Електронний ресурс] — Режим доступу: [http://www.bain.com/management\\_tools/BainTopTenTools/default.asp](http://www.bain.com/management_tools/BainTopTenTools/default.asp)
17. Швидкий Е. А. Інтелектуалізація управління нафтогазовими підприємствами: дис. ...к. е. н.: 08.00.04 „Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)”: 21.02.13 / Швидкий Едуард Анатолійович. — Івано-Франківськ, 2013. — 194 с.
18. Данилюк-Черних І. М. Управління використанням інтелектуального потенціалу людських ресурсів на засадах синтетики і синергізму / І. М. Данилюк-Черних, В. П. Петренко // Регіональна економіка. — 2011. — № 1. — С. 148-155. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/rcegek\\_2011\\_1\\_21.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/rcegek_2011_1_21.pdf).
19. Верба В. А. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — № 5. — С. 52.
20. Петренко В. П. Концепція інтелектокористування як основа новітньої парадигми практичного менеджменту / В. П. Петренко // Сучасні тенденції розвитку наукової думки. Збірник матеріалів II-ої Міжнародної науково-практичної конференції. Економічні науки. — 2011. — С. 103-105. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://gisap.eu/test/ru/kontsepts>.
21. Петренко В. П. Модель досягнення цільового результату управління економічним розвитком / В. П. Петренко, Л. С. Петренко // Тези науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу університету. — Івано-Франківськ: ІФДТУНГ. — 1998. — С. 92-93.

### УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇЇ ПІДСИСТЕМ

**Постановка проблеми.** Функціонування сучасних підприємств стикається з великою проблемою, частина з яких є типовими і можуть бути вирішені фахівцями за допомогою звичайних технологій розробки та реалізації рішень. Для вирішення несподіваних проблем потрібні спеціальні технології для розробки рішень. Іноді рішення частини проблем може бути не під силу як керівникам, так і фахівцям. Вибір таких проблем характеризує підприємство як один із найскладніших об'єктів для дослідження. Особливий інтерес представляє система менеджменту підприємства, постійне вдосконалення якої є головним завданням керівника.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами системного управління підприємством цікавилися такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як О. Авс'янов, К. Адамс, М. Альберт, В. Афанасьєв, Л. Берталанфі, А. Богданов, О. Віханський, В. Герасимчук, Л. Довгань, П. Друкер, Г. Каплан, М. Кеннерлі, В. Кінг, Д. Кліланд, К. Крос, Г. Літч, К. Мак-Найр, Л. Мейсель, М. Мескон, А. Наумов, В. Немцов, Е. Нілі, Д. Нортон, Н.-Г. Ольвія, П. Робертс, Ж. Рой, Ю. Сурмін, Р. Фатхутдінов, Ф. Хедоурі, Ю. Черняк та ін.. Ефективне системне управління залишається актуальною проблемою для будь-якої організації.

**Постановка завдання.** Складність функціонування і розвитку системного об'єкта проявляється не тільки в тому, що він складається з великої кількості компонентів та елементів (багатьох підсистем), а й у тому, що у процесі формування структури складної системи усуваються деякі суперечності на окремих етапах створення і розвитку системи, а також на різних рівнях її функціонально-структурної організації. Розуміння того, що підприємства є складними відкритими системами, в які входить кілька взаємозалежних підсистем, допомагає менеджерів позбутися однобічного діагностування проблем і прийняття коригувальних дій. Застосування системного підходу до управління виробництвом дасть можливість менеджерам побачити підприємство в єдності складових його частин, які нерозривно пов'язані із зовнішнім середовищем.

Метою даного розділу є розкрити сутність, описати компоненти та запропонувати методику діагностики системи менеджменту підприємства.

**Результати.** Система менеджменту представляє концепцію взаємопов'язаних і взаємозалежних частин – компонентів: наукових знань і практичних навичок щодо керування різними об'єктами (людиною, процесом, організацією) для забезпечення їх конкурентоспроможності в ринкових умовах і всебічного задоволення потреб при оптимальному використанні ресурсів.

Побудова ефективної системи управління включає наступні її основні підсистеми: 1) цільова; 2) забезпечувальна; 3) функціональна; 4) керуюча; 5) керована; 6) науково-методична; 7) зовнішня (рис. 1).

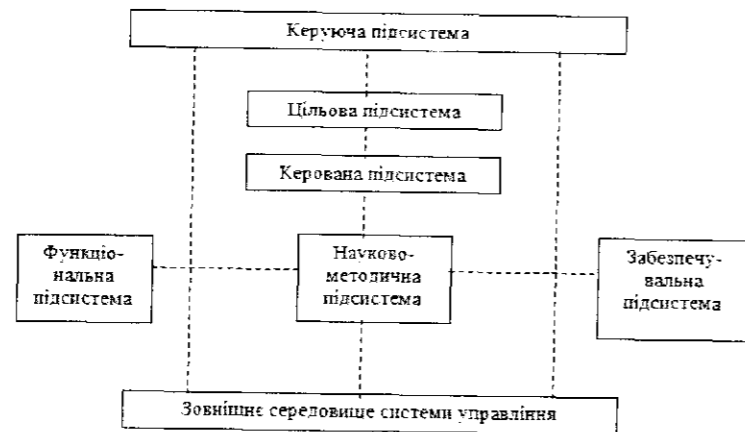


Рис. 1. Структура системи менеджменту підприємства  
Джерело: розроблено автором на основі [1, 2, 3, 4, 6]

Розглянемо виділені підсистеми детальніше.

#### 1) Цільова підсистема системи менеджменту

Цілевизначення – це процес створення і формулювання мети (цілей), один із важливих елементів процесу управління, що визначає вид цільової функції. Мета – плановий результат, що виступає як єдність бажаного і можливого. Наявність мети – ознака, яка виключно стосується людської діяльності. Мета є генеральним імперативом дій, що описує майбутній стан або процес як об'єкти, бажані для досягнення [7, 8].

Кожна мета має обмеження щодо її реалізації. Цілі та обмеження виконують 5 завдань: ініціатива (ознайомлення з проблемою шляхом співставлення існуючого стану з бажаним); інструмент управління (мета слугує управлінню в якості керованих вимог до дій); критерій прийняття рішень (критерій оцінки інформації та вибору альтернатив); інструмент координації (добре сформульована цільова система дозволяє здійснити безконфліктне існування осіб, що приймають рішення); інструмент контролю (дані, що задані цілями та обмеженнями, є передумовами для наступного контролю).

Види цілей представлені за різними критеріями: за сферою охоплення: загальні, часткові; за значенням: головні, другорядні; за троповим виразом: комерційні, некомерційні; за кількістю змінних: моно- і багатозмінні (система); за предметом: орієнтовані на загальний результат, на виробничий результат; за місцем в ієрархії: вищі, проміжні, нижні; за взаємним співвідношенням: комплементарні, індиферентні, конкуруючі тощо.

В ринковій системі глобальною господарською метою (місією) є рівень задоволення ринкових потреб, що характеризується рівнем доходів, майновим

станом, добробутом, рентабельністю, ліквідністю тощо. Серед негосподарських цінностей розрізняють групові і суспільні цілі.

Формулювання цілей та обмежень є важливим завданням менеджменту і характеристикою компетентності керівників. При цьому звертають на себе увагу загальні вимоги до цілей і вимоги щодо їх деталізації. До загальних вимог слід віднести: кількісний вимір; реальність; сумісність; ієрархічність; гнучкість.

Коли встановлюється не одна (моноціль), а група (система) цілей, виникає проблема їх взаємодії, і формуються взаємозалежні відносини (горизонтальні зв'язки) та інструментальні відносини (вертикальні зв'язки).

Горизонтальні зв'язки характеризуються наступним чином: ідентичність (рівність) – реалізація однієї мети у таких же розмірах приводить до реалізації іншої мети; комплементарність (гармонія) – виконання однієї мети сприяє здійсненню іншої мети; індиферентність (нейтралітет) – виконання однієї мети не впливає на виконання іншої мети, оскільки зв'язків немає; конкуренція (конфлікт) – виконання однієї мети пропорційно ускладнює виконання іншої мети; антагонізм (протистояння) – виконання однієї мети робить абсолютно неможливим виконання іншої.

У двох останніх випадках конфлікти між цілями вирішуються через: домінування цілей, оцінку цілей за значимістю, злиття цілей, змішування критеріїв (діалог) тощо.

Вертикальні зв'язки (субоптимальність, ієрархія цілей) вибудовується так, щоб цілі нижніх рівнів сприяли здійсненню цілей вищих рівнів.

Основні нормативно-методичні документи для цільової підсистеми: методичне забезпечення конкурентоспроможності товарів (послуг); маркетинг у формуванні ринкової стратегії; цінова політика; управління якістю товару; політика ресурсозбереження; методи нормування ресурсів; методика прогнозування організаційно-технічного розвитку виробництва; методика планування соціального розвитку колективу; охорона оточуючого середовища.

#### 2) Забезпечувальна підсистема системи менеджменту.

Для отримання запланованих результатів цільової підсистеми слід визначити склад компонентів щодо її здійснення. Забезпечувальна підсистема загалом включає такі види забезпечення: методичне; ресурсне; інформаційне; юридично-правове; техніко-технологічне [7, 8]. Розглянемо їх детальніше.

Методичне забезпечення. Свідома діяльність людини характеризується взаємопов'язаними параметрами: методологією та організацією. Методологія – це логічна схема дій, побудована на інтуїції і здоровому глузді щодо визначення і розуміння шляхів, засобів і можливостей досягнення свідомо визначених цілей. Організація – це впорядкування дій у відповідності з їх особливостями, складом і структурою. Обидва параметри тісно пов'язані, оскільки методологія – це ідеологія діяльності, а організація – спосіб її впорядкування.

Методологія реалізується через концепцію управління і характеризується наступними ознаками: наукові підходи, орієнтири, пріоритети, критерії, альтернативи, електив (вибір), засоби, методи, обмеження. Методологія управління – це вміння бачити, розпознавати, розуміти, оцінювати і враховувати залежності, які



розкривають зміст проблем і підказують шляхи їх вирішення. Методика – це сукупність методів, пов'язаних із задачею (групою задач), які вирішуються.

Ефективна методологія визначається рівнем підготовки (освіта) і ґрунтовними спеціальними знаннями (канони). Вона реалізується в тенденціях, темпах і складностях розвитку сучасного життя. Тільки безперервне системне навчання допомагає підтримувати адекватну методологічну культуру управління.

Ієрархічна логіка формування методичного забезпечення системи управління щодо проблематики і "вузьких місць" виглядає наступним чином: "людина – група людей (частина організації – підсистема) – організація як система (фірма, підприємство) – галузь – територія (місто, область) – країна – світ".

Приблизний перелік нормативно-методичних документів може включати: система управління (основні положення); глосарій; структура по підсистемам; цільова, забезпечувальна, функціональна, керуюча, керована, наукова, зовнішня; методика прогнозування циклів розвитку системи (продукти праці); економічне обґрунтування заходів з підвищення ефективності нової техніки, технології, нових продуктів праці, системи управління тощо.

Ресурсне забезпечення. До переліку основних ресурсів і похідних від них функцій належать: люди – мотивування, організація; ідеї – інновації, нововведення; споживач – маркетинг; культура – соціальний розвиток, стиль; зміни – регулювання, вдосконалення; дані – інформування; гроші – фінансування; технологія – виробництво; бізнес – підприємництво; час – планування; простір – регіональний ринок.

Інформаційне забезпечення. Сучасне інформаційне забезпечення – це динамічна система релевантної інформації і знань про природу об'єктів управління; їх минуле, сучасне і майбутнє, що може описуватися адекватною мовою (див. додаток 3), як засіб зв'язків і комунікацій між людьми, людиною і машиною, в процесі машинної обробки даних для цілеспрямованої реалізації відпосин управління із використанням високорозвинутої комп'ютерної пам'яті та оптимальних систем циркуляції потоків інформації за користувачами.

Інформаційна система відображає аспекти: людські відносини; техніко-технологічний (процеси, фактори, режими); виробничий (процес праці і створення вартості; кругообіг фондів і його економіка); функціональний (процес управління, функції і задачі управління, структура управління); запаси (економіка запасів); техніко-економічні показники, параметри і критерії оптимального управління; інформаційні процеси управління (управління як інформаційний процес).

Юридично-правове забезпечення системи управління засноване на законодавчих і нормативних актів з проблем її вдосконалення та розвитку. Основні напрямки: правові закони функціонування економіки країни; закони і нормативні акти (підприємство, стандартизація, сертифікація).

Техніко-технологічне забезпечення представляє комплекс робіт щодо: діагностики ринкової стратегії, господарської діяльності і фінансової стійкості; формування структури системи менеджменту у відповідності з новими вимогами ринку; розробки програми по реалізації системи управління; планування і організації технічного обслуговування виробничих процесів.

3) Функціональна підсистема системи менеджменту

Процес управління складається з основних і специфічних функцій і задач.

До основних функцій належать: аналіз-орієнтація; планування (стратегічне планування, прогнозування), в т.ч. прийняття рішень; організування; облік; контроль; регулювання. До спеціальних функцій – оперативне планування, організація процесів, реалізація продукції тощо [7, 8]. Кожна функція може бути описана як певна сукупність управлінських завдань.

4) Керуюча підсистема системи менеджменту.

Суб'єкт управління (СУ) – це керуюча ланка, елемент чи сукупність елементів системи управління, що впливає на керовану підсистему або її елементи в контексті спільно вибраної мети [7, 8].

Якщо управління – вплив то існує: форма впливу процесу (функції), методи (системи) і середовище (умови).

До основних елементів СУ належать: менеджери; засоби управлінської праці (техніка управління); технологія управління; предмети управління (інформація, інформаційні вироби, інформаційні ресурси, інформаційні системи); організаційні структури; канони (релевантні знання і вміння для вирішення управлінських задач); рішення, впливи (інформаційні продукти управлінської праці) [7, 8].

Визначення структури та меж керуючої підсистеми залежить від елементного та функціонального поділу власне процесу управління. Елементом цієї підсистеми можуть бути вся установка цілком, певний відділ, сектор, окремий працівник. Головним чинником, що визначає цілісність елементів, є повнота та достатність виконання певної частини управлінського процесу.

Зв'язки між елементами в керуючій підсистемі зумовлені відповідними зв'язками між окремими функціями управління, між окремими складовими частинами загального процесу управління. Наявність в керуючій підсистемі великої кількості елементів зумовлює необхідність "керувати управлінською працею" з метою забезпечення єдності відносно самостійних видів управлінської діяльності в складі керуючої підсистеми. При цьому, як правило, одна ланка не в змозі здійснювати керівництво всіма іншими ланками управління. Тому відбувається поділ сукупності елементів на групи, на чолі кожної з яких буде своя ланка управління. В цьому полягає основа ієрархічної структури керуючих підсистем.

Таким чином, структуру системи управління можна визначити як форму поділу елементів (органів, ланок, рівнів) та їх взаємозв'язків, що певним чином ієрархічно організовані та пов'язані спільною управлінською діяльністю, спрямованою на підвищення ефективності функціонування (оптимізацію) керованої підсистеми. Кожний елемент керуючої підсистеми повинен забезпечити реалізацію певної частини сукупної управлінської діяльності і для цього набуває (уповноважується) відповідних функцій, прав, обов'язків.

До головних функцій керуючої підсистеми доцільно віднести: прогнозування, планування, впорядкування (організація), облік, контроль. По суті функції управляючої підсистеми і є відображенням її діяльності, яка являє собою здійснення власне процесу управління (циклу управління). А останній якраз і складається з таких частин (операцій, стадій), як аналіз, прогнозування, прийняття рішень та засобів їх

втілення, контроль і регулювання. Тому зміст основних функцій керуючої підсистеми і полягає в здійсненні відповідних стадій управлінського циклу (процесу).

Особлива роль у функціонуванні керуючої підсистеми належить зв'язкам (відношенням) субординації та координації.

Велике значення має оцінка ефективності керуючої підсистеми, від якої залежить розвиток суб'єкта управління та досягнення його кінцевої мети. В цьому випадку ефективність оцінюється в двох аспектах: по-перше, наскільки обґрунтовано визначені цілі і завдання розвитку керованої підсистеми та критерії їх досягнення; по-друге, наскільки адекватно і достовірно керуюча підсистема оцінює розвиток об'єкта у відповідності з цими критеріями. При цьому керуюча підсистема суттєво впливає на такі характеристики, як кінцевий результат діяльності об'єкта та величину затрат на досягнення цього результату.

Виходячи з цього, основними критеріями оцінки ефективності суб'єкта управління є: ступінь впливу керуючої підсистеми на об'єкт, на досягнення мети його розвитку; ефективність функціонування власне об'єкта управління; передумови для успішного розвитку об'єкта в майбутньому, що створюються суб'єктом управління.

Загалом можна стверджувати, що ефективність керуючої підсистеми залежить від таких умов і факторів: а) ступінь дієвості комплексного впливу на об'єкт для оптимізації його багатоманітних внутрішніх зв'язків та відношень; б) структурна та функціональна впорядкованість власне керуючої підсистеми, продуктивність і ефективність її діяльності; в) мінливість зовнішнього середовища об'єкта та ієрархічна підпорядкованість суб'єкта в системі управління вищого рангу.

Важливе значення має кількісна оцінка якості управління (або самокерованої системи). Вибір кількісного показника якості системи управління зумовлюється, наприклад, метою управління та змістом і особливостями функціонування самокерованої системи. Для жорстких технічних систем є можливість застосувати однозначні формальні показники (нормативи), для складних систем такі показники неможливо визначити з огляду на їх певну ентропійність та стохастичність. В останньому випадку застосовують функціональні залежності (формули) або кореляційні залежності. Управління кожною конкретною системою потребує специфічних показників якості, які б найповніше відображали як мету управління, так і властиві системи.

Ефективність управління великою мірою залежить від надійності керуючої підсистеми, що полягає в її здатності зберігати суттєві властивості і функції на заданому рівні впродовж певного часу незалежно від змін середовища та самого об'єкта управління. Надійність системи виявляється в явищах відмови, тобто коли система "відмовляється" від виконання функцій через неможливість їх здійснення або в результаті іспреборності зовнішніх чинників, або в результаті вичерпання свого внутрішнього потенціалу функцій. Відмова може бути поступовою або раптовою. Поступова відмова — поступові зміни параметрів системи, що знижують її працездатність (ефективність), раптова відмова — різка зміна (одномоментна) параметрів та припинення виконання звичних функцій. Показниками надійності можуть бути: тривалість безвідмовної роботи, частота відмовлень (порушень, збоїв), ймовірність відмовлень [6].

Отже, можна зробити висновок про те, що суб'єкт управління є підсистемою самокерованої системи; він володіє усіма необхідними і достатніми системними ознаками (структура, функції, ієрархічність, автономність і т. ін.); його діяльність повністю підпорядковується системним принципам; його вдосконалення здійснюється (якщо бути) на основі системних критеріїв оптимізації.

5) Керована підсистема системи менеджменту.

Об'єкт управління (ОУ) — це ланка, елемент, сукупність елементів, що керуються системою управління (СУ); усе те, що сприймає керуючі впливи і певним чином на них реагує (у виробничих системах — це відокремлені ланки: цехи, цеховиця, свердловина тощо).

Усе, на що спрямована діяльність керуючої підсистеми (СУ), представлено в ОУ. Серед основних аспектів слід визначити: засоби (процеси) досягнення цілей; фактори (нормативно-технологічні), що забезпечують раціональне досягнення свідомо поставлених цілей; умови (нормативно-правові чинники).

Оскільки процес управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних операцій (аналіз — прогноз — план — рішення), то стадія аналізу об'єкта управління повинна бути у великій мірі зорієнтована на наступні стадії і, насамперед, на стадію прогнозування. Тобто попереднє вивчення (аналіз) об'єкта управління виступає своєрідною передумовою прогнозу його поведінки. Метою аналізу об'єкта управління є виявлення основних параметрів його структури і функцій, а також діагноз, який визначає міру відповідності характеристики об'єкта з метою управлінського впливу та засобам її досягнення.

В процесі аналізу об'єкта управління вирішуються такі завдання: формування початкового опису об'єкта; попереднє визначення завдань, вирішення яких забезпечить досягнення мети управляючого впливу; визначення тенденцій, залежностей в функціонуванні об'єкта, які в подальшому будуть використані у процесі прогнозування.

Первинний, загальний опис об'єкта управління повинен містити відомості про найбільш загальні його показники (характеристики), про ймовірні лімітуючі умови його розвитку, про ймовірність постановки тих чи інших цілей управління. Важливою складовою опису об'єкта є детальне вивчення його структури (складу і взаємозв'язку елементів та їх параметрів) та зовнішнього середовища (факторів, умов), в якому функціонує об'єкт.

Деталізація структури об'єкта можлива за допомогою двох основних методів: 1) шляхом об'єднання часткових, дрібних характеристик у більш узагальнені (агрегування); 2) послідовним поглибленням деталізації структури шляхом переходу від узагальнених характеристик до все більш детальних (деагрегація).

Поряд з уточненням структури та характеристик об'єкта управління визначаються зовнішні фактори, ступінь їх впливу на досягнення мети розвитку об'єкта.

Діагноз, як завершальний етап аналітичного опису об'єкта, поєднує в собі узагальнення та синтез попереднього його вивчення.

Теоретичною основою аналізу об'єкта управління насамперед виступає теорія систем і системний аналіз. Системний підхід цілком справедливо формулює один з наріжних принципів управління — принцип системності, що зумовлено, перш за все,

масштабністю та складністю об'єктів управління в сучасних умовах. Наявність великої кількості взаємопов'язаних характеристик, що описують сучасні об'єкти та процеси їх розвитку в техніці, економіці, соціології та багатьох інших областях, об'єктивно змушує дослідника приводити їх опис (для аналізу, прогнозу, управління) до системного виду.

Системний підхід до вивчення об'єкта управління диктує необхідність класифікації таких об'єктів. Цілком очевидно, що до різних класів, типів, видів об'єктів потрібно застосовувати адекватні методи управління (аналізу, прогнозу тощо).

До основних уніфікованих елементів підприємства (організації) як ОУ і як системи слід віднести: людей (персонал, процес праці); засоби виробництва матеріальних і нематеріальних благ (предмети і засоби праці); технологію (виробничі процеси); фінанси; дані (несистематизована інформація); запаси ресурсів і продуктів праці; продукти праці (вироби, послуги, ідеї, місця, організації) [7, 8].

Цілісність системи ОУ полягає в тому, що: підприємство (організація) є елементом регіональної і галузєвої цілісності соціально-економічної інфраструктури; підприємство (організація) виступає компонентом зовнішнього середовища; підприємство (організація) як цілісність, елемент цілісної інфраструктури, є соціально-економічною системою (СЕС), якій властивий певний набір, сукупність уніфікованих компонентів, частин – факторів; підприємство (організація) як ОУ є складною соціально-економічною системою, яка може бути представлена уніфікованими підсистемами; компоненти, фактори даної системи породжують нові інтегративні, системні якості, не властиві її первинно утворюючим компонентам; при цьому кожний фактор (компонент), визначається певним набором і складом уніфікованих параметрів; специфічна форма взаємозв'язку і взаємодії компонентів-факторів, що утворює цілісність, виступає як внутрішня організаційна структура – засіб досягнення поставлених цілей; підприємству (організації) об'єктивно притаманний процес управління, як антипод дезорганізації, що дозволяє збалансувати і стабілізувати СЕС, зберігати її якість, підтримувати динамічну рівновагу в середовищі, забезпечувати її вдосконалення і розвиток для досягнення можливо більшого ефекту при задоволенні суспільних потреб.

Кожне підприємство (організація) як СЕС представляє сукупність процесів (основних і допоміжних); кругообіг фондів (основних і оборотних); ресурсів і запасів, а також набором факторів, які можуть бути описані показниками і параметрами, в певному нормативно-правовому полі задля реалізації суспільно цінної місії. Під фактором ми розуміємо явище процесу суспільного виробництва, компонент виробничого процесу, якому властиві певна сукупність, склад загальних, основних властивостей і рис, достатніх для віднесення даних компонентів до визначеного класу цілих явищ, речей. Крім того, фактор – це причина того чи іншого показника, що вимірюється як змінна величина, і яка приймає певне значення в певний момент часу.

Технологія представляє сукупність і засоби поєднання в просторі і часі процесів праці, засобів і предметів праці для створення продуктів праці.

Технологічний процес – закон, що встановлює послідовність дій по зміні предмета праці у виробничому процесі як сукупність усіх дій людей і знарядь

виробництва, обумовлений свідомою метою процесу праці, що визначається способом і характером дій працівників (персоналу), якому він повинен підпорядкувати власну волю.

Під виробничим процесом ми розуміємо єдність процесу праці і процесу створення вартості, тобто корисна праця для задоволення суспільних потреб конкурентоспроможними товарами і послугами, при оптимальному використанні факторів-компонентів, як умова його здійснення з однієї сторони, і процес праці, що розглядається виключно з кількісного аспекту суспільно-необхідних витрат уречевленої і живої праці і тривалості періоду, на протязі якого продуктивно використовується робоча сила.

Ф. Котлер зауважує: *«Кожна нова технологія – це сила для творчого руйнування. Вашу компанію похоче скоріше нова технологія, а не конкуренти. Вашу карету зупинить не карета з конем, який крадий, а відсутність коня... Нова технологія може змінити соціальні відносини і стиль життя... Будемо сподіватися, що нові технології більшою мірою збільшать продуктивність, а не витрати. У будь-якому випадку відмова від нових технологій робить організацію застарілою. І це буде дорога застаріла організація»* [5].

Зауважимо, що сучасними інноваційними технологіями визнані: нано-, біо-, інфо- і когнітивні технології (технології свідомості).

б) Наукова підсистема системи менеджменту.

Наука виступає загальним інтелектуальним і духовним продуктом суспільної людської діяльності, втіленим у системі знань про закони і закономірності функціонування та розвитку матеріальної системи.

Наука управління – це впорядкована сукупність знань про об'єкт управління та суб'єкт управління і процеси подальшого їх вдосконалення через науково-дослідницьку діяльність. Розрізняють фундаментальні і прикладні наукові дослідження. Результатом наукових розробок є вдосконалення процесів праці, засобів і предметів праці, технологій і продуктів праці. Ступінь науковості управління визначається мірою використання в практиці сучасних теоретичних досягнень як науки управління, так і суміжних наук.

Наукова підсистема забезпечує реалізацію продуктивних сил суспільства, забезпечує прогрес і здійснення науково-технічних революцій. Саме завдяки науково-дослідним роботам (пошуки, дослідження, експерименти) нагромаджуються нові знання, перевіряються гіпотези, об'єднуються закони і закономірності, зростає науковіддача (відношення обсягу реалізованої продукції і витрат на її науково-технічну розробку).

Науковість управління визначається наступними ознаками: використання об'єктивних законів, закономірностей, наукових підходів, залежностей; використання наукових методів, теорій, концепцій; залучення моделювання для вдосконалення системи управління; узгодження адміністративних, економічних, психологічних та інших методів в процесах і процедурах управління; багатоваріантні розрахунки при виборі альтернативного рішення; постійне розширення наукових досліджень для вдосконалення і розвитку систем управління;

широке залучення в управління обчислювальної техніки і оргтехніки; автоматизація, механізація і комп'ютеризація процедур, інформатизація управлінських процесів.

Наукова підсистема складається із: теорій, законів, концепцій, гіпотез, закономірностей, методів, методик, методологій, процедур, завдань тощо.

7) Зовнішнє середовище системи менеджменту.

Середовище – це те, що складається з елементів; оточує систему і впливає на неї; є життєво важливим для життєдіяльності системи; середовище і система не можуть існувати один без одного; відношення "система – довкілля" відносяться як сфера меншої комплектності до сфери більшої комплектності; кордони системи і середовища динамічні; середовище впливає на систему, а система впливає на середовище.

Середовище – сукупність об'єктів і сил, зміна яких впливає на підприємство як СТС, а також цих об'єктів, чий властивості змінюються в результаті поведінки системи. Середовище – це система, яка складається з об'єктів, що не належать системі.

Межі системи – сукупність об'єктів, які одночасно належать системі і середовищу. Розрізняють: мікро, макро, мезо, мега – рівні середовища.

Етапи аналізу зовнішнього середовища наступні: виявлення потенційних ризикованих змін; визначення природи, напрямків, розміру та важливості динаміки змін; прогнозування можливого впливу факторів та рейтинг важливості змін; формування адекватних внутрішніх змін. Зовнішнє середовище може визначатися наступними показниками: стійкість, рівновага, адаптація, організованість, складність, гомеостаз, різноманітність, неоднорідність, динамізм тощо.

Таким чином, система менеджменту – це комплекс, що включає цільову, функціональну, керуючу, керовану, науково-методичну та юнітарну підсистему, які сприяють ухваленню та реалізації конкурентоспроможних управлінських рішень, спрямованих на задоволення заданої ринкової потреби; це комплексна система забезпечення конкурентоспроможності підприємства в конкурентному середовищі.

Набір діагностичних методик управління, запропонованих і випробуваних багатьма авторами та організаціями, значний. Стисло охарактеризуємо найважливіші з них.

1. Здоровий глузд і досвід ризик-менеджера – деяку попередню підготовку в цьому напрямку можуть дати заняття у формі управлінських ситуацій і стажування на фірмах, де ризик-менеджмент добре розвинений. Крім того, збалансоване мислення, розсудливість – це глибоко природжені характеристики типів особи, які, мабуть, досвідчені виявляти в рамках тестування на професійну придатність.

2. Спостереження за роботою – методика, пов'язана з умінням відкрито або приховано спостерігати за фактичним ходом певних робіт і процесів, а також з умінням вести хронометраж і проводити інтерв'ювання працівників на місцях.

3. Дистанційний нагляд – набір методів формального регулярного збору інформації про стан організації.

4. SWOT-аналіз і SoWhat-аналіз – широко поширені методики аналізу організації та її сильними і слабкими якостями, новими можливостями і

перспективами на шляху до них. По суті, це методики аналізу ризиків, освоєння яких вимагає уміння організувати колективну роботу самих співробітників аналізованої організації.

5. PEST-аналіз – методика аналізу зовнішнього середовища організації та тенденцій її розвитку. Використання цієї методики вимагає такої ж підготовки, як методики SWOT.

6. Аналоги і зразки («маяки» і «бенчмаркінг») – методологія порівняння з практично успішними зразками. У міру розвитку комерційних послуг з інформації і рейтингу фірм цей підхід стає все продуктивнішим. Наприклад, звернення до щорічних галузевих довідників, рейтингів практично по будь-якому напрямку роботи певної фірми тощо.

7. Оцінка та аналіз динаміки вартості фірми – методики, що витікають з того, що головна мета ризик-менеджменту полягає в захисті ринкової вартості фірми на тривалому перспективі. Підходи до оцінки вартості фірми численні, кожна з них дає свій погляд на ризики однієї і тієї ж фірми.

8. Графічні методи представлення структур і процесів – великий набір наочного представлення інформації про фірму та її ризики у формі дво- і тривимірних моделей. Найбільш пристосовані до потреб ризик-менеджменту графічні моделі називаються картами ризиків.

9. Експертні оцінки – стандартні методи збору та усереднювання думки різних груп фахівців. Метод широко застосовується на етапах первинної діагностики ризиків організації.

10. Матриці консультативної групи Бостона і фірми Дженерал Електрик – класичні методики, датовані 1950-ми рр., що спираються на глибокі наукові дослідження, спеціально проведені для вироблення способів аналізу ринкових позицій фірми в цілому та окремих її центрів. Ці методики дозволяють не тільки виявляти ризики і аналізувати їх, але й інтегрувати ризикові спектри організації.

11. Життєві цикли різних елементів організації – група методик, за допомогою яких можна позиціонувати фірму та її продукти в ринковій ніші залежно від того, на якому етапі свого власного життєвого циклу знаходиться кожен з цих елементів і які тенденції руху по кожному з цих циклів.

12. Аналіз структурної гармонійності організації – методика, за допомогою якої аналізуються повнота й адекватність організаційних структур фірми та її підрозділів. У додатку до ризик-менеджменту вони виходять з того, що фірма або підрозділ, де відсутні або гіпертрофовані окремі структурні компоненти, стає джерелом ризику, які можуть бути усунені достатньо простими структурними удосконаленнями.

13. Власна історія фірми і дослідження архівних матеріалів є джерелом інформації про минулі катастрофи, технологічні переходи та інші кризи, пережитих фірмою. При стійкій корпоративній культурі така інформація допоможе у виробленні рішень про ризики по аналогії з минулим.

14. Фінансовий коефіцієнтний аналіз фірми та її підрозділів в останні десятиліття був істотно допрацьований під потреби ризик-менеджменту. На основі

прогнозів зміни фінансових коефіцієнтів можна будувати сценарії розвитку ризику у фірмі.

15. Цінності під ризиком (VAR, Value-at-risk) – методика оцінки фінансового ризику, запропонована міжнародною групою експертів G-30, при якій ризик пониження вартості портфеля виражається одним числовим показником. Ця методика може застосовуватися для кількісного вимірювання ризиків таких активів, як портфель цінних паперів або сировинний запас.

16. Грошові потоки під ризиком – методика дозволяє відповісти на питання, як велике може бути відхилення реальних грошових потоків від їх запланованих значень або значень, закладених до бюджетів, унаслідок зміни початкових чинників ризику. Величина цих відхилень може бути оцінена з певною вірогідністю на конкретний період часу. У різних галузях бізнесу різні конфігурації грошових потоків. З погляду управління ризиками стійкість будь-якого з численних грошових потоків здатна вплинути на загальну стійкість фірми.

17. Доходи під ризиком – методика ґрунтується на амортизації капіталу. Основний акцент робиться на облік прибутків і збитків. Наприклад, компанія може визначити величину відхилення між імовірним і запланованим річним прибутком з вірогідністю 95 %.

18. Стандартизовані тести і загальна симптоматика раннього сповіщення про проблеми вперше були розроблені за замовленням American Bankers' Association в середині 70-х рр.

19. Аналіз конкурентної позиції фірми – це набір методик, розроблених вирождж попад століття, в кожній з яких ризикова позиція фірми порівнюється з ризиковою позицією її найближчих конкурентів за найрізноманітнішими параметрами.

20. Розрахунок дюрації активів і пасивів фірми – методика, що дозволяє прогнозувати тенденцію фінансової стійкості організації на основі порівняння середньої тривалості її активів і пасивів. Якщо дюрація пасивів більша, ніж дюрація активів, то організація стійка.

21. Стандартизовані галузеві і фірмові системи рейтингу, які розробляються різними рейтинговими агентствами для оцінки ризикованості банків, проектів, страхових і інших компаній.

22. Стрес-тестування – моделювання ризикової поведінки організації, при якій з'ясується ступінь стійкості організації за заданих умов.

23. Комп'ютерні програми – математичні моделі ризик організації, які піддаються формалізації і подальшому аналізу.

24. Сценарний аналіз – метод аналізу поведінки організації за умови реалізації певного ризику або групи ризиків за певним варіантом розвитку подій – сценарію.

25. Фінансова інженерія включає проектування, розробку і реалізацію інноваційних фінансових інструментів та процесів, а також творчий пошук нових підходів до вирішення проблем у сфері фінансів і, зокрема, у сфері фінансових ризиків.

26. Аналіз стійкості і чутливості критеріїв ефективності – метод аналізу зміни різних показників фінансових звітів і прогнозів, при якому задаються відхилення

певних показників і під них розраховується решта показників. Цей метод дозволяє визначити найменш стійкі фінансові параметри організації.

27. Портфелі, інвестиційні горизонти і важелі – група методик аналізу ризикованості і диверсифікації власних і позикових засобів фірми. У ризик-менеджменті застосовуються досить широко для аналізу фінансової стійкості та очікуваної прибутковості інвестиційних проектів.

28. SWIFT (Structured What-if Technique) – структурований аналіз сценаріїв методом «що, якщо». Це один з методів мозкового штурму сценаріїв, при якому одна група експертів ставить питання, а інша – шукає відповіді.

29. FMEA (Failure Mode Effect Analysis) – аналіз наслідків можливих помилок – метод, вельми схожий на попередній з тією лише відмінністю, що перша група випускає можливі помилки і збої, а друга – передбачає наслідки і пропонує методи попередження наслідків.

30. FRR (Facility Risk Review) – огляд ризиків устаткування і приміщень – експертна група обходить всі приміщення фірми і на місці методами мозкового штурму виявляє ризики.

31. Hira (Hazard Identification and Risk Assessment) – південноафриканська методика аналізу відповідності фактичній безпеці і медичним нормам згідно вимог законів цієї країни. У інших країнах теж існують аналогічні методики.

32. HAZOP (Hazard and Operability Study) – методика виявлення небезпек, що випрошують праяздатності фірми, – методика поглибленого аналізу ризиків фірми на предмет їх фатальності або загрози зупинки бізнесу.

33. FTA (Fault Tree Analysis) – аналіз дерева помилок – експертна методика аналізу ризиків в їх взаємозв'язку і можливості виникнення «ефекту доміно».

34. FMECA (Failure Mode Effect and Cause Analysis) – перехресний аналіз помилок та їх причин – аналітична методика запобігання ризиків здійснення фатальних помилок.

35. ETA (Event Tree Analysis) – аналіз дерева взаємопов'язаних подій – методика аналізу можливих сценаріїв, що виникають при одних і тих же обставинах, але що по-різному керуються і приводять до різних наслідків.

Звичайно, наведений список методів управлінської діагностики не є вичерпним. Для виявлення та аналізу такого багатовимірного і багатоаспектного феномена можуть продуктивно застосовуватися найнесподіваніші методи, деякі з яких є «ноу-хау» консультативних фірм і захищені авторським правом. Багато залежить від знань, особистої винахідливості і досвіду ризик-менеджера, який проводить діагностику.

Що стосується пропонованої нами методики діагностики системи управління підприємством у розрізі її семи основних підсистем, згаданих вище, то зазначимо, що існує ряд інструментів та методів, за допомогою яких можна її здійснити. Вони зведені в табл. 1.

**Висновки.** Отже, ефективно керувати можна тим, що можна вимірювати. Для визначення методики оцінки ефективності системи управління підприємством спочатку ми повинні визначитися з уявленням про об'єкт і суб'єкт управління (ОУ і

СУ) та з їх елементним складом, пам'ятаючи, що не з будь-якого елементного складу вибудовується ефективна система.

Таблиця 1

Методика діагностики підсистем системи менеджменту підприємства	
Підсистема системи управління	Методи та інструменти оцінки
1. Цільова	Аналіз місії та цілей підприємства, «дерево цілей»
2. Забезпечувальна	Аналіз ТЕП підприємства за сферами матеріального, кадрового, техніко-технологічного, інформаційного, нормативно-правового, транспортного забезпечення
3. Функціональна	Аналіз основних функцій управління; функціонально-вартісний аналіз (ФВА)
4. Керуюча	Аналіз ТЕП підприємства за уніфікованими елементами керуючої підсистеми: 1) менеджери; 2) засоби управлінської праці (техніка управління); 3) технологія управління; 4) предмети управління (інформація, інформаційні вироби, інформаційні ресурси, інформаційні системи); 5) організаційні структури; 6) канони (релевантні знання і вміння для вирішення управлінських задач); 7) рішення, впливи (інформаційні продукти управлінської праці)
5. Керована	Аналіз ТЕП підприємства за уніфікованими елементами керованої підсистеми: 1) люди (персонал, процес праці); 2) засоби виробництва матеріальних і нематеріальних благ (предмети і засоби праці); 3) технологія (виробничі процеси); 4) фінанси; 5) дані (несистематизована інформація); 6) запаси ресурсів і продуктів праці; 7) продукти праці (вироби, послуги, ідеї, місця, організації)
6. Науково-методична	Аналіз наукових підходів, принципів, теорій, що застосовуються підприємством у виробничій та управлінській діяльності
7. Зовнішня	Аналіз факторів мікро- і макросередовища підприємства: модель п'яти сил М. Портера; STEP (PEST)-аналіз; SWOT-аналіз (4-польова матриця і бальний (профільний); QUEST-аналіз; ETOM-аналіз; форма ESFAS тощо.

Джерело: розроблено автором

Не володіючи інформацією про стан організації, неможливо встановити стратегічну перспективу розвитку; і не так важливо, чи існує вона взагалі, як важливо знати, для чого вона існує, і як з нею оперативної і раціонально працювати. Наша мета – запропонувати системний підхід до діагностики рівня управління, яка

можливо адаптуватися і розширюватися в залежності від галузевих особливостей конкретної організації.

Список використаних джерел:

1. Друкер П. Управління у час глибоких змін / П. Друкер // Синергія. – 2001. – № 1 (1). – С. 3–7.
2. Друкер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Технологическая школа бизнеса, 1994. – 189 с.
3. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2004. – 432 с.
4. Друкер П. Ф. Эффективное управление / П. Ф. Друкер. – М. : Гранд, 1998. – 288 с.
5. Котлер Ф. Маркетинг 3D: от продуктов к потребителям и далее к человеческой душе / Ф. Котлер, Х. Картаджая, И. Сетиван ; пер. с англ. А. Заякина. – М. : ЖК СМО, 2011. – 240 с.
6. Питерс Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т. Питерс, Р. Уотермен ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1986. – 423 с.
7. Устепко А. О. Структура системы менеджмента / А. О. Устепко, О. Я. Малинка // Бизнес Информ. – 2010. – № 9. – С. 134 – 140.
8. Устепко А. О. Управление интегративной социально-экономической системой предприятия (информационно-аналитический аспект) : монография / А. О. Устепко, О. Я. Малинка. – Ивано-Франківськ : Фоліант, 2013. – 270 с.

### ДІАГНОСТИКА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

**Постановка проблеми.** Система управління конкурентоспроможністю має значний вплив на ефективну діяльність підприємства в цілому. Кожна система формується за рахунок скоординованої роботи окремих підсистем та їх елементів, взаємоузгоджена робота яких потребує проведення належної діагностики, відповідно до обраної технології.

Вибір конкретної технології діагностики можна провести враховуючи, розуміння поняття технології в широкому сенсі, що дозволяє використовувати цю категорію для характеристики функціонування будь-яких управлінських структур, систем, процесів.

Технологія – це процес перетворення того, що подається на входи організації (у формі людських, фінансових, фізичних, інформаційних ресурсів) у результати на виходах (продукція, послуги, прибутки, сегменти ринку, управлінські рішення).

Загальна процедура діагностики може здійснюватися відповідно до типової технології: збір інформації, її аналіз, порівняння, оцінка, виокремлення проблеми, рекомендації з її усунення недоліків. Однак, враховуючи особливості кожної підсистеми в системі управління конкурентоспроможністю необхідно виділити окремі, найбільш впливові елементи системи та розробити конкретні технології для їх діагностики, звернувши особливу увагу на необхідність інтелектуалізації системи управління конкурентоспроможністю враховуючи особливості її діагностики.

У сучасному суспільстві відповідно до теорії Т.Сакаїя «праця заміщується знаннями, вартість створюється знаннями, а рушійною силою є цінності, що формуються знаннями» [1].

За результатами досліджень [2], у країнах з розвинутою економікою приблизно 2/3 працівників представляють продукт своєї праці у вигляді знань та інформації, і тільки менше ніж 1/3 працівників, продукт своєї праці отримують через вплив на матеріальні предмети (в умовах індустріальної економіки ця частка становила – 9/10 працівників). В науковій західній літературі почали використовувати поняття «живого знання», що дістало назву «м'якого товару» (soft-ware), та знання втіленого в обладнанні – «твердого товару» (hard-ware).

Останні дослідження західних вчених свідчать про різке зростання цінності інтелектуальних фондів компанії в порівнянні з їх матеріальними ресурсами і фінансовим капіталом, їх співвідношення складає приблизно 5:1 або 6:1. Підраховано також, що долар, витрачений на дослідження і розробки, приносить у вісім разів більший прибуток, ніж долар, вкладений у техніку [3].

У зв'язку з цим, завданням сучасних підприємств повинно стати вміння акумулювати інтелектуальний капітал, тобто виявляти, нагромаджувати, передавати знання та ефективно управляти ними з метою системного забезпечення та управління конкурентоспроможністю підприємств.

Системне управління конкурентоспроможністю підприємств потребує нових акцентів у виокремленні складових, що її забезпечують, формуванні нових концепцій управління конкурентоспроможністю, застосуванні сучасних підходів, методів, технологій, інструментів, складових управління, архітектури самої системи управління, які забезпечать реалізацію управління з врахуванням інтелектуальної складової, що в кінцевому результаті проявляється через конкурентоспроможність самого підприємства та/або його продукції.

Сучасна система управління конкурентоспроможністю вимагає взаємодії системного, процесного, ситуаційного, структурного та інших підходів до самого процесу управління в основу якого доцільно ставити інтелектуальну складову, що функціонує характером взаємозв'язків окремого підприємства з зовнішнім середовищем, тенденціями ринкових змін, необхідністю виявлення та швидкої адаптації до них підприємства. Вчасне виявлення зміни стану ринкової рівноваги підприємства, відхилень у виконанні поставлених завдань та цілей, розпізнавання загроз та виявлення причин невідповідностей у системі управління конкурентоспроможністю підприємства можна вирішити застосовуючи управлінське діагностування, що повинно базуватися на інформації, отриманій в процесі безперервного моніторингу діяльності підприємства в цілому та в сфері управління конкурентоспроможністю зокрема. Прийняття ефективних управлінських рішень стосовно забезпечення конкурентоспроможності підприємства можливе, саме завдяки інтелектуальній складовій системи управління конкурентоспроможністю, що передбачає цілісне охоплення та вчасне застосування методів і засобів для досягнення поставлених цілей на підставі досвіду, знань, інтуїції, прогнозування в умовах певної невизначеності, та відповідній латентній інформації. Система управління конкурентоспроможністю підприємств повинна ставити в основу власного якісного існування інтелектуальну складову, яка як і ціла система управління конкурентоспроможністю потребує проведення безперервного моніторингу та діагностики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проведемо аналіз наукових досліджень в сфері системного управління конкурентоспроможністю, інтелектуалізації управління та діагностики.

Аналізуючи праці, присвячені дослідженню проблем управління конкурентоспроможністю, забезпечення конкурентоспроможності, функціонування систем, системного аналізу, управління системами слід відзначити наукові доробки Н. Ф. Друкера, Р. А. Фатхутдінова, М. Портера, Й. М. Петровича, Л. Балабанової, О. Є. Кузьміна, М. З. Згуровського, В. Г. Герасимчука, Л. І. Піддубної, Н. П. Тарнавської та інших.

Проблемам інтелектуалізації економіки, праці, управління присвячено наукові дослідження як закордонних так і вітчизняних авторів, а саме: Т. Сакаїя, В. Гойла, Е. Гіселлі, Е. Майєра, В. П. Петренка, П. М. Сем'ячука та інших. На їх аналізі можна зробити висновок, що формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю, вибір підходів управління та інтелектуалізація управління є актуальною темою наукових досліджень і потребують подальшого теоретичного та методичного обґрунтування.



Питання економічної діагностики підприємства досліджуються в роботах Гетьмана О. О., Шаповала В. М., Краснокутської Н. С., Загорної Т. О., Мельник О. Г., Л. А. Костирко та інших. Категорія «управлінська діагностика» зустрічається значно рідше і потребує додаткових досліджень. Уточнення трактування даної категорії, її змістовної характеристики, функціонального призначення, взаємозв'язків з іншими управлінськими та економічними характеристиками, використання її з метою дослідження інтелектуальної складової в системі управління конкурентоспроможністю є актуальним.

В науковій літературі на даний час відсутнє чітке визначення та напрями проведення діагностики інтелектуальної складової управління конкурентоспроможністю підприємства, відсутні параметри за якими доцільно проводити діагностику даної складової.

**Постановка завдання.** З метою глибшого розуміння проблеми діагностики інтелектуальної системи управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно проаналізувати розуміння понять системи управління конкурентоспроможністю, інтелектуалізації управління конкурентоспроможністю, управлінської діагностики, виокремити складові, що забезпечують інтелектуалізацію системи управління конкурентоспроможністю, причини та напрями діагностування в системі конкурентоспроможності, представити технології діагностики окремих складових забезпечення конкурентоспроможності.

**Результати досліджень.** З метою реалізації поставлених цілей та дослідження питання діагностики інтелектуальної складової в системі управління конкурентоспроможністю, використаємо наукові напрацювання за проблематикою дослідження та проаналізуємо трактування понять управління конкурентоспроможністю та її інтелектуальної складової, діагностиката управлінської діагностики вченими, чії наукові інтереси торкаються даної сфери досліджень. Оскільки ми розглядаємо систему управління конкурентоспроможністю, то доцільно спочатку дати визначення самого поняття управління.

Класичне управління – це сукупність функцій, спрямованих на ефективне та результативне використання ресурсів для досягнення певних організаційних цілей [4].

Управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як відкрита система, що має входи та виходи, складається з керуючої та керованої системи, які взаємодіють розглядається авторами О. С. Кузьмішим та Н. І. Горбаль [5, с. 131]. Дане визначення базується на використанні системного підходу до управління без деталізації підсистем, що їх формують.

Одне з визначень поняття системи управління конкурентоспроможністю підприємства (товарів, робіт, послуг) як сукупності організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення і реалізації умов, які сприятимуть створенню конкурентних переваг для підприємства у теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі, запропонували автори Довбуш Р. А. та Зозуля А. Л. [6, с. 170].

В. П. Тарнавська зазначає, що управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно розуміти як процес системного формування, розвитку та використання спільного пролонгованого досвіду поєднання матеріальних і нематеріальних активів (як комплексу знань, умінь і навичок) підприємства на стратегічному і тактичному рівнях через механізм інноваційного розвитку, який забезпечує продукування ексклюзивних конкурентних переваг [7, с. 158]. Автор в своєму визначенні звертає увагу на нематеріальні активи підприємства як складову інноваційного розвитку та формування конкурентних переваг, однак не акцентує особливу увагу на інтелектуальній складовій в системі управління.

Підхід системного управління найбільш повно відображає всі вимоги до управління функціонуванням сучасного підприємства як відкритої системи в умовах складової системи. Тому більш точно сформуємо визначення системного управління конкурентоспроможністю з врахуванням необхідної умови його ефективного функціонування – інтелектуалізації системи управління.

Системне управління конкурентоспроможністю підприємства - це комплексний, що передбачає формування чітко організованої архітектури системи управління як об'єкта економічної, технічної, інформаційної та інтелектуальної взаємодії, що ефективно реалізує функції управління (планування, організації, мотивації, контролю та регулювання) через, послідовність методів, політик, процедур, правил формування, обґрунтування, вибору і реалізації системно взаємопов'язаних та функціонально взаємозалежних рішень і дій, узгоджених за цілями, задачами, термінами, ресурсами, очікуваними результатами з врахуванням ризиків спричинених змінами зовнішнього та внутрішнього середовища.

Необхідною умовою сучасної системи управління конкурентоспроможністю є необхідність її інтелектуалізації, що дасть можливість найбільш ефективно реалізувати всі функції управління на всіх її рівнях. Інтелектуалізована система управління конкурентоспроможністю повинна формуватися з використанням основних принципів системного підходу, «коли враховують всю сукупність властивостей і характеристик досліджуваної системи, як і особливостей методів і процедур, використаних для її створення» [4, с. 450] та з врахуванням сучасних наукових тенденцій необхідності поєднання матеріальних та антропоцентричних (невловимих) систем виробництва, результатом діяльності яких є інтелектуальний капітал втілений в певні матеріальні результати діяльності. Сучасне успішне підприємство повинно стати, за висловом японського професора Ф. Кадамосто, структурою, в якій не тільки щось виробляють, а й мислять [8].

Розуміння інтелекту, інтелектуалізації процесу управління, інтелектуальної складової системи управління також є неоднозначним. Автори [9, 10, 11] досліджують взаємозв'язки інтелектуалізації праці із зростанням економіки та її інноваційним розвитком [9, 11], розглядають «інтелектуалізацію як шлях до підвищення конкурентоспроможності реального сектора економіки України» [10], де інтелектуалізація управління розглядається в глобальному масштабі як процес створення і накопичення в суспільстві знань і вмінь їх застосовувати.

В монографії Петренка В. П. [12] основна увага приділена проблемам пошуку та теоретичного обґрунтування методів та технологій управління використанням



інтелектуальних ресурсів. Досліджується питання інтелектуального капіталу «як сукупність всіх інтелектуальних продуктів особи чи осіб, яка є їх власністю, використовується і забезпечує їх конкурентоздатність в ринковому оточенні» [12, с. 84], де автор виокремлює можливість конкурентоспроможності працівників за рахунок розвитку їх інтелектуальної складової, однак не завжди конкурентоспроможність працівника є запорукою конкурентоспроможності підприємства, оскільки конкурентоспроможний працівник може знайти кращі умови праці та місце реалізації своїх інтелектуальних можливостей та фахових навиків. Тому важливим завданням кожного підприємства як системи, забезпечити певні умови формування, управління, використання та збереження інтелектуальної складової в цілому, та в системі управління конкурентоспроможністю зокрема.

В монографії Петренка В. П. [12, с. 84] управління інтелектуальним капіталом – це «вироблення і реалізація комплексу необхідних і доцільних управлінських рішень і дій із забезпечення ефективної і результативної комерційної реалізації об'єктів інтелектуальної власності особи чи групи осіб», інтелектокористування – доцільні та оптимальні управлінські рішення і дії з формування, збереження, нарощування та ефективного використання інтелектуально-ресурсного потенціалу особи чи групи осіб шляхом застосування відповідних стилів управління та управлінських технологій. [12, с. 77].

В роботі [13] проблема інтелектуалізації розглядається як «процес трансформації інтелектуальної власності в інноваційний продукт та його комерціалізація».

Інше визначення розглядає інтелектуалізацію як сукупність освіченості та культури, загальнолюдської свідомості, професіоналізму, здатності продукувати конструктивні ідеї, вміння власним прикладом спонукати до дій інших індивідів. [14]

Частина науковців розглядають в своїх роботах інтелектуалізацію як процес прийняття та реалізацію управлінських рішень через комп'ютеризацію та інформатизацію, обмежуючи її «процесом передачі функцій керування від людини до комп'ютера» [15]. В сучасних умовах такий підхід є необхідною, але недостатньою умовою. Без застосування комп'ютерних систем та ІТ-технологій організація будь-якого процесу у всіх сферах діяльності людини несе ефективною.

З метою ефективного функціонування системи управління конкурентоспроможністю необхідно систематично проводити її діагностику.

В трактуваннях понять діагностики та управлінської діагностики також немає однозначності.

Автори в [15, с. 8] вважають, що економічна діагностика підприємства – це оцінка економічних показників роботи підприємства на основі вивчення окремих результатів, неповної інформації з метою виявлення можливих перспектив його розвитку і наслідків ухвалення поточних управлінських рішень. В роботі [16, с. 44-49] діагностику розглядають як процес визначення стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. В [17, с. 95-96] діагностика трактується як процес, що передбачає проходження трьох стадій: збору інформації про теперішній

стан організації, аналізу та оцінки зібраної інформації та прогнозування майбутнього стану організації.

Мельник О. Г. зазначає, що «діагностика діяльності підприємства передбачає оцінювання та ідентифікування стану, тенденцій та перспектив розвитку на основі системи індикаторів з метою формування структурованої інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на усунення професійних моментів та слабких сторін організації чи використання шансів умов функціонування і сильних позицій підприємства» [18, с. 90] Дослідження присвячені детальній розробці бізнес-індикаторів діагностики діяльності підприємства за певними функціональними напрямками, методично-критеріальному забезпеченню визначення індикаторів діагностики ефективності діяльності підприємства, розробці технології діагностики та моделі полікритеріальної діагностики конкурентоспроможності машинобудівного підприємства.

Визначення діагностики конкурентоспроможності підприємства подано автором в [19, с. 232] як процес збору, аналізу, оцінки даних про стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, формування показників-індикаторів, що забезпечують його пріоритетне становище на ринку відносно підприємств-конкурентів та прогноз майбутніх змін з метою ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Однак дані тлумачення діагностики не акцентують увагу на виявленні причин невдач в діяльності організації та системі управління конкурентоспроможністю зокрема.

Професор Петренко В. П. на підставі аналізу наукових доробок [20, 21] західноєвропейської та північноамериканської школи менеджменту приводить як приклад трактування поняття діагностики організації («англ. – organizational diagnosis) – аналіз та оцінка стану справ в організації з виявленням причин [20, с. 616] та діагностики конкретної проблеми (англ. – diagnosing problem) – встановлення правдивих причин проблеми, симптоми якої проявились [21, с. 73] та вважає, що «в процесах і процедурах управління організаційними утвореннями діагностичні навички вважаються необхідним інструментарієм будь-якого кваліфікованого управління, який повинен володіти діагностичними здібностями (визначити симптоми, виявлення причин, пошук рішень) незалежно від сфери його діяльності» [22, с. 202]. Автор [22, с. 203] зазначає, що цілями управлінської діагностики може стати виявлення причин: отримання незадовільних результатів функціонування, неефективне використання тих чи інших видів ресурсів, падіння якості людських ресурсів, пониження якості продукції та ін.

В публікації [23] управлінська діагностика розглядається як інструмент, який дозволяє визначити коло актуальних проблем та питає, допомагає виявити причини проблем, показати взаємозв'язки між існуючими проблемами в управлінській ситуації і бажаними цілями.

Сіменко І. В. розглядає діагностику як узагальнену оцінку якості систем управління на основі моделі досконалості EFQM з виокремленням в її складі основних елементів системи управління (апарат управління, організаційна структура

управління, організаційна культура, процес управління, організаційні комунікації) [24, с. 8].

На підставі аналізу наукових джерел та власного визначення в [25] дамо скореговане визначення поняття управлінської діагностики

Управлінська діагностика – це процес динамічного дослідження (моніторингу, аналізу, оцінки) діяльності системи з метою виявлення першопричин виникнення та розвитку дестабілізуючих факторів, що приводять до неефективного функціонування системи, або підсистеми з врахуванням рівнів управління системою та належним розподілом діагностичної інформації між ними. Слід уточнити, що під «дестабілізуючими факторами, що приводять до неефективного функціонування системи» маємо на увазі фактори як негативного так і позитивного впливу на систему, неврахування або невикористання яких призведе до втрати потенційних можливостей системи, що могли б забезпечити позитивний результат, а в багатьох випадках і синергійний ефект.

Об'єктом дослідження управлінської діагностики в системі конкурентоспроможності є система (підприємство) та підсистеми, що забезпечують конкурентоспроможність з врахуванням впливу як на внутрішньому (внутрішнє середовище) так і на зовнішньому (зовнішнє середовище) рівнях. Однією із підсистем, що суттєво впливає на конкурентоспроможність об'єкта, а в подальшому, враховуючи тенденції розвитку світової економіки, буде впливати ще суттєвіше, є інтелектуальна складова (підсистема), яка потребує належних діагностичних досліджень.

Ціллю управлінської діагностики є встановлення причин виникнення і розвитку проблем в діяльності системи за рахунок постійного моніторингу показників та характеристик функціонування досліджуваної системи, або її підсистем (управління, виробництва, фінансів, маркетингу, постачання, збуту, інформаційна, персоналу, проектування та розробки нової техніки та інших).

Необхідною умовою ефективності проведення та результативності використання управлінської діагностики є оптимальний розподіл інформації стосовно відхилень у функціонуванні системи за рівнями управління з метою прийняття вчасних управлінських рішень та внесення коректив в певні функціональні процеси, або попередження ситуацій, що можуть виникнути. Завданням менеджера відповідного рівня управління є вміння розпізнавати слабкі сигнали потенційних збурень за відповідними індикаторами та ліквідувати причини невідповідностей без появи самих негативних наслідків.

Отже, постійний моніторинг, динамічне виявлення та розпізнавання причин, що можуть негативно вплинути на реалізацію поставлених менеджментом цілей дасть можливість системі управління конкурентоспроможністю працювати в активному та проактивному режимах управління, для яких характерним є ліквідація причин без появи самих наслідків проблеми. В даний час менеджери багатьох підприємств привикли працювати в режимі реактивного управління, коли потрібно виправляти ситуацію після появи негативних наслідків.

Діагностуючи систему управління конкурентоспроможністю значну увагу доцільно приділити інтелектуальній складовій системи управління, що передбачає

нашність інтелектуально орієнтованого управлінського персоналу на всіх рівнях управління, як вертикально так і горизонтально, та взаємодію його в системі керуючої та керованої підсистем. З метою реалізації даного завдання необхідно уточнити складові, що повинна включати система.

Виходячи з вищесказаного інтелектуалізована система управління повинна включати живий-людський та штучний-технічний інтелект, що взаємодіють з формуванням рівнів управління та як традиційно сформована взаємопов'язана приймачів і зворотними зв'язками керуюча та керована підсистеми.

Озираючись на [27, с. 4] де автором зазначено, що «під інтелектуалізацією ми розуміємо засвоєння визначеного комплексу наукових знань і оволодіння логікою мислення, яка дозволяє все більшій кількості людей більш або менш впевнено оперувати цими знаннями», можна зробити висновок про необхідність формування в інтелектуалізованій системі управління конкурентоспроможністю «системного мислення», що дасть можливість розглядати, аналізувати, оцінювати та приймати зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі, приймати відповідні управлінські рішення не як вирішення окремої, щойно виниклої одночасної проблеми, а як елемента певної системи, яка змінюється при зміні даного елемента, і навпаки, зміни, що відбудуться в системі призведуть до зміни всіх, або декількох її елементів. Системне мислення є пріоритетом людини і передбачає цілісне охоплення шляхів і засобів при досягненні поставлених цілей на підставі досвіду, інтуїції, прогнозування в умовах певної невизначеності. В умовах змін саме невизначеність ситуації, коли дії конкурентів, споживачів, постачальників, кон'юнктура ринку містять елементи непередбачуваності, є невід'ємною умовою функціонування підприємств та об'єктивною реальністю в якій керівники повинні приймати свої рішення стосовно забезпечення конкурентоспроможності.

В основу формування інтелектуалізованої системи управління конкурентоспроможністю необхідно поставити здатність інтелектуально орієнтованого та системно мислячого керівника на кожному рівні управління дати відповідь на запитання, що враховують поділ фактора знань за О. Лундвалом [25] на чотири таксономічні групи: знаю – що? (know-what), знаю – чому? (know-why), знаю як? (know-how), знаю – хто? (know-who). Такий підхід дає можливість систематизувати знання та навички управління за певними групами виниклих проблем. Перша група вимагає ідентифікації проблеми та правильно визначених критеріїв аналізу конкурентоспроможності; друга група – дає можливість, на підставі сформованої бази параметрів та можливих факторів впливу, дати відповідь на запитання з якої причини виникли відхилення в системі забезпечення конкурентоспроможності; третя група (знаю – як?) передбачає вибір одного або кількох альтернативних рішень серед переліку уже сформованих та накопичених за попередні періоди. Четверта пара - визначає, які спеціалісти найбільш ефективно вирішать завдання, що виникло в результаті змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі підприємства.

Важливим фактором, що впливає на ефективність інтелектуорієнтованої системи управління конкурентоспроможністю можна вважати швидкість та здатність до вибору найважливіших факторів впливу, що призведуть до змін та порушень

рівноваги в системі. Такий висновок можна зробити на підставі визначення інтелекту англійського психолога, автора книги «Дослідження людських здібностей та їх розвиток» сера Френсіса Ґальтона, про те, що інтелект це похідна від швидкості і вибірковості сенсорних реакцій на стимули навколишнього середовища.

Враховуючи те, що інтелектоорієнтований персонал не є сталою складовою ресурсів підприємства (можна змінити місце роботи, не передати знання іншим і т.п.) виникає потреба накопичувати знання підприємства. З цією метою необхідно формувати базу знань підприємства (інтегрований колективний інтелект), використовуючи та розробляючи сучасні технології управління, вдосконалюючи програми дій передбачені в тій чи іншій ситуації, що може бути здійснено через комп'ютеризовані системи управління та ІТ-технології. Необхідно враховувати і те, що інтелектуальний потенціал людських ресурсів, особливо в непередбачуваних ринкових ситуаціях має вирішальне значення, тому є потреба вдосконалювати методи та технології управління використанням інтелектуальних ресурсів. Правильно вибрані та використані сучасні методи виконання операцій в процесі управління дають можливість досягнути поставлених цілей системи, розвивати інтелектуальну активність управлінського та виконавчого персоналу. Інтелектуальна активність -- це заснована на знанні, усвідомлена, морально орієнтована здатність збирати, накопичувати, аналізувати оцінювати та використовувати постійно наростаючі потоки інформації.

Попередній аналіз дає можливість представити модель системного управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах інтелектуалізації (рис. 1), де як результат взаємодії керуючої та керованої підсистем з врахуванням існуючих між ними взаємозв'язків відображено інтеграційний інтелект управління конкурентоспроможністю підприємства, що є результатом синергії складових, що формують кожну підсистему [25, 26].

Формалізовано інтеграційний інтелект управління конкурентоспроможністю підприємства можна представити у вигляді складної моделі як функцію від функцій управлінського інтелекту  $U_1$ , інтелектуалізованої технології управління  $U_2$ , штучного інтелекту  $U_3$ , інтелекту виконавчого персоналу  $U_4$ , інтелектоорієнтованих технологій виробництва  $U_5$ , інтелектуалізованих засобів виробництва  $U_6$ , а також функції від управлінських дій та розпоряджень, що надходять від керуючої до керованої підсистеми  $U_7$ , та функції зворотніх дій, що направлені від керованої до керуючої підсистеми  $U_8$ . Кожна функція  $U$  в свою чергу є функцією змінних факторів  $x_1, x_2, \dots, x_n$ , де  $n$  – кількість цих факторів, визначена для кожної функції  $U$ , відповідно до рис. 1.

Формалізовану модель інтеграційного інтелекту управління конкурентоспроможністю можна представити у вигляді

$$Z = f(U_1, U_2, U_3, U_4, U_5, U_6, U_7, U_8),$$

де  $Z$  – інтеграційний інтелект управління конкурентоспроможністю підприємства,

$$U = f(x_1, x_2, \dots, x_n)$$

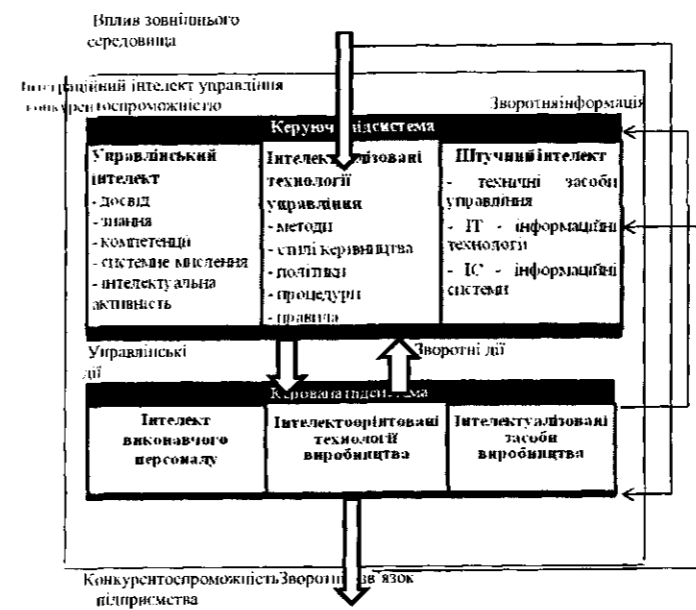


Рис. 1. Модель системного управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах інтелектуалізації (розробка автора) [25]

Для проведення результативної діагностики інтелектуалізованої системи управління конкурентоспроможністю потрібно визначити причини та мету діагностики, критерії та показники, що дають можливість оцінити об'єкт діагностики, та причини зміни його стану.

Будь-яка система, зокрема і система управління конкурентоспроможністю, характеризується багатокритеріальністю, багатофакторністю та багатопараметричністю, доцільно вибрати критерії (показники або функціонали), які давали б можливість кількісно або якісно оцінити вплив дії зовнішніх або внутрішніх факторів та служили б критерієм забезпечення успішної роботи підприємства [27].

З метою підтримання характеристик системи на визначеному рівні, або за необхідності вчасно їх змінювати необхідно проводити постійний моніторинг, вчасну діагностику та вміння використовувати її результати для забезпечення конкурентоспроможності та ефективної діяльності підприємства.

Управлінська діагностика в системі конкурентоспроможності може проводитися з ряду причин рис. 2 [28, 29]:

- на вимогу зацікавлених сторін (споживачі продукції підприємства, інвестори, акціонери, партнери, суспільство) – має періодичний, або одноразовий характер, залежно від мети яку ставлять зацікавлені сторони;



Рис. 2. Управлінська діагностика в системі конкурентоспроможності [28]

- як експертна діагностика, якщо це стосується окремих напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства (сертифікація, аудит системи та ін.), та враховуючи специфіку експертної діяльності. Експертна діяльність – це сукупність узгоджених дій всіх суб'єктів експертології по аналізу і/або оцінці об'єктів або процесів, що реалізують основні цілі експертизи, здійснюваних в умовах часткової невизначеності, можливих протиріч і/або конфліктів [30]. Відповідно, експертна діагностика носить одноразовий, несистематичний характер;

- як самодіагностика з метою забезпечення сталих конкурентних позицій підприємства на конкретному ринку. Об'єктами дослідження будуть процеси (лашюги нарощування цінностей), які забезпечують ефективне функціонування підприємства та системоутворюючі фактори, а саме структурно-функціональні підсистеми підприємства, системи, підсистеми (менеджменту, виробництва, фінансів, маркетингу, постачання, збуту, інформаційна, персоналу). Предметом досліджень можуть бути процеси спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності підприємства, результати діяльності підприємства та його підсистем, складові, що формують підсистеми та фактори, що на них впливають.

Залежно від бази порівняння можна виділити наступні види діагностики конкурентоспроможності:

- ретроспективну – реальні показники порівнюють з базовими;
- нормативну – порівнюються реальні показники з нормативами;
- конкурентну (міжсуб'єктну) – порівняння проводиться відносно конкурента, або групи конкурентів.

Технологію проведення міжсуб'єктної або конкурентної діагностики представлено в [5] в наступній послідовності:

- визначення цілей діагностики підприємства;
- збір інформації про ринок, конкурентів, внутрішнє середовище підприємства;
- вибір конкурентів як об'єктів-аналогів;
- формування системи показників, для проведення діагностики;
- формування параметрів для оцінки стану об'єкта;
- вибір методів діагностики;

збір та обробка релевантної інформації;  
 встановлення показників, що характеризують діяльність підприємства, із нормативними значеннями (наприклад, середньо галузевими, базовими (посередніх рівнів), показниками конкурентів);  
 фіксація відхилень;  
 висновки про нинішній стан об'єкта;  
 прогноз змін об'єкта у майбутньому.

Процес діагностики повинен супроводжуватися формуванням та постійним поповненням інформаційної бази на підприємстві за рахунок моніторингу, що є необхідною складовою в процесі здійснення об'єктивної діагностики. Залежно від методів отримання інформації розрізняють наступні її форми:

- аналітичну (безконтактні методи досліджень на основі маркетингової та статистичної інформації);

- експертну (контактні методи досліджень – експертні опитування);
- імітаційна (модельна) (методи імітаційного моделювання).

Методи, які можна застосовувати в процесі діагностики конкурентоспроможності підприємства можна розділити на три групи:

- які дають можливість діагностувати місце підприємства на ринку (модель М. Портера, Shell/DPM, БКТ, Хофера/Шенделя, методи PIMS, «Мак-Кінзі»);
- які характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства (фінансовий, економічний, маржинальний аналіз);
- які характеризують рівень менеджменту підприємства (LOTS, ситуаційний аналіз, експертні оцінок Дельфі, карт стратегічних груп).

Необхідно зазначити, що формування системи показників – конкурентних переваг, або як їх ще називають ключових факторів успіху фірми, приводиться відносно на визначення самого поняття конкурентоспроможності підприємства, а вони як зазначалося є досить різноманітними.

Технологія експертної діагностики в системі управління конкурентоспроможністю підприємства може включати наступні основні етапи: [30]

1. Вивчення об'єкту дослідження підприємства: аналіз документації, інтерв'ювання відповідальних (зацікавлених) осіб.
2. Виокремлення проблемних («вузьких») місць (якість, техпроцес, фінанси, менеджмент, тощо).
3. Інформаційно-методичне забезпечення експертизи: визначення необхідних джерел інформації (законодавчо-нормативних, методичних, спеціалізованих, статистичних, фінансових, результати проведених інтерв'ю), вибір методів перевірки розрахунків та прогнозів.
4. Фактичний аналіз інформації: проміжні висновки стосовно окреслених проблемних («вузьких») місць.
5. Підготовка звіту: письмовий виклад основних висновків та рекомендацій.
6. Представлення звіту замовникові: передача письмового звіту, усні коментарі після ретельного ознайомлення замовником.

Діагностика інтелектуалізованої системи управління конкурентоспроможністю передбачає особливості пов'язані з можливістю збору інформації, вибору критеріїв, параметрів діагностування, оцінки отриманих результатів.

Відповідно до моделі системного управління конкурентоспроможністю на засадах інтелектуалізації (рис. 1) та формалізованої моделі інтеграційного інтелекту управління конкурентоспроможністю діагностику можна провести за кожною складовою керуючої та керованої підсистем та параметрів, що їх характеризують. Крім того може виникати потреба як в комплексній так і в частковій оцінці та діагностиці оцінці окремих характеристик системи управління або її складових. Так може стояти завдання часткової діагностики складових управлінського ресурсу системи управління конкурентоспроможністю. Для цього можна використовувати ряд послідовно-логічних напрямків проведення діагностики, що можуть бути реалізовані через використання економічних показників оцінки управління (рис. 3).



Рис. 3 Напрями діагностики управлінського ресурсу в системі управління конкурентоспроможністю [29]

Під управлінським ресурсом слід розуміти керівний склад системи управління конкурентоспроможністю, що належить до різних рівнів (технічного, управлінського, інституційного) досліджуваної системи.

Якість роботи управлінського персоналу, що задіяний в системі управління конкурентоспроможністю можна охарактеризувати через коефіцієнт якості виконання управлінських функцій  $K_y$  пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності:

$$K_y = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n t_{ni}}{\sum_{i=1}^m t_{ni}} \quad (1)$$

де  $\sum_{i=1}^n t_{ni}$  – загальні втрати робочого часу через несвоєчасне або повне невиконання  $i$ -тої функції управлінським персоналом;  $\sum_{i=1}^m t_{ni}$  – загальний фонд робочого часу

конкретного підрозділу, що забезпечує конкурентоспроможність;  $m$  – кількість підрозділів, що забезпечують виконання конкретної функції управління конкурентоспроможністю;  $n$  – кількість функцій управління, що підлягають виконанню за визначений період часу.

Організаційну структуру системи управління конкурентоспроможністю можна оцінити через коефіцієнт управління, який відображає ступінь завантаження кожного керівника відповідного рівня кількістю підлеглих  $K_{yn}$

$$K_{yn} = \frac{1}{z} \sum_{i=1}^z \frac{P_{fi}}{P_{ni}} \quad (2)$$

де  $z$  – кількість  $i$ -х рівнів управління;  $P_{fi}$ ,  $P_{ni}$  – відповідно фактична та нормативна кількість підлеглих, яка припадає на одного керівника.

При виборі нормативних значень кількості підлеглих, яка припадає на одного керівника слід враховувати, що за даними різних досліджень оптимальною кількістю підлеглих є 4-5 осіб, а максимальною – 7-12 осіб [11, с. 54].

Для визначення індексу забезпеченості одного представника управлінського персоналу засобами автоматизації  $P_a$  можна скориставшись формулою:

$$P_a = \frac{\Phi b}{P_y} \quad (3)$$

де  $\Phi b$  – балансова вартість засобів автоматизації (оргтехніки);  $P_y$  – середньспіскова чисельність управлінського персоналу задіяна в системі управління конкурентоспроможністю.

Коефіцієнт раціонального використання інформаційного фонду  $K_{in}$  системи можна розрахувати за формулою:

$$K_{in} = \frac{E_n}{E_z} \quad (4)$$

де  $E_n$  – об'єм використаної інформації;  $E_z$  – загальний обсяг накопиченої інформації.

За результатами оцінок окремих складових системи управління конкурентоспроможністю, управлінська діагностика дає можливість вирішити питання спрямовані на визначення причин незадовільних результатів в діяльності підприємства, ліквідацію причин, ліквідацію наслідків та розробку системи заходів з попередження прояву подібних причин у майбутньому.

Обґрунтовані теоретичні положення діагностування інтелектуалізованої системи управління конкурентоспроможністю дають можливість розробити числову модель оцінки впливу інтелектуальної складової на ефективність та результативність управління конкурентоспроможністю підприємства,

систематизувати та структурувати напрямки проведення діагностики з метою прийняття правильних та своєчасних управлінських рішень.

**Список використаних джерел:**

1. Сакайя Т. Вартість, що створюється знаннями, або Історія майбутнього // Нова індустріальна хвиля на Заході: Антологія / За ред. В. Л. Іноземцева. М.: Academia, 1999. – С. 337-371.
2. Денискіна С.В. Еволюція факторів виробництва в економічній системі / С. В. Денискіна, І. Н. Сичова // Глобальні та регіональні аспекти економіки. Збірник доповідей на міжнародній науковій конференції / Під ред. А. О. Стриженко - Барнаул: Вид-во. Алт ДТУ, 2001. – С. 155.
3. Комаров І. Інтелектуальний капітал // Персонал. – 2000. – № 5. – С. 56.
4. Згуровський М. З. Основи системного аналізу: [підручник] / М. З. Згуровський, Н. Д. Панкратова. – К.: Видавнича група ВНУ, 2007. – 544 с.
5. Кузьмін О. С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: [підручник] / О. С. Кузьмін, Н. І. Горбаль. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
6. Довбуш Р. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств: [підручник] / Довбуш Р. А., Зозуля А. Л. – Х.: Основа, 2003. – 250 с.
7. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: [монографія] / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
8. Комаров І. Інтелектуальний капітал / І. Комаров // Персонал, 2000. – № 5. – С. 56.
9. Ажажа М. А. Інтелектуалізація економіки: інноваційний і людський потенціал в умовах глобалізації / М. А. Ажажа // Проблеми економіки та управління, № 628.- Л.: Вид-во Нац.ун-ту «Львівська Політехніка», 2008. – С. 11-17.
10. Другов О. О. Інтелектуалізація як шлях до підвищення конкурентоспроможності реального сектора економіки України / О. О. Другов [Електронний ресурс]. Збірник наук. праць: Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – № 2 (7). – 2009. – Режим доступу: [http://www.khibs.edu.ua/2\(7\)2009/R5/1.pdf](http://www.khibs.edu.ua/2(7)2009/R5/1.pdf).
11. Кривошей В. Інтелектуалізація праці як чинник стійкого економічного зростання / В. Кривошей, Д. Грек // Економічний аналіз, Випуск 4. – 2009. – С. 46-48.
12. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах: Наукова монографія / В. П. Петренко. – Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2006. – 352 с.
13. Петров М. Людина і культура в НТР / М. Петров // Питання філософії. – 1999. – № 5. – С. 80.
14. Сидоренко Р. Принципи інтелектуалізації процесів управління в поліграфії / Р. Сидоренко [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Tv/2010\\_1-2/46.Pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Tv/2010_1-2/46.Pdf).

15. Анурин В. Ф. Интеллектуальный тренинг: Учебное пособие / В. Ф. Анурин. – М.: Академический проект, 2006. – 336 с.
16. Гетьман О. О. Економічна діагностика: [Навчальний посібник] / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – Київ: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
17. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [Навчальний посібник] / Н. С. Краснокутська. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
18. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: [Навчальний посібник] / Г. І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
19. Кузьмін О. С. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: [монографія] / О. С. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О. С. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 198 с.
20. Станьковська І. М. Діагностика конкурентоспроможності підприємства / І. М. Станьковська // Наукові вісті Галицької Академії. – Івано-Франківськ: Полум'я, 2007. – С. 231-234.
21. Don Hellriegel. Organizational Behavior / Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr., Richard W. Woodman, N. Sue Bruning // International Thomson Publishing, Scarborough, 1998. – 727 p.
22. Thomas S. Management: Competing in the New Era / Thomas S. Bateman, Scott A. Snell // Fifth Edition. McGraw-Hill, New-Yourk, 2002. – 675 p.
23. Петренко В. П. Щодо потреб українського суспільства в розвитку методів та інструментів діагностики соціально-економічних систем: основні завдання і проблеми / В. П. Петренко // Наукові вісті Галицької Академії. – Івано-Франківськ: Полум'я, 2007. – С. 201-204
24. Шершидский В. Управленческая диагностика – как выявить мешающие бизнесу проблемы. [Електронний ресурс] / В. Шершидский. – 2012. – Режим доступу: <http://shershidsky.ru/praktichnye-veshhi/upravlencheskaya-diagnostika-kak-vyyavit-meshayushhie-biznesu-problemy>
25. Сімченко І. В. Діагностика якості систем управління підприємством Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, Донецьк, 2010.
26. Станьковська І. М. Системне управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах інтелектуалізації / І. М. Станьковська // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку: Вісник національного університету «Львівська політехніка» – Львів: Львівська політехніка, 2013. – № 776. – С. 67-73
27. Станьковська І. М. Інтелектуалізація системи управління конкурентоспроможністю підприємства / І. М. Станьковська // Тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції [«Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури»], (Львів, 16-18 травня 2013р.). – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – С. 335

28. Дослідження параметрів конкурентоспроможності потенціалу підприємства / І. М. Станьковська, І. П. Кінаш // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий збірник [за ред. І. Г. Ткачук]. – Івано-Франківськ: Вид-во Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника, 2011. – Вип. 7. – Т. 2. – С. 156-160.
29. Станьковська І. М. Управлінська діагностика: загальна концепція та застосування в системі управління конкурентоспроможністю / І. М. Станьковська // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий збірник / [за ред. І. Г. Ткачук]. – Івано-Франківськ: Нац. Унів. Ім. В. Стефаника, 2013. – Вип. 9. – Т. 2. – С. 83-88.
30. Станьковська І. М. Управлінська діагностика в менеджменті конкурентоспроможності підприємства / І. М. Станьковська // Матеріали ІV всукраїнської науково-практичної конференції [«Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем»], (Івано-Франківськ, 15-17 травня 2013р.). – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2013. – С. 73-74.
31. Станьковська І. М. Економічна експертиза системи управління конкурентоспроможністю підприємства в частині управлінських показників / І. В. Перезова, І. М. Станьковська // колективна монографія [«Теоретичні та практичні аспекти стійкого розвитку фінансової системи України»]: / [Під ред. д.е.н., проф. О. О. Неспотенко]. – Умань: Видавничо-поліграфічний центр «Візаві», 2013. – Ч. 2. – С. 159-167.

УДК 005.32:331.101.3.

**Автор: к.е.н., доц. Тимошенко Д. В.**

#### **УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ НОВИХ СОЦІАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ І МОТИВАЦІЙНИХ ОРІЄНТИРІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

*Нові види сприйняття  
приводять до вироблення  
більшого об'єму грошової маси  
на одиницю інформації  
(Пелевіч В. О. «Empire V»)*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Пошук універсальних принципів управління соціально-економічними системами, дотримання яких дає можливість формувати здорові та високопродуктивні організації в епоху сучасної турбулентності, сьогодні є актуальною задачею для всіх без винятку управлінців. Управління інтелектуальним портфелем сучасної організації вимагає радикального переосмислення принципів управління такими складовими інтелектуального капіталу, як людський, структурний, а також капітал взаємовідносин. Створення та управління організацією нового типу з відмовою від старих концепцій та організаційних моделей із створенням такої організаційної інфраструктури, яка б дала можливість створювати колективне натхнення та системне мислення для випільвання всіх талантів працівників, сприятиме вирішенню не лише поточних проблем, а й задач майбутнього. Це акцентує увагу на необхідності масштабного впровадження інноваційних методів, технологій та інструментів мотивації, в т.ч. мотивації інтелектуальної праці.

**Огляд останніх досліджень у публікації, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** Роль, значення і усвідомлення цінності людських ресурсів для підприємств та організацій, функціонуючих в епоху економіки знань, втілилось у появу в науковому та професійно-практичному обігу таких важливих понять як «людський» та «інтелектуальний» капітал. Володіння будь-яким підприємством такими видами капіталів гарантує останньому високу продуктивність праці, конкурентні переваги і, як наслідок, ринковий успіх. Однак, людський капітал потребує обов'язкового «обслуговування» під яким сьогодні слід розуміти інвестиції у здоров'я працівників, якість їх життя (а деколи ще і їх емоційних), комфортні умови праці, повноцінний професійний та особистісний розвиток з тим, щоб збалансувати пошук працівника у його у фізичній, емоційній, енергетичній та ментальній сферах задля підвищення продуктивності як окремо взятої соціально-економічної системи, так і національного господарства. Для створення оптимального механізму такого «обслуговування» автором пропонується до використання сучасні механізми мотивації. Для цього ним були використані роботи М. Туган-Барановського та Х. Мюнстерберга, Ф. Тейлора, Е. Мейо, А.

Маслоу, В. Врума, Л. Портера, Д. МакКлєслєнда, Д. МакГрегора та ін., в яких сформовані підвалини теоретичних підходів до обгрупування, створення і практичного використання різноманітних мотиваційних технологій. Інтерес вітчизняних дослідників до важливої сфери управління людським ресурсом вилився в численні роботи Д. Богині, Є. Бойка, С. Вовканича, І. Галиці, Г. Дмитренка, М. Долішнього, В. Євдокименка, Г. Зелінської, С. Злупка, М. Козоріза, А. Колота, І. Кравченка, О. Кузьміна, В. Петренка, Я. Побурка, О. Притули, Ф. Хмізя, які розвинули теоретичні і практичні аспекти управління процесами мотивації персоналу на українських підприємствах. В зв'язку із цим людські ресурси, як «носії інтелекту», розвинутого і накопиченого людського та генерованого цим інтелектуального капіталів, сьогодні вважаються як іноземними, так і вітчизняними вченими цінною складовою активів будь-якого організованого утворення, інвестування в розвиток і ефективне використання яких є важливим завданням сучасної системи менеджменту.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, якій присвячується дана стаття.** Зазначені вище праці вітчизняних та іноземних науковців свідчать про те, що потреба у мотивації є нічим іншим, як спробою вплинути на такі компоненти інтелектуальної діяльності людини, як праця, знання, вміння і навички. Однак в більшій частині теперішніх публікацій чіткий механізм мотивації інтелектуальної праці та мотивації формування інтелектуального потенціалу розкритий не повністю. В зв'язку із цим, аналіз як традиційних, так і новітніх підходів до мотивації на предмет імплементації останніх з метою ефективного використання інтелектуального, людського капіталів, а також людських ресурсів виглядає абсолютно доцільним.

**Постановка задачі.** Так як модель «людських ресурсів» виникла на основі більш ранньої моделі «людських відносин» [1], в основі якої лежить повага до праці і досягнутих особистістю результатів, то роль управлінської функції мотивації в умовах становлення, формування і розвитку економіки зростає дуже стрімко і стає критично важливою. Мотивація в системі менеджменту повинна спрямовуватись на розробку і впровадження управлінської стратегічної парадигми з метою приваблювання і закріплення в активах організації відповідних людей, знань, вмінь, досвіду, креативності та інноваційності, які гарантуватимуть досягнення сформульованих системою менеджменту цілей. Це також дозволить трактувати поняття «людський капітал» та «інтелектуальний капітал» під іншим кутом, що буде сприяти переходу від кількісної оцінки персоналу організації до якісної, де якість знань та умінь виступатиме ключовим фактором успіху.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** До початку ХХ століття базовою сферою господарства була аграрна економіка. Не дивлячись на те, що базовим матеріальним ресурсом визнавалася земля, роль людини як джерела примітивної біологічної робочої сили при використанні тягової сили тварин, а пізніше – механізмів і машин, поступово нівелюється. У процесі формування індустріального суспільства та під натиском війн на перші ролі остаточно вийшли знаряддя праці, промислове обладнання та капітал. Саме вони склали класику економічної науки. Мистецтвом підприємництва завжди вважалась певна «алхімія управління» –

використання цих традиційних ресурсів у певній комбінації. Машини та різного роду автоматична техніка як матеріалізована форма наукового розуму замілює людей у виробництві, максимізуючи, при цьому, продуктивність національного господарства. У постіндустріальному суспільстві – економіці знань вітальною сферою стає сфера послуг, головним ресурсом якої є знання, інформація, а також інтелектуальні здібності особи та групи осіб, якість і інтенсивність використання яких визначають конкурентну перевагу соціально-економічної системи.

Специфічне поєднання ключових інноваційних факторів та новітніх галузей характеризує кожен цикл індустріального розвитку за Й. Шумпетером, який у 1912 р. виділив цикли індустріального розвитку, які пізніше пов'язав із теорією «довгих хвиль» (винаходом М. Кондратьєва), що дозволило обгрунтувати, в кінцевому рахунку, вплив інновацій на розвиток промисловості [2]. Грунтуючись на даних дослідженнях В. Єфремов виділив п'ять циклів індустріального розвитку із яких одним цікавим для нас слід вважати п'ятий (табл. 1) [3, с. 15].

Таблиця 1

Цикли індустріального розвитку за В. Єфремовим [3, с. 15]

Номер циклу	Роки	Ключовий фактор	Пріоритетні галузі
Перший	1785–1845	Енергія води	Текстильна, металургійна
Другий	1846–1900	Енергія пари	Сталеливарна, залізничний транспорт
Третій	1901–1950	Електрична і хімічна енергія	Електротехнічна, хімічна, автотранспорт
Четвертий	1951–1990	Атомна енергія, мікроелектронні компоненти	Авіакосмічна, атомноенергетична, електронна, телекомунікаційна
П'ятий	1991–2020	Інформація	Інформаційна

Цикли індустріального розвитку упорядковані В. Єфремовим демонструють поступ знань техніко-технологічного характеру від ресурсної експлуатації до інформаційної. Однак, промислова революція, яка почалася ще у другій половині ХVIII ст. продовжується і сьогодні, правда у дещо іншому форматі – цифровому. Як і раніше, інновації ліквідують одні робочі місця і одночасно створюють інші: маса людей мігрує у пошуках нової роботи. На зміну ремісникам сьогодні прийшли програмісти, веб-дизайнери, рекламні агенти і інші висококваліфіковані працівники цифрової епохи. Продукт їхньої праці разом із іншими техніко-технологічними винаходами призводить до збільшення розриву у рівнях доходу і є наслідком політико-соціальних змін. Певним професіям загрожує забуття, оскільки інновації (роботи і розумні гаджети) замінюють людей на робочих місцях. Приблизно століття тому примітивні самокеровані механізми відбирали роботу у нижчого класу спеціалістів. Сьогодні їх дитинство – роботи роблять це вже з середнім класом. Дослідницько-консалтингова компанія Гартнер (Gartner) представивши для IT-організацій свої прогнози на найближче майбутнє, серед усіх підричних та підтримуючих інновацій, вибрала наступні технологічні тенденції, які видозмінять



напрямки бізнесу, і, як наслідок, соціуму. Усі напрямки мають чітко визначену інтелектуальну складову. До них відносяться [4]:

(1) Цифрова промислова революція як новий спосіб виробництва товарів, тканин і органів (біодрук) за допомогою 3D-принтерів (до 2018 р. приблизні втрати у сфері захисту інтелектуальної власності складатимуть до \$100 млрд. на рік).

(2) Цифровий бізнес створений за допомогою цифрових технологій комерціалізує до 75 % своїх розробок через краудсорсінг (допомога проекту/стартапу нематеріальними/інтелектуальними ресурсами) та краудфандінг (допомога проекту/стартапу фінансами).

(3) Інтелектуальні машини стануть генератором як великих можливостей, так і психологічного занепокоєння людей через усунення людського фактору в процесі прийняття рішень. Також прогнозується збільшення використання незалежних від оператора інтелектуальних систем, що мають здатність до навчання, розширюючи при цьому свій діапазон задач (наприклад, перші випуски безпілотного автомобіля Google).

(4) «Інтернет речей» стане способом синхронізації і взаємодії між людьми, машинами, товарами та бізнес-процесами (програми для смартфонів, носильні обчислювальні системи, RFID-чіпи для товарів).

Окрім зміни способів ведення бізнесу, дані техніко-технологічні тенденції змінять філософію управління як наявними ресурсами, так і виробничими силами людської цивілізації. Однак, процес концентрації управління виробничими силами людської цивілізації завжди відбувався у напрямку розташування цих ресурсів. Про це свідчать чисельні війни: ресурси потрібні однім країнам, а знаходяться на територіях інших. Перші війни велися задля захоплення не стільки природних ресурсів, скільки примітивної трудової сили. Незважаючи на латентність сучасних війн за ресурси, теперішня війна за інтелект є не менш жорстокою. Тому глобалізація передбачає не лише вільний рух капіталу, товарів, технологій, але й ідей та людей – носіїв інтелектуального ресурсу, який здатен замінити один ресурс іншим. Тому приклад – все більше світових нафтогазових корпорацій позиціонують себе в якості енергетичних саме через «ресурсне прокляття» – тотальну залежність від природних ресурсів, які історично обумовлювали їх благополуччя; і навпаки – наука та інновації бідних ресурсами країн на кшталт Японії та Ізраїлю є основними джерелами поповнення їх бюджетів. Активізація пошуку країнами альтернативних шляхів виживання в епоху постіндустріальної економіки, окрім реалізації елементарної політики «проїдання» – реалізації вуглеводнів, змусили колишнього міністра нафтової промисловості Саудівської Аравії шейха Ямані влучно відмітити, що кам'яний період людства закінчився саме не через нестачу каміння, а через надання переваги бронзі та залізу, які виявились кращими матеріалами [5]. Якщо ж говорити про енергетичну безпеку української держави, то остання ще ніколи так не залежала від результатів інтелектуальної діяльності творчих працівників, бажаючих створити нові цінності та ринки, як тепер.

Повчальних історій про країни, які вирішили побудувати своє світле майбутнє лише на реалізації права продажу природної ренти є багато. Найяскравішим прикладом такої політики виступає кораловий острів Науру, розташований біля

екватора у західній частині Тихого океану (що неподалік від Австралії). Феномен Науру, тобто її шалений соціально-економічний успіх у 1960-1980-х рр. полягає у реалізації фосфоритів – дуже цінних добрив, що залишилися у спадок острову від перелітних птахів з незапам'ятних часів, які складаються із посліду морських птахів (туано), коралового вапна та теплої морської води вкупі із відмерлими планктонними організмами. Такий унікальний природний «мікс» зробив з острова Науру одну із найбагатших країн світу по доходу на душу населення: \$ 13 тис. США у 1970-1980-х рр. [6]. Дохід був забезпечений щорічним видобуванням «... понад 2 млн. т. «родючого каменю» на суму 24 млн. австралійських доларів» [7, с. 184]. Внаслідок фосфоритного бізнесу держава змогла надати кожному з 11,5 тис. громадян безкоштовну освіту із стипендією для продовження освіти за кордоном; безкоштовну медичну допомогу; прислугу і інші супутні зручності [7, с. 184]. На кожну науруанську сім'ю припадало по 6-7 автомобілів у той час, як єдина дорога на острів складала усього 6 км. Доки майже жителі країни відпочивали, навчившись до споживання матеріальних атрибутів «західної цивілізації», найбільшого уся фізична робота виконувалася мікронезійцями, полінезійцями та кіннійцями.

При завершенні циклу видобутку та реалізації найцінніших у світі добрив та незважаючи на наявність фондів колективного споживання і економічного розвитку (у т.ч. Науруанський довгостроковий інвестиційний фонд) із «Кувейту Тихого океану» острів Науру знову перетворився на відсталу та економічно залежну від решти світу країну. Коли ж останній корабель із фосфоритовою «мукою» залишив острів, більш як 4/5 острівної поверхні перетворилося на безплідну пустелю, яка надавала фотографію поверхні Місяця. Увесь острів погрузився у хаос: нещадність населення працювати призвели до тотальної розрухи і зубожіння, що супроводжувалося повальним серед жителів країни ожирінням, діабетом, серцево-судинними захворюваннями, і, як наслідок, ранньою смертністю.

Якщо ситуація із островом Науру є прикладом експлуатації природної ренти у ринковій економіці то класикою політики «планового» проїдання та хижацького ставлення до ресурсів у економіці СРСР «Архіпелаг ГУЛАГ», у якому А. Солженицін показав особливості економіки сталінських таборів. Суть проблеми полягала у тому, що начальству лісозаготівельного пункту слід було пояснити, куди шикли десятки тисяч кубів лісу, які існують виключно в звітах. Для виходу із ситуації вирішено дочекатися весняного бездоріжжя, і вже потім братися за папери. Коли ж весна залила усе водою і комісія не змогла потрапити до лісових кварталів, керівництво сталінського табору почало складати документ, який звітував, що через надзвичайно успішну заготівлю лісу, його більшу частину не встигли вивезти із сибірського шляху. Тепер, навесні, для вивезення даної сировини слід будувати лежневу дорогу, інакше, пробувши у болоті літо і осінь, дерево будуть некондиційне і вимовник прийме його хіба що на дрова. При цьому, вартість лежневої дороги буде значно вищою, аніж вартість залишеної у тайзі заготовленої деревини. Пропонується наступний вихід: ліс необхідно «списати», визнавши, що причина даного інциденту – виключно успішна робота начальства сталінського табору і чоробних бригад [8, с. 128–129].

Зображена ресурсна експлуатація як на прикладі острова Нуару, так і згаданого вище художньо-історичного твору А. Солженіцина показала наскільки соціальний та економічний уклад сировиннозалежних країн є продуктивним. Приклад також слід віднести до трудомісткої і матеріаломісткої складової розвитку української держави, яка, до речі, у перші роки своєї незалежності мала в наявності значні потужності у металургійному, хімічному, фармацевтичному, аграрному та інших секторах, а також володіла значним інтелектуальним активом – великою кількістю творчої технологічної інтелігенції і значним числом зареєстрованих патентів. З держави із сильною на той час науково-дослідною та виробничою базою, Україна перетворилася на аграрний додаток Європи. Уникаючи конкуренції з боку українських працівників, більшість розвинутих країн свідомо відводять українській державі роль «аграрного кута», наділеного чорноземами та корисними копалинами. Це автоматично переключає країну із стратегії розвитку на стратегію виживання. У свою чергу, стратегія виживання автоматично вибирає одну з двох відомих у світі моделей конкурентоздатності: моделі дешевих та моделі високоякісних товарів (частково Азія і Африка). Згода населення на низькі стандарти життя, призводить до високої трудової міграції, коли працівники працюють у несприятливих умовах, займаючись некваліфікованою працею.

Для забезпечення конкурентоздатності української держави, управлінці усіх форм власності та сфер діяльності мають сприяти переходу на модель високоякісних товарів (інноваційну модель), яка пропонує високі ціни, не лише на товари і послуги, а й робочу силу. Лише так Україна може уникнути явища, названого С. Вовканичем «відпливом умів» [9, с. 42] вмовивши працівників не їхати за кордон. Більш того, при дорогій робочій силі менеджмент сучасних українських підприємств сам буде стимульований до впровадження нових і прогресивних технологій, у т. ч. у сфері управління інтелектуальними ресурсами, адже впровадження нових технологій при рості некваліфікованої робочої сили не є економічно вигідним. Таким чином, інвестиції у інноваційну модель економіки, і, як наслідок, у технологічний і людський капітали є актуальними.

Доречно загадати, що ще за часів епохи тейлоризму – періоду становлення академічної частини сучасного менеджменту не викликав сумніву той факт, що використання інновацій підвищує результативність навіть самих стандартних процесів у виробництві та управлінні. Так, Д. Рокфелер у своїх мемуарах зазначив, що його дід – засновник компанії «Стандарт Ойл» (Standard Oil) вважався не лише бізнесменом, а й піонером у галузі інновацій в управлінні: «... Дід та його партнери вели жорстку боротьбу, але винними їх можна було визнати хіба що у впровадженні типових тогочасних бізнесових практик ...» [10, с. 14]. Будь-яке управління – це використання інтелекту. Таким чином, не було секретом і тоді, що певна інтелектуальна частина персоналу, яка здатна до продуктивного управління являється одним із найцінніших активів організації. До того ж вирішення проблем загального менеджменту у період тодішніх соціальних і економічних трансформацій виявило залежність зміни життєвих цінностей і потреб персоналу від соціальних, політичних, культурних та інших реформ. Це надає, однакові перспективи усім учасникам ринку, однак не усі компанії використовують їх. Розвиток економічних

внесоків у поступі світової економіки в напрямку інтелектуалізації можна простежити по таблиці 2, що демонструє економічний прогрес у контексті не лише техніко-технологічних, а й культурних досягнень людства.

Таблиця 2

## Шляхи еволюції постіндустріальної економіки [11, с. 139]

Історичні періоди	Первісне суспільство	Стародавній світ (до 476 року)	Середньовіччя (476 — кінець XV ст.)	Ранній новий період (кінець XV ст. — 1918 рік)	Новітня історія (з 1918 р.)
Економічна організація		Мислвці і збирачі	Аграрне суспільство (до 1800 р.)	Аграрне → Індустріальне суспільство (з 1800 — 1960 рр.)	Постіндустріальне суспільство (після 1960 р.)
Тип економіки			Аграрна економіка	Індустріальна економіка	Постіндустріальна економіка проявляється як: (1) Економіка знань (Інформаційна/Інтелектуальна економіка) (2) Економіка вражень (Ера креативної інтенсифікації) (3) Економіка послуг (Шерингова економіка або Спільне споживання)

Постіндустріальна економіка також змінює як правила ведення бізнесу, так і ставлення до ресурсів, що можна спостерігати у наведеній нижче порівняльній таблиці 3 [12]. Відбувається зміна виробництва, де його головним фактором, поряд із ресурсами стає інтелектуальна праця.

При розгляді умов, які впливають на поведінку працівників, особливу увагу слід звернути на сигнали, які генеруються науковцями в напрямку об'єктивного дослідження впливу інформації, простору та часу на розвиток технологій управління людськими ресурсами. Без них стратегія розвитку творчих інтелектуальних ресурсів суспільства з подальшим забезпеченням інноваційно-орієнтованої економіки сталим розвитком є неможливою. Першочергове дослідження науковим матеріалізмом процесів ускладнення будови живих організмів стало причиною появи «білих плям» в сфері дослідження процесів ускладнення «... інформаційної складової біологічних видів ...», оскільки диференціація напрямків зміни поведінки індивідів завжди знаходиться в прямій залежності від інформаційної еволюції біосфери [13, с. 152]. Незаперечним є той факт, що актуальність управління часом і простором, в якості основних компонентів накопичення багатства з його подальшим примноженням,

завжди протистоїла логіці використання цього багатства в контексті існуючого планетарної цивілізації. Інстинкт самозбереження людства, який частково проявив себе в епоху економіки знань, призвів до осмислення теорії консолідації інтелектуальних ресурсів шляхом створення «універсальної мови» для всіх предметних галузей.

Таблиця 3

Зміна ключових аспектів ведення бізнесу у інформаційній економіці [12]		
	Індустріальна економіка	Інформаційна економіка
Ціноутворення	Ціна визначається виробником на підставі собівартості	Ціна визначається споживачем на основі корисності продукту
Маркетинг	Горизонтальний маркетинг – логічний бренд конкурує з аналогічним в визначеній ніші	Вертикальний маркетинг – бренд фокусується на вузькому сегменті ринку; латеральний маркетинг – відхід від подальшої сегментації до створення кардинально нового ринку, де бренд стане монополістом
Виробництво	Головний фактор виробництва – капітал	Головний фактор виробництва – інтелектуальна праця
Вартість компанії	Базова вартість активів компанії	Ринкова капіталізація для публічних компаній та вартість чистих грошових потоків для інших компаній

Саме в них мотивовані на створення нових знань посії інтелектуальних ресурсів є здатними об'єднати фрагментарні поняття різних наук. Відтак, «знання, розуміння та вміння використовувати її (тобто «мову», моя примітка і курсив. — Д. Т.) дозволить поновити в свідомості людей хоча б відчуття єдності світу в координатах Простору-Часу (виділено автором)» економічних відносин [14, с. 7].

Прозива до вищевказаної консолідації мали місце ще в посланні св. апостола Павла (до ефесян 3, 18). В посланні наголошується на важливості осмислення людиною простору задля творення нових знань: «... змогли зрозуміти зо всіма святими, що то ширина й довжина, і глибина й вишина ...» [15]. Також в Книзі Пророцькій св. Івана Богослова (об'явлення св. Івана Богослова 10, 6) згадується про ресурс часу, необхідний для розвитку особою власного інтелекту: «... та й поклявся Живучим по вічні віки, Який створив небо та те, що на ньому, і землю та те, що на ній, і море й що в ній, що вже часу не буде ...» (підкреслено мною. — Д. Т.) [16].

Чому ж погляди відомих дослідників-інтелектуалів, письменників та іншої творчої інтелігенції теперішньої епохи співпадають із тисячолітніми міркуваннями богословів? Відповідь очевидна – кожен психічно здоровий індивід витрачає максимум зусиль задля виживання в процесі щоденних економічних і соціальних трансформацій. Такі трансформації описані як С. Капіцією в якості процесу зміни парадигми розвитку людства через стиснення історичного часу [17], так і А. Тоффлером у праці [18] де наголошується на часовому зсуві процесу отримання результатів праці; просторі в якості місця формування багатства, а також знаннях в

якості інструменту накопичення багатства, яке не зменшується, а збільшується від використання. Там само Е. Тоффлером виділені тези-тенденції сучасної соціально-економічної трансформації. Дозволимо собі представити тенденції Е. Тоффлера вашій увазі у вигляді табл. 4:

Таблиця 4

Тенденції трансформації часу, простору та знання як векторів формування революційного багатства у постіндустріальній економіці [18]

Тенденції «постіндустріалізму» Е. Тоффлера	Тлумачення
Розхитування принципів індустріалізму	Замість чинників традиційного промислового виробництва, таких як земля, праця і капітал, все більше починає цінуватися знання
Відкриття набуває все більшого значення в управлінні	У XXI ст. безграмотним вважається вже не той, хто не вміє читати і писати, а той, хто не вміє вчитися, доучуватися і персучуватися
Збільшення варіацій існування різних різних сімейних формацій	Формат сім'ї, частота розлучень і стосунки між поколіннями змінилися. Наші реалії – це батьки-одинаки, неодружені пари, пари з дітьми від попередніх шлюбів, навіть гомосексуальні пари.
Нові види горизонтальних мережевих зв'язків	Організаційна структура перестає нагадувати піраміду. Формування альтернативних структур з центрами відповідальності
Часте використання тимчасових команд для виконання різних завдань	Змінюється стиль організації творчих колективів. Усе частіше для використання проєкту формуються тимчасові команди і «гарячі групи» для виконання тимчасових завдань
Нефункціональність основних інститутів влади	Інститути влади не відповідають прискореному темпу, якого вимагає сучасна економіка, побудована на науці – уряди країн перебувають у конфлікті зі своїм часом
Збільшення просторової турбулентності	Компанії переміщуються туди, де праця коштує дешево (Китай, Індія)
Збільшення часової турбулентності	Часовий зсув від періодичних операцій до безперервних (наприклад, так працюють більшість підприємств сфери обслуговування: розважальні центри, аптеки, а також фабрики та заводи)
Поступове розмиття національних кордонів	Постійне переміщення людей через національні кордони: більш як півмільярда людей (що дорівнює чисельності усього населення Землі у 1650 р.) хоча б раз у рік виїжджають із своєї країни
Оцифровування економічних функцій	Створення кіберпростору із поступовим переміщенням економічних функцій у цифровий формат: онлайн-магазини, інтернет-банкінг, електронні гроші (крипто валюта біткоїн)

Описана вище революційна система накопичення багатства шляхом використання творчої інтелектуальної праці радикальним чином змінює основи і шляхи отримання прибутку. Так «... більшість країн, будуючи передову економіку, забувають про те, що передова економіка потребує прогресивного суспільства.

оскільки економіка є продуктом суспільства та залежить від його головних інституцій. Саме тому більшість інституцій сьогодні можна вважати не функціональними ...» [19] через «... інформаційну асиметрію ...», оскільки значна частина економічних законів побудована на симетричному розподілі інформації між учасниками ринку. Звідси, інформація є товаром, який «... не підкоряється логіці «традиційного» матеріального виробництва: реальну цінність визначає спосіб використання, а не вкладені можливості ...» [12, с. 42]. Безповоротність впливу соціально значимих знань та технологій на життя суспільства вже в той час розглядалися апостолом Павлом та І. Богословом не стільки в якості абстракції, скільки неминучості. Якщо раніше більшість поколінь людей проходили через технологічно незмінний світ, то сьогодні за час життя одного покоління людей змінюється декілька поколінь техніки, знань та навичок техніко-технологічного характеру. Така сукупність явних і неявних змін називається «... зміною співвідношення еталонних частот біологічного та соціального часу ...» [20], що робить кожного індивіда свідком стрімкого розвитку науки, техніки, і, внаслідок цього, соціальних і економічних відносин. Якісно «... новий інформаційний стан суспільства ...» трансформує логіку соціальної поведінки суспільства [13, с. 152]. Трансформація логіки соціальної поведінки суспільства в новому інформаційному стані характеризується «... зміною інформаційної складової особи ...» [13, с. 176], що означає зміну потенціалу розвитку індивіду через усвідомлення ним нових потреб з подальшим формуванням нових мотивів, і звідси, зміною алгоритму прийняття управлінських рішень. Аналогом цього у західній науково-публіцистичній літературі виступає «цифровий дарвінізм», описаний Б. Солісом у праці [21], де показано, як і наскільки сучасні технології випадають та розвиваються скоріше нашої здатності адаптуватися до них. Зміною інформаційної складової як окремих осіб, так і їх груп в контексті формування нових мотивів зі зміною алгоритму прийняття управлінських рішень в результаті одночасного вироблення і споживання інформаційних / інтелектуальних продуктів і послуг є те, що самі люди, за словами К. Нордстрема та Й. Ріддерстале, стали брэндами [22, с. 24]. Це доповнює факт про те, що секрет так званого «капіталістичного одухотворення» полягає в мистецтві споживати не товари і послуги, а «... образ себе ...», який ці товари і послуги споживає [23, с. 80–81]. Тому, інструменти управління «брэндом» працівника соціально-економічної системи в процесі одночасного вироблення і споживання ним як віртуальних, так і матеріальних продуктів і послуг (благ), вимагають термінового оповлення саме через те, що такий працівник характеризується досить складним комплексом потреб. Один із самих впливових теоретиків менеджменту ХХ ст. П. Друкер у своїй праці «Задачі менеджменту ХХІ століття» зазначив, що якщо на протязі п'ятдесяти років в аббревіатурі ІТ (сьогодні термін, що позначає інформаційні технології) головну роль відігравала буква Т (технології), то сьогодні «... Нова інформаційна революція перенесла центр тяжіння на І (інформаційні) ...» [25, с. 52]. Таким чином перед нами постає абсолютно новий працівник і управлінець «цифрової епохи» (див. табл. 5).

Рудименти теперішнього адміністративного менеджменту (як творіння Адама Сміта) сьогодні не можуть у повній мірі забезпечити продуктивність управлінської

та продуктивної праці такого працівника. Даний підхід був продуктивним лише в цих умовах, коли у суспільстві переважав примітивний і одноманітний характер праці

Таблиця 5

Характеристика складових менеджменту в залежності від еволюції управління [25]

Механізми реалізації управління	Характеристики «індустріального менеджменту»	Характеристики «постіндустріального менеджменту»
Мета	Централізована	Розподілена
Структура	Ієрархія	Проектно-орієнтована
Стиль	Піраміда	Сітка
Ефективний тип поведінки	Людина-функція	Людина-партнер
Ефективний тип керівника	Авторитарний технократичний керівник	Тренер, що піклується про досягнення своєї команди
Базовий спосіб реалізації влади	Наказ	Передбачене уголою партнерство

Ідейним натхненником Ери креативної інтенсифікації зазначеної у табл. 2 виступає М. Теруясу із дослідницького інституту «Номура» (Nomura Research Institute) [26], який вважає, що саме вона замінить еру інформаційних технологій. Підтвердженням цього є зростаюча частка використання емоційного інтелекту в управлінській і продуктивній праці. Якщо в інформаційних технологіях талант працівника може спиратись на підгрунття певної кількості спеціалізованих знань, які необхідні йому для створення інформаційного продукту чи послуги, то рекламна індустрія, піар та похідні гілки менеджменту сьогодні вимагатимуть від нього швидкого і неперервного генерування ідей. Оцінка нематеріального статусу здійснюється за такими атрибутами, як (1) вміння і креативність; (2) вільний час і робота; (3) віртуальний імідж; (4) коло спілкування, а також (5) освіта та професіоналізм [27, с. 18].

Тут ми підходимо до «економіки вражень», при якій товари і послуги не просто споживаються, але й допомагають людині споживати свій статус, задоволення, надію, мрії тощо. Ідеологами нової епохи вражень у економічних стосунках виступають Д. Пайн та Д. Гілмор [28], за якими сучасний світ усе більше керується емоціями. Із кожним роком перевага ролі творчої праці над механістичними підходами індустріальної економіки стає очевидна. Те, що «... Ми живемо в еру економіки вражень і галузі майбутнього будуть галузями творчими ...» [29, с. 25] підтверджується тим, що сучасний споживач стає усе більш досвідченішим у виборі товарів та послуг: його значно важче залучити. Така ситуація вимагає від продавців товарів та послуг усе більшої креативності, яскравих ідей та відчуттів, які споживач отримає у комплекті із товаром. У таблиці 6 на основі джерел [28; 30] показано еволюцію типів світової економіки у напрямку «економіки вражень».

Паралельно із «економікою вражень» сьогодні починає функціонувати шерингова економіка (англ. *to share* – ділитись), яка побудована на концепції

спільного/колективного споживання товарів та послуг. Авторами даної концепції виступають Р. Ботсман та Р. Роджерс.

Таблиця 6

Типи економіки за Д. Пайном [28; 30]

Тип економіки	Аграрна	Індустріальна	Економіка послуг	Економіка вражень
Функція економіки	Добувати	Виробляти	Доставляти	Інсценувати
Природа речі	Матеріальна	Матеріальна	Нематеріальна	Емоційна
Продавець	Торговець	Виробник	Поставщик	Актор
Покупець	Споживач	Користувач	Клієнт	Гість
Фактори цінити	Характеристики товару	Функції товару	Вигоди використання	Відчуття
Характеристики товару	Задоволення елементарних фізіологічних потреб	Задоволення потреб у пересуванні, створення комфорту, прискорення темпу життя	Задоволення потреб у знаннях про навколишній світ, інформації о подіях, спілкуванні, освіті	Задоволення потреб у гострих відчуттях, цікавих подіях, відчутті переваги

У праці [31] вони схиляють до використання нової соціально-економічної моделі колективного споживання, яке ґрунтується на оплаті за тимчасовий доступ до благ. Сьогодні дана модель широко поширена не лише у Сполучених Штатах Америки, але й у країнах Європи. Її представниками виступають такі проекти як система обміну подорожами Airbnb та торгові майданчики як TaskRabbit, ParkatmyHouse, Zimride, Swap.com, Zilok, Bartercard і thredUP.

Напрямок руху людської цивілізації до техніко-економічного паритету, чим виступає рівноправне представництво сторін в соціально-економічній діяльності, характеризується меншою кількістю знань, технологічних процесів і товарів, які залишаються для світової спільноти недоступними. Таким чином, перетинаючи кордони країн, носіями знань вже розпочато формування бізнес-олімпіади, в якій талановитими носіями інтелектуальних ресурсів, незалежно від місця проживання, будуть представлятися нові товари і послуги [32]. Творення інноваційним суспільством товарів і послуг у знаннєво-місткій економіці набуває статусу пріоритетної стратегічної діяльності: конкурентоспроможний продукт набуває вигляд не лише технологій і винаходів, але й оригінальних підходів – парадигм, концепцій, ноу-хау [33].

Разом із цим, не будемо себе обманювати тим, що одним техніко-економічним паритетом справа не обмежиться, адже існують і багато інших тенденцій – наш погляд, не менш важливі і вельми спірні за суттю і характером. Сьогодні світ став настільки динамічною системою, яка ще ніколи не знаходилася так близько до межі глобальної, біосферно-екологічної та військової катастрофи. З початку нового тисячоліття світові економічні процеси дедалі частіше розглядаються не лише через призму «економіки інтелекту», а також і «... економіки стресу ...» [34]. Ігнорувати

це означає залишитись без майбутнього. Історик В. Ключевский ще у 19 ст. зазначив, що «... Минуле слід знати не тому що воно пройшло, а тому що, минаючи, воно не змогло усунути своїх наслідків ...» [35, с. 365] із теперішнього та майбутнього.

До тенденцій «стресової економіки» ми відносимо наступні:

(1) Наближення планети Земля до переломного моменту свого існування: небезпечного рівня. Спостерігається катастрофічно швидке вимирання багатьох видів і популяцій тварин на суші і в океанах. Внаслідок максимізації споживання планетарних ресурсів корпораціями щороку більше як 40% поверхні усіх земель, внаслідок чого забруднено більшу частину екосистем повітря, води та ґрунту (життя 22% ссавців, 14% птахів, 29% рибних, 43% амфібій, 29% риб та 23% рослин знаходиться під загрозою). Техногенне навантаження на біосферу спричиняє інтенсивні періоди аномальної спекти, руйнівні урагани, руйнування прибережних міст через підйом рівня моря, нестачу води у населених частинах світу і, як наслідок – соціальні смути (покажіть див. документ «Консенсус наукового співтовариства про системи підтримки / збереження життя людства в XXI столітті» від 21 травня 2013 р. [36]).

(2) Ліквідація тихого та ситого життя в більшості країн з переходом до ери жаху і жаху. Тепер вже у минулому залишилась тривала Світова фінансова криза, ескалация конфліктів в Північній Африці та на Близькому Сході, твітерні революції, погіршення економічної ситуації в США, аварії на Саяно-Шушенській ГЕС, на АЕС в Японії, в Мексиканській затоці вкулі із чисельними землетрусами та активізацією вулканів. Сучасність для українського народу минає анексією Криму, соціальним та політичним безладом вкулі із космічно дорогою ціною, яку заплатив український народ за боротьбу із своєю владою на Майдані та війною із Російською федерацією.

(3) Зміна напрямку діяльності багатьох соціальних інститутів у сфері побудови маніпулятивних моделей і технологій: більшість ідей соціально-економічного характеру втратила свою «світлість»; спостерігається домінування емоційного (узагальненого) образу «Антихриста» у масовому мистецтві (ентропія); використання мемів (мемокодів) у Всесвітній мережі Інтернет.

(4) Використання медіа-технологій для надмірного психологічного тиску на людину (зомбування): бездресне вкидання спеціально розробленої інформації для створення «відео-відео» – людей, а також монтаж психолого-поведінкових вірусів у «ядро» людської поведінки із використанням інструментів маркетингу, публік релішпз, психології як основних інструментів самопрограмування індивіда на споживання потрібних замовнику товарів, послуг, ідей, ідеологій, установок тощо.

(5) Використання інтернет-технологій для надмірної експлуатації віртуалізованого виміру з метою управління сучасними люмпен-консьюмерами (часто покоління «Z» і «C»), до яких інформація про події у навколишньому середовищі доходить здебільшого по електронних каналах (див. також «інформорм» як новий вид живильного середовища у яке людина заперюється з дитинства [37, с. 283]) Так, переходячи у цифровий формат такі похідні постіндустріальної економіки як шерингова економіка (англ. *sharenomics*) та економіка вражень трансформуються

у «гламурнодискурсну вампоекономіку» [37] у якості симулякра (копії реальності) і є перебільшеною метафорою «Суспільства споживання» Ж. Бодрійяра. Людина стає тим, що прокачує через неї інтернет.

(6) Модифікація норм моралі людської поведінки через трансформацію культурних кодів, біолого-психологічних імперативів та особистих інтенцій – мотивацій. Поступове нівелювання етичних табу, моральних правил через «прикольний» постмодернізм, релятивізм. Також поступова ліквідація поділу людей біологічну стать (чоловіків та жінок) та її заміна соціальною статтю. За нею людина обирає стать, як мінімум, одну із п'яти запропонованих і рівних між собою видів/типів гендеру: гетеросексуальний, гомосексуальний, лесбійський, бісексуальний і транссексуальний.

Такого роду події екологічного, військового і культурного характеру репрезентують наше суспільство не інакше, як «неотехнократичне» – таке, де відсутня влада технократів над технікою. Техносфера виступає в ролі міфічного механістичного бога у той час як ми – лише гвинтики. Усе це прикрите процесами глобалізації у світовому господарстві, які часто використовується як науково-популярною літературою, так і засобами масової інформації в якості «змістового гарпуна» для чіткої фіксації уваги людей лише на наслідках, а не причинах виникнення протиріч в соціумі. Відтак, об'єктивність процесу глобалізації, лежить також у площині також культурного використання інтелектуальних ресурсів, оскільки при належному застосуванні керівниками організацій всіх форм власності та сфер діяльності сучасних мотиваційних технологій та при наявності в них культурного ядра, останні здатні вплинути на сучасну злоякісну інтелектуально-кастровану культуру, яка агресивно паразитує на біосфері планети [38]. І навпаки – при відсутності мотиваційно-культурних стратегій з управління інтелектуальними ресурсами, нас «... очікує нове темне століття, в якому не буде навіть двозначного християнського Бога – лише приховані в темних водах транснаціональні ковчегі, які щоденно розчісують своїми медіащупальцями усю скверну в людях, щоб забезпечити свою владу. Вони доведуть людину до такого градусу паскудства, що божественне співчуття до неї стане технічно неможливим ...» [39, с. 231]. Утворений в багатьох розвинених країнах та прописаний в корпоративних культурах їх організацій технолого-капіталістичний «комунізм» часто стає для працівників нічим іншим, як «постейлоризмом» – технологією, за якою працівника на початку 20-х років минулого століття було перетворено на живий автомат.

Навіть з розвитком зазначених вище тенденцій кількість людей – працівників інтелектуальної праці, які добувають життєві блага з використанням власного інтелектуального потенціалу динамічно зростає. Звідси, «... все менше і менше людей є «підлеглими», а все більше їхнє число виявляється «колегами», <...>. Ця якісно нова ступінь волі сучасного працівника робить непридатними принципи керування, що сформувалися в корпорації індустріального типу ...» [40, с. 84]. Вперше термін «працівник інтелектуальної праці» (англ. *knowledge-worker*), як ознаку мобільного, орієнтованого на оперування інформацією та знаннями працівника нового типу, який в процесі роботи активно використовує розумову (інтелектуальну) працю, було введено в науковий обіг ще у 1960 році Ф. Махлупом

[11]. Генер такі («білі комірці» / «золоті комірці»), належать до самих різних соціальних страт і професійних груп, мають матеріальні і духовні потреби, економіко-економічні інтереси і починають відігравати провідну роль у системі суспільного поділу праці постіндустріального суспільства (ознаки сучасного управління інтелектуальної праці описані детально у праці [42]). В зв'язку з цим, всі підприємств, установ, організацій і компаній, які претендують на збереження власної конкурентоздатності в умовах знанисвмісткої економіки (англ. *knowledge-intensive firms*) [43] та існування яких в першу чергу залежатиме від продуктивності інтелектуальної праці її управлінського і виконавчого персоналу, мотивація інтелектуальної праці стає однією із архіпріоритетних потреб.

Працівники інтелектуальної праці характеризуються наявністю обширного спектру мотивів для творчості, самоактуалізації та самовираження. Первинні потреби інтелектуальних працівників (згідно з теорією потреб А. Маслоу і т. п.) є, як правило, або уже задоволеними, або не критично важливими [44]. Згідно з відомою теорією Ф. Герцберга, для працівника інтелектуальної праці конкурентоздатний ризик, оцінати його роботи виступає скоріше «гігієнічним фактором», а не впливовим чинником монетарної мотивації. Для молоді, яка здебільшого ще не навантажена сімейними турботами, гроші часто відходять на другий план, звільняючи місце мотивам отримання унікальної кваліфікації, практичного досвіду, можливості кар'єрного зростання, успіху та бажанню «піти у відрич». В зв'язку із цим черговість і важливість її потреб переорієнтовується повністю (перевернута піраміда А. Маслоу) або частково («... лежача на боці піраміда А. Маслоу ...» [45, с. 44]), коли кілька важливих потреб реалізуються паралельно.

Складність управління мотивацією інтелектуальної праці пояснюється ще проблемою виміру, оцінки та винагороди за здійснену роботу. Точне визначення часу, потрібного особі для виконання поставленого завдання неможливо визначити якраз через наявність в її роботі елементів творчості. Хронометраж, в якості одного з улюблених інструментів Дж. Тейлора, не дасть бажаних результатів [46]. Тому, «... коефіцієнт мотивації ...» для сучасних працівників складається, за словами П. Гессена, на 90% з «пряника» та на 10% – з «батого» [47, с. 100]. Деякі з сучасних методів і інструментів мотивації для розвитку і збереження людських зібрані в таблиці 6 [42], яка є доказом того, що питання ефективної мотивації персоналу підприємств, установ та організацій в сучасних реаліях становлення і розвитку економіки знань вже почало розглядатись.

Таблиця 6

**Сучасні методи і інструменти мотивації, розвитку і збереження людських ресурсів сучасних соціально-економічних систем [42]**

Основні інструменти мотивації та розвитку працівника інтелектуальної праці	
Назва	Джерело
Корпоративна бібліотека / база знань	[48, с. 19-20]
Доступ до інших джерел інформації, банків знань з для постійного навчання	
Ротація для розширення рамок мислення	
Використання коучингу для створення нових знань	
Встановлення зворотного зв'язку за результатами виконаної роботи	
Основні методи мотивації та розвитку «білих комірців»	

Продовження табл. 6

Назва методу	Суть методу	Джерело
Метод «внутрішній університет» / «команда тримачів знань»	Задоволення потреби працівника у творчості нових знань	[49, с. 53]
Метод «креативна інтенсифікація» / «конкурс інновацій»	Використання ділового та екотуризму з відвідуванням дизайнерських виставок, театрів, музеїв, галерей сучасного мистецтва для пошуку творчих ідей	[50, с. 32]
Метод «енергетика мистецтва» / «мистецтво на робочому місці»	Стимулювання креативності працівника шляхом залучення останнього до колекції витворів мистецтва, якою володіє організація	[51, с. 38]
Метод «загальне самовдосконалення» (англ. <i>self-improvement, personnel development, human design</i> )	Самовдосконалення фізичних, емоційних, енергетичних та ментальних характеристик працівника із сублімацією останніх у практичний результат: EST (Erhard Seminars Training), LifeSpring, NLP (Neuro-linguistic programming), його, циган, соматика.	[52, с. 73]
Метод «бокс для білих комерців»	Бокс, кікбоксинг, фітнес та інші види активної діяльності для людей виключно інтелектуальних професій. Контролюється Міжнародною асоціацією боксу «білих комерців» (WCSBA).	[53, с. 66]
Метод вільного графіку	Надання можливості виконання більшої частини роботи поза межами робочого місця	[26, с. 28]
Метод «послаблення кодексу поведінки»	Використовується для працівників з вираженим емоційним інтелектом з метою інтенсифікації їх творчої активності	[54, с. 14]
Метод «антиавторитарний тимблдинг»	Працівник самостійно залучає себе до участі в команді та виходить з її складу за своїм бажанням	[55, с. 57]
Метод «модель кар'єри і навчання» (англ. <i>career compass</i> )	Самостійна побудова кар'єри через розв'язання нових задач, саморозвиток і тренінги, навчання з колегами та підлеглими	[56, с. 53]
Метод «визнання зі сторони рівних» (англ. <i>peer recognition</i> ) / «метод оцінки персоналу «360 градусів»	Підсилення внутрішньої мотивації працівника через встановлення зворотного зв'язку з колегами по роботі	[57, с. 22]
Метод «триразовий об'єм»	Матеріальна мотивація «білих комерців» зарплатою / компенсаційним пакетом у триразовому об'ємі по відношенню до «сірих комерців»	[58, с. 24]
Метод «соціальна гарантія»	Використовується в якості матеріальної мотивації більшою мірою для покоління «традиціоналістів» та «бейбі-бумерів» через надання збільшеного соцпакету, послуг недержавних пенсійних фондів та лайфхових страхових компаній	[59, с. 43]

З даних методів видно, що сучасні організації слід створювати і розбудовувати на цілком інших засадах, які повинні привносити в простір організаційного середовища ринкові умови. Згідно з ними працівники перебувають в стадії конкурентних змагань між собою, використовуючи такі особисті ресурси як знання, вміння, досвід, володіння інформацією і т. п.

Однак, нові погляди на проблеми балансу індивідуалізму в організаційних утвореннях вступають в конфлікт із широко відомою концепцією командної роботи в організаційному середовищі, яка базується на тому, що рівень складності завдань і умов їх вирішення в сучасних організаціях не залишає інших варіантів, окрім добре налагодженої командної роботи.

Із фізики відомо, що швидкість згасання імпульсу залежить від резонансу у пропорційному середовищі. Звідси, посилюючи «організаційний резонанс», і, як наслідок, управлінський імпульс можливо завдяки спільній праці людей, які «випливають опір» внутрішньоорганізаційного середовища. Це посилює «... організаційну гідравліку ...» [60, с. 14] – термін, що використовується більшістю управлінців задля позначення пересвідення корпоративних цілей у дії окремо узятого працівника у рамках цілої організаційної структури. Це оптимізує чинники якості і швидкості обміну інформацією та прийняття управлінських рішень. Індивідуальні умови всіх працівників підприємства повинні бути в кінцевому рахунку призначеними на досягнення спільної мети. До того ж одна з розповсюджених концепцій управління японської школи менеджменту («Хошен-менеджмент» (в перекладі – «паконечник спису») описана в праці [61] стверджує, що памагання працівників компанії повинні бути в цілому односпрямованими. Тобто і місія, і стратегія, і завдання, які вирішуються кожним із працівників, повинні сходитись в єдиній точці. Тільки тоді така точка є максимально наближеною до цілей компанії, що забезпечує її розвиток.

Тому, нами пропонується до використання шестифакторна «Модель залучення персоналу», спроектована відомою компанією в галузі управління людськими ресурсами Аон (Aon Hewitt) [62, с. 23]. Вона «односпрямовано» впливає на рівень залучення персоналу до виконання поставлених керівником задач (див. рис. 1).

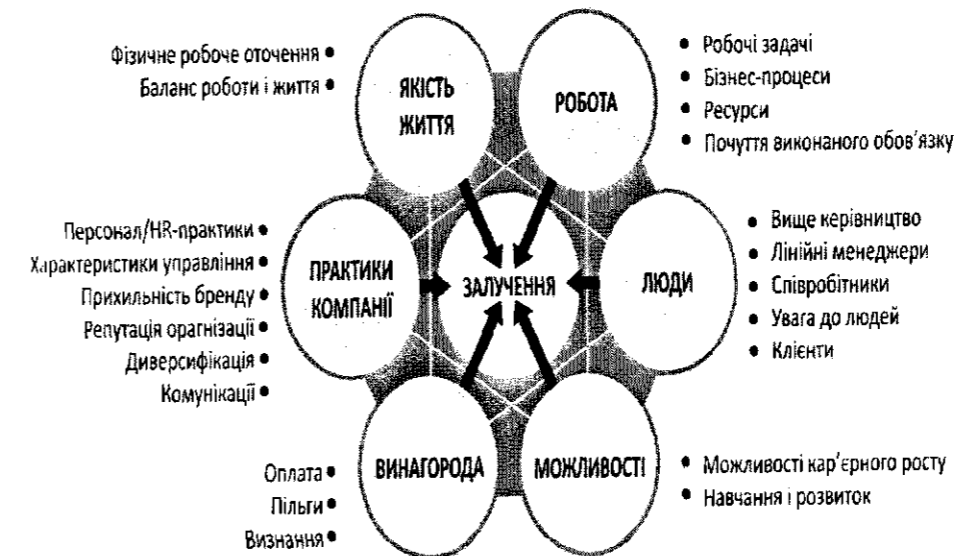


Рис. 1. Модель залучення персоналу за Аон (Aon Hewitt) [62, с. 23]



Для закріплення/примноження ефекту від «односпрямованого залучення» та для посилення дії даної моделі нами також пропонується до використання елементи атмосфери, здатної породжувати нові ідеї [50, с. 34] (див. рис. 2).

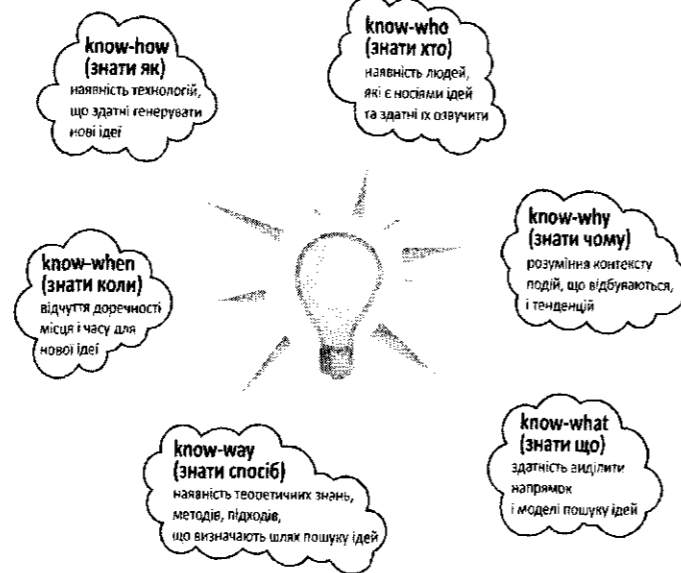


Рис. 2. Модель елементів атмосфери, яка генерує нові ідеї [50, с. 34]

Дану модель можна застосувати в якості механізму інтелектокористування, який включає в себе мотиваційний механізм разом з інструментом управління знаннями задля «витягнення» з працівників найбільш цінних ідей. Для посилення мотиваційного впливу на особу постає питання суцільної інтеграції індивіда у бізнес-середовище. На шляху інтеграції працівника у корпоративну культуру з самого початку вибудовується система призм та фільтрів, які часто заважають сприймати бізнес-середовище під потрібним організаційним кутом. Таким фільтрами можна вважати культурні бар'єри, культурні особливості менеджменту, а також багато інших факторів, включаючи вік працівників. З метою унеможливлення впливу таких факторів ми пропонуємо використовувати піраміду рівнів унікальності ментального програмування людини – креатуру психолога і культуролога Г. Хофстеде [64] (рис. 3).

За допомогою самомотивації працівника модифікована нами піраміда допоможе інтегрувати загальне та унікальне у структурі поведінки працівника у групу-команду, а пізніше і у корпоративну культуру. І хоча у своєму основному дослідженні Г. Хофстеде запропонував величини, які, на його думку, характеризують національні відмінності в праці (дистанцію влади, індивідуалізм, колективізм, маскуліність, фемініність) [65, с. 13], його піраміду «Три рівня унікальності ментального програмування людини» [65, с. 11], що складається з

трьох частин, як «Людська природа», «Культура» та «Особистість» можна використовувати у сучасній культурології побудови команд, а також коучінгу для усвідомлення та представлення цінностей і практики поведінки працівника, оскільки останній не завжди розуміє, яка велетенська база підтримує верхівку піраміди, опираючись на поведінку. Головна мета, на наш погляд, полягатиме у ліквідації дисбалансу поведінки працівника. Витрачаючи сили на одну задачу, працівник час то програє в іншій. Найчастіше це пов'язано із зростаючим кількістю різних справ, подій та ситуацій без розстановки пріоритетів.

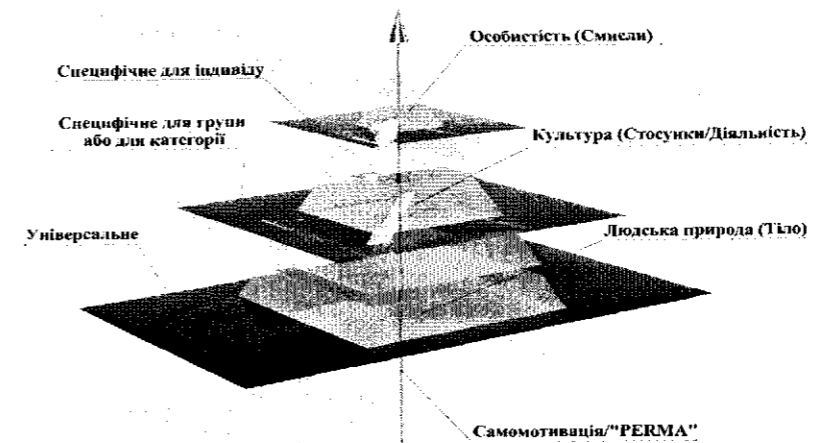


Рис. 3. Піраміда рівнів унікальності ментального програмування людини

Це є однією із причин чому працівник починає відчувати себе демотивованим. Для звільнення необхідних для вирішення задач сил працівник дістає їх особистого часу, здоров'я та задоволень (в менеджменті існує відомий жарт, що слово «кар'єра» походить від слова «кар'єр», у якому працівник проводить усе своє життя). Таким чином, побудова таких інтелектуальних механізмів спонукання працівника, які б були здатними, по-перше, обслуговувати систему генерування знань на основі підходу до глибокого проникнення у суть проблем (англ. *problem-based approach*), і, по-друге, збалансовувати полук працівника у його у фізичній, емоційній, енергетичній та ментальній сферах є актуальною. Для цього життя працівника слід розглядати у комбінації трьох-чотирьох елементів: тіло, стосунки/діяльність та смисли. Відповідно до отриманих від тестування даних керівником мають бути застосовані необхідні мотиваційні механізми (у т.ч. запропоновані у табл. 6). Що до роботи із специфічним полем індивіда – частиною піраміди «Смисли», то тут варто використати сучасний міждисциплінарний підхід, який знаходиться на перетині психології, менеджменту, езотерики та різноманітних субкультур. Він усе частіше



пропонує управління на основі інтуїції, інтегруючи такі підходи як Світ ідей Платона, містичні сгрегори, поле свідомості Налімова, біосферу Вернадського, морфогенетичне поле Вейса, «знаюче поле» Хелленгера, архетипи Юнга, семантичне поле Менегетті тощо.

Одна із праць проф. І. Калінаускаса [66] присвячена пошуку джерел енергетики для реалізації людиною демографічного спектру потреб та повноцінного розвитку її генетично обумовленого потенціалу. Із цією метою людське життя ним поділено на три основні періоди: період індивідуальності (14–25 років), особистості (25–45 років) та сутності (45–65 років). Там само запропоновано напрямки реалізації домінуючих потреб цих груп. Для періоду «індивідуальності» (покоління «Z» і «С») І. Калінаускасом пропонується розширення зони популярності (слава); для «особистості» (покоління «Y») вельми характерне благополуччя (гроші), а для періоду «сутності» (покоління «бемі-бумерів») слід запропонувати розширення сфери впливу (влада).

Періоди людського життя за І. Калінаускасом схожі з елементами запропонованої раніше трьохвимірної моделі особистості відомого психолога та психіатра Е. Берна. На думку Е. Берна, людина, вступаючи у контакт із зовнішнім середовищем, завжди перебуває у трьох его-станах: «Дорослий», «Батько», «Дитина» [67]. Стан Дитини характеризує яскравим проявом відчуттів, думок, безпосередності, скзальтованої поведінки, наявністю великої кількості творчої енергетики, що робить роботу у команді продуктивною. Стан Батька виступає набором цінностей та правил, які були запозичені суб'єктом від «важливих» людей. Найголовніші компоненти цього стану проявляються у турботі та підтримці і розумінні інших індивідів (у т. ч. емпатія). Окрім цього, Дорослий характеризується і як «майндфул» (англ. *mindful*), тобто усвідомлений, уважний до усіх дрібних деталей, також такий, що допомагає «... вловити і розшифрувати сигнали іншої людини. Налаштуватися на її хвилю та проявити здібності гарного комунікатора» [68, с. 55–56]. Такий комунікатор безумовно виконуватиме роль інтегратора у команді. Окрім цього, у праці присвяченій командоутворенню [69] групова культура за Е. Берном поділяється на три сегменти: технічна культура, стикет та груповий характер. Технічна культура вміщує у себе ті аспекти, що «... потребують використання логічної свідомості, спрямованої на реальність ...» [69, с. 117] та трактується Е. Берном як стан Дорослий. Етикет проявляється через «... стандарти поведінки та способи представлення своєї персони ...» [69, с. 117] (Батько), а Характер, у свою чергу, через «... безпосереднє вираження інстинкту ...» [69, с. 118] (Дитина).

Зрозуміло, що такі его-стати, як Дитина, Батько та Дорослий на відміну від структури характеру особистості, який остання наслідуює з дитинства, є плаваючими – такими, які здатні змінюватися під впливом обставин. Тут задача керівника – створювати «правильні» обставини з метою біфуркації – *потенційно можливих змін інтелектуальних і/або мотиваційних характеристик особистості* за допомогою комплексу управлінських впливів.

Неповна інтеграція у команду обумовлена наявністю чутливих зон у поведінці, які при певних подразниках автоматично викликають безумовний рефлекс. Надягаючи

інстинктом Батька людина здатна проявити не лише турботу, але й деструктивну критику; Дитина втрапить контроль над ситуацією та з усіх інтелектів віддасть перевагу використанню емоційному. Дорослий ж просто здатен заштопоритися у функції контролю, шукаючи пайбільш вдалі та персвірені на його думку патерни поведінки для повернення ситуації у конструктивне русло. При цьому фахівцям з тимблдіну варто пам'ятати, що один із персрахованих вище его-станів найчастіше свідомо, або підсвідомо використовується людиною, яка має стосунок до певного рівня управління організацією. Рівні організаційного управління у теперішній нематеріальній економіці слід також розглядати через призму їх енергетики. Така думка стосується Рівнів реальності М. Шулбаха, автора концепції «еволюційного менеджменту» та президента Інституту Глибинної Демократії (Deep Democracy Institute) метою якого є вивчення реалізації принципів демократичного управління в різних культурах. Оскільки технологія побудови відносин та організаційна культура є тією своєю роду субкультурою М. Шулбах закликає працювати в організаціях з трьома рівнями реальності: (1) «загальноприйнятою реальністю», де існують результати, які піддаються вимірюванню; (2) «реальністю, що проявляє себе», однак виміру не піддається (енергетичний конструкт потенціалу та можливостей, який до сих пір не матеріалізувався); (3) «сутнісним рівнем» (загальна тенденція / вектор / глибинне бачення організації) [70, с. 41.]. Окрім цього, думка М. Шулбаха про те, що «... Криза – це коли компанія повертається до свого сутнісного рівня ...» (підкреслено мною, Д. Т.) [70, с. 41.] багато у чому співпадає із трактуванням періоду Сутності за І. Калінаускасом. Якщо припустити, що більшість представників періоду Сутності працюють у сфері топ-менеджменту то саме на цьому рівні знаходиться глибинне бачення і саме ці представники якщо і матимуть стосунки до формальних, неформальних тимчасових та інших команд, повинні разом із фахівцями з тимблдіну з метою створення цілісної командної культурології навчитись керувати домінантними для відповідного рівня менеджменту психологічними станами і відчувати працівників не лише на інтелектуальному, але й енергетичному рівнях (див. табл. 7).

Таблиця 7

Компоненти для побудови командної культурології [71, с. 78]

Періоди особистості за І. Калінаускасом	Основні потреби та мотиватори періоду особистості за І. Калінаускасом	Его-стати особистості за Е. Берном	Рівень організації за М. Шулбахом на якому зазвичай перебуває людина із домінантним станом	Якості, які домінують у періоди існування людини
1	2	3	4	5
Сутність	Влада	«Дорослий»	Сутнісний рівень	Зрілість (Смисли)
Особистість	Гроші	«Батько»	Реальність, що проявляє себе, однак не вимірюється	Рациональність (Стосунки/Діяльність)
Індивідуальність	Слава	«Дитина»	Загальноприйнята реальність	Результативність (Тіло)

Це сприятиме впровадженню ефективної комунікації у різних контекстах, створенню позитивної атмосфери, яка, у свою чергу, сприятиме вирішенню конфліктів та унеможливленню появи у колективах організації таких деструктивних явищ як боссінг, булінг, моббінг, а також психологічних атак на капітал мовчазного бойкоту, саботажу, «італійських страйків», падмірної бюрократизації тощо.

Зі свого боку, І. Калінаускас також зазначає, що кожному із зазначених періодів притаманна особлива енергетика – свого роду «енергетичний стрижень». Головним механізмом для запуску такої «енергетичної пружини» виступає резонанс людини із місцем, ритмом, іншими людьми та своїм «Я» – собою. Наприклад, ілюстрація «енергетичного тимблдингу» – це життя відомого бізнесмена та мера Нью-Йорка М. Блумберга, який на самих початках своєї, у тому числі політичної, кар'єри зміг харизматично надихнути членів своєї команди на продуктивну діяльність, внаслідок чого «... ніякі гроші не змогли б замінити лідера, який вів команду за собою, надихав її і створював потужне енергетичне поле, що підтовхувало і тримало ритм. Команда резонувала зі своїм лідером» [66, с. 27–28]. Так, витримуючи правильно підібраний фахівцем за допомогою тестових методик ритм і гармонізуючи себе, людина досягає внутрішнього резонансу, внаслідок чого у неї з'являється *сила*. Аналізуючи наслідки своєї соціалізації та проявляючи чутливість людина досягає зовнішнього резонансу та отримує *енергію*. Проявляючи особисту *силу* разом із отриманою *енергією*, людина входить у резонанс із зовнішнім світом та стаючи із ним єдиним цілим, реалізує *свій внутрішній задум*. Для управління такими ментальними трансформаціями І. Калінаускасом виділено управління ритмом в якості основної умови досягнення резонансу: «... Якщо ритм простору, або внутрішній ритм людини не відповідають поставленій задачі, то внутрішня енергія людини буде висмоктана насухо. Нарощувати власну енергію можна, лише «осідлавши» підходящий ритм» [66, с. 40].

Самомотивація працівника має бути підкріплена акронімом «PERMA», введеним батьком позитивної психології М. Селінгманом у праці [72], який складається з англійських слів «Positive emotion» («Позитивні емоції»), «Engagement» («Залучення»), «Positive Relationships» («Позитивні стосунки»), «Meaning and Purpose» («Зміст та ціль»), «Accomplishment» («Реалізація»). М. Селінгман вважає, що саме з них складається людське благополуччя і кожне з них в цілому можна використати для збільшення продуктивності будь-якої соціально-економічної системи.

**Висновки.** Як видно, у постіндустріальному суспільстві – економіці знань вітально важливою стають інтелектуальні ресурси, проявлені через сферу послуг та вражень. Таким чином, головним ресурсом теперішнього економічного періоду є знання, інформація, а також інтелектуальні здібності особи та групи осіб, якість і інтенсивність використання яких визначають конкурентну перевагу сучасної соціально-економічної системи. Головною задачею виступає мотивація персоналу українських підприємств і організацій, який у значній мірі продовжує залишатись продуктом індустріальної економіки. Це диктує необхідність визначення і дослідження можливостей, методів, технологій та інструментів більш динамічної адаптації до вимог економіки знань як керівного, так і виконавчого складу людських

ресурсів підприємств, які представлені різними віковими рамками. Вирішення цієї проблеми полягає у можливості гармонійного поєднання сучасними підприємствами і їх працівниками як колективних, так і індивідуальних інтересів, можливостей, здібностей, знань, вмінь і досвіду головних гравців в організаційному просторі – людських ресурсів. Стимулювання творчих працівників лише грошима не дасть бажаних результатів, адже у ієрархії потреб таких працівників матеріальна мотивація посідає далеко не перше місце. Таким чином, управлінський імпульс повинен бути виведений із сфери «мікромеджменту» та переведений у площину колективної атмосфери, яка буде мотивувати та створювати передумови для перетворення творчої енергії у нові продукти, послуги. Тоді людські ресурси матеріалізуються у індивідуальному людському капіталі економічно активного підприємства: у творчих і фізичних силах, їх мотивації разом із культурою та досвідом використання цих здібностей та знань. Людські ресурси також представлені знаннями, інформацією, що складають основу інтелектуальних продуктів – об'єктів інтелектуальної власності, а також, у кінцевому рахунку, інноваціями.

#### Список використаних джерел:

1. Mayo, E. The human problems of an industrial civilization (Early Sociology of Management & Organizations) / E. Mayo. 1 ed. — London : Routledge Taylor & Francis Group, 2003. — 204 p.
2. Шумпетер, Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер / Перевод В. С. Алимова и т.д. — М.: Директмедиа Паблишинг, 2008. — 355 с.
3. Ефремов В. С. Бизнес-системы постиндустриального мира / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 5. — С. 3 — 24.
4. Gartner Top Predictions 2014: Plan for a Disruptive, but Constructive Future [Електронний ресурс]. — Режим доступу до сайту: <https://www.gartner.com/doc/2602915?ref=SiteSearch&stkw=IT%20revolution&fml=search&srcl=1-3478922254> (Перевірено 28.02.2015). Назва з екрану.
5. Раман К. От нефти к информации / К. Раман // Комп&ьюн. — 2007. — № 1–2. — С. 57.
6. Науру. Энциклопедия Кругосвет. Универсальная научно-популярная онлайн-энциклопедия [Електронний ресурс]. — Режим доступу до сайту: [http://www.krugosvet.ru/enc/strany\\_mira/NAURU.html](http://www.krugosvet.ru/enc/strany_mira/NAURU.html) (Перевірено 28.02.2015). — Назва з екрану
7. Страны и народы. Науч.-попул. геогр.-этногр. изд. в 20-ти т. Австралия и Океания. Антарктида. Редкол. П. И. Пучков (отв. ред.) и др. — М.: Мысль, 1981. — 301 с., ил., карт.
8. Солженицын А. И. Архипелаг ГУЛАГ: Опыт художественного исследования, 1918–1956. [в 3 т.] / А. И. Солженицын. — Paris: YMCA-Press, 1974. — Т. 2. — 660 с.: портр., ил.
9. Вовканич С. Соціогуманістичний контекст наукомісткої економіки інноваційного суспільства / С. Вовканич // Економіка України. — 2005. — № 3. — С. 42–49.

10. Рокфеллер Д. Мемуари / Д. Рокфеллер / 3 англ. пер. С. Петрова та О. Усатюк. — К.: Юніверс, 2009. — 644 с.
11. Тимошенко Д. В. Задача управління персоналом українських соціально-економічних систем в контексті постіндустріальних економік / Д. В. Тимошенко // Ефективна економіка та менеджмент: теорія і практика: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 14-15 листопада 2014 р. // Національний гірничий університет. У 2-х частинах. — Дніпропетровськ: Видавничий дім «Гельветика», 2014. — Ч. 1. — С. 138 — 142.
12. Мельник Д. Ера інформаційної перестройки / Д. Мельник // Комп&ньоН. — 2006. — № 47 (511). — С. 42.
13. Петров К. П. Тайны управления человечеством или Тайны глобализации : в 2 т., Т. 1. / К. П. Петров. — М.: «Академия управления», 2008. — 875 с.
14. Кузнецов О. Л. Понимание устойчивости развития – основа синтеза естественных и гуманитарных наук / О. Л. Кузнецов // «Интеллектуальные силы человечества и гармония мирового развития» : Материалы междунар. интернет-конф.: Выпуск I (февраль – апрель 2006 г.) — Санкт-Петербург, Орел : НЦ «Планстарный проект», ОрелГТУ, 2006. — С. 6 — 9.
15. Послання св. апостола Павла до ефесян. Християнський портал [Електронний ресурс]. — Режим доступу до сайту: [http://www.truechristianity.info/ua/bible/ephes\\_ua.php](http://www.truechristianity.info/ua/bible/ephes_ua.php) (Перевірено 28.02.2015). — Назва з екрану.
16. Об'явлення св. Івана Богослова. Християнський портал [Електронний ресурс]. — Режим доступу до сайту: [http://www.truechristianity.info/ua/bible/ephes\\_ua.php](http://www.truechristianity.info/ua/bible/ephes_ua.php) (Перевірено 28.02.2015). — Назва з екрану.
17. Капица С.П. Сколько людей жило, живет и будет жить на земле. Очерк теории роста человечества. [Електронний ресурс] / С. П. Капица / Електрон. текстові дані (1,9 Мб). — Систем. вимоги : Windows 95/98/ME/NT4/2000/XP/Vista. Microsoft word. — Заголовок з титул. екрану. — Режим доступу: <http://rogov.zwz.ru/Macroevolution/kapica.pdf>
18. Тоффлер Э. Революционное богатство : как оно будет создано и как оно изменит нашу жизнь / Э. Тоффлер, Х. Тоффлер ; пер. с англ. М. Султановой, Н. Цыркун. — М.: «АСТ Москва», 2007. — 569 с.
19. Алексеева А. Новая волна богатства / А. Алексеева // Эксперт. — 2008. — № 1—2. — С. 56-57.
20. Полная функция управления на Руси и в США : об этике и управленческом профессионализме [Електронний документ] // О текущем моменте. — 2009. — № № 4—5 (88, 89). — С. 126. / Електрон. текстові дані (1, 64 Мб). — Систем. вимоги: Windows 95/98/ME/NT4/2000/XP/Vista. Adobe Acrobat reader. — Заголовок з титул. екрану. — Режим доступу: [http://dotu.ru/files/20090528\\_tek\\_moment0589.pdf](http://dotu.ru/files/20090528_tek_moment0589.pdf)
21. Solis B. The End of Business As Usual: Rewire the Way You Work to Succeed in the Consumer Revolution / B. Solis. — New Jersey : John Wiley & Sons Inc, 2001. — 320 p.

22. Риддерстрале Й., Нордстрем К. Караоке-капіталізм [Текст] / Й. Риддерстрале, К. Нордстрем ; пер. з англ. — Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2004. — 312 с.
23. Пелевин В. О. Диалектика переходного периода из ниоткуда в никуда : избранные произведения [Текст] / В. О. Пелевин. — М. : Изд-во Эксмо, 2003. — 384 с.
24. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. Пер. с англ.: — М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. — 272 с.
25. Ермолин А. Рапорт «Голому Королю», или О чем молчат кремлевские советчики [Електронний ресурс]. — Режим доступу до сайту: <http://polit.ru/article/2005/06/02/ermolin/> (Перевірено 28.02.2015). — Назва з екрану.
26. Иванов П. Алло, мы ищем таланты / П. Иванов // Комп&ньоН. — 2005. — № 50. — С. 26 — 29.
27. Вот она – возможность // Компаньон. — 2010. — № 20. — С. 18 — 19.
28. Пайн Д. Экономика впечатлений. Работа – это театр, а каждый бизнес – сцена / Д. Пайн, Дж. Гилмор. — М. : Издательство «Вильямс», 2005. — 304 с.
29. Гуле де Монто П. Арт-фирма: Эстетический менеджмент и метафизический маркетинг / Пьер Гуле де Монто. Пер. с англ. — К. : Companion Group, 2010. — 416 с.
30. Мельник Д. Эпоха тотального импрессионизма / Д. Мельник // Комп&ньоН. — 2006. — № 17 — 18. — С. 28 — 29.
31. Botsman R. What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption Rachel / R. Botsman, R. Rogers. — New-York: HarperBusiness, 2010. — 304 p.
32. Нордстрем К. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта [Електронний ресурс] / Кьселл А. Нордстрем, Йонас Риддерстрале; пер. с англ. П. Павловский ; изд. третье, исправленное и доп. — СПб. : «Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге», 2005. — 280 с. — Режим доступу до сайту: <http://arion.ru/litera/2003-himl/funki/funki.htm> (28.02.2015). — Назва з екрану.
33. Вовканич С. Соціогуманістичний контекст наукомісткої економіки інноваційного суспільства / С. Вовканич // Економіка України. — 2005. № 3. — С. 42 — 49.
34. Галиця І. О. Концептуальні основи та механізми забезпечення конкурентоспроможності в умовах «економіки стресу» / І. О. Галиця // Вісник НАН України. — 2007. — № 11. — С. 32 — 37.
35. Ключевский В. О. Сочинения / В. О. Ключевский. В 9 т. Т. IX. Материалы разных лет / Под ред. В. Янина; Послед. и коммент. Р. Киреевой. — М.: Мысль, 1990. — 525 с.
36. Scientific Consensus on Maintaining Humanity's Life Support Systems in the 21st Century: Information for Policy. МАНВ. Consensus Statement from Global Scientists [Електрон. текстові дані] (7, 6 Мб). — Систем. вимоги: Windows 95/98/ME/NT4/2000/XP/Vista/7/8. Adobe Acrobat reader. — Заголовок з титул. екрану. — Режим доступу до сайту: <http://mahb.stanford.edu/wp->

- content/uploads/2013/05/Consensus-Statement.pdf (Перевірено 28.02.2015). — Назва з екрану.
37. Пелєвин В. О. Бэтман Аполло / В. О. Пелєвин. — М.: Изд-во Эксмо, 2013. — 512 с.
  38. Тимошенко Д. В. Интеллект та культура як ефективним механізмом управління процесами глобалізації / Д. В. Тимошенко // Сучасна економічна теорія та пошук ефективних механізмів господарювання: зб. матер. Міжнарод. науково-практ. конф., (16–17 березня 2012 р. — Сімферополь / Відп. ред. Л. А. Кравченко). — Саки: ПП «Підприємство Фенікс», 2012. — С. 402 — 404.
  39. Пелєвин В. О. Анапасная вода для прекрасной дамы / В. О. Пелєвин. — М.: Эксмо, 2011. — 352 с.
  40. Морозов О. Ф. Ціна думки – інтелектуальний капітал: Монографія / О. Ф. Морозов. — Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2005. — 352 с.
  41. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США [Текст] / Ф. Махлуп. — М.: «Прогресс», 1966. — 462 с.
  42. Тимошенко Д. В. Управління людським капіталом: мотиваційний аспект / Д. В. Тимошенко // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. — Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2012. — Вип. 11. — Частина 3. — С. 78 — 85.
  43. Bell D. The coming of post-industrial society: A venture of social forecasting / D. Bell. — N.Y.: Basic Books, 1973. — 507 p.
  44. Miller R. Motivating and managing knowledge workers / R. Miller // KM Review. — 2002. — Vol. 1 (5). — P. 16 — 21.
  45. Dunkin R. Motivating knowledge workers: lessons to and from the corporate sector / Ruth Dunkin // Higher education management & policy. — 2003. — Vol. 15, № 3. — P. 41 — 49.
  46. Ruch W. Measuring knowledge worker productivity / W. Ruch // Dimensions of productivity research. Proceedings of the Conference on Productivity, Houston, TX: American Productivity Center, April, 1980. — P. 98 — 121.
  47. Госсен П. Трансформация бизнеса: овладейте 17 вопросами, которые помогут трансформировать бизнес / П. Госсен; пер. с англ. — К.: Companion Group, 2009. — 128 с.
  48. Андреева Т. Е. Практики развития персонала как инструмент привлечения, мотивации и удержания интеллектуальных работников / Т. Е. Андреева, Е. Е. Юртайкин, Т. А. Солтицкая // Научные доклады. — СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006 г. — № 34 (R). — 2006. — С. 2 — 26.
  49. Лавриненко И. Культиватор для менеджера / И. Лавриненко // Комп&ньоН. — 2006. — № 45. — С. 50 — 53.
  50. Мельник Д. Куда идти, чтобы идеи найти / Д. Мельник // Комп&ньоН. — 2007. — № 1 — 2. — С. 31 — 34.
  51. Ченский В. Профилактика пассивности / В. Ченский // Комп&ньоН. — 2010. — № 23. — С. 38 — 39.
  52. Ченский В. Стимулирование личности / В. Ченский // Комп&ньоН. — 2008. — № 16. — С. 72 — 74.
  53. Ченский В. Бокс бизнес-формата / В. Ченский // Комп&ньоН. — 2007. — № 10. — С. 66 — 67.
  54. Алексеева А. Отклонения на благо / А. Алексеева, А. Христюч // Комп&ньоН. — 2011. — № 16 — 17. — С. 14.
  55. Хамел, Г. Будущее менеджмента / Г. Хамел // Комп&ньоН. — 2007. — № 41. — С. 54 — 58.
  56. Лавриненко И. Для умюющих работать / И. Лавриненко // Комп&ньоН. — 2007. — № 35. — С. 52 — 55.
  57. Лавриненко, И. Мы цешим тебя, товарищ! / И. Лавриненко // Комп&ньоН. — 2006. — № 25. — С. 22 — 25.
  58. Курдина Е. Звездные войны [Текст] / Е. Курдина // Комп&ньоН. — 2005. — № 50. — С. 22 — 25.
  59. Ладьнский Р. Пленительные гарантии [Текст] / Р. Ладьнский // Комп&ньоН. — 2007. — № 12. — С. 42 — 46.
  60. Салл Д. Готовы ли вы к восстановлению? Семь вопросов руководителю / Д. Салл // & СТРАТЕГИИ. — 2010. — № 4. — С. 10 — 18.
  61. Система мотивации в менеджменте. Персонал. Бизнес Инжиниринг Групп. СПб. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://bigc.ru/publications/bigspb/personal/system\\_motiv\\_in\\_menegm.php?phrase\\_id=221977](http://bigc.ru/publications/bigspb/personal/system_motiv_in_menegm.php?phrase_id=221977) (Перевірено 28.02.2015). — Заголовок з екрану.
  62. Христюч А. Эмоциональное и интеллектуальное участие [Текст] / А. Христюч // Комп&ньоН. — 2012. — № 33 — 34. — С. 22 — 23.
  63. Li-ying W. A New Motivation Approach for Intellectual Employees Establishment and Management of Dynamic Psychological-contracts [Электронный ресурс] / Wang Li-ying, Chen Jin // Engineering Management Conference, 2006 IEEE International, 17-20 Sept. 2006. — pp. 132—135. — Режим доступа: <http://icceexplore.ieee.org/Xplore/login.jsp?url=http%3A%2F%2Ficceexplore.ieee.org%2Fiel5%2F4279778%2F4279779%2F04279832.pdf%3Farnumber%3D4279832&authDecision=-203>. (Перевірено 28.02.2015). — Заголовок з екрану.
  64. Dorfman P. Background Work Values / P. Dorfman // Advances in International Comparative Management. — 1988. — Vol. 3. — P. 127 — 150.
  65. Горбатова А. Культурные различия и их влияние на современный бизнес / А. Горбатова // СТРАТЕГИИ. — 2013. — № 12. — С. 10 — 14.
  66. Калинаускас И. Lift. Поднимите внутреннюю энергию на максимально возможный уровень / И. Калинаускас. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. — 176 с.
  67. Берн Э. Игры, в которые играют люди: психология человеческих отношений. Люди, которые играют в игры: психология человеческой судьбы / Э. Берн. — М.: Эксмо, 2006. — 566 с.
  68. Соболева Е. Предприиматель – Ребёнок или Взрослый? / Е. Соболева // СТРАТЕГИИ. — 2013. — № 3. — С. 54 — 56.

69. Берн Э. Лидер и группа: о структуре и динамике организаций и групп / Э. Берн; [пер. с англ. А. Грузберга]. — М.: Эксмо, 2009. — 512 с.
70. Филипповская Ю. Время лидеров-старейшин / Ю. Филипповская // СТРАТЕГИИ. — 2012. — № 6. — С. 40 — 43.
71. Тимошенко Д. В. Шляхи гармонізації вікового фактору в контексті тимбилдингу / Д. В. Тимошенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Вип. 5 (Ч. 3) / Херсонський державний університет. Редкол.: голов. ред. К. С. Шапошніков. — Херсон, 2014. — С. 72 — 79.
72. Seligman M. Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being / Martin E. P. Seligman. — New York: Free Press, 2012. — 368 p.

## РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЇ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 658.8

Автор: д.е.н., проф. Полянська А. С.

### ТЕХНОЛОГІЇ АУТСОРСИНГУ В ЛОГІСТИЧНОМУ УПРАВЛІННІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ НАФТОГАЗОВОГО КОМПЛЕКСУ

Досягнення ефективного функціонування паливно-енергетичного комплексу України неможливе без тісної координації між різними функціональними сферами діяльності, що забезпечують видобування, транспортування, розподіл стратегічно важливих для України ресурсів нафти і газу. Як мінімум, така координація вимагає ефективних і міцних зв'язків між різними логістичними функціями.

Перелік та обсяги логістичних послуг, що надаються клієнтам у сучасному бізнесі постійно зростають. Підприємства в умовах глобалізації економічних відносин поставлені перед необхідністю вирішення низки питань у сфері логістичного управління, зокрема розвитку складського господарства; технічної і технологічної оснащеності зберігання продукції; обробки товарів; страхування ризиків у сфері логістики; доставки вантажів одержувачам; обробки великого обсягу інформаційних потоків.

В складних умовах господарювання підприємства не завжди спроможні самостійно виконувати логістичні функції. Іноді посередник-логіст може запропонувати більш ефективне здійснення конкретної логістичної функції і є сенс підприємствам використовувати цю можливість, навіть якщо вони володіють можливостями для виконання конкретної логістичної операції. У цій ситуації, ми можемо говорити про відносини у межах логістичного партнерства чи співпраці в межах ланцюга логістичних послуг. Така співпраця, як правило, зосереджена на спільній меті – підтримання тривалих відносин між фірмами-учасниками логістичних відносин та беруть участь у доведенні матеріального потоку від виробника до споживача, при цьому взаємно розділяючи ризики і прибутки. Співпраця допомагає мобілізувати більше ресурсів, ніж виключно одноосібна діяльність. Значні переваги для суб'єктів логістичного управління надає стратегічне партнерство, що є однією з форм співпраці учасників логістичної системи.

В даний час господарюючі суб'єкти вже оцінили вигоду від послуги аутсорсингу, зокрема за рахунок зменшення витрат на непрофільні бізнес-процеси. З цього випливає, що технології аутсорсингу на сьогодні заслуговують на особливу увагу, зокрема у вирішенні питань реформування нафтогазового комплексу. Вони дозволять сконцентрувати більше уваги на вирішенні стратегічних завдань галузевого розвитку та розподілити додаткові функції між спеціалізованими та професійними суб'єктами ринку логістичного аутсорсингу управління.

Ставлення до аутсорсингу як до сучасної технології управління передувала необхідність пошуку дієвих способів господарювання. Це достатньо новий вид

діяльності бере свій початок у 80-тих роках ХХ століття. Умови глобалізації та складність ведення бізнесу зумовили поширення аутсорсингу у сферу виконання логістичних функцій. Концепція аутсорсингу в логістиці скеровує зусилля підприємств на отримання конкурентних переваг за рахунок якісних, надійних, вчасних, доступних переміщень матеріальних ресурсів підприємств до споживача із залучення третьої сторонньої організації.

Сфері логістичного управління та місця у ньому аутсорсингу у вітчизняній економічній літературі присвячені праці Є. В. Крикавського, Н. І. Чухрай, Н. В. Чорнописької [1, 2]. Особливості логістичного аутсорсингу розглянуті у роботах зарубіжних та вітчизняних науковців та фахівців у сфері логістичного аутсорсингу Дж. Хейвуда, Д. Уотреса, Д. Бауеркса, Дж. Джонсона, М. Кристофера, Х. Пек, Дж. Томкінса, Б. А. Аннікіна [3, 4, 5, 6, 7, 8] та ін.

Науковці розглядають логістику як інтегровану концепцію, яка дозволяє довести матеріальні ресурси від виробника до споживача у межах сформованого ланцюга постачань. Залучення до логістичного ланцюга різних учасників забезпечує поставку продукції та послуг відповідно до основних логістичних правил в необхідне місце, час, якість, мінімальні витрати. Складність управління ланцюгом постачання полегшує технологія аутсорсингу.

В сучасних умовах компанії намагаються сконцентруватися на ключових компетенціях, а всі інші передати на зовнішній підряд. Це зумовлено тим, що у компанії може не вистачати компетенцій та навиків для того, щоб оволодіти можливостями ефективного управління ланцюгом постачань шляхом належного управління взаємовідносинами із клієнтами, інноваціями, управління ланцюгом постачань [7, с. 43].

Таким чином, аутсорсинг розглядають як спосіб оптимізації діяльності підприємств за рахунок зосередження зусиль на основному предметі діяльності й передачі непрофільних функцій зовнішнім, спеціалізованим фірмам. Як показує практика, ефективно побудований процес аутсорсингу допомагає підприємствам досягнути скорочення витрат і підвищення якості обслуговування основної діяльності шляхом передачі непрофільних функцій професійному підрядникові. При цьому між замовником і постачальником аутсорсингових послуг досягається інтеграція високого ступеня. Усвідомлення взаємної залежності – головна спонукальна сила зміцнення згуртованості в логістичному ланцюгу. Потенціал розвитку співробітництва рівний ступеню розуміння керівниками і менеджерами підприємства своєї залежності один від одного. Власне взаємозалежність підштовхує до пошуку компромісів в переговорах про умови угоди, до обміну важливою інформацією, до спільного планування [5, с. 115].

Аутсорсингова діяльність у сфері логістики, пов'язана із залученням третьої сторони, дістала назву контрактної логістики [4, с. 140]. Контрактну логістику визначають як використання спеціалізованих логістичних компаній у сфері розподілу для здійснення всіх чи окремих функцій по розподілу товару компанії, включаючи транспортування, зберігання, контроль за запасами, обслуговування клієнтів і створення мережі логістичних операцій [6, с. 62].

Аналізування літературних джерел дозволяє підсумувати, що в сучасних умовах аутсорсинг перетворився з модного терміну в певід'ємну частину портфеля логістичних менеджерів. У результаті, взаємодія між суб'єктами надання логістичних послуг і відправниками вантажу стала більш професійною. Проте, потенціал росту в цій галузі характеризується певними особливостями, які необхідно враховувати, поширюючи аутсорсинг у вітчизняну практику. Є необхідність у розвитку сфери логістичного аутсорсингу за кордоном і в Україні. У зарубіжній практиці період швидкого росту логістичного аутсорсингу минув 5-10 років тому, коли було проведено більше ніж 80 % логістичних тендерів на надання логістичних послуг. На сьогодні ця цифра складає ближче до 20 %. Відправники вантажу стали набагато вимогливішими до якості надання аутсорсингових послуг і у керуванні логістичними функціями більше надають перевагу інсорсингу. В 2012 році близько 25 % учасників опитування, які провела Micbach Consulting відповіли негативно щодо інсорсингу, а в 2014 році цей показник збільшився до 40 % [11]. Щодо України, то досліджувана сфера діяльності знаходиться на стадії впровадження, і її динамічний розвиток слід очікувати особливо на транснаціональному рівні. Поглиблення міжнародних економічних відносин України з зарубіжними країнами та активізація зовнішньоекономічної діяльності, як правило, сприятиме збільшенню послуг у міжнародному середовищі, ніж на національному рівні. Це ознака того, що глобалізація створює середовище для росту можливостей у логістиці аутсорсингу.

Про переваги і вигоди аутсорсингу у сфері логістичного управління широко обговорюється у вітчизняній та зарубіжній економічній літературі. Зокрема, прямі вигоди від аутсорсингу пов'язують зі скороченням витрат, зменшенням часу логістичного циклу, а також поліпшенням обслуговування та задоволеності клієнтів. Переваги формують такі чинники як: зосередженість на основних компетенціях; зниження вартості логістичних послуг; скорочення чисельності працівників; гнучкість і широкий спектр послуг; доступ до глобальних мерсж і передових технологій; підвищення якості обслуговування; поліпшення якості; зниження інвестицій в основний капітал і збільшення грошових потоків [1, 2, 10, 12].

Непрямі переваги аутсорсингу, як правило, не так легко визначити і вони можуть мати неочікуваний наслідок від реалізації з огляду на те, що можуть містити:

– потенціал каталізатора змін: у пошуках ключових компетенцій підприємства можуть більше звертати уваги на реінжиніринг операцій, планування й диспетчеризацію. Як результат, спостерігається краще розуміння чинників, що можуть поліпшити основні функції підприємства;

– ініціювання або здійснення змін: підприємства часто в стані запропонувати нові послуги й можливості, тому що аутсорсинг збільшує продуктивність шляхом скорочення терміну виконання замовлення та зменшення вартості послуг для клієнтів;

– стимулювання аналітичної діяльності: вимога документування бізнес-процесів (і їх вартості), властива для реалізації аутсорсингу, як правило, розкриває цінну інформацію, яка може бути вивчена й використана в межах організації.

Вибрані економічні показники і критерії можуть слугувати базисом для обґрунтованого вибору стороннього постачальника;

– перетворення окремих недієвих функціональних областей у динамічні. Сам процес пошуку постачальника й проведення базового аналізу зумовлює те, що підприємство більше уваги звертає на внутрішній потенціал з метою поліпшення процесів. Це часто вдихає нове життя в такі функції, як обслуговування клієнтів, постачання й закупівлі;

– розвиток контрактних відносин: після успішної реалізації аутсорсинга, компанії часто виявляють, що вони мають доступ до нових бізнес-ресурсів і персоналу, таких як вантажоперевізники, постачальники послуг з доданою вартістю, і використовуючи ці контакти, вони можуть утворювати нові взаємовигідні відносини [11].

Отже, ті переваги, які надає аутсорсинг у сфері логістичної діяльності визначають об'єктивну необхідність дослідження даної сфери та визначення передумов використання її технологій у вітчизняній практиці. Проте, в Україні аутсорсинг на ринку логістичних послуг розвивається не так активно, як у країнах Західної Європи. Що пояснюється низкою причин, серед яких визначено такі: недотримання прийнятих зобов'язань щодо рівня обслуговування; відсутність в управлінському персоналі стратегічного бачення; складність у досягненні зниження витрат; зростання цін після початку співпраці; зниження можливості впливу та контролю за функціями, переданими послугонадавачу [2, с. 57].

Виходячи з викладеного вище на сьогодні заслуговує на увагу питання обґрунтування доцільності запровадження послуг логістичного аутсорсингу у діяльності вітчизняних підприємств, зокрема нафтогазового комплексу, та пошук шляхів вирішення даного завдання на основі послідовного дослідження наступних питань:

- дослідження передумов застосування логістичного аутсорсингу у діяльності підприємств нафтогазового комплексу;
- узагальнення методологічного інструментарію логістичного управління на основі виділення принципів, методів аутсорсингу;
- обґрунтування конкретних кроків на шляху до впровадження логістичного аутсорсингу у вітчизняну практику;
- економічне обґрунтування реалізації логістичних рішень.

У Стратегії національної модернізації до 2020 року визначено слабкі сторони і загрози енергетичного сектору України. На основі узагальнення сильних сторін діяльності визначено можливості зростання енергетичного потенціалу країни [12]. За рахунок сучасної інтеграційної політики України орієнтується на такі стратегічні напрями: європейський простір; простір країн СНД; прикордонне співробітництво.

Разом з тим, на сьогодні рівень і особливості розвитку України накладають значні обмеження на інтеграційні можливості України з огляду на такі умови:

- перешкодою для членства України в ЄС залишається великий розрив у рівнях економічного розвитку України на європейських країнах;
- частка України у зовнішньоторговельному обороті ЄС незначна, що зумовлено незначними розмірами української економіки: показник обсягу експорту

на душу населення складає близько 5 % середнього показника по ЄС, і внаслідок частка України у зовнішньоторговельному обігу ЄС становить близько 0,4 %;

структура експорту-імпорту України характерна скоріше економіці, що розвивається, ніж одній із складових європейського економічного простору;

рівень прямих іноземних інвестицій на душу населення в Україні є досить низьким – близько 2 % середнього рівня ЄС.

Рівень економічного розвитку України відображається на ситуації в енергетичному паливно-енергетичному комплексі. На порядку денному постає питання енергозабезпечення країни, вирішення якого пов'язане із становленням ринкових відносин у сфері функціонування суб'єктів паливно-енергетичного комплексу. В таких умовах все більшої вагомості набуває логістична концепція управління, що виявляється у викладених нижче рішеннях.

Комплексний характер проблем в енергетичному секторі та відсутність системного підходу до їх вирішення ускладнюють рух до спільного європейського енергетичного ринку та зумовлюють складні економічні та соціальні наслідки реформування всередині країни [13]. Відтак логістика як наукова концепція, що базується на системному підході дозволяє охопити сфери діяльності, що приймають участь у переміщенні матеріальних потоків від сфери видобування природних ресурсів до сфери їх розподілу та кінцевого споживання.

Розвиток вітчизняного паливно-енергетичного комплексу України на сьогодні у значній мірі залежить від міжнародної політики, яку здійснюють по відношенню до України західні та східні країни-сусіди. Політика Росії щодо постачання стратегічно важливої для України сировини – газу, демонструє прагнення не тільки економічного, але і політичного впливу на розвиток України. Захід, декларуючи енергокооперацію подіями, що відбуваються в Україні, хотів би мати політично невизначеного та економічно стійкого транзитера енергетичної сировини із Сходу на Захід. У своєму прагненні Захід намагається допомагати Україні і прикладом такої участі є організація реверсних поставок газу в Україну. Безумовно, пошук диверсифікованих джерел постачання енергетичних ресурсів є важливим кроком на шляху до підвищення економічної і політичної безпеки України, враховуючи те, що ще зовсім недавно Україна більше половини імпортованого газу постачала з Росії. Діяльність у даному напрямі необхідно продовжувати, оскільки на думку фахівців рішення у сфері постачання енергоресурсів повинні забезпечити Україні обсяги імпорту із одного джерела не вище третини, тобто 15-20 млрд.м<sup>3</sup>, а з урахуванням плати за транзит російського газу, це – 10-15 млрд.м<sup>3</sup> [14].

На сьогодні дефіцит газу в Україні поповнюється за рахунок фізичних реверсних потоків, які відносяться до імпорту природного газу із Заходу, тобто зворотного напрямку руху газу по відношенню до спроектованого на початковому етапі для існуючих трубопроводів. Реверсний газ надходить в українську ГТС через механізм узгоджених домовленостей операторів європейських ГТС і внутрішньоевропейських інтерконекторів способом заміщення обсягів газу. Одержувачем газу виступає НАК "Нафтогаз України". Реверсні потоки газу на Україну спрямовані із Польщі, Словаччини, Угорщини, Норвегії. Як повідомляють вітчизняні ЗМІ з початку 2014 року по 5 жовтня в Україну поставлено газу через



ГТС Польщі – 700 млн. кубометрів, через ГТС Угорщини – 600 млн. кубометрів, через ГТС Словаччини – 1 млрд. кубометрів газу. Поставки газу з Норвегії, які розпочалися з 1 жовтня, складають близько 11 млн. кубометрів газу на добу [15]. В той час як діаметр трубопроводів дозволяє імпортувати обсяги газу, еквівалентні експортному потенціалу (142 млрд. кубометрів), фактичні обсяги імпорту з Заходу набагато менші через ряд стримуючих технічних та інших факторів. Попри це необхідно враховувати, що визначальним споживачем газу є промислово розвинені східні регіони України. Отже, логістичні рішення щодо організації реверсних потоків газу повинні брати до уваги не тільки фізичні, але й "віртуальні реверсні потоки", тобто можливості здійснення обміну деякої частини російського газу на Сході на такий же обсяг газу з Європи на Заході [16, с. 14].

В умовах дефіциту газу одним із важливих завдань, які стоять перед вітчизняним ПЕК є використання його ресурсного потенціалу. До основних шляхів вирішення даного завдання відносять збільшення виробництва (видобування) газу за рахунок таких можливостей: видобування на існуючих родовищах, використовуючи нові технології; збільшення виробництва на мілководних та глибоководних морських газових родовищах; збільшення обсягів виробництва газу за рахунок використання ресурсу сланцевого газу та газу шільних порід; виробництво метану вугільних пластів. В своєму дослідженні Управління з енергетичної інформації США поставило Україну на 4-те місце в Європі за оціночними запасами сланцевого газу у розмірі 3,6 трлн. кубометрів після Росії, Польщі і Франції [16]. За усередненою оцінкою, наведеною в проєкті Енергетичної стратегії до 2030 року технічно доступні резерви сланцевого газу в Україні знаходяться в межах від 1 до 1,5 трлн. кубометрів [17, с. 73]. Практичним кроком на шляху реалізації оновленої Енергетичної стратегії у питанні енергозабезпечення стала угода з розподілу продукції по сланцевому газу з компанією Шелл стосовно Юзівської ділянки, що розташована у східній частині Дніпровсько-Донецького басейну і займає площу 7886 кв. км. Угода дає право на видобуток нафти і газу, що містяться у всіх шарах породи до глибини 10 км, включаючи газ шільних порід та газ, що міститься в ізольованих резервуарах [16, с. 19].

Експерти зазначають, що розвиток даної сфери діяльності вимагає відповідної інфраструктури. Хоча дискусії навколо питання видобування сланцевого газу в Україні продовжуються, очевидним є те, що подальший поступ даного питання необхідно розглядати у площині реформування та удосконалення діючої у регіоні інфраструктури видобування, зберігання, транспортування і розподілення нафтогазової сировини.

Таким чином, перспективний розвиток вітчизняного ПЕК пов'язують із розширенням міжнародного співробітництва і кооперування. А це вимагає приведення діючих потужностей до міжнародних стандартів. Зокрема, оцінюючи потенціал газової промисловості у контексті інтеграційних процесів необхідно відзначити, що значну його частину складають потужності вітчизняних газосховищ. Вони дають можливість створити стратегічний резерв природного газу для його використання у надзвичайних ситуаціях. Перспективним напрямом розвитку підземного зберігання газу в Україні та предметом подальших досліджень є оцінка

можливостей падання послуг з використання вільних потужностей ПГС для європейських компаній. В цьому напрямі рішення могли б стосуватися створення європейського газового хабу на базі українських підземних сховищ, розташованих на західному кордоні за участю компаній-операторів газотранспортних систем Польщі, Угорщини, Словаччини. Оцінюючи потенціал газової промисловості у контексті інтеграційних процесів необхідно відзначити, що значний потенціал складають потужності вітчизняних газосховищ, які дають можливість створити стратегічний резерв природного газу для його використання у надзвичайних ситуаціях. Перспективним напрямом розвитку підземного зберігання газу в Україні та предметом подальших досліджень є оцінка можливостей падання послуг з використання вільних потужностей ПГС для європейських компаній. Проведені дослідження дозволяють підсумувати, що сучасний стан ПГС як функціональної ланки логістичного ланцюга постачання газу для вітчизняних і зарубіжних споживачів не завжди відповідає критеріям логістичної зрілості, зокрема: показники фондової складової (зношування основних фондів, співвідношення коефіцієнтів оновлення і вибуття основних фондів, фондіввіддача) знаходяться на низькому рівні, що говорить про необхідність оновлення основних фондів підприємств та підвищення ефективності їх використання; ресурсна складова (показник енерговіддачі, ресурсовіддача засобів виробництва) знаходиться на середньому рівні, що свідчить про необхідність підтримання більш ефективного використання наявних ресурсів [18]. Суттєвою слабкою стороною функціонування підземних сховищ є їх технічний стан, який не задовольняє вимог щодо їх експлуатації. Аналіз технічного стану 85 відсотків устаткування, машин, споруд основного і допоміжного виробництва підземних сховищ газу свідчить, що вони відпрацювали половину свого ресурсу [19].

На сьогодні рівень і особливості розвитку України накладають значні обмеження на інтеграційні можливості України. Перешкодою для членства України в ЄС залишається великий розрив у рівнях економічного розвитку України на європейських країн. Попри це логістика є об'єктивною умовою інтеграції України у європейський простір, а отже організовуючи міжнародні потоки, українські підприємства будуть вимушені дотримуватись міжнародних стандартів якості. Необхідно зазначити, що ситуація навколо питання інтеграції України в ЄС має також і песимістичну оцінку. Зокрема, наголошується на тому, що протягом найближчих 4-5 років після підписання Угоди про асоціацію Україні необхідно імплементувати близько 20 тис. європейських технічних стандартів і регламентів. Однак на сьогоднішній день в Україні відсутні кошти на перебудову промисловості під європейські технічні регламенти. Переважна частина національних виробників, орієнтованих на внутрішньо український ринок, не зможе конкурувати з імпортом з Єврозоною. У цих умовах промисловим підприємствам буде складно розширити обсяг експорту української продукції до ЄС [20]. Попри це якісні зміни в паливно-енергетичному комплексі є об'єктивною вимогою сучасного поступу.

Таким чином, ефективна діяльність підприємств паливно-енергетичного комплексу діяльність неможлива без тісної координації між різними функціональними сферами діяльності, що забезпечують видобування,



транспортування та розподіл стратегічно важливих для України енергетичних ресурсів. Як мінімум, така координація вимагає інтеграції логістичних операцій і контролювання усієї логістичної системи (виробництва, постачання, розподілу). Передумови застосування даної моделі для газового ринку України закладені у Законі України "Про засади функціонування ринку природного газу". Реалізація закону не лише сприятиме інтеграції України в європейський газовий простір, а й допоможе побудувати рівноправні та взаємовигідні відносини з суб'єктами газового ринку на європейських принципах та створити базис конкурентного газового ринку європейського типу.

Інтеграцію логістики не можна ізолювати від інших процесів і явищ на підприємствах, тому важливо розуміти, які перешкоди можуть виникати на шляху інтеграції функцій логістики, які переваги і недоліки цей процес створює для господарюючих суб'єктів. Актуальність дослідження параметрів логістичної зрілості (досконалості) на сьогодні визначена тим, що одним із основних завдань підприємств нафтогазового сектору є координація взаємодії не тільки його окремих підрозділів, що виконують логістичні функції, а й партнерських організацій (постачальники, транспортні перевезення, посередники-оптовики), що, у свою чергу, зумовлює виникнення і функціонування інтегрованих логістичних структур [21].

Таким чином, логістика є одним з головних інструментів підвищення ефективності підприємств нафтогазового комплексу і їх конкурентоспроможності. Її основне завдання полягає в управлінні інформаційними, фінансовими і матеріальними потоками з мінімальними витратами з метою переміщення матеріальних ресурсів як у межах галузі, так і міжгалузевому просторі. Ідеальне рішення в цьому випадку – використовувати аутсорсинг в логістиці, тобто передати непрофільні процеси фірмам, що спеціалізуються в сфері надання логістичних послуг та володіють досвідом, знаннями, технічними засобами та складськими приміщеннями. У випадку запровадження аутсорсинга на підприємствах нафтогазового комплексу потенціал їх розвитку формуватимуть наступні чинники:

- зменшення витрат на утримання і обслуговування робочих місць;
- доступ та використання спеціалізованих методик і технологій;
- відсутність необхідності на підготовку та навчання персоналу;
- вивільнення додаткових внутрішніх ресурсів підприємства;
- безперервна робота відділу логістики;
- економія на податках, страхових, пенсійних та інших відрахуваннях;
- зниження ризиків, пов'язаних з реалізацією процесів логістики.

Важливим є те, що підприємства, які користуються послугами аутсорсингу, можуть більше часу приділяти своїм основним функціям та процесам, будь то виробництво чи інші види діяльності. Потенціал аутсорсингу логістики формується за рахунок розподілення та передачі окремих видів логістичної діяльності організаціям, які спеціалізуються на їх професійному виконанні у сферах:

- транспортно-експедиційних послуг (включає в себе повну координацію вантажних перевезень);

послуг з митного оформлення (передбачає роботу безпосередньо з митними органами у регламентованому правовому полі);

послуг складування (організація складського комплексу, обладнання складу у відповідності з необхідними нормами, ведення всіх складських операцій від імені компанії);

координації процесу закупівель (пошук постачальників, упаковка / перепакування товарів, складування);

комплексних послуг (комплексний аутсорсинг, в ролі компанії-підрядника виступає єдиний логістичний оператор, що виконує всі вище перелічені функції).

Для уникнення неузгодженості основних елементів логістичного ланцюга у межах окремого підприємства доцільно доповнювати внутрішню інтеграцію внутрішньогалузевою, міжгалузевую та міжнаціональною логістичною інтеграцією з використанням таких способів організації співробітництва підприємств у логістичному ланцюгу:

1) неформальних угод між підприємствами про спільне здійснення окремих логістичних операцій. Наприклад, компанії можуть спільно закуповувати товари для одержання знижок за обсяг закупівель; поєднувати вантажі для перевезення, скорочуючи витрати на транспортування; погоджувати розмір упакування для полегшення вантажопереробки; використовувати загальні списки кращих постачальників. Перевагами є гнучкість і відсутність зобов'язань. До недоліків можна віднести те, що кожна зі сторін може припинити співробітництво без попередження у будь-який зручний для неї час;

2) формальних угод підприємств на основі укладених письмових контрактів, що встановлюють зобов'язання кожної зі сторін. Наприклад, зустрічні поставки (послуги) в обмін на вигідні умови співпраці (наприклад, поставка товару за фіксованими цінами за умови, що замовник придбає обумовлену кількість даного товару). Перевагами є: докладна вказівка характеристик співробітництва, тобто кожна сторона чітко знає, що вона повинна робити. Недоліки – втрата гнучкості й необхідність працювати у більш жорстких умовах;

3) утворення стратегічного союзу чи партнерства. Основою таких союзів є взаємовигідна спільна робота в минулому, коли у підприємств з'являється впевненість, що ніхто з них не зможе виграти, якщо почне взаємодіяти з іншими партнерами. Стратегічні союзи передбачають довгострокові зобов'язання сторін, які гарантують майбутні замовлення й поставки. Ця стабільність дозволяє підприємствам інвестувати кошти в удосконалення своїх продуктів і операцій.

4) вертикальної інтеграції, рівень якої показує, у якій мірі логістичний ланцюг належить одній організації і яка може проявлятися у таких формах: придбання контрольного пакета акцій іншої компанії, що дозволяє деякою мірою впливати на проведення операцій, хоча й необов'язково їх контролювати; створення спільних підприємств; купівля іншої організації, що є найбільш частим варіантом зовнішньої інтеграції.

Важливе значення у процесі формування і поліпшення "логістичної зрілості" суб'єктів логістичного ланцюга підприємств нафтогазового комплексу має інфраструктурне забезпечення та запровадження у ньому державно-приватного

партнерства. Така форма взаємодії державної влади, органів місцевого самоврядування і приватних підприємств сприятиме задоволенню потреб і інтересів усіх учасників енергетичного ринку в Україні. Досягненню узгодженості рішень сприятимуть такі форми співпраці як сервісний контракт, менеджерський контракт, договір-оренди.

Розвиток логістичної інфраструктури повинен орієнтуватись на пріоритетні галузі промисловості та сфери діяльності окремого регіону. На нашу думку, важливим є врахування тих галузей виробничої спеціалізації регіону, які б власне сприяли розвитку інфраструктури. Традиційно функцію забезпечення нормального ходу суспільного виробництва через надання послуг з обміну результатами діяльності між підприємствами матеріального виробництва виконує виробнича інфраструктура. Однак на сьогодні підприємствам необхідно не тільки підтримувати зв'язки із забезпечуючими виробничий процес галузями, але і залучати до співпраці сфери діяльності, що обслуговують обмінні процеси, які відбуваються на ринку з допомогою формування відповідної інфраструктури (рис. 1).

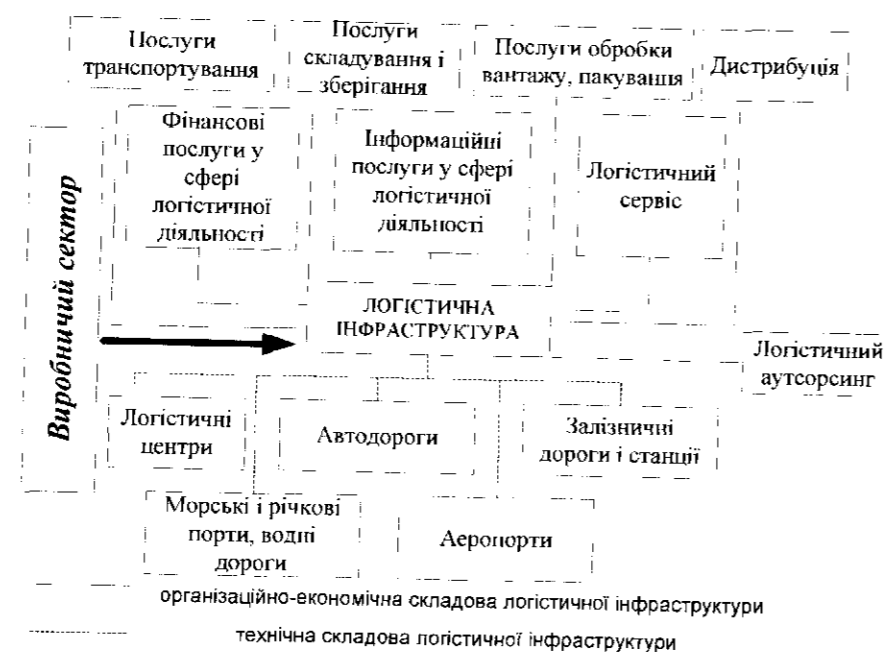


Рис. 1. Елементи логістичної інфраструктури регіону  
Сформовано на основі джерела [22]

Враховуючи перспективи розвитку вітчизняного ПЕК у контексті Оновленої Енергетичної стратегії [21] та використовуючи базові елементи логістичної

інфраструктури на рис. 2 представлено основні напрями розвитку логістичної інфраструктури нафтогазових підприємств на рівні регіону.

На основі подальших досліджень як фахівцями галузі, так і регіонального розвитку вони можуть бути використані для формування пріоритетних напрямів розвитку регіону.

Важливо враховувати, що формування та розвиток сфери логістичного аутсорсингу знаходиться у залежності від функціонування логістичних операторів. В умовах динамічного зовнішнього середовища особливо важливу роль відіграють оператори 3PL, 4PL, 5PL. Поява логістичних операторів зумовлена необхідністю трансформації окремих фрагментів логістичної діяльності (оператори 1PL – односторонні), зорієнтованих на досконалість і точність їх виконання, у комплексні оператори (2PL – двосторонні), орієнтовані на досконалість виконання логістичних процесів. Інтеграція логістичних процесів у ланцюгу поставок генерує появу нового класу операторів 3PL (трьохсторонні) як постачальників комплексу логістичних послуг. Інтенсивний розвиток ланцюгів поставок пов'язаний із появою інтегратора ланцюга поставок – оператора 4PL. Розвиток електронних засобів інформації сформував логістику комерційних процесів і появу операторів 5PL.

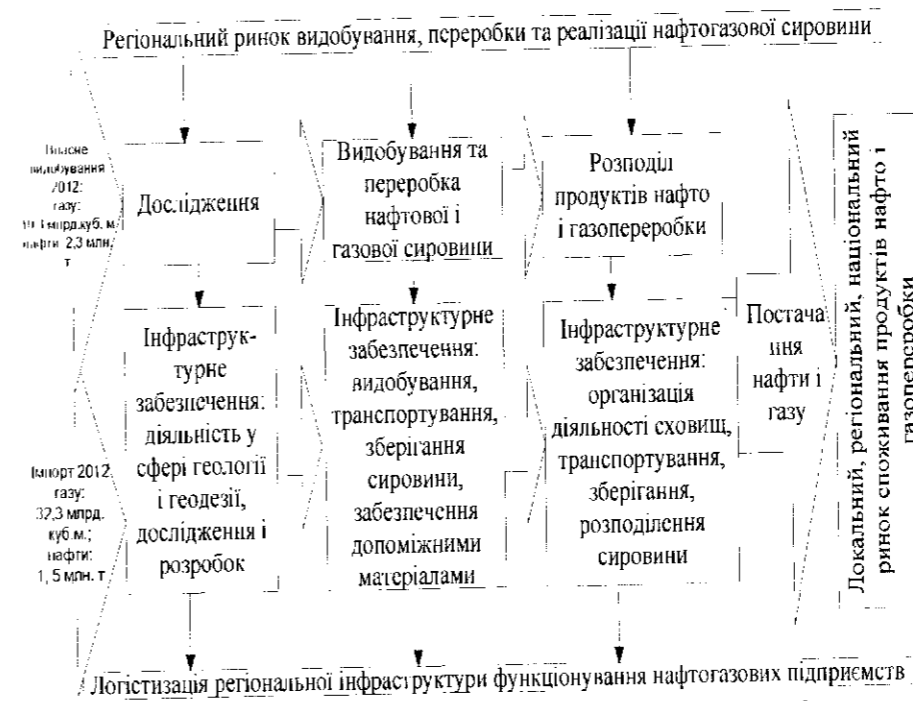


Рис. 2. Основні напрями розвитку логістичної інфраструктури нафтогазових підприємств [22]

Таким чином, об'єктивна реальність зумовлює появу та функціонування логістичних операторів. На сьогодні на регіональному ринку діють головним чином оператори 1PL, 2PL. Для того, щоб еволюціювати з двохстороннього до трьохстороннього логістичного оператора, важливо враховувати такі тенденції логістичного управління: укрупнення компаній з логістичних послуг за рахунок злиття і поглинання; перехід від концентрації на своїх внутрішніх ринках до ведення міжнародних операцій; підвищення галузевої спеціалізації сектору (по типах продукції) [23, с. 16].

Технологія 3PL визначає необхідність надання комплексу логістичних послуг від доставки і адресного зберігання до управління замовленнями і відстеження руху товарів. До 3PL-операторів належать компанії, що надають послуги з аутсорсингу логістичних функцій стороннім організаціям. У функції 3PL оператора входить організація і управління перевезеннями, облік і управління запасами, підготовка імпортно-експортної і фрахтової документації, складське зберігання, обробка вантажу, доставка кінцевому споживачу. Такі функції логістичного управління значно розширюють можливості розвитку логістичної інфраструктури регіону.

Формування сучасних елементів логістичної інфраструктури, яка б охоплювала і ринок аутсорсингових послуг, або удосконалення діючих складових такої інфраструктури на регіональному рівні вимагає застосування спеціальної методології здійснення таких змін. Необхідно поєднувати та використовувати принципи регіонального і логістичного управління для вирішення завдань соціально-економічного розвитку як окремого регіону, галузі та підприємства зокрема, а саме:

- принцип регіональної специфіки. Формування логістичної концепції побудови регіональної логістичної інфраструктури вимагає врахування природно-кліматичних, географічних, соціально-демографічних, економічних чинників;
- принцип цілевиявлення. Формування логістичної інфраструктури необхідно починати із формування системи цілей. Цілі функціонування і розвитку логістичної інфраструктури повинні враховувати цілі і напрями соціально-економічного розвитку регіону, а також обслуговуючих суб'єктів;
- принцип спеціалізації. Виходячи із регіонального поділу праці, кожен регіон характеризується особливостями свого розвитку, досвідом господарювання та його ресурсним забезпеченням. Відтак рівень і структуру спеціалізації регіону необхідно враховувати при формуванні логістичної інфраструктури;
- принцип кооперування. В умовах глобалізації економічних відносин логістичне управління постачаннями у межах регіону вимагають застосування даного принципу. Оскільки підприємствам важко самостійно виконувати функції логістичних операторів;
- принцип комплексного розвитку. Актуальність даного принципу визначена тим, що розвиток суб'єктів логістичної інфраструктури в регіоні повинен забезпечити не тільки їх точковий розвиток, але і сприяти розвитку регіону та його перспективних напрямів в цілому;
- принцип загальної ефективності. Оцінювання загальної ефективності заходів, спрямованих на формування логістичної інфраструктури регіону необхідно

враховувати не тільки часткові показники логістичної діяльності, але і результат, який вони зумовлюють. Важливим є врахування наслідків на максимальне використання наявних об'єктів логістичної інфраструктури, збільшення можливостей реалізації потенціалу регіону, соціальний аспект;

принцип розвитку. Формування логістичної інфраструктури повинно забезпечити можливості пропорційної зміни кількісних і якісних показників регіонального розвитку. Пріоритетність належить інтенсивному шляху поступу як елементів логістичної інфраструктури, так і регіону загалом;

принцип стандартизації і уніфікації. У процесі формування логістичної інфраструктури важливо дотримуватись стандартів не тільки національних, але і міжнародних. Це необхідно для того, щоб елементи інфраструктури могли виступати повноцінними учасниками не тільки національних логістичних ланцюгів, але і міжнародних;

принцип довгострокового прогнозування. У процесі формування логістичної інфраструктури необхідно враховувати майбутні тенденції не тільки локального, національного, але і міжнародного розвитку. Показники соціально-економічного розвитку регіону повинні охоплювати часткові показники функціонування елементів логістичної інфраструктури (стан доріг, обсяг вантажоперевезень, якість і кількість складів) [22].

Слід зазначити, що чи не найважливішим чинником, який спонукає підприємства звертатись до послуг логістичного аутсорсинга є зниження витрат на виконання логістичних операцій за рахунок передачі їх на сторону та залучення кваліфікованих фахівців до виконання логістичних функцій. Як зазначають фахівці, можна суттєво поліпшити якість обслуговування і знизити витрати основних і другорядних підрозділів, якщо регулярно запрошувати фахівців зі сторони [3, с. 35]. Існує інший шлях, який дозволяє суттєво поліпшити виконання логістичних функцій. Зокрема, застосування зовнішньої трансакції на основі відчуження логістичної функції та передачі права власності на її здійснення сторонній організації. Передбачається, що такі організаційні зміни є необхідним засобом досягнення максимальної взаємодії у процесі виконання логістичних функцій підприємства та способом, що дозволить суттєво зменшити трансакційні витрати на реалізацію логістичних функцій підприємства. Впроваджувати такі зміни можливо за рахунок такого виду аутсорсинга як аутсорсинг бізнес-процесів. Даний вид аутсорсинга передбачає передачу сторонній організації бізнес-процесів, що не є основними. Зокрема це стосується управління персоналом, бухгалтерського обліку, маркетингу, реклами, логістики, безпеки, юридичного обслуговування [24, 25].

Таким чином, впровадження аутсорсинга на підприємстві може відбуватись за рахунок здійснення організаційних змін. Основним принципом реалізації такого рішення є надання структурному підрозділу, що відокремлюється самостійності у вирішенні господарських завдань та пошук додаткових можливостей ефективного використання наявних потужностей. Подальша співпраця між підприємством і структурним підрозділом лежить в площині укладання угоди про співпрацю. Такий підхід дозволить суттєво оптимізувати роботу підприємства шляхом уникнення дублювання роботи, зменшити витрати бюджету на виконання логістичної функції

та залучати до співпраці фахівців у сфері логістичного управління. У свою чергу, відокремлений підрозділ отримає можливість збільшення обсягів замовлень на сторону. У результаті пропалованих змін суттєво підвищиться результативність праці, визначена з допомогою показника продуктивності праці. Слід зазначити, що використання зазначеного організаційного підходу базується на методі поступового зниження витрат за принципом японської системи Kaizen Costing, основу якого складають організаційні міроприємства, які залучають менеджерів усіх рівнів у процес неперервного пошуку покращень і способів підвищення ефективності безпосередньо на своїх робочих місцях. Результати таких змін виявляються у:

- реорганізації підприємства та його підрозділів з наступною оптимізацією їх роботи та відповідним зменшенням видатків бюджету;
- оптимізації інформаційно-технологічного обслуговування логістичних процесів на підприємстві;
- децентралізації управління шляхом надання підрозділам, що виконують логістичні операції, більшої самостійності у прийнятті логістичних рішень.

Як підсумок викладеного вище у табл. 1 представлено зміни у бюджеті збутового підрозділу внаслідок передачі функції транспортування на аутсорсинг.

Таблиця 1

Витрати збутового підрозділу до змін	Витрати, грн. на 1 людину в місяць	Витрати збутового відділу, в рік, в грн. (до змін)	Витрати збутового відділу, в рік, в грн. (після змін)
Заробітна плата - нарахування	3800		
Електроенергія (комп'ютер, інформаційна техніка, освітлення)	1476,68		
Теплоенергія (опалення в зимовий період)	169,86		
Амортизація приміщень	10		
Прибирання приміщень	36,9		
Капцтовари	100		
Інформаційно-технологічне обслуговування	253,0		
Всього на 1 людину в місяць: (зимовий період)	5986,64	431038,08	397860,00
(літній період)	5816,78	418808,16	385630,08
Всього протягом року		849846,24	783489,08

У табл. 2 для охарактеризовано очікувані результати від організаційних змін, розрахунку економії у результаті проведення організаційних змін.

Необхідно зазначити, що діяльність у сфері аутсорсингу супроводжується ризиками і для успішного управління ними виділено основні сектори їх можливого виникнення та конкретні дії щодо їх уникнення або зменшення негативних наслідків. Зокрема, мова йде про такі види ризиків у сфері аутсорсинга: [10]

- стратегічні ризики – пов'язані із вибором та впровадженням технології аутсорсингу на підприємстві;
- ризики вибору потенційних партнерів, що надаватимуть логістичні послуги на умовах аутсорсингу;
- ризики, які виникають у процесі співпраці у сфері логістичної діяльності із впровадженням технології аутсорсингу;
- ризики, які виникають внаслідок недостатнього моніторингу результатів аутсорсингу і ситуації, яка складається на підприємстві у період реалізації технології аутсорсингу.

Таблиця 2

Критерій оцінювання змін	Функції транспортного підрозділу до змін	Функції транспортного підрозділу після змін (аутсорсинг)
Організація діяльності	Розподілення роботи між збутовим і транспортним підрозділом	Розвантаження роботи збутового підрозділу
Якість рішень	Обмежена необхідністю узгоджувати рішення із іншими структурними підрозділами	Спеціалізація за рахунок концентрації на виконанні специфічних для підрозділу функцій
Час виконання функцій	Додаткові витрати часу на виконання плану відвантажень	Зменшення часу за рахунок виключення необхідності узгодження рішень щодо транспортного забезпечення
Витрати на виконання функцій	Зменшуються витрати бюджету збутового підрозділу (за рахунок зменшення витрат на інформаційне забезпечення і скорочення людино витрат на виконання функцій збуту; частка витрат на інформацію складає біля 10 відсотків бюджету збутового підрозділу)	Зменшуються за рахунок отримання додаткової можливості надання послуг на сторону (аутсорсинг)

Джерело: сформовано автором [20]

Таким чином, більшість рішень аутсорсингу засновані на економічній віддачі або економії в порівнянні з інсорсингом. В сьогодинішніх умовах причиною використання аутсорсингу вітчизняними підприємствами є необхідність зосереджувати зусилля на надійності, вчасності та вартості управління переміщенням ресурсами. Суттєвими перевагами аутсорсингу є економія на

витратах і поліпшення обслуговування, але реальною рушійною силою є фокус на ефективному управлінні.

Використання технології аутсорсингу дозволяє керівництву більше часу та уваги зосереджувати на своїх основних компетенціях і підтримувати зусилля щодо постійного поліпшення основних функцій. Як показує досвід, продуктивність погіршується, коли керівники компанії і менеджери починають фокусуватися на непрофільних видах діяльності. Функції допоміжних сфер діяльності, передані на сторону, дозволяють мобілізувати вивільнений час управління та організаційні ресурси для роботи на пріоритетних напрямках діяльності, основних компетенціях.

Щоб перевести окремі логістичні функції на аутсорсинг необхідно провести внутрішній базовий аналіз та дослідження ринку такої ініціативи. Цей процес допоможе підприємству визначити внутрішні потреби і вимоги до обслуговування логістичних функцій або процесів, обґрунтувати їх собівартість, виділити основні функції і ті, що є кандидатами на аутсорсинг, знайти кваліфікованих постачальників, які зможуть забезпечити належний рівень обслуговування за прийнятним для підприємства рівнем витрат.

Прийняття рішення щодо вибору технології аутсорсингу у логістичному управлінні базується на послідовному виконанні наступних кроків: створення аналітичної групи – команди, яка відповідає за збір та аналіз даних, а також підготовку вихідних документів, що стосуються кожної логістичної функції; визначення вимог до даних та методології аналізу з метою розуміння діючих функцій, визначення поточних потреб, розуміння критеріїв здійснення вибору у бік аутсорсингу, отримання згоди від керівництва команди; розробка базової моделі, яка включає в себе збір даних про процеси, що відображають логістичний процес, їх розвиток; перелічує проблеми, що супроводжують діяльність підприємства; розробку економічних базових показників та порівняння внутрішніх даних в зіставленні з передовим досвідом; підготовку підсумкового документу для кожного процесу та окреслення потенційних функцій на аутсорсинг; здійснення ринкової оцінки постачальників аутсорсингових послуг. Цей крок виконується шляхом виявлення потенційних постачальників, підготовка запитів про надання інформації з метою забезпечення високого рівня належної безпеки та оцінки відповідей на запити; розробка конкретних рекомендацій по аутсорсингу. На даному етапі визначається доцільність аутсорсингу певних функцій або процесів, виділяються ті функції або процеси, які відповідають фінансовим можливостям і потребам компанії, враховуються пріоритети діяльності та їх відповідність поставленим цілям, формується список потенційних постачальників аутсорсингових послуг, погоджується рішення та готуються подальші кроки в процесі реалізації технології аутсорсингу [26].

В підсумку виражене управлінське рішення щодо передачі на аутсорсинг окремих логістичних функцій дозволить підприємству набути таких факторів успіху: розуміння цілей і завдань, що є основними; стратегічне бачення й план; вибір відповідного постачальника; керування партнерськими відносинами; керування проектами; належним чином структурований контракт; комунікації з керівництвом і співробітниками; розробка й постійний моніторинг аутсорсинга;

оцінка ефективності аутсорсинга за допомогою ключових показників ефективності переданого процесу; підтримка й контроль із боку вищого керівництва; пильна увага до питань HR; сумісність фінансових звітів; використання зовнішнього аудита [27].

Подальших досліджень потребує питання щодо визначення тих сфер логістичної діяльності підприємств нафтогазового сектору, які потенційно можуть бути передані на аутсорсинг та вивчення суб'єктів ринку аутсорсингових послуг для галузевих підприємств.

#### Список використаних джерел:

1. Крикавський Є. В. Логістичні системи: [навч. посібник] / Є. В. Крикавський, Н. В. Чорнописька; 2-ге вид. – Львів: Видавництво "Львівська політехніка", 2012. – 312 с.
2. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування: [підручник] / Н. І. Чухрай. – Львів: Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2006. – 292 с.
3. Хейвуд, Дж. Брайан. Аутсорсинг: в пошуках конкурентних переваг / Хейвуд, Дж. Брайан, пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2002. – 176 с.
4. Уотерс Д. Логістика. Управління цепью поставок / Д. Уотерс; пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.
5. Бауэрсокс Д. Логістика: интегрированная цеп поставок / Бауэрсокс Д. Клосс Д. Дж.; 2-е издание; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 640 с.
6. Современная логістика / [Дж. Джонсон, Д. Ф. Вуд, Д. Л. Вордлоу, П. Р. Мерфи]; 7-е издание; пер. с англ. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2002. – 624 с.
7. Кристофер М. Логістика та управління ланцюжками поставок / Пер. з англ. В. С. Лукинського. – СПб.: Питер, 2005. – 316 с.
8. Кристофер М. Маркетинговая логістика / М. Кристофер Х. Пэк; пер. з англ. – М.: Издательский дом "Технологии", 2005. – 200 с.
9. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М.: Инфра-М, 2007. – 288 с.
10. Tompkins Jim. 40 Risks to Establishing an Outsourcing Relationship [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tompkinsinc.com/>
11. Logistics outsourcing is losing potential but gains professionalism. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.miebach.com/>
12. Україна 2020. Стратегія національної модернізації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.polit.ua/>
13. Саприкін В. Паливно-енергетичний комплекс України: Готовність до євроінтеграції // Дзеркало тижня, № 39 (414) 12 – 18 жовтня 2002; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dt.ua/2000/2229/36402/>
14. Диверсифікація постачання газу в Україні. Бажання та реальність. Аналітична записка / А. І. Шевцов, М. Г. Земляний, В. В. Вербишський, Т. В. Рязова <http://www.db.niss.gov.ua/docs/energy/153.htm>. З екрану 13.10.2014.
15. Половина реверсного газу в Україні йде з Норвегії. [Електронний ресурс]. –

- Режим доступу: <http://dt.ua/ECONOMICS>. З екрану 13.10.2014.
16. Захманн Г., Науменко Д. Оцінка варіантів диверсифікації постачання газу до України Інститут економічних досліджень та політичних консультацій Німецька консультативна група Берлін/Київ, лютий 2014 року – 27 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ier.com.ua>. З екрану 13.10.2014.
  17. Оновлення Енергетичної стратегії України на період до 2030 р. 7 червня 2012 р. м. Київ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mre.kmu.gov.ua/>
  18. Полянська А. С. Сучасні підходи до дослідження виробничого потенціалу підприємств підземного зберігання газу / А. С. Полянська, О. В. Годованець // Науковий вісник ІФНТУНГ, Серія "Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості". – Івано-Франківськ, 2010. – 2 (2). – С. 23-30.
  19. Про схвалення Концепції розвитку, модернізації і переспашення газотранспортної системи України на 2009-2015 роки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/>
  20. Горден О. Економічні втрати України від інтеграції з ЄС. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dc-summit.info>. З екрану 14.10.2014.
  21. Полянська А. С. Розвиток промислових підприємств на засадах ситуаційного управління: теорія та методологія / А. С. Полянська // Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. – Івано-Франківськ, 2012. – 496 с.
  22. Полянська А. С. Формування логістичної інфраструктури регіону / А. С. Полянська // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: Науковий журнал. – Івано-Франківськ: В-во: ДВНЗ "Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника", 2014. – Вип. 10. – Т. 2. – С. 123-132.
  23. Підтримка інтеграції України до Транс-Європейської транспортної мережі ТЕМ-Т РК7. Міжгалузеві питання. Логістика. Заключний звіт 7.2. – 2010. – 49 с.
  24. Офіційний сайт міжнародного інституту аутсорсингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.outsourcing.com/>.
  25. Want to Improve Business Outcomes in Outsourcing Deals? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.outsourcing.com/>.
  26. Miebach Outsourcing Study 2012: „Buy“ remains popular although Insourcing Decisions increase. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.miebach.com/>
  27. Five Steps to Establish Outsourcing Targets. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tompkinsinc.com/>
  28. Полянська А. С. Сучасні вимоги до логістичних рішень у вітчизняному паливно-енергетичному комплексі / А. С. Полянська // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Структурні трансформації національних економік в умовах глобалізації», (31 жовтня 2014 р, м. Миколаїв). – Миколаїв, 2014. – С. 180-183.

#### ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА НАФТОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ТА ТЕХНОЛОГІЯ ОЦІНКИ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

**Постановка проблеми.** Господарська діяльність підприємств здійснюється в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища, що нерідко спричиняє негативні наслідки. Тому врахування ризиків та їх оптимізація дозволяє отримати позитивний результат діяльності при мінімальних втратах. Підприємства нафтогазового комплексу характеризуються високим ступенем ризиків та низьким рівнем управління ними. Тому актуальним є формування системи управління ризиками, яка дозволить передбачати ризики, своєчасно реагувати на їх появу, зменшувати ступінь впливу або ж взагалі не допускати їх виникнення. Ефективна система управління ризиками має важливе значення для успішної діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Загальнотеоретичні питання управління ризиками достатньо детально висвітлені в літературних джерелах [1-3], проте значно менше уваги приділено методико-прикладним аспектам формування системи управління для конкретних галузей [4-5], та зокрема і для нафтопереробних підприємств, а також немає єдиного погляду на методику визначення ефективності систем управління взагалі і системи управління ризиками зокрема.

**Постановка завдання.** Завдання дослідження полягає в тому, щоб сформуванню систему управління ризиками для нафтопереробних підприємств, визначити її цілі, охарактеризувати структуру, та розробити методичний підхід до оцінки її ефективності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Побудова ефективної системи управління ризиками – це складна та громіздка робота, яка залежить як від зовнішніх, так і від внутрішніх факторів.

На жаль, у наукових джерелах прикладні аспекти формування та впровадження системи управління ризиками висвітлено недостатньо. Стосовно теоретичного підходу до розуміння цієї економічної категорії, у більшості наукових праць представлена думка, що система управління ризиками – це поєднання керуючої та керованої підсистем, або ж суб'єкта та об'єкта управління [6, с. 198, 7, с. 193]. Ми погоджуємося з такою точкою зору авторів, проте, на наш погляд, вона не враховує процесний підхід. Зазначимо, що основою системи управління ризиками повинен бути процес управління ризиками.

Система управління ризиками повинна забезпечити досягнення таких цілей:

- забезпечити надійний процес ідентифікації, оцінки, контролю та моніторингу всіх видів ризиків та їх взаємозв'язків із метою оптимізації їх впливу на роботу підприємства;
- рішення щодо ризику повинні відповідати стратегії діяльності підприємства;
- очікувана дохідність повинна компенсувати витрати на антиризикові заходи;

- фінансові витрати на антиризикові заходи повинні відповідати розмірам збитків, на які наражається підприємство;

- сприяти досягненню цілей зацікавлених сторін підприємства — споживачів, керівників, працівників, власників, інвесторів та інших.

Цікавими, на нашу думку, при побудові системи управління ризиками на підприємствах є врахування принципів, які запропоновані Ю. Осинським та Є. Парієнко [8, с. 14]:

- інтеграція – система управління ризиками повинна бути інтегрована в загальну систему управління бізнес-діяльністю підприємства при реалізації будь-яких проектів;

- командність – у процесі управління ризиками необхідно використовувати командну роботу. Важливою є кооперація зусиль, досвіду, знань та навичок усіх працівників організації;

- інформативність – необхідно забезпечити вільний обмін інформацією між усіма рівнями управління на підприємстві. Інформація, пов'язана з реальними та потенційними ризиками, повинна бути доведена до кожного працівника. Важливо здійснювати постійний моніторинг та контролювати ефективність заходів щодо оптимізації чи уникнення ризиків. Така інформація повинна бути своєчасною, відповідати подіям і бути доступною на всіх рівнях управління;

- прогнозованість – систематичне обговорення прогнозованих ризиків, моделювання можливих сценаріїв дозволяють ефективно та своєчасно ідентифікувати нові потенційні ризики і розробляти попереджувальні заходи при організації роботи менеджерів;

- контролювання – визначені ризики підприємство може свідомо і системно використовувати, оскільки контрольовані ризики – основа прибутковості;

- документування – всі технологічні процедури в процесі управління ризиками обов'язково мають бути зареєстровані. Доцільним є створення галузевої, корпоративної та внутрішньорганізаційної бази ризиків, яка повинна служити основою для розробки подальших дій у певному напрямку.

На нашу думку, ефективна система ризик-менеджменту повинна передбачати управління ризиками на всіх рівнях організації, тобто бути побудованою за ієрархічним принципом. При розробці, впровадженні та підтримці в майбутньому системи управління ризиками необхідно забезпечити виконання наступних дій, спрямованих на:

- розробку стратегії, політики, процедур та принципів управління ризиками;

- впровадження, розвиток та поширення на підприємстві єдиного розуміння корпоративної культури щодо ризиків;

- виокремлення необхідних ресурсів на створення та підтримку ефективної, комплексної системи управління ризиками;

- розробку основних положень та інструкцій ризик-менеджменту;

- реорганізацію організаційної структури шляхом створення сектора управління ризиками;

- розмежування та узгодження функцій сектора управління ризиками між різними рівнями системи;

проведення систематичного аналізу ризиків з метою ідентифікації, контролю, моніторингу та розробки рекомендацій щодо зниження їх ступеня;

- розробку процедур та заходів контролю і моніторингу капіталізації підприємства;

- розробку плану дій на випадок кризової ситуації;

- формування реєстру ризиків організації та створення бази даних для працівників;

- визначення стратегії реагування на ризики;

- розробку інструментарію для автоматизації процесу управління ризиками.

Необхідно зазначити, що згідно з теорією системного аналізу, будь-яка існуюча чи новостворена система повинна бути побудована з урахуванням елементного, структурного, функціонального та стратегічного аспектів. Елементний аспект передбачає, що будь-яка система – це сукупність набору елементів. Структурний аспект полягає в тому, що елементи системи пов'язані та взаємодіють між собою, тобто утворюється певна структурна схема системи. Враховуючи вимоги функціонального аспекту, необхідно охарактеризувати принцип роботи запропонованої системи. Стратегічний аспект передбачає розгляд етапів та стратегій розвитку системи.

Враховуючи наведені принципи, підходи та аспекти на рис. 1 нами представлена система управління ризиками для нафтопереробних підприємств.

Зазначимо, що керуюча підсистема управління ризиками включає голову та членів правління підприємства, службу управління ризиками, яка поєднує групу інформаційного та методичного забезпечення та кураторів підрозділів, а також тимчасово створену групу управління антиризиковими заходами. Отже, запропонована система ризик-менеджменту побудована за ієрархічним принципом, тобто до процесу управління ризиками залучені представники трьох рівнів управління, які ефективно взаємодіють та співпрацюють (рис. 2).

Розглянемо детальніше функції представників сектора управління ризиками. Вищий рівень управління ризиками, який представлений у запропонованій схемі головою та членами правління, є найбільш відповідальним за діяльність організації, а отже, і за ризик-менеджмент. Представники вказаного рівня формують політику та стратегію управління ризиками. Політика ризик-менеджменту відображає головні підходи організації до управління ризиками та ступінь його прийняття.

Стратегія ризик-менеджменту – це орієнтири довгострокового плану дій, які спрямовані на досягнення цілей організації та забезпечують їх реалізацію за умов регулювання (оптимізації) ступеня ризику. На вибір стратегії впливають фактори внутрішнього і зовнішнього середовища. На наш погляд, можливими варіантами стратегій нафтопереробних підприємств щодо управління ризиками є обережна, зважена та ризикова. Обережна стратегія передбачає передачу ризику або ж відмову від нього навіть при невеликих значеннях втрат. Зважена стратегія враховує вплив додаткових факторів та передбачає прийняття ризику при прогнозовано невеликих збитках та відмову від нього чи його передачу при збільшенні втрат.

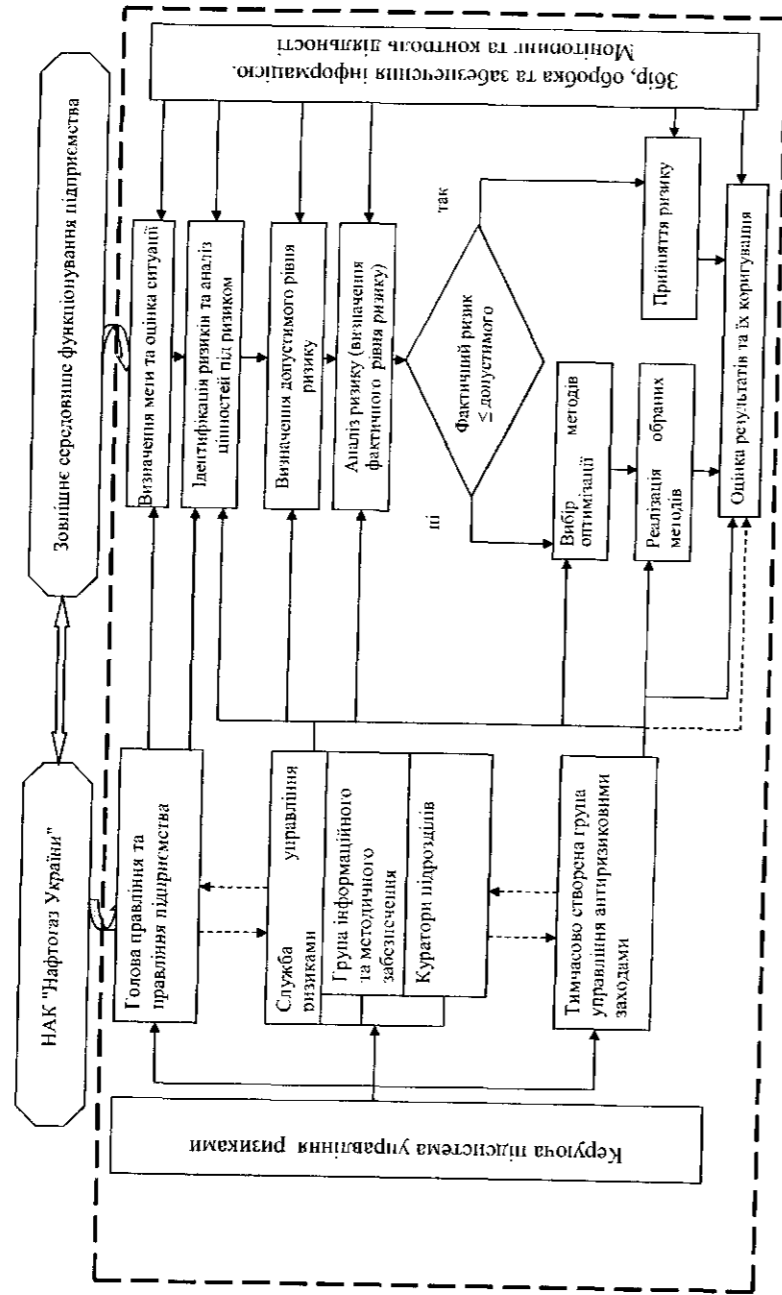


Рис. 1. Структурна схема системи управління ризиками на нафтопереробних підприємствах  
Джерело: розроблено автором

Суть ризикованої стратегії полягає у використанні процедур прийняття ризику чи його передачу навіть при прогнозовано високих розмірах збитків.

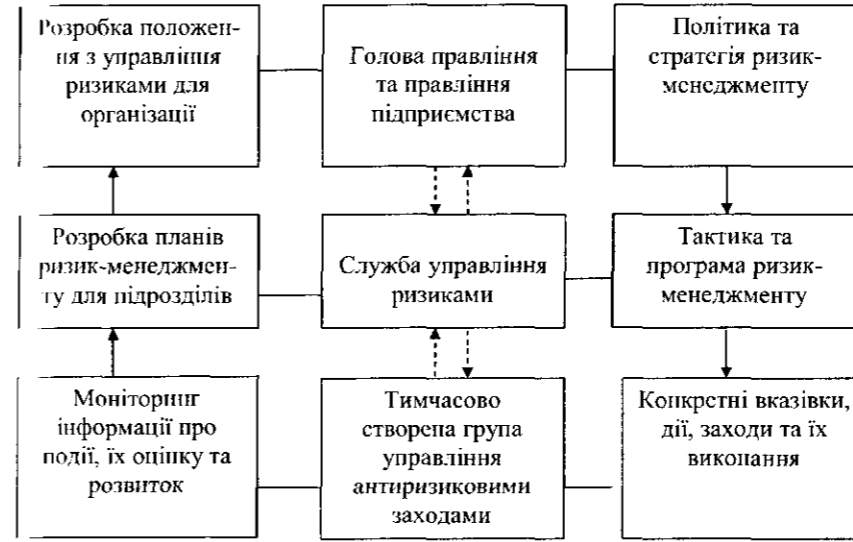


Рис. 2. Схема взаємодії рівнів керуючої підсистеми управління ризиками  
Джерело: розроблено автором [9]

Також основними функціями представників вищого рівня ризик-менеджменту є визначення загальних напрямків управління, формулювання мети та оцінка ситуації, прогнозування стану розвитку об'єкта, ідентифікація ризиків та аналіз цінностей під ризиками, здійснення моніторингу ризиків та контролю за виконанням прийнятих рішень відповідно до обраних методів оптимізації, а також забезпечення погодженої роботи та мотивація команди сектору ризик-менеджменту, контроль функціонування системи управління ризиками тощо.

Служба управління ризиками є ядром керуючої підсистеми ризик-менеджменту, важливим завданням якої є розробка тактики та програми управління ризиками. Тактика управління ризиками – дії, заходи, прийоми менеджменту, які використовуються на практиці для реалізації обраної стратегії та досягнення мети. Програма управління ризиками – це документ, який максимально описує на основі аналізу виявлені ризики та методи їх оптимізації.

Служба управління ризиками складається з двох підрозділів: група інформаційного та методичного забезпечення та куратори підрозділів. Куратори підрозділів координують роботу, пов'язану з процесом ризик-менеджменту, безпосередньо у визначеному відділі. До їх обов'язків входить виявлення та оцінювання факторів і рівня економічних ризиків, прогноз і аналіз можливих збитків та пошук резервів їх зниження. Вони готують вихідну інформацію по підрозділах для групи інформаційного та методичного забезпечення, яка узагальнює



подану інформацію та виділяє найбільш небезпечні види ризиків для підприємства загалом. Слід зазначити, що група інформаційного та методичного забезпечення повинна займатися також формуванням та веденням інформаційних банків даних щодо факторів ризиків, моделей та методів аналізу ризикових ситуацій, алгоритмів та заходів ризик-менеджменту, обробляти цю інформацію та своєчасно забезпечувати нею суб'єктів при реалізації ними відповідних етапів процесу управління ризиками.

Тимчасово створена група управління антиризиковими заходами – нижній рівень керуючої підсистеми управління ризиками. Основними обов'язками цієї групи є розробка конкретних дій та антиризикових заходів на основі розробленої тактики та їх виконання. Разом зі службою управління ризиками група управління антиризиковими заходами оцінює та корегує результати роботи.

Для забезпечення ефективної діяльності керуючої підсистеми управління ризиками комунікація та співпраця між її рівнями повинна відбуватися також і "знизу-вгору". Таким чином, група управління антиризиковими заходами разом із керівниками підрозділів відстежують та збирають інформацію про ризикові події, їх оцінку та розвиток, на основі якої служба управління ризиками розробляє плани ризик-менеджменту для окремих підрозділів. Плани ризик-менеджменту можуть бути одноразового або ж постійного використання. План одноразового використання розробляють для одиничних подій, які прогнозовано не будуть повторюватися у майбутньому. Постійний план використовують, коли подія повторюється протягом певного проміжку часу. Розробка та реалізація планів ризик-менеджменту для підрозділів забезпечують підвищення ефективності управління.

Розробка положення з управління ризиками для організації – це внутрішній нормативний документ, де відображено філософію підприємства і його основні стратегії щодо ризик-менеджменту, структурні одиниці підсистеми управління ризиками та розподіл повноважень між ними тощо.

Слід зазначити, що керуюча підсистема управління ризиками не потребуватиме великих витрат на її утримання. Адже новоствореним самостійним підрозділом буде тільки група інформаційного та методичного забезпечення. Всі інші підрозділи сектора управління ризиками (голова та члени правління, куратори підрозділів та представники тимчасово створеної групи управління антиризиковими заходами) сформовані з працівників різних рівнів та відділів нафтопереробного підприємства, що дозволить знизити витрати на управління ризиками.

Таким чином, враховуючи значимість та важливість функцій керуючої підсистеми управління ризиками, можна стверджувати про необхідність та доцільність впровадження системи управління ризиками на нафтопереробних підприємствах. Зазначимо, що сектор управління ризиками повинен періодично здійснювати комплексну оцінку ефективності системи управління ризиками. На жаль, у літературних джерелах недостатньо розроблені методики оцінки ефективності системи управління ризиками на рівні підприємства. Тому, на наш погляд, найбільш прийнятною для застосування на підприємстві є методика RAS (Risk Assessment System), яка розроблена для банківського сектору та передбачає проведення масштабного тестування ключових працівників стосовно ризикових подій, процесів, окремих видів ризику, ступеня їх впливу, очікуваних змін тощо.

Ця мета дозволяє оцінити відповідність між розробленою системою управління ризиками та стратегічними напрямками розвитку організації. На практиці методика RAS є вагомим інструментом оцінки ефективності системи управління ризиками та відносно простою у використанні. Проте основним її недоліком є суб'єктивність впливів працівників та нечітке формулювання окремих тестових питань.

Отже, з огляду на сказане, можна зробити висновок, що впровадження запропонованої системи управління ризиками на нафтопереробних підприємствах приведе до зменшення збитків та сприятиме їх успішній діяльності. Розроблена структурна схема управління ризиками повинна слугувати основою для планування організаційних заходів щодо управління ризиками та оптимізації витрат на їх здійснення.

Будь-які рекомендації та розробки з удосконалення діяльності підприємства, в тому числі пропозиції щодо вдосконалення системи управління ризиками, потрібно розглядати крізь призму їх переваг та оцінювати ефективність запровадження.

У літературних джерелах і на практиці немає єдиного погляду на методику визначення ефективності систем управління взагалі і системи управління ризиками окрема.

При оцінці ефективності впровадження системи управління ризиками, так як і при оцінці ефективності інших заходів, необхідно розрізняти абсолютну та відносну ефективність. Під абсолютною ефективністю слід розуміти той внесок, який здійснила розроблена система для досягнення кінцевої мети. Абсолютна ефективність визначається як співвідношення економічного ефекту від впровадження системи управління ризиками та витрат. Проте на практиці дуже важко кількісно виразити безпосередньо вплив системи управління ризиками на результати роботи та й для цього потрібен визначений час.

У процесі запровадження розробленої системи управління ризиками підприємство матиме такі види витрат:

- витрати на організацію робочих місць групи інформаційного та методичного забезпечення новоствореної служби управління ризиками ( $B_{орм}$ );
- витрати на заробітну плату працівників певної групи ( $B_{гп}$ );
- витрати на нарахування на заробітну плату вказаних працівників ( $B_{чпп}$ );
- витрати на організацію системи збору та обробки інформації ( $B_{зoi}$ );
- витрати на реалізацію обраних методів оптимізації ризику ( $B_{мор}$ );
- витрати на проведення заходів щодо попередження ризику ( $B_{зпр}$ );
- інші витрати ( $B_{ін}$ ).

Загальні витрати на запровадження системи управління ризиками становитимуть:

$$B = B_{орм} + B_{гп} + B_{чпп} + B_{зoi} + B_{мор} + B_{зпр} + B_{ін} \quad (1)$$

Прогнозовано, підприємство отримає таку економію:

- зменшення збитків внаслідок пастання ризикових подій ( $\Delta Z$ );
- зниження витрат від простоювання підприємства чи його структурних одиниць ( $\Delta B_{пр}$ );
- збільшення (доотримання) прибутку підприємства через ефективне використання методів оптимізації ризику ( $\Delta П$ );

- зменшення експлуатаційних витрат підприємства за рахунок збільшення продуктивності праці через покращення рівня інформованості ( $\Delta B_{\text{ин}}$ );
- зниження накладних витрат через впровадження системи управління ризиками ( $\Delta B_{\text{н}}$ ).

Таким чином, загальна економія від впровадження системи ризик-менеджменту складе:

$$E = \Delta Z + \Delta B_{\text{пр}} + \Delta \Pi + \Delta B_{\text{ин}} + \Delta B_{\text{н}} \quad (2)$$

Оцінюючи ефективність системи управління, можна аналізувати також зміну основних показників діяльності підприємства, які відображають результати виробничо-господарської діяльності підприємства, а саме: величину прибутку, собівартість, рентабельність, фондомісткість, коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо. Зараз ще передчасно говорити про динаміку цих показників, оскільки мінімальний термін роботи впровадженої системи, який потрібний для якісного аналізу, становить 6-12 місяців.

Відносна ефективність характеризує переваги одного варіанта системи з іншим. Оскільки на нафтопереробних підприємствах відсутня система ризик-менеджменту (про що свідчать результати опитування), то наявність та впровадження розробленої сприятиме ефективній діяльності суб'єкта господарювання.

Зазначимо, що поряд із оцінкою економічної ефективності необхідно враховувати вплив запропонованих заходів на різні сторони функціонування об'єкта управління та визначати інші види ефектів, які доповнюватимуть економічний. Найчастіше науковці та практики, крім економічного, виокремлюють такі види ефектів: організаційний, часовий, інформаційний, достовірності та своєчасності, інтеграції та соціальний. Охарактеризуємо їх у ключі впровадження системи управління ризиками.

Організаційний ефект характеризує якість побудови системи управління ризиками, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на непередбачувані ситуації, швидкість та правильність вибору методів управління ризиками тощо. Організаційний ефект слід оцінювати за допомогою таких показників:

- коефіцієнт орієнтації структури на ризик-менеджмент:

$$K_{\text{орм}} = \frac{A_{\text{упр}}}{A_{\text{ин}}} \quad (3)$$

де  $A_{\text{упр}}$  – чисельність персоналу підприємства, зайнятого управлінням ризиками, осіб;  $A_{\text{ин}}$  – чисельність персоналу підприємства загалом, осіб;

- коефіцієнт надійності системи ризик-менеджменту:

$$K_{\text{н}} = \frac{P_{\text{р}}}{P_{\text{заг}}} \quad (4)$$

де  $P_{\text{р}}$  – кількість реалізованих рішень;  $P_{\text{заг}}$  – загальна кількість рішень, прийнятих службою управління ризиками;

коефіцієнт спеціалізації робіт служби ризик-менеджменту:

$$K_{\text{сп}} = \frac{P_{\text{проф}}}{P_{\text{заг}}} \quad (5)$$

де  $P_{\text{проф}}$  – кількість видів робіт, профільних для даного підрозділу;  
 $P_{\text{заг}}$  – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі;

коефіцієнт якості виконання функцій ризик-менеджменту:

$$K_{\text{ярм}} = 1 - \frac{\sum T_{\text{н}}}{\sum T_{\text{с}}} \quad (6)$$

де  $T_{\text{н}}$  – втрати часу через неакісне та несвоєчасне виконання функцій управління ризиками, год.;  $T_{\text{с}}$  – сумарний фонд часу роботи підрозділу, год.

Ефект часу полягає в тому, що зменшується час на збір, обробку та оформлення інформації, необхідної для прийняття управлінського рішення та налагодження роботи рівнів управління запропонованої системи. Релевантна інформація потрібна на всіх рівнях організації для виявлення, оцінки та оптимізації ризиків, а також для ефективного управління та досягнення поставлених цілей. Служба управління ризиками, як самостійний новостворений підрозділ, постійно відслідковує події на рівні окремих підрозділів і на рівні підприємства загалом, аналізує інформацію та формує банки даних.

Для ефективного управління ризиками фіксуються дані як за минулі, так і за поточні періоди. Інформація за попередні періоди дозволяє відстежувати відповідність фактичних даних запланованим. Дані за минулі періоди свідчать про досвід роботи організації, що дозволяє керівництву визначати взаємозв'язки та тенденції, а також прогнозувати майбутні показники діяльності. Така інформація може сигналізувати про настання подій, які потребуватимуть пильної уваги керівництва.

Поточна інформація дозволяє визначити, чи не виходить організація за межі допустимого рівня ризику. Інформація про поточні події дозволяє своєчасно оцінити існуючі ризики окремого елемента, процесу, підсистеми, підрозділу та виявити відхилення відносно запланованого показника.

Оброблена інформація подається персоналу в такій формі і в такі терміни, які дозволяють працівникам ефективно виконувати свої обов'язки щодо управління ризиками та інші. В результаті усувається негативний ефект, який пов'язаний із запізненням отримання різного роду інформації та невчасне прийняття управлінських рішень.

Таким чином, економія часу досягається за рахунок таких елементів:

- економії затрат часу на процес управління ризиками,  $\Delta T_{\text{упр}}$ ;
- зменшення затрат часу на ліквідацію негативних наслідків від настання ризикових подій,  $\Delta T_{\text{ли}}$ ;
- зменшення часу організаційних простоїв,  $\Delta T_{\text{оп}}$ .

Загальна економія часу складатиме:

$$\Delta T = \Delta T_{\text{упр}} + \Delta T_{\text{ли}} + \Delta T_{\text{оп}} \quad (7)$$

Економія витрат часу призведе до зменшення поточних витрат за окремими статтями, а також до зменшення розміру непередбачених збитків. Часовий ефект відобразиться позитивно і на капітальних витратах підприємства. Це пов'язано з тим, що економія часу зумовить раціональне використання виробничих потужностей та, відповідно, зменшення потреби у них.

Зазначимо, що залежність від інформаційних систем та баз даних спричиняє появу нових ризиків – таких як ризик втрати інформації, її витік тощо, які повинні також враховуватися в процесі управління.

Інформаційний ефект складно подати в кількісному вигляді, проте інформація щодо виявлення, оцінки ризиків та актуальних методів їх оптимізації стає структурованою, своєчасною, доступною та більш зрозумілою для користувачів. Розширюється об'єм інформаційних масивів, зростає рівень інформаційного забезпечення працівників, виключаються рішення, які приймаються в умовах невизначеності. Перелічені фактори сприяють підвищенню якості управлінських рішень, які ухвалюються за певних умов, та загалом якості управління ризиками господарської діяльності нафтопереробних підприємств. Таким чином, підвищення рівня інформаційного забезпечення керуючої підсистеми управління ризиками призводить до зниження ймовірності виникнення ризикових ситуацій та зменшення їх ступеня впливу, і, як наслідок, зниження збитків.

Ефект достовірності та своєчасності полягає у зменшенні помилок при підготовці та прийнятті управлінських рішень за наявної системи ризик-менеджменту. Адаже допущення помилок на будь-якому рівні може негативно відобразитися на показниках діяльності суб'єкта господарювання та призвести до затягнутості в часі цілого процесу. Якщо ж автоматизувати систему інформаційного забезпечення, то зменшиться вплив суб'єктивних факторів на прийняття управлінських рішень. Зауважимо, що не варто повністю виключати вплив людини на процес управління ризиками, оскільки важливим є використання ситуаційного та системного підходів, що є важливою вимогою умов ринкового середовища.

Нестача інформації при прийнятті управлінських рішень, що є наслідком низького рівня достовірності та точності, часто призводить до зниження якості управління ризиками. Підвищення рівня достовірності та своєчасності інформації забезпечить прийняття ефективних рішень та оптимального використання часу. Тому ефект достовірності та своєчасності також відобразиться на зменшенні витрат від непередбачуваних ризикових ситуацій.

Ефект інтеграції полягає в об'єднанні зусиль усіх рівнів управління для ефективного управління ризиками. Вказаний вид ефекту сприяє розширенню даних про об'єкти ризик-менеджменту, досягненні економії часу щодо їх пошуку та обробки. Інформація з новостворених баз даних є доступною для представників будь-якого рівня управління для вирішення стратегічних та поточних завдань. Ефект інтеграції забезпечує також взаємозв'язок та вплив на ефект часу, що в результаті дозволяє економити накладні витрати [10]

Соціальний ефект від запровадження системи управління ризиками полягає у появі можливості та необхідності навчання, підвищення кваліфікації працівників, формуванні атмосфери захищеності персоналу, керівного апарату та власників

підприємства. Наслідком цього стає збільшення продуктивності праці, приготування та задоволення потреб ринку.

**Висновки.** Впровадження запропонованої системи управління ризиками на нафтопереробних підприємствах призведе до зменшення збитків та сприятиме їх успішній діяльності. Розроблена структурна схема управління ризиками повинна слугувати основою для планування організаційних заходів щодо управління ризиками та оптимізації витрат на їх здійснення. Також можна стверджувати про рентабельність джерел економічної ефективності. Більшість із розглянутих напрямків прояву ефективності впровадження системи управління ризиками сприяють ефективному прийняттю рішень в умовах невизначеності, оптимальному використанню часу, що призводить до покращення результатів діяльності підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко // Київський національний економічний університет. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
2. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук – К.: Державне видавничо-інформаційне агентство „Зв'язок”, 2000. – 150 с.
3. Івченко І. Ю. Економічні ризики: Навчальний посібник / І. Ю. Івченко – Київ: “Центр навчальної літератури”, 2004. – 304 с.
4. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія / В. В. Лук'янова. – Хмельницький: ПП Ковальський В. В. – 2007. – 312 с.
5. Мішин О. Ю. Управління економічними ризиками підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 „Економіка, організація і управління підприємствами” / О. Ю. Мішин. – Харків, 2006. – 20 с.
6. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання / Донець Л. І. – К.: Центр навч. літератури, 2006. – 312 с.
7. Лук'янова В. В. Економічний ризик: навчальний посібник / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач – К.: Академвидав, 2007. – 462 с.
8. Осинский Ю. А. Методологические аспекты управления рисками в контексте среднесрочного планирования бизнес-деятельности / Ю. А. Осинский, Е. П. Паренко // Менеджмент и менеджер. – 2006. – № 12. – С. 9–16.
9. Рішук Л. І. Формування системи управління ризиками як складової стратегічного управління нафтопереробними підприємствами / Л. І. Рішук // Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем: III Всеукр. наук. – прак. конф., 21-22 жовтня 2011 р.: тези доповідей. – Івано-Франківськ, 2011. – С. 74-77.
10. Рішук Л. І. Методичний підхід до оцінювання ефективності системи управління ризиками на підприємствах / Л. І. Рішук, Н. Є. Василюшина // Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2011. – Вип 21.14. – С. 336-341.

### ПРИНЦИПИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Промислові підприємства є одними з техногенно загрозливих об'єктів економіки, неконтрольований розвиток яких, породжує екологічні проблеми: виснаження озонового шару Землі, глобальну зміну клімату внаслідок "парникового ефекту", забруднення атмосферного повітря, водоймищ та утворення великих обсягів небезпечних промислових відходів. Тому питання екологізації промислового виробництва з врахуванням засад екологічного менеджменту є вимогою часу, фактором конкурентної боротьби у гіперконкурентному середовищі.

Одним із перших вітчизняних науковців, хто усвідомив величезний перетворюючий вплив людини через її розумову і виробничу діяльність на природні об'єкти, заклавши основи цілісної системи наукових уявлень щодо взаємовідносин людини і природи був В.І.Вернадський.

Теоретичну і методичну основу дослідження системи екологічного менеджменту складають праці українських та зарубіжних вчених. Важливе значення мають праці Н. Пахомової, К. Ріхтера, А. Садекова, О. Балацького, Т. Галушкіної, В. Семенова, О. Михайлюк та інших вчених, присвячені вивченню екологічного менеджменту як типу управління сучасним підприємством, а також роботи В. О. Паламарчука, Г. В. Черевка, М. І. Янків, І. Г. Ярмчука та ін., що розкривають економічний механізм природокористування, а також дослідження Г. А. Черниченка, Б. В. Букринського, М. Г. Чумаченка, Б. М. Данилишина, присвячені питанням еколого-економічної стійкості суспільства, економіки та регіонів.

**Актуальність обраної теми дослідження** визначається тим, що активізація промислового виробництва, яка за стратегією Уряду розглядається як основа сталого економічного зростання України, потребує розроблення і впровадження відповідних механізмів державного регулювання екологізації, які б не тільки залишали промисловість у межах життєво припустимих екологічних параметрів, а й покращували їх.

**Мета.** На основі системного підходу узагальнити накопичений досвід і надати практичні рекомендації, які в інтегрованій формі представляють собою практичні механізми реалізації засад екологічного менеджменту на промислових підприємствах.

Промислові підприємства – найважливіші структурні одиниці господарського комплексу України. На них припадає близько 1/3 основних фондів, понад 35% населення, зайнятого в народному господарстві. Провідна роль промисловості в економіці України визначається, перш за все, тим, що забезпечуючи всі галузі народного господарства знаряддями праці та повими матеріалами, вона є найбільш активним фактором науково-технічного прогресу і розширеного відтворення в цілому. Серед інших галузей господарства промисловість вирізняється комплексно-і районоутворюючими функціями та найбільшим техногенним навантаженням на довкілля.

Аналіз екологічного стану промислового виробництва дозволив встановити (табл. 1), що у 2013 р. порівнюючи з 2000 р. розвиток промислового виробництва супроводжувався сталою тенденцією до збільшення викидів у атмосферне повітря (враховуючи незначне порівнюючи із значним зростанням обсягу реалізованої продукції) та утворенням і утилізацією відходів. Однак, споживання свіжої води у виробничих процесах зменшилось, що відповідно є позитивним в плані ресурсозбереження.

Отже, якщо проаналізувати обсяги викидів у атмосферне повітря за всіма видами економічної діяльності, то можна однозначно стверджувати, що на промислові підприємства добувної, обробної промисловості і виробництва та розподілу електроенергії, газу, води припадає близько 93 % усіх викидів (табл. 2)

Отже, вплив промислового виробництва на довкілля має диференційований характер за видами діяльності. Найбільшими забруднювачами довкілля вважаються підприємства обробної промисловості, зокрема металургійне виробництво та виготовлення готових металевих виробів – 1015,8 тис. т., виробництво машин та устаткування – 948,4 тис. т., виробництво коксу та продуктів нафтопереробки 794 тис.т., хімічне виробництво – 614,3 тис. т. та добувна промисловість, зокрема добування паливно – енергетичних корисних копалин 772,9 тис. т. [10].

Таблиця 1

Показник	2000 р.	2010 р.	2011р.	2012р.	2013р.
Викиди в атмосферне повітря, тис.т.	5908,6	6678,0	6877,3	6821,7	6719,8
Споживання свіжої води, млн.куб.	12991	9817	10086	10507	10092
Утворення відходів, тис.т.	2613,2*	419191,7	447641,2	450726,8	448117,6
Утилізація відходів, тис.т.	1376,2*	145710,7	153687,4	143453,7	147177,9
Обсяг реалізованої продукції, млн.грн.	210842,7	1065850,5	1331887,6	1400680,2	1354130,1

Примітка: \*не враховані відходи 4 класу небезпеки та відходи, утворені у домогосподарствах

Джерело: Розраховано автором за даними [7, 10]

Таблиця 2

Показник	Значення
Всі види економічної діяльності, тис.т.	4335,3
Добувна промисловість, тис.т.	882,4
Обробна промисловість, тис.т.	1272,5
Виробництво та розподілення електроенергії, газу, води, тис.т.	1882,7

Джерело: Розраховано автором за даними [7, 10]

Отже, враховані вище показники дають можливість розкрити структуру техногенного навантаження промисловості на довкілля, як за складовими техногенного впливу, так і за видами промислової діяльності (табл. 3).

Таблиця 3

## Структура техногенного впливу промисловості на довкілля, %

Вид діяльності	Споживання свіжої води	Скидання неочищених стоків	Шкідливі викиди в атмосферу	Утворення відходів
Промисловість	18,3 100,0	1,2 100,0	73,2 100,0	7,3 100,0
Добувна промисловість	0,7 0,6	0,5 7,8	98,0 22,9	0,8 1,8
Харчова промисловість	33,8 2,4	12,1 1,4	48,0 0,9	6,1 1,0
Хімічна та нафтохімічна промисловість	11,8 2,3	4,7 14,4	16,2 2,0	67,3 32,0
Металургійне виробництво	18,9 29,7	2,6 63,0	65,5 25,7	13,0 48,9
Машинобудування	16,6 1,2	3,7 4,1	13,4 0,2	66,3 11,2
Виробництво електроенергії	26,6 63,4	0,2 6,8	73,0 43,7	0,2 1,0
Інші види діяльності	1,9 0,4	0,5 2,7	89,0 4,6	8,3 4,1

Примітка: в чисельнику – за складовими техногенного впливу, в знаменнику – за видами промислової діяльності.

Джерело: розраховано автором за даними [7,10]

Застарілі технології виробництва фактично у всіх галузях промислового комплексу мають високий потенціал техногенного впливу. Крім того, суттєвими бар'єрами, що стримують екологізацію промислового комплексу України, є фізична і моральна зношеність основних засобів в тому числі і очисних споруд та уловлюючих пристроїв, а також недостатнє нормативно-правове забезпечення діяльності зі збирання, переробки та встановлення права власності на відходи та продукти їхньої утилізації.

Донедавна, за рівнем промислового розвитку Україна займала 2 місце серед країн СНД. Більше 8 тис. промислових об'єднань, комбінатів і підприємств працювало на її території. Основними рисами промисловості України були:

- розгалужена структура з функціонуванням усіх великих галузей;
- консервативна структура з високою часткою галузей важкої промисловості (зокрема видобувної) і військово-промислового комплексу;
- недосконалість технологій (висока відходність виробництва, ресурсо- та енергоємність (енергозатрати на одиницю промислової продукції в 6-8 разів перевищують аналогічний показник у розвинених країнах);
- значна зношеність основних фондів;
- надмірне забруднення природного середовища;

Дуже важливими для економічної стабілізації і подальшого зростання є структурні зрушення в промисловості, реформування її з врахуванням випереджаючого розвитку наукоємних галузей, виробництва товарів народного

споживання та галузей, що забезпечують науково-технічний прогрес в усіх ланках природного господарства, експортних та імпортно-замінюючих виробництвах на засадах екологічного менеджменту, де особлива увага приділяється вимогам до системи екологічного керування, яке може бути здійснене з врахуванням основних напрямів екологічної діяльності, які подані на рис. 1.

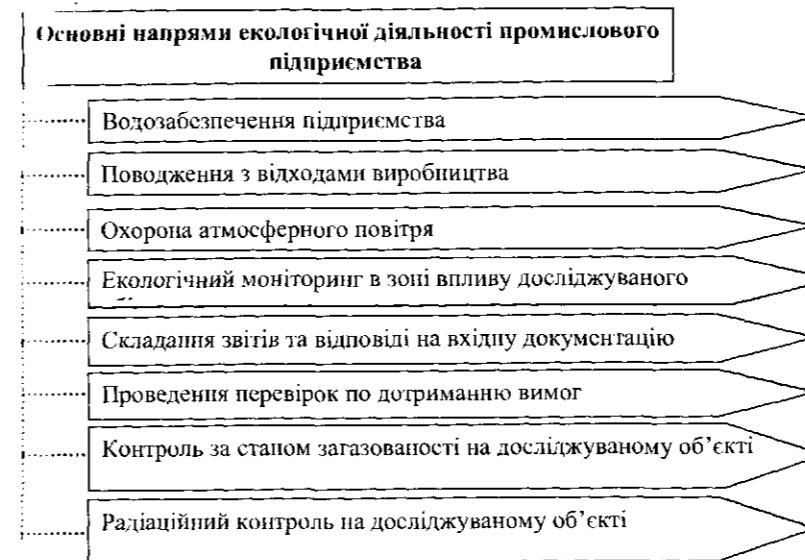


Рис. 1. Основні напрямки екологічної діяльності промислового підприємства

Джерело: Розроблено автором за даними [4, 5]

Враховуючи і аналізуючи їх на прикладі конкретних господарюючих суб'єктів, можна отримати узагальнюючу інформацію про стан екологічного менеджменту на підприємстві та можливі напрямки його покращення.

Законодавча система України передбачає три форми системи екологічного менеджменту на підприємствах:

1) Система екологічного менеджменту щодо забезпечення екологічної безпеки підприємств згідно ДСТУ 3273 – 95. Безпечність промислових підприємств. Загальні положення та вимоги.

2) Система екологічного менеджменту, що вмонтована до системи управління якістю згідно з міжнародним стандартом ДСТУ ISO 9001 – 2001.

3) Система екологічного менеджменту відповідно до міжнародного стандарту ДСТУ ISO 14001. Система управління навколишнім середовищем. Склад та опис елементів і постанови щодо їх застосування.

Слід зазначити, що сертифікація екологічного менеджменту за світовими стандартами ISO 14000 в Україні не дуже популярна серед підприємств –

забруднювачів навколишнього середовища тому, що, по-перше, дуже витратна, а по-друге, екологічний стандарт приймається добровільно і не зафіксований на рівні національного законодавства. В Україні налічується тільки близько десятка компаній, що отримали відповідний документ. Однак, враховуючи всезростаюче значення екологічного менеджменту його розробка і впровадження, як зазначається в міжнародному стандарті серії ISO 14000 [6], має відбуватися з врахуванням наступних етапів:

1. Посередній аналіз ситуації, що склалася. Виявлення усіх вимог до екологічного менеджменту підприємства з боку держави та елементів екологічного менеджменту, які вже застосовуються на підприємстві.

2. Розробка декларації про екологічну політику підприємства, яка б детально відображала усі екологічні аспекти його діяльності.

3. Створення структури розподілу обов'язків і відповідальності в системі екологічного менеджменту.

4. Оцінка впливу підприємства на навколишнє середовище.

5. Розробка екологічних цілей і завдань підприємства.

6. Виявлення стадій виробництва, процесів і видів діяльності, що можуть впливати на стан довкілля, розробка системи контролю за ними процесами.

7. Розробка програми екологічного менеджменту, визначення особи, яка була б відповідальна за її виконання. Програма має бути складена таким чином, щоб враховувалися не тільки поточні, але й види діяльності підприємства у минулому, а також ймовірний вплив на навколишнє середовище життєвого циклу видів продукції, запланованих до виробництва.

8. Розробка і публікація детального опису системи екологічного менеджменту підприємства, який дозволив би аудиторю встановити, чи правильно вона функціонує, а також врахував усі аспекти його впливу на навколишнє середовище.

9. Встановлення системи реєстрації усіх екологічно важливих подій, видів екологічної діяльності, випадків порушення вимог екологічної політики, тощо.

10. Встановлення на підприємстві системи внутрішнього аудиту за наданими у стандарті рекомендаціями. Результати внутрішнього аудиту можуть підлягати зовнішній перевірці незалежною третьою стороною.

Отже, використання інструментів, які базуються на міжнародно визначених правових нормах та екологічних стандартах мають сприяти економічній зацікавленості суб'єктів господарювання до впровадження природоохоронних, ресурсозберігаючих та природовідновлюваних технологій на діючих та при будівництві нових підприємств.

Дослідження процесу становлення і розвитку екологічного менеджменту в організаціях дозволило зробити висновок про наявність двох груп чинників впливу: зовнішніх і внутрішніх. Сукупність зовнішніх визначається загальною залежністю діяльності організації від системної дії різноманітних органів місцевого самоврядування та державного управління материнських та приймаючих країн, учасників міжнародної мережі екологічного менеджменту, конкурентного середовища (споживачів, постачальників, партнерів, конкурентів і т.ін.) та різноманітних громадських рухів. Зовнішній вплив набуває прояву у комплексі міжнародних екологічних стандартів або ж інших вимог щодо раціонального

природокористування і створення екологічно безпечних умов життєдіяльності населення, які висуваються до практики і результатів функціонування організації. Внутрішні чинники пов'язані з реалізацією ініціатив учасників екологічно свідомого людського середовища організації та її міжнародних компаній. Мотиви діяльності визначених учасників полягають у: підвищенні конкурентоспроможності організації завдяки випуску екологічно чистої продукції, зменшенні або взагалі нівелюванні шкідливого впливу на природне оточення, скороченні ресурсомісткості виробництва, ефективному використанні наявних ресурсів, поліпшенні іміджу компанії. Для прикладу, у регіонах нашої країни впроваджуються екологоосвітні програми для різних прошарків населення, зокрема: поява курсу екології в шкільних програмах, популяризація екозвичок в громадських організаціях, та осередках, поширення міжнародного освітнього проекту «Освіта для сталого розвитку в дії», онлайн-навчання працівників із засадами раціонального природокористування та мотивація до таких дій. Так, наприклад, компанії «Фокстрот», Nemiroff, юридична фірма Magisters, Ernst & Young, ПрокредитБанк, «Київстар» і МТС беруть участь в акції «Зелений офіс», що формує позитивний імідж фірми та зменшує екодеструктивний вплив на довкілля.

Подальший розвиток взаємодії в системі «людина-природа» вимагає опанування екологічною культурою не тільки тих, хто має безпосереднє відношення до природи та її багатств, а й тих, хто зайнятий у різних сферах діяльності, які, на перший погляд, далекі від природи [1, 2]. Якщо в процесі виробництва, продукція та упаковка не містить токсичних речовин, в офісах підприємств економлять воду, електроенергію, раціонально використовують сировину, а відходи сортуються та потрапляють на переробку, то можна вести мову про використання засад раціонального природокористування, що є запорукою комерційного успіху виробничих систем.

Важливою складовою екологізації є формування екологічної свідомості суспільства. Цікавими є результати досліджень поведінки американських споживачів (рис. 1). З поданої інформації можна зробити висновок про те, що приблизно третя їх частина стурбована ключовими екологічними і соціальними питаннями та практикують екологічні акції і їхня кількість має тенденцію до зростання.

У ході проведення чергової хвилі регулярного проєкту ЕКО Омнібус агентством з маркетингових досліджень IRSGroup поцікавилася у міських жителів України, яким чином вони дбають про навколишнє середовище. За результатами опитування майже 2/3 респондентів (62%) відповідально підходять до використання природних ресурсів, раціонально витрачають газ, вимикають світло і електроприлади, коли вони не потрібні, витрачають мінімальну кількість води. Також близько чверті респондентів (27 %) купують екологічно чисті продовольчі товари і особливо ретельно підходять до вибору продуктів харчування. Крім цього, частина опитаних (23 %) займається сортуванням сміття вдома, і ще частина (21 %) - садять дерева і доглядають за рослинами.

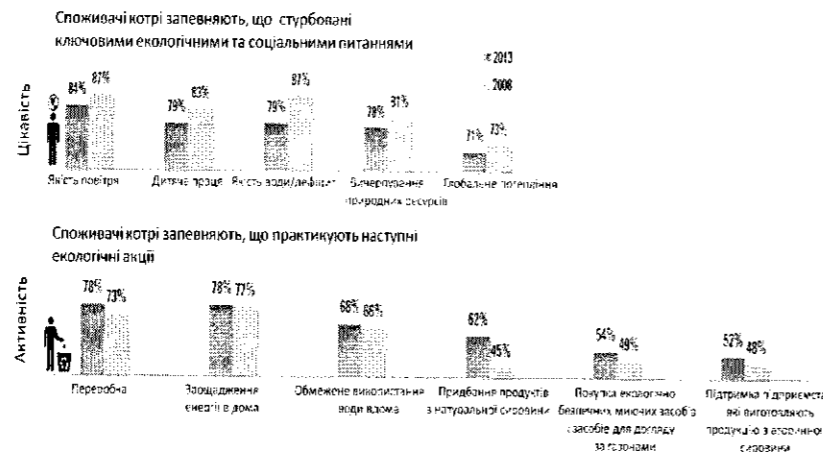


Рис.1. Результати досліджень споживачів  
Джерело: [8]

На питання, в яких діях/акціях, спрямованих на вирішення екологічних проблем респонденти хотіли б взяти участь, 24 % опитаних відповіли, що хотіли б купувати екологічно чисті продукти, 22 % хочуть займатися озелененням територій та висадженням дерев, у 19 % респондентів є бажання і готовність здавати у спеціальні пункти прийому використані батарейки, акумулятори та старі мобільні телефони, що є вже хорошим стартом і потенціалом для розвитку галузі переробки продуктів, а також цікавою тематикою для проведення різних екоакцій [9].

Такий стан справ свідчить про те, що частина українських споживачів вже сьогодні відкрита до екологічних ініціатив, екологізації власного побуту і готовність підтримувати подібні заходи особистою участю, що, у свою чергу, є стимулом для тих компаній, які виявляють або ще тільки планують яку-небудь «зелену» активність. Перспективи розвитку екологізації виробничих систем загалом розширюються просторово. В Україні чисельно зростає аудиторія споживачів, які роблять вибір на користь екологічно безпечних товарів і послуг. Отже, зростає конкурентоспроможність продукції і послуг тих виробничих систем, які використовують принципи раціонального і збалансованого природокористування.

Екологізація підприємницької діяльності має глобальні тенденції, популяризується, та вже стала практикою багатьох західних підприємств і транснаціональних компаній. Позитивним є те, що вже сьогодні, українським споживачам продукцію нового типу пропонують вітчизняні виробники такі, як: споживче товариство «Вибір», ТМ «Добрин», "Волинський екологічний продукт", «Еко», «Еко-ФРІДЖ». В більшості регіонів країни працюють по декілька фірм, або малих підприємств, які частково переробляють сміття, відходи побуту. Окрім того, ряд підприємств приватної форми власності надають послуги з організації екотуризму, інвентаризації джерел забруднення, контролю за викидами і скидами,

моніторингу, монтажу вентиляційних, очисних і захисних механізмів. Серед представників екобізнесу і українські фірми з іноземним інвестуванням.

Проте, глобалізаційні процеси, що охопили сучасний світ, дещо звужують можливості для економічного зростання національної економіки як загалом, так і враховуючи напрямок екологізації. Оскільки майже 60 % світового валового продукту контролюють транснаціональні корпорації. На українському ринку існує не мала частка пропозиції імпортованих екотоварів. Така продукція здебільшого пропонується споживачам не тільки на полицях маркетів, а в інтернет магазинах і представниками мережевого маркетингу. Тому, все більше українців купують продукцію з різними видами екосертифікації, як наприклад «Ko-Si», «Logia eko», «EkoMarka», «Bra Miljöval», «Біолаво», «Sodasan», «Argital», «AlmaWin», «NONICARE», «Etamine du Lys», «WELEDA», «KLAR», «Eco Cosmetics», «Sonett», «Forever Living Products», «Yves Rocher», «Vivasan», та інші.

Однак, далеко не всі споживачі здатні розпізнавати символіку екомаркування та екосертифікації, саме тому, ми пропонуємо розробити інформаційні листи для ознайомлення із основними її різновидами, доцільним є також інформування про зміст маркування імпортованих товарів. Для прикладу продукція сертифікована ISO, Good Manufacturing Practice (в тому числі GDP, GCP, GLP), Kosher, European Directorate for the Quality of Medicines & HealthCare (EDQM), Deutsches Institut für Normung eV - DIN, TÜV SÜD, та ін.

Ефективний екологічний менеджмент організації базується, з одного боку, на відповідній корпоративній філософії, а з другого – на чітко регламентованих нормах і процедурах стосовно параметрів екологічної діяльності; розподілу екологічних повноважень підрозділів, кваліфікації різних категорій управлінського персоналу, змісту екологічних звітів, аудиту та моніторингу з урахуванням відповідних вимог міжнародних стандартів.

На нашу думку, запровадження засад екологічного менеджменту є неможливим без проведення ефективної політики реструктуризації системи виробництва. Метою якої є управління екологічними характеристиками конкретних суб'єктів екологічно небезпечної діяльності, джерел екологічної небезпеки або окремих природних комплексів [1].

Нехтування процесами реструктуризації може призвести до виникнення надзвичайних ситуацій аварійного і катастрофічного характеру та пов'язаних із цим значних еколого-економічних втрат. З цієї точки зору пошук, ідентифікація і генерація інноваційних управлінських технологій, процедур та інструментів, використання яких дозволить вирішити проблему екологічної реструктуризації підприємств у напрямку зниження негативного впливу на навколишнє середовище має важливе науково – практичне значення.

Реструктуризація підприємств може здійснюватись як з метою простого виживання у відносно нових умовах господарювання, так і для відновлення конкурентоспроможності підприємства і його продукції. Позитивним результатом цього процесу прийнято вважати суттєве поліпшення показників виробничо – господарської діяльності та забезпечення ліквідності. Розрізняють різні види реструктуризації, зокрема: організаційно – правову, технічну, управлінську, екологічну... Кожна із них має свою специфіку і забезпечує привнесення змін у



відповідний елемент, однак мета її проведення є спільною для всіх видів і передбачає створення підприємств спроможних ефективно функціонувати за умов дотримання ринкових законів та виготовлення конкурентоспроможної продукції, що відповідає вимогам товарного ринку з врахуванням екологічного стану навколишнього середовища.

Отже, процедуру реструктуризації промислових підприємств визначаємо як комплекс заходів, спрямованих на відновлення організаційної, технічної, економічної, екологічної та фінансової складової господарської діяльності. У розрізі кожної із них пропонуємо проаналізувати наступні показники:

1 Організаційний рівень діяльності:

- Організаційна структура управління;
- Трудовий колектив;
- Імідж підприємства

2 Технічний рівень діяльності:

- Безпечність технологічного процесу;
- Забезпеченість належними виробничими фондами для здійснення виробничого процесу;

- Озброєність і забезпеченість природоохоронними фондами;
- Наявність ресурсів (природні, матеріальні, трудові, інформаційні).

3 Економічний рівень діяльності:

- Економічні результати виробництва (собівартість, ціна, прибуток, рентабельність);
- Ефективність виробничих і природоохоронних витрат;
- Екологічні платежі;
- Економічні показники утилізації відходів та використання альтернативних джерел енергії.

4 Екологічний рівень діяльності:

- Вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище;
- Вплив діяльності підприємства на реципієнтів;
- Екологічність і показники якості продукції;
- Утилізація відходів;
- Використання альтернативних джерел енергії.

5 Фінансовий рівень діяльності:

- Забезпеченість платоспроможності екологічної діяльності (джерела фінансування);
- Рівень реінвестування екологічної діяльності;
- Рівень стимулювання екологічності виробництва і з точки зору підприємства і держави.

Провівши комплексний аналіз вище наведених показників можна оцінити наявність передумов для здійснення процедури реструктуризації і можливості використання засад екологічного менеджменту на промислових підприємствах.

Використання засад екологічного менеджменту не можливе без раціонального використання природних ресурсів, дотримання нормативів шкідливих впливів на навколишнє середовище, утилізацію, знешкодження шкідливих речовин і відходів,

раціональним використанням фінансових ресурсів за пріоритетними екологічними заходами, умовами функціонування екосистеми для прийняття управлінських рішень щодо екологічної безпеки і в кінцевому результаті формування позитивного іміджу підприємства.

Отже, реструктуризація промислових підприємств з врахуванням аспектів екологічного менеджменту повинна здійснюватись за наступними напрямками:

Модернізація засобів праці або часткова їх заміна;

Зменшення витрат та підвищення ефективності процесу виробництва;

Посилення контролю за якістю продукції відповідно до вітчизняних та міжнародних стандартів ISO 9000, ISO 14000;

Запровадження нових енергоефективних програм.

Засади екологічного менеджменту можуть стати дієвим фактором використання лише тоді, коли будуть повністю інтегровані в практику.

Практичне використання засад екологічного менеджменту можливе за умов моніторингу екологічного стану виробництва, наукового та консалтингового дослідження заходів зі зміни сировини, технологій, асортименту продукції, використання альтернативних джерел енергії, впровадження енерго- і матеріалозберігаючих технологій, утилізація та використання промислових відходів, а також підняття рівня екологічної освіченості і культури населення.

Одним із провідних важелів у здійсненні екологічного маневру промислового комплексу має стати структурна політика, а саме – прискорений розвиток наукомістких і високотехнологічних видів діяльності. Виконані прогнози розрахунки доводять, що доведення їхніх часток у галузевій структурі промисловості на рівень екологічно розвинених країн дозволяє зменшити техногенне навантаження майже удвічі.

За результатами комплексного дослідження нами запропоновано механізм реалізації засад екологічного менеджменту (рис. 2), який буде сприяти реалізації моделі сталого економічного розвитку суспільства, основою якої є виробнича, культурно – освітня, адміністративна та фінансова системи. Контроль за дотриманням засад екологічного менеджменту повинен бути здійснений за допомогою моніторингу стану навколишнього середовища та ефективності системи виробництва.

Критеріями ефективності можна вважати наступні: дієвість (ступінь досягнення поставлених цілей), економічність (ступінь використання ресурсів), якість (ступінь відповідності потребам ринку), прибутковість (співвідношення між валовим доходом і витратами), продуктивність (відношення кількості продукції до витрат на її виробництво), інноваційність (ступінь оновлення товарів і послуг), якість трудового життя (рівень задоволення потреб працівника організації), екологічність (допустимий вплив господарської діяльності на навколишнє середовище).

Впровадження засад екологічного менеджменту на промислових підприємствах можна вважати економічно і екологічно доцільним тому, що:

1 Можна збалансувати споживання сировинних матеріалів, води, енергії, скорочуючи, таким чином, виробничі витрати.

2 Виготовляти продукцію, яка підлягає вторинній переробці.

3 Скорочувати обсяги викидів, скидів шкідливих речовин і цим самим зменшувати екоплатежі.



4 Впроваджувати стандарти якості ISO 9000 та ISO 14000, що дасть змогу покращити якість продукції.

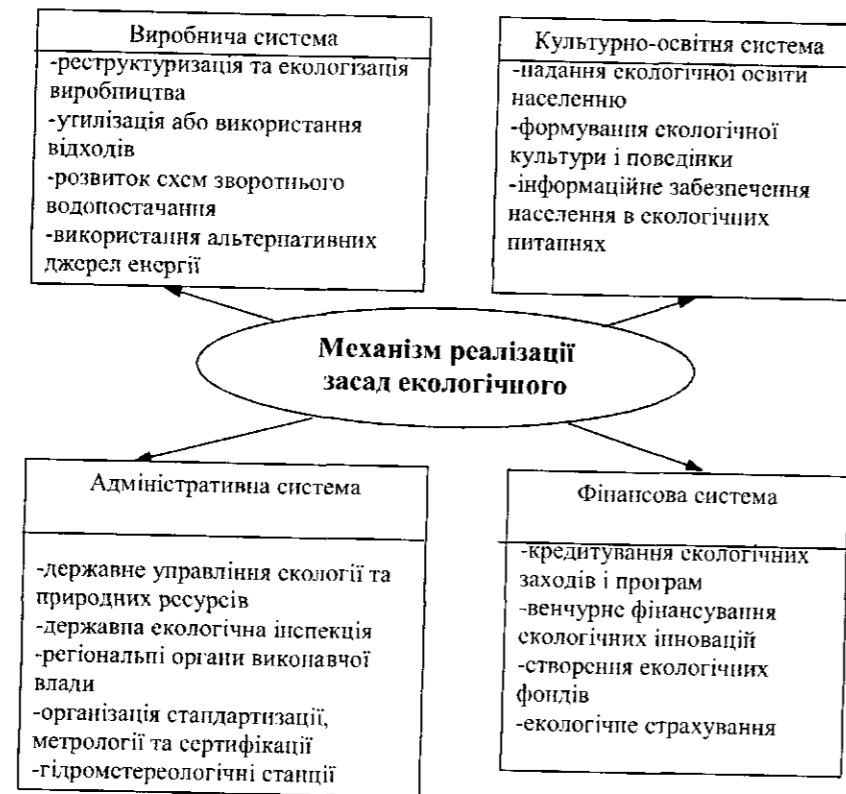


Рис.2. Механізм реалізації засад екологічного менеджменту  
Джерело: Розроблено автором

5 Відкриває можливості доступу до певних видів державної підтримки (впровадження системи екологічного менеджменту зазвичай призводить до послаблення адміністративного тиску на підприємство з боку контролюючих державних органів).

6 Дає можливість виходу на нові ринки збуту.

7 Передбачає вихід на новий рівень технологічного розвитку та інновацій.

8 Формує позитивний імідж, враховуючи зростання громадської екологічної обізнаності і бажання споживачів купувати екологічно безпечну продукцію.

Отже, запровадження засад екологічного менеджменту на промислових підприємствах є нагальною необхідністю, оскільки: це вимога часу і міжнародного співробітництва; промисловість – є одним з найбільших забруднювачів довкілля;

природні ресурси – вичерпні; раціональне використання всіх ресурсів, зменшення викидів, скидів та відходів – є вигідним як з екологічної так і з економічної точок зору

#### Список використаних джерел:

- 1 Дробноход М. І. та інші. Концептуальні основи формування екологічного мислення та здібностей людини будувати гармонійні відносини з природою: [кол. моногр.] / М. Дробноход, Ф. В. Вольвач, С. І. Іваненко.– К.: МАУП, 2000.
- 2 Мей К. Інформаційне суспільство: Скептичний погляд / М. Войцицька (пер.). – К. - 2004. – 220 с.
- 3 Ekomarketynh – beneficial tool to improve the image – consumer survey [Ekomarketynh – vyhidnyy instrument polipshennya imidzhu, – opytuvannya spozhyvachiv]. available at: spekl.ua/ua/news/id/076/.
- 4 Екологічний менеджмент: Навч. посіб. / За ред. В. Ф. Семенова, О. Л. Михайлюк. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
- 5 Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку / Гахович Н. Г. // [Кіндзерський Ю. В., Якубовський М. М., Галиця І. Ю. та ін.]; за ред. канд. екон. наук Ю. В. Кіндзерського; НАН України; Ін-т екон. та прогнозув. – К., 2009. – 813с.
- 6 Соснин А. С. Стандарти ISO 14000 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ecolog.spb.ru/article\\_iso14000.php](http://www.ecolog.spb.ru/article_iso14000.php)
- 7 Статистичний збірник «Довкілля України», Київ 2013 р. – 234 с.
- 8 Consumer perspectives on “green” apparel COTTON INCORPORATED -2013 [Електронний ресурс]: <http://www.cottoninc.com/> (External Source: Forbes.com) Режим доступу: <http://www.cottoninc.com/corporate/Market-Data/SupplyChainInsights/consumer-perspectives-on-green-apparel/>
- 9 Ekomarketynh – beneficial tool to improve the image-consumer survey [Ekomarketynh – vyhidnyy instrument polipshennya imidzhu, – opytuvannya spozhyvachiv]. available at: spekl.ua/ua/news/id/076/.
- 10 Інтернет – ресурси: режим доступу [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

## УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Трансформаційні процеси в економіці України окреслили низку проблемних питань як на рівні держави, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання, серед яких особливої актуальності набула проблема управління безпекою. Комплекс питань, пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки, вимагає достатньо глибоких теоретичних знань і практичних навичок ухвалення управлінських рішень в галузі ідентифікації та прогнозування загроз безпеці, вибору найефективніших напрямів і механізмів їх нейтралізації, що обумовлює виділення в системі менеджменту спеціалізованої підсистеми – управління економічною безпекою підприємства.

Енергетична безпека як невід'ємна складова економічної і національної безпеки, є необхідною умовою існування і розвитку держави. У сучасному розумінні гарантування енергетичної безпеки – це досягнення стану технічно надійного, стабільного, економічно ефективного та екологічно прийняттого забезпечення енергетичними ресурсами економіки і соціальної сфери країни, а також створення умов для формування і реалізації політики захисту національних інтересів у сфері енергетики [1, с. 101]. На відміну від промислово розвинутих країн, де енергозбереження є елементом економічної та екологічної доцільності, для України – це питання виживання в ринкових умовах та входження в європейські та світові ринки.

Серед головних напрямів енергетичної політики України з точки зору забезпечення енергетичної безпеки, зокрема – зменшення рівня енергетичної залежності країни шляхом збільшення видобутку (виробництва) і споживання власних енергоносіїв, диверсифікації зовнішніх і внутрішніх джерел енергопостачання, максимального залучення потенціалу енергозбереження.

Рівень енергетичної безпеки України сьогодні є вкрай незадовільним внаслідок низки причин: надвисока енергоемність споживання енергетичних продуктів у всіх галузях економіки; значна частка імпорту природного газу і нафти в балансі енергоспоживання з однієї країни-монополіста; нераціональна структура паливно-енергетичних балансів країни; тощо.

Забезпечення енергетичної безпеки держави визначено цілями Енергетичної стратегії, серед основних завдань та напрямів реалізації якої – надійне та ефективне функціонування і розвиток галузей і підприємств паливно-енергетичного комплексу, зокрема нафтогазової галузі. Крім того, освоєння нетрадиційних і відновлюваних джерел енергії (НВДЕ) слід розглядати як важливий фактор підвищення рівня енергетичної безпеки та зниження антропогенного впливу енергетики на довкілля. Перспективними напрямками розвитку НВДЕ в Україні є: біоенергетика, видобуток та утилізація шахтного метану, газу з газогідратних родовищ, використання вторинних енергетичних ресурсів (ВЕР), позабалансових покладів вулканоднів, вітрової і сонячної енергії, теплової енергії довкілля.

Для успішного виходу України на європейські та світові енергетичні ринки необхідно забезпечити відповідність енергетичної політики країни принципам Європейської Енергетичної Хартії та визначення пріоритетів міжнародного співробітництва, посилення наявного потенціалу України, спрямованого на забезпечення енергетичного суверенітету не тільки в нашій країні, але й в інших країнах з енергозалежною економікою.

Отже сьогодні, в умовах, коли сучасне світове економічне співтовариство стикнулось зі значними проблемами, які загрожують зниженням глобальної економічної безпеки, зокрема енергетичної безпеки (загроза військової агресії з боку Росії, порушення міжнародної стабільності), питання управління безпекою набувають особливої актуальності.

Спроба концептуальної побудови архітектури європейської безпеки була здійснена на 48-й Мюнхенській конференції з проблем безпеки у лютому 2012, де відбулася презентація «Спільної Євроатлантичної безпекової ініціативи», у якій запропоновано конкретні заходи для подолання кризи довіри, розв'язання довготривалих, у т.ч. «заморожених», конфліктів; врегулювання історичних непорозумінь між державами; стабілізації відносин РФ – ЄС у газовій сфері (до речі, вперше питання енергетичної безпеки введено до порядку денного побудови європейської безпеки [2]).

Останні євроатлантичні ініціативи з безпеки, які є спільною розробкою високофахових експертів, відомих політичних і військових діячів, продиктовані необхідністю поєднання всіх наявних ключових «безпекових гравців» у межах єдиної системи міжнародної економічної безпеки. Проте, на даний момент досить проблемно оцінити вірогідність реалізації розроблених планів дій, оскільки зрозуміло, що з ними не узгоджуються зовнішньополітичні пріоритети Росії, що вкотре спонукає Європу, як і весь світ, до активізації власної зовнішньої політики та політики безпеки.

У цьому контексті питання про майбутню конфігурацію української національної безпеки набуває особливої гостроти. Російська економічна блокада, газова війна, окупація Криму, військові дії та ескалація конфлікту на сході країни, призвели до нагальної необхідності кардинальної зміни концепції економічної безпеки. Найважливішим завданням для забезпечення існування України як суверенної держави є вибір ефективної моделі виходу з кризи та формування дієвої системи національної безпеки, які мають бути адекватними геополітичній ситуації, що склалася.

Для формування збалансованої державної політики та ефективного проведення комплексу узгоджених заходів щодо захисту національних інтересів у політичній, економічній, соціальній, військовій, екологічній, науково-технологічній, інформаційній та інших сферах створюється система забезпечення національної безпеки України. «Концепція економічної безпеки України» (схвалена Верховною Радою України 16 січня 1997 року), яка в свій час задекларувала основи державної цілеспрямованої політики щодо захисту національних інтересів, основні принципи забезпечення національної безпеки та необхідність «поєднання підходів до формування відповідної законодавчої бази, підготовки доктрин, стратегій,

концепцій, державних і відомчих програм у різних сферах національної безпеки» [3].

Закон України «Про основи національної безпеки України» від 19.06.2003 року, з прийняттям якого згадана Концепція втратила чинність, визначив в свою чергу національну безпеку як «захищеність життя важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якої забезпечуються сталий розвиток суспільства, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних загроз національним інтересам» [4]. У статті 7 даного Закону визначено основні загрози національним інтересам та національній безпеці (перш за все більшість з яких падає на особливий статус зважаючи на перебіг останніх подій), зокрема у зовнішньополітичній сфері: посягання на державний суверенітет України та її територіальну цілісність, територіальні претензії з боку інших держав (а саме Росії – автор); спроби втручання у внутрішні справи України з боку інших держав (тієї самої Російської Федерації – автор); воєнно-політична нестабільність, регіональні та локальні війни (конфлікти) в різних регіонах світу, насамперед поблизу кордонів України (тепер вже завдяки Росії – безпосередньо на території України – автор).

У сфері державної безпеки основними реальними загрозами національній безпеці України сьогодні стали: розвідувально-підривна діяльність іноземних спеціальних служб; загроза посягань з боку окремих груп та осіб на державний суверенітет, територіальну цілісність, економічний, науково-технічний і оборонний потенціал України, права і свободи громадян; поширення корупції в органах державної влади, організованої злочинної діяльності; можливість незаконного ввезення в країну зброї, боєприпасів, вибухових речовин; спроби створення і функціонування незаконних воєнізованих збройних формувань та намагання використати в інтересах певних сил діяльність військових формувань і правоохоронних органів держави; прояви сепаратизму, намагання автономізації окремих регіонів України; тощо.

Відповідно до згаданого вище Закону в подальшому розробляються і затверджуються Президентом України «Стратегія національної безпеки України» [5] та «Воєнна доктрина України» [6], які слугують основою для розробки конкретних програм за складовими державної політики національної безпеки. Зокрема, «Воєнна доктрина України» серед внутрішніх умов, які суттєво обмежують можливості України щодо вирішення проблемних питань, реагування на негативні явища та можуть спровокувати недружні дії інших держав, відмітила «розбалансованість і незавершеність системних реформ, у тому числі у сфері безпеки і оборони». У «Стратегії національної безпеки України» зазначено, що різновекторні геополітичні впливи на Україну в умовах неадекватності гарантій її безпеки, «заморожених» конфліктів біля її кордонів, а також критична зовнішня залежність національної економіки обумовлюють уразливість України, послаблюють її роль на міжнародній арені та виштовхують на периферію світової політики, у «сіру зону безпеки».

Ратифікувавши Угоду про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами Україна отримала шанс стати повноцінним членом в Європейському Союзі. Підписаний 12 січня 2015 року Президентом України П. Порошенком Указ № 5/2015

«Про Стратегію сталого розвитку «Україна - 2020» засвідчив основну мету як «впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі» [7]. Першочергові пріоритети та індикатори стратегії розвитку деталізують основні вектори руху, серед яких першочергового значення сьогодні набуває вектор безпеки як «забезпечення гарантій безпеки держави, бізнесу та громадян, захищеності інвестицій і приватної власності». За вектором безпеки передбачено реалізацію наступних реформ: реформа системи національної безпеки та оборони; реформа оборонно-промислового комплексу; судова реформа; оновлення влади та антикорупційна реформа; програма електронного урядування; реформа правоохоронної системи; програма енергонезалежності; реформа захисту інтелектуальної власності; програма збереження навколишнього природного середовища. «Україна, - говориться в документі, - має стати державою, що здатна захистити свої кордони та забезпечити мир не тільки на своїй території, а й у європейському регіоні».

Отже, нова стратегія піднімає Україну до посилення власної «безпекової політики» з розрахунком на власний безпековий та військовий потенціал, який, як свідчили останні події, є недостатнім. За її допомогою можна, на нашу думку, зокрема, подолати «вакуум безпеки», що утворився на сьогодні на східних кордонах України, загрозу поширення енергетичної експансії Росії в Європу. Проте, якщо на цей виклик не буде знайдено адекватної відповіді, він здатен перетворитися на суттєву загрозу не лише українській, але й європейській та світовій безпеці в цілому в середньо- та довгостроковій перспективі.

Усі ці обставини обумовлюють нагальну потребу у приділенні більшої уваги проблемам безпеки, формуванню сучасного понятійного апарату, розробленню відповідного науково-методичного забезпечення, проведення системно-структурного аналізу та імплементації позитивного світового досвіду у забезпечення економічної безпеки українських підприємств.

Слід зауважити, що останнім часом об'єктивно зростає активність вітчизняних вчених в галузі дослідження питань національної безпеки та економічної безпеки підприємств. На сучасному етапі створено потужні наукові школи провідних вчених, які займаються дослідженнями проблем економічної безпеки України. Так, зокрема, колектив авторів інституту Економічного прогнозування НАН України під керівництвом проф. В. М. Гесця стверджує, що «економічна безпека є провідною складовою національної безпеки; вона відбиває причинно-наслідковий зв'язок між економічною могутністю країни, її військово-економічним потенціалом та національною безпекою. Нехтування економічною безпекою може призвести до катастрофічних наслідків занепаду галузей, банкрутства підприємств і нарешті підірву системи життєзабезпечення нації з наступною втратою суверенітету» [8, с. 5].

І, оскільки на сучасному етапі основні потенційні загрози національній безпеці України, стабільності в суспільстві, зокрема в економічній сфері, вже стали більш ніж реальними (істотне скорочення ВВП; зниження інвестиційної та інноваційної активності, науково-технічного та технологічного потенціалу; скорочення досліджень на стратегічно важливих напрямках інноваційного розвитку; критична торгова залежність держави; «тінізація» національної економіки), реанімація, а

відтак активні наукові дослідження у цій стратегічній для розвитку держави та підприємництва сфері, є життєво необхідними.

З метою систематизації та структурування даної проблеми необхідно перш за все провести поглиблений теоретичний аналіз поняття «безпека» та «економічна безпека підприємства». Огляд літературних джерел різних авторів (серед яких О. Ареф'єва, О. Бараповський, І. Бланк, З. Варналія, Т. Васильців, В. Гець, А. Єпіфанов, М. Єрмошенко, Т. Іванюта, А. Кірієнко, Г. Козаченко, Т. Кузенко, О. Марченко, І. Мойсєєнко, В. Мунтіян, І. Отенко, С. Покропивний, Г. Ситник, А. Ревенко, О. Терещенко, С. Шкарлет, В. Шлемко, В. Ярочкін та інші) дозволив виділити ряд основних підходів до розкриття змісту категорії «економічна безпека підприємства»:

- захист проти економічних злочинів;
- стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз;
- стан ефективного використання ресурсів або потенціалу;
- наявність конкурентних переваг;
- реалізація і захист економічних інтересів тощо.

Одним із найбільш поширених підходів до трактування поняття «економічна безпека підприємства» є так званий ресурсно-функціональний, де забезпечення економічної безпеки фахівці пов'язують із високим ступенем ефективності використання корпоративних ресурсів. Його перевагами є комплексне всебічне дослідження, яке передбачає здійснення аналітичної оцінки усіх функціональних сфер, зовнішнього і внутрішнього середовища, розроблення механізмів забезпечення максимально високого рівня безпеки підприємства загалом. Так, у багатосторонньому дослідженні С. Ф. економічна безпека підприємства трактується як «такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) та підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім та зовнішнім негативним впливам (загрозам)» [9, с. 482].

Форми прояву загроз безпеці мають різний характер на макро-, мезо- і мікрорівнях і становлять складну динамічну систему, що визначає необхідність дослідження та моніторингу інтенсивності впливу загроз на різних рівнях ієрархії соціально-економічних систем та розробки ефективних механізмів управління підвищенням рівня економічної безпеки. Тож цілком логічно виглядає твердження, що економічна безпека – це сукупність умов і факторів, які забезпечують незалежність національної економіки, її стабільність і стійкість, здатність до постійного відновлення і самовдосконалення, здатність економіки забезпечувати ефективно задоволення суспільних потреб на національному та міжнародному рівнях [10, с. 11].

Особливе місце в системі національної економічної безпеки займає проблема економічної безпеки підприємств, адже кризові тенденції на мікрорівні створюють додаткові причини негативних тенденцій розвитку регіональних та галузевих систем, і, як результат, - зниження рівня національної економічної безпеки в цілому.

Для ефективного управління економічною безпекою підприємства, на нашу думку, необхідне розуміння її як складної кібернетичної системи, що дозволяє суттєво розширити можливості активного втручання в хід цього процесу з метою його впорядкування та розвитку. Оскільки складність системи проявляється структурою, функцією, організацією та генезисом, в основу ознак складності системи безпеки доцільно покласти саме ці характеристики.

Автором пропонується на основі проведених досліджень узгодити наступним чином дефініцію економічної безпеки із методологією системного аналізу: «економічна безпека підприємства – характеристика системи, що здатна до самоорганізації та саморозвитку, відображає стан внутрішнього і зовнішнього гомеостазу підприємства, при якому економічні параметри дозволяють зберегти головні її властивості, стан біокібернетичної рівноваги системи і стійкість при мінімізації напруг, а також можливість адаптації до змін середовища адекватною зміною параметрів системи».

Однією з характерних властивостей кібернетичної системи, як відомо, є здатність за певних умов досягати стану рухомої рівноваги з середовищем, в якому її структура або найважливіші структурні характеристики залишаються сталими. Підприємства, як складні кібернетичні системи, характеризуються прагненням до рівноважного стану, біокібернетичної рівноваги, яку лише умовно можна поділити на зовнішню і внутрішню.

Кібернетична модель підприємства Ст. Біра, яка деталізує процес забезпечення внутрішнього і зовнішнього гомеостазу підприємства, обумовлює необхідність ідентифікації складу факторів впливу на підприємства та їх взаємозв'язки, адже у відповідь на зміну середовища система повинна пристосовуватись до функціонування в нових умовах, адаптуватися. Звичайно для ефективної дії системи, їй потрібно мати адекватний рівень складності та організації, який забезпечує можливість адаптації до змін середовища зміною параметрів системи, зміною її станів та властивостей або ж шляхом структурно-функціональних перебудов, що призводить до підвищення ефективності функціонування системи. Адаптація системи може проявлятися в якості саморегулювання, самонавчання, самоорганізації та самовдосконалення [11]. Якщо при саморегулюванні система реагує на зміну середовища цілком визначеною реакцією своїх елементів по жорстко заданій програмі, то при самонавчанні система здатна змінювати програми регулювання та способи дій своїх елементів, а при самоорганізації система змінює не лише програму регулювання, але й свою внутрішню структуру. Система стає здатною до самоорганізації лише за умови зниження її ентропії: у процесі еволюції реалізуються саме ті форми організації, які спроможні зменшити ентропію системи. І пасивні, системи, що самовдосконалюються, можуть перебудовувати свою структуру не тільки в межах заданого набору елементів, але й шляхом набору елементів за рахунок середовища. Отже, базовими принципами, які зумовлюють життєздатність та безпеку системи, є її спроможність до самоорганізації та саморозвитку.

Згідно принципу необхідної різноманітності Енбі та закону адекватності властивостей об'єкта управління і регулятора Стаффорда Біра, для стабілізації системи різноманітність регулюючих керуючих впливів повинна бути не меншою за

різноманітність зовнішніх збурень. Тобто, система управління повинна бути на ступенем різноманітності адекватна обсягу управління. Стосовно організаційних систем це означає необхідність використання при розв'язанні задач управління, зокрема економічною безпекою, комплексу сучасних методів управління, які відповідатимуть рівню складності задач. Процес управління завжди повинен бути скерований на те, щоб "необхідна різноманітність" забезпечувала стабільність підприємства і можливість його виживання, що досягається або розробкою методів зменшення різноманітності, або збільшенням різноманітності методів управління, або (частіше за все) і тим, і іншим одночасно. Мова йде про створення своєрідного "генератора різноманітності" в механізмі управління, коли виявляється реальна можливість найповнішого моніторингу та регулювання дій кожного елемента і всієї їхньої сукупності з єдиних цільових установок в межах єдиного організаційного утворення – системи безпеки підприємства.

Процес функціонування і розвитку системи може бути розглянутий як поєднання двох одночасних процесів: зміни складності, яка виражає процес зміни різноманітності і розподілу властивостей елементів системи; зміни організованості, яка виражає реакцію на цю зміну складності. Таким чином, для ефективного управління безпекою виробничої системи необхідно мати адекватний рівень складності та організації, який забезпечує можливість адаптації до змін зовнішнього середовища незважаючи на високий рівень інерційності, притаманний усім соціальним системам. Підприємства потребують сьогодні не лише ідентифікації власних критеріїв стабільності, способу виміру внутрішньої тенденції відхилення від стабільного стану, а і алгоритму класифікації порушення внутрішнього стану рівноваги та повернення системи до нього, посиленням чи зниженням збурень в залежності від конструктивного або руйнівного впливу, оцінки очікуваного результату стратегічного вибору за критерієм стабільності та безпеки.

Отже, на вітчизняних підприємствах при вирішенні проблем безпеки на засадах методології системного аналізу доведеться зробити принципову зміну типу реакції системи менеджменту - від абсолютної (спосіб дій, який полягає в тому, щоб не розв'язувати проблему, а покладатися на те, що вона зникне сама) та резолюції (часткового розв'язання проблем, щоб звести її до деякого припустимого стану) до солюції (розв'язання проблеми найкращим чином за даних умов) та дисолюції – спрямований на те, що зняти проблему шляхом зміни умов або змін в системі та її оточенні, щоб не тільки цю проблему, але й майбутні проблеми система безпеки змогла долати сама.

Власне мова йде про формування сучасної системи економічної безпеки підприємства, яку фахівці ідентифікують як «структурований комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на захистність підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз та на формування унікальних здатностей протистояти їм в майбутньому» [13, с. 35]. Конфігурація складових економічної безпеки кожного підприємства є цілком індивідуальною, проте ефективно управління економічною безпекою підприємства можливе лише при комплексному та системному підході до її організації.

Від точної ідентифікації загроз підприємству, від правильного вибору системи індикаторів, залежить ступінь адекватності оцінки економічної безпеки

підприємства та комплекс необхідних заходів щодо попередження та нівелювання небезпеки, відповідних масштабів та характеру загроз. Тому на кожному підприємстві (незалежно від розмірів самого підприємства) необхідно не лише розробити дієву систему виявлення і розпізнавання загроз та конкретних превентивних заходів з їх локалізації, але й забезпечити контроль за ефективністю функціонування системи безпеки, удосконалення її елементів.

Проведений автором аналіз рівня економічної безпеки низки підприємств нафтогазового комплексу показав, що в цілому рівень економічної безпеки досліджуваних підприємств можна оцінити як кризовий. При цьому слід зазначити, що багатоваріантний ситуаційний аналіз безпеки в процесі ідентифікації діапазону середкригічного і критичного стану економічної безпеки конкретних підприємств, дозволив побачити вкрай негативну динаміку основних функціональних складових безпеки, а саме - політико-правової, силової, фінансової, техніко-технологічної та кадрової. Причини виникнення зовнішніх негативних впливів щодо політико-правової та силової складової безпеки досліджено на початку розділу, тому в подальшому увагу буде сконцентровано на решті складових безпеки.

При комплексному аналізі індикаторів економічної безпеки та потенційно можливих загроз економічній безпеці конкретних підприємств, виявлено, що беззаперечним лідером за рівнем загроз серед інших функціональних складових безпеки, є фінансова, яка об'єктивно віддзеркалює сьогодні загальний кризовий етап України (розрахунки здійснювалися поквартально на підставі офіційних даних статистичного обліку Державного комітету статистики України, Міністерства економіки України, Міністерства палива та енергетики України, Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України, Міністерства фінансів України та Національного банку України).

І це абсолютно не суперечить висновкам переважної більшості дослідників, щодо особливого статусу фінансової підсистеми у системі економічної безпеки підприємства: «У загальному складі елементів економічної безпеки фінансова компонента виступає в ролі провідної через основоположне значення рівня і структури фінансового потенціалу підприємства в забезпеченні мети його економічного розвитку» [10, с. 21]. Рівень фінансової безпеки будь-якого підприємства, - зокрема на думку авторів [14, с. 23], - визначає можливість забезпечувати інші складові його економічної безпеки; і навпаки, зміни в будь-якій сфері підприємства в кінцевому результаті відображаються у його фінансовій безпеці. Тому сучасний механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства повинен передбачати об'єктивний моніторинг фінансового стану підприємства з метою виявлення і прогнозування загроз його фінансовим інтересам; розробку системи гранично допустимих значень фінансово-економічних показників, перевищення яких провокує фінансову нестабільність та кризу. А управління фінансовою безпекою повинно органічно увійти до загальної системи управління безпекою підприємства, оскільки є однією з його базових функціональних підсистем, що забезпечують реалізацію управлінських рішень у життєво важливій фінансовій сфері його діяльності.

Проте проблеми фінансової безпеки є останнім часом не лише об'єктом прискіпливої уваги з боку науковців [15-18], але й характеризуються достатньо

високим рівнем практичної реалізації розроблених теоретико-методологічних засад управління фінансово-економічною безпекою підприємства, зокрема, поступово впевнено знаходять своє відображення у діяльності вітчизняних підприємств та організацій його принципи, методи, функції, механізми, основні підходи, науково-методологічні основи ідентифікації загроз фінансово-економічній безпеці та ризиків фінансово-економічної діяльності, розробки комплексу заходів з їх нейтралізації, формування стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства, аналізу та оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства.

Не менш актуальною, проте зазвичай менш дослідженою, як показав аналіз, для вітчизняних суб'єктів господарювання є проблема кадрової безпеки, особливо зважаючи на реальні загрози кадровому потенціалу. Поступове зниження, «вимивання» кадрового потенціалу України протягом періоду незалежності сьогодні набуває вже катастрофічних розмірів, чому власне об'єктивно сприяють основні загрози національній безпеці України у соціальній та гуманітарній сферах: невідповідність програм реформування економіки країни і результатів їх здійснення визначеним соціальним пріоритетам; неефективність державної політики щодо подолання бідності та збалансування продуктивної зайнятості працездатного населення; криза системи охорони здоров'я і соціального захисту населення; посилення протягом останнього року неконтрольованих міграційних процесів (в тому числі вимушена міграція у зв'язку із військовими подіями на сході України), суспільно-політичне протистояння окремих соціальних верств населення та регіонів України тощо.

Актуальність використання сучасної концепції управління персоналом, а також невдирцьованість організаційно-практичних підходів до формування механізму безпеки в конкретних умовах функціонування галузевих та регіональних суспільних систем, обумовлює необхідність розробки технології та основних підходів до кадрової підсистеми в системі стратегічного управління безпекою підприємства.

Як показав проведений аналіз, для досліджуваних підприємств серед класичних кадрових функцій (навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації, поточна періодична оцінка кадрів, організація роботи з кадровим резервом тощо) традиційно слабким в реальному виконанні є профорієнтаційно - адаптаційний напрям кадрової роботи, який вимагає розробки дієвих заходів щодо його вдосконалення при формуванні комплексної системи управління безпекою, яка об'єднує низку функціональних підсистем, в тому числі кадрову.

Успішність адаптації залежить від цілої низки умов, в тому числі: об'єктивності ділової оцінки персоналу (як при відборі, так і в процесі трудової адаптації працівників); відпрацьованості організаційного механізму управління процесом адаптації; гнучкості системи навчання персоналу; особливості соціально-психологічного клімату, який склався в колективі; тощо. Особливо слід зупинитися на питанні організаційного механізму управління процесом адаптації як ключової умови її успішного здійснення. Недосконалість даного механізму для вітчизняних підприємств являється однією з головних причин декларативності управління адаптацією. Слід зауважити, що формування ефективного механізму управління процесом адаптації передбачає вирішення як мінімум трьох найважливіших

проблем: структурне закріплення функцій управління адаптацією; технологія процесу управління адаптацією; інформаційне забезпечення цього процесу.

До організаційних рішень з управління адаптацією можуть бути віднесені наступні: організація семінарів, курсів з різних аспектів адаптації спрямовані на найбільш швидке і раціональне адаптування до стилю і методів роботи, зокрема інтенсивні короткострокові курси для керівників, які вперше вступають на посаду або при необхідності ротації; проведення організаційно-підготовчої роботи при впровадженні інновацій; використання методу поступового ускладнення завдань, комп'ютерних тренажерних комплексів, тощо.

Так, зокрема в роботі [19] автором досліджуються проблеми управління адаптацією персоналу в сучасних умовах на прикладі Долинського ЛВУМГ. З цією метою розроблено модуль психологічного та професійного відбору операторів газоперекачувальних агрегатів ProfTester, який дозволяє на основі психофізіологічних критеріїв визначати готовність оператора до робочої зміни, а також проводити відбір серед потенційних кандидатів для виконання функцій імінного інженера газоперекачувальних агрегатів (ГПА). Даний модуль розширює функціональні можливості комп'ютерного тренажерного комплексу з відбору і передзмінного контролю поточного психологічного та функціонального стану змінних інженерів ГПА Долинського ЛВУМГ. Використання модуля ProfTester в складі комп'ютерного тренажерного комплексу дозволить забезпечити ефективний відбір, практичну підготовку, навчання та перевірку знань та вмінь операторів ГПА задля зменшення кількості аварійних та вимушених зупинок ГПА, що викликають через "людський фактор".

Ще однією значною проблемою для вітчизняних підприємств, як показало дослідження, є проблема інформаційного забезпечення адаптації, зокрема необхідності накопичення нормативних показників рівня та тривалості адаптації. А вже висновок про її успішне проведення робиться на основі порівняння фактичних і нормативних показників, які умовно можна поділити на об'єктивні та суб'єктивні. До об'єктивних відносяться показники, які характеризують ефективність трудової діяльності, активність участі співробітників в її різних сферах. Крім того, показники адаптації поділяються за належністю до одного із її аспектів, наприклад, професійному аспекту (в залежності від кваліфікованих навиків до вимог робочого місця); психофізіологічному (ступень втомленості, рівень нервового перевантаження). Збір та обробку інформації про рівень і тривалість адаптації доцільно проводити в рамках процедури поточної ділової оцінки персоналу.

Отже, не зважаючи на відмінність між видами виробничої адаптації (первинної та вторинної: психофізіологічної, соціально-психологічної, організаційно-адміністративної, економічної, санітарно-гігієнічної), всі вони знаходяться в постійній взаємодії, а тому потребують застосування повітряних технологій процесу управління адаптацією, які забезпечать швидкість та успішність адаптації персоналу до організаційних змін, а отже кадрову та економічну безпеку підприємства.

Адаптація та професійна орієнтація виступають не лише важливим елементом підсистеми кадрової безпеки, але й являються регулятором зв'язку між системою освіти і виробництвом, недосконалість якого, на нашу думку, є ще однією з

передумов, своєрідним каталізатором незадовільного рівня економічної безпеки вітчизняних підприємств.

Рівень економічної безпеки підприємства залежить також від того, наскільки ефективно його керівники спроможні ідентифікувати можливі загрози та ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища. Проте сучасний кризовий стан в Україні особливо гостро продемонстрував низький професійний рівень, відсутність іноді елементарних навичок при прийнятті тактичних та стратегічно важливих рішень, неготовність до серйозних викликів з боку зовнішнього оточення, елементарну неспроможність багатьох керівників діяти в критичних умовах, що обумовлює особливу актуальність підготовки висококваліфікованих фахівців з менеджменту, зокрема нафтогазового профілю.

В контексті проблем економічної безпеки, українському суспільству сьогодні, як ніколи раніше, потрібні менеджери, здатні стратегічно мислити, критично та об'єктивно оцінювати ситуацію та застосовувати набуті знання в нестандартних, іноді непередбачуваних та важко прогнозованих ситуаціях в умовах «виклику». Підготовка таких спеціалістів вимагає серйозної зміни фокусу у навчальному процесі у бік використання інноваційних методів та прийомів навчання, які б не лише забезпечили можливість ґрунтовної теоретичної підготовки, але й ефективною первинної адаптації та реалізації отриманих під час навчання практичних навичок в реальних умовах [20].

Питання впровадження інноваційних та сучасних інтерактивних технологій у навчальний процес розглядається протягом тривалого періоду часу вітчизняними та закордонними дослідниками та стало предметом дискусій експертів з різних напрямів діяльності, зокрема, на щорічних науково-практичних семінарах «Сучасні інформаційні технології в дистанційній освіті» в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу. Ідея інтегрувати у навчальний процес новітні засоби навчання – віртуальні та освітні середовища, які як багаторівневі та багатофункціональні, мають низьку суттєвих переваг перед класичними системами дистанційного навчання, знайшла втілення у проекті віртуального навчального середовища, розробленого кафедрою комп'ютерних технологій управління та автоматизації ІФНТУНГ [21]; на різних кафедрах відбувається розробка і впровадження віртуальних комплексів, зокрема, лабораторних практикумів у підготовку інженерних кадрів [22] тощо.

Загальновідомі переваги віртуальних лабораторій перед реальними, а саме: відсутність необхідності придбання дорогого обладнання; можливість моделювання процесів, перебіг яких принципово неможливий в лабораторних умовах; можливість швидкого проведення серії дослідів з різними значеннями вхідних параметрів, що буває необхідно для визначення залежностей вихідних параметрів від вхідних; наочна візуалізація на екрані комп'ютера та суттєва економія часу для введення результатів (зазвичай досить великих масивів отриманих цифрових даних) у електронний формат, так як дані можуть заноситися в електронну таблицю результатів безпосередньо при виконанні дослідів експериментатором або автоматично (що у свою чергу значно зменшує ймовірність можливих помилок).

Окрема і важлива перевага полягає в можливості використання віртуальної лабораторії у дистанційному навчанні, коли в принципі відсутня можливість роботи в лабораторіях університету. Таким чином, використання реально-віртуальної лабораторії є актуальною науковою задачею, що має важливе практичне значення для суттєвого підвищення рівня підготовки і перепідготовки інженерних та управлінських кадрів.

Основною вимогою до моделі віртуальної лабораторії є максимально можлива адекватність візуального сприйняття та функціональної поведінки по відношенню до реальної лабораторної установки, що відповідає змістовній частині предметної області застосування. При цьому серед інших вимог до моделі віртуальної лабораторії можна виділити наступні основні технологічні вимоги: відповідність міжнародним стандартам; незалежність навчальних модулів від модуля управління віртуальною лабораторією; забезпечення повноти подання навчальних програмних об'єктів (віртуальних лабораторних робіт); відкритість віртуальної лабораторії як системи для реалізації можливості створення нових і редагування існуючих віртуальних лабораторних робіт. Відмінною особливістю реально-віртуальної лабораторії від інших електронних освітніх ресурсів є наявність спеціалізованого програмного забезпечення, що дозволяє провести експеримент в рамках даної лабораторії, спостерігати хід його протікання і отримати необхідний набір даних для подальшої обробки експерименту у відповідності з отриманим завданням.

Світовий досвід робіт у даній галузі показав, що одним з лідерів такого програмного забезпечення є Simatic WinCC (Windows Control Center) - система HMI, програмне забезпечення для створення людино-машинного інтерфейсу, складова частина сімейства систем автоматизації Simatic, вироблених компанією Siemens AG. Працює під управлінням операційних систем сімейства Microsoft Windows і використовує базу даних Microsoft SQL Server (починаючи з версії 6.0). До основних можливостей WinCC слід віднести: візуалізацію техпроцесу (Graphic Designer), конфігурування та настройка зв'язку з контролерами різних виробників (Tag Management), відображення, архівування та протоколювання повідомлень від технологічного процесу (Alarm Logging), відображення, архівування та протоколювання змінних (Tag Logging), проектування системи звітності (Report Designer) тощо.

Прикладом застосування такого програмного забезпечення і створення віртуального лабораторного практикуму є відтворення умов вивчення дисципліни «Проектування, будівництво і експлуатація морських нафтогазових споруд» максимально наближених до умов, які виникають у реальних умовах виконання своїх професійних обов'язків випускників спеціалізації «Морські нафтогазові технології». Така форма навчання дає також можливість ефективного реалізації дистанційного вивчення даної дисципліни.

Таким чином, використання реально-віртуальних лабораторій в навчальному процесі дозволяє з одного боку надати можливість майбутньому спеціалісту отримати практичні навички проведення експериментів, детально ознайомитися з комп'ютерною моделлю унікального об'єкта, досліджувати процеси і явища, фактори ризиків та прогнозувати можливі наслідки. З іншого боку, підключення наявного лабораторного обладнання та приладів до комп'ютера в рамках віртуальної



лабораторії дозволяє перевести традиційну форму подачі навчального матеріалу на новий рівень технологій, відповідний сьогодишньому рівню розвитку науки і техніки.

Зазначені перспективи вимагають перегляду стереотипів традиційного мислення і переходу до нових форм і методів навчання майбутніх керівників, зокрема імітаційних. Адже, сучасному менеджеру необхідно не лише вміти передбачати потенційні джерела виникнення кризових ситуацій на основі ретельних досліджень в усіх без виключення функціональних сферах, але й мати уяву про ефективний механізм їх моделювання та запобігання.

Тому можливості традиційних навчальних технологій повинні бути, на нашу думку, доповнені сьогодишнім застосуванням імітаційних методів як сучасного інструменту системного аналізу, спрямованого на дослідження функціонування складних соціально-економічних систем. Використання імітаційних моделей при вивченні фахово орієнтованих дисциплін, зокрема галузевого спрямування, для підтримки прийняття управлінських рішень з можливістю розгляду численних альтернативних варіантів, за кілька місяців дозволяє отримати досвід управління компанією, аналогічний кільком рокам практичного досвіду в реальному конкурентному середовищі. Імітаційні методи навчання та бізнес-симуляція вже активно використовуються в багатьох навчальних закладах України (КНЕУ, ХНЕУ, ТНЕУ, Сумському держуніверситеті, Східно-українському університеті ім. В. Даля) в форматі виробничої практики, тренінгу, чемпіонату. Учасники тренінгової системи виходять за рамки своєї вузької спеціалізації, починають сприймати компанію як єдиний цілісний організм; вони краще розуміють основні бізнес-процеси та взаємозв'язки між окремими підрозділами, вирішують нетипові проблеми та неалгоритмізовані завдання [23].

Побудовані на імітації перебігу основних бізнес-процесів, імітаційні методи навчання дозволять майбутнім менеджерам отримати і відпрацювати необхідні навички та вміння: робити якісні прогнози, розробляти дієві заходи щодо розвитку виробничої та операційної системи, вдосколювати організаційні процеси та механізми безпеки. Імітаційний тренінг дозволить комплексно і системно побачити проблеми безпеки нафтогазової компанії, проаналізувати весь спектр процесів всередині організації та їх взаємозв'язок, зрозуміти взаємозалежність всіх факторів в процесі функціонування, виявляти «виклики» зовнішнього середовища, навчитися розробляти конкурентні стратегії, альтернативні сценарії розвитку компанії тощо [24].

Отже, важливим завданням є подальше динамічне вдосконалення існуючої системи освіти до рівня європейських стандартів, корекція як у напрямку адаптації фахової спеціалізації менеджерів з врахуванням попиту на ринку праці, так і зміни компетенцій випускників у відповідності до вимог безпеки та сучасних реалій політичного, економічного та соціального життя.

Проведені автором дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

- економічна безпека – це універсальна категорія, яка характеризує динамічну рівновагу економічної системи та досягається в процесі її розвитку і адаптації до дій внутрішніх і зовнішніх чинників;

- об'єкт дослідження, таким чином, являє собою складну динамічну систему, що вимагає моделювання і вивчення засобами загальної теорії систем, відповідним використанням інструментарієм;

- результат функціонування системи (згідно закону синергії), не є простою арифметичною сумою результатів діяльності окремих підсистем, що вимагає конкретизації цих важливих складових системи економічної безпеки підприємства за функціональною ознакою, які у взаємозв'язку спроможні забезпечити позитивний синергетичний ефект;

- на кожному підприємстві необхідно не лише розробити дієву систему виявлення і розпізнавання загроз та конкретних превентивних заходів з їх локалізації, але й забезпечити контроль за ефективністю функціонування системи безпеки, удосконалення її елементів;

- результати аналізу й оцінки рівнів складових економічної безпеки повинні бути покладені в основу розроблення комплексу заходів, спрямованих на протидію загрозам, та підвищення рівня економічної безпеки підприємства і відповідно розширення його адаптаційних можливостей до змін, створення умов стабільного функціонування і розвитку.

#### Список використаних джерел:

1. «Енергетична стратегія України на період до 2030 року» - [Режим доступу]: <http://zakon.rada.gov.ua/signal/kr06145a.doc>
2. <http://www.securityconference.de/Program.425+M5119e28784a.0.html>
3. <http://old.niss.gov.ua/book/otch/zmist.htm> «Концепція економічної безпеки України» (схвалена Верховною Радою України 16 січня 1997 року)]
4. <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/964-15> Закон України «Про основи національної безпеки України» від 19.06.2003р (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 39, ст.351)
5. <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/105/2007/para10#n10> Стратегія національної безпеки України «Україна у світі, що змінюється»»
6. <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/648/2004/para10#n10> «Воєнна доктрина в редакції Указу Президента № 390/2012 від 08.06.2012»
7. Про Стратегію сталого розвитку «Україна - 2020» // Указ Президента України П. Порошенка № 5/ 2015. – 12 січня 2015 року.
8. Гесць В. М. Концепція економічної безпеки України / В. М. Гесць - Інститут Економічного прогнозування, К.: Логос, 1999. - 56с.
9. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного.- К: КНЕУ, 2001. – 526с.
10. Фінансова безпека підприємства: навч. посібник / [Т. Б. Кузенко, Л. С. Мартюшева, О. В. Грачов, О. Ю. Литовченко]. – Харків: ХНЕУ, 2010. – 304 с.
11. Дудник І. М. Вступ до загальної теорії систем / І. М. Дудник. – К.: Кондор, 2009. – 205 с.
12. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ: учеб. пособие / Ю. П. Сурмин. – К.: МАУП, 2003. – 368 с.



13. Отенко І. П. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник / І. П. Отенко, Г. А. Іващенко, Д. К. Воронков. – Х.: ХНЕУ, 2012. – 256 с.
14. Мойсеєнко І. П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник / І. П. Мойсеєнко, О. М. Марченко. – Львів, 2011. – 380 с.
15. Барановський О. І. Фінансова безпека: монографія / О. І. Барановський // Інститут економічного прогнозування. – К.: Фенікс, 1999. – 318 с.
16. Бланк І.А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2004. – 784 с.
17. Єпіфанов А. О. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія / А. О. Єпіфанов, О. Л. Пластун, В. С. Домбровський. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – 295 с.
18. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення / М. М. Єрмошенко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 309 с.
19. Овеська О. В. Вдосконалення технологій менеджменту персоналу газотранспортного підприємства: [Текст] / О. В. Овеська, Л. О. Сав'юк, Р. М. Матвієнко // Інформаційно-аналітичні аспекти еволюційного розвитку економік і України у контексті світових тенденцій: Всеукр. міжвузівської науково-практичної конференції: Збірник матеріалів. – Ів-Франківськ, 2012. – С. 108.
20. Овеська О. В. Проблеми та перспективи підготовки менеджерів нафтогазового профілю: [Текст] / О. В. Овеська // Матеріали Міжнародної наук.-технічної конференції "Нафтогазова освіта та наука: стан та перспективи" (10 - 12 грудня 2014 р.) / – Ів-Франківськ: ІФНТУНГ. – С. 332-334.
21. Заміховський Л. М. Проект віртуального навчального середовища кафедри комп'ютерних технологій в системах управління та автоматики: [Текст] / Л. М. Заміховський, Л. О. Сав'юк // Збірник тез доповідей III Всеукр. науково-практичного семінару "Сучасні інформаційні технології в дистанційній освіті" MITDE – 2014. – Ів-Франківськ: ІФНТУНГ. – С. 73-76.
22. Овеська О. В. Розробка і впровадження віртуальних лабораторних практикумів у підготовку інженерних кадрів: [Текст] / О. В. Овеська, С. О. Овеський, К. О. Равнушкіна // Інноваційний потенціал світової науки – XXI сторіччя: Всеукраїнська науково-практична конференція, «Южноукраїнський гуманітарний альянс», 20-25 травня 2014 року: Збірник статей. – Запоріжжя, 2014. – С. 90-91.
23. Овеська О. В. Перспективи використання імітаційних методів навчання: [Текст] / О. В. Овеська // Збірник тез доповідей III Всеукраїнського науково-практичного семінару "Сучасні інформаційні технології в дистанційній освіті" MITDE. – 2014. – Ів-Франківськ: ІФНТУНГ. – С. 196-198.
24. Овеська О. В. Стан та перспективи використання сучасних освітніх технологій при підготовці інженерів та менеджерів: [Текст] / О. В. Овеська // Матеріали IX Міжнародної науково-практичної науково-практичної конференції «Проблеми і перспективи працевлаштування випускників вищих навчальних закладів»: – ДонНУЕТ (25 листопада 2014 р. – С. 77-78)

УДК 005.336.1:005.921

Автори: д.е.н. проф. Полянська А. С.  
Аспірант Савка Ю. В.

#### **БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Постановка проблеми.** Конкурентна боротьба і умови ринку, які постійно змінюються, змушують підприємства підвищувати ефективність своїх систем управління і безперервно коригувати свою діяльність відповідно до стратегічних цілей. Життєвий цикл розвитку більшості українських підприємств починається з боротьби за виживання. А ті, кому вдалося втриматися на ринку, замислюються про стратегію розвитку та ефективність управління. У цих умовах підприємства шукають нові інструменти та технології управління, здатні трансформувати стратегію підприємства на рівень її оперативного управління та забезпечити ефективне поточне функціонування та довгостроковий розвиток.

На сьогоднішній день одним з ключових інструментів управління, який забезпечує взаємозв'язок стратегії підприємства з короткостроковими завданнями окремих підрозділів, є технологія бюджетування. Багато вітчизняних підприємств вже мають працюючі системи бюджетування, ще більша кількість збирається реалізувати проєкти по їх впровадженню найближчим часом.

Кожне підприємство, що створює систему бюджетування, хоче домогтися максимального ефекту від її впровадження. Тому на сьогодні важливо визначити критерії ефективного управління підприємствами та з'ясувати як бюджетування дозволяє досягти підвищення ефективності системи управління на підприємстві.

**Аналіз досліджень та публікацій по проблемі.** В багатьох роботах західних науковців висвітлюється тема бюджетування, зокрема: Аманжолової Б., Бріггема Ю., Кінгі А., Мейтленда, Рачлін Р., Хруцького В. Серед українських науковців питаннями бюджетування займалися: Довбня С., Квасницька Р.С., Кравченко О., Онищенко С., Савчук В., Голов В. та інші.

Попри те, що зарубіжними та вітчизняними науковцями у теорію бюджетування зроблено суттєвий внесок за рахунок удосконалення термінологічного апарату, обгрунтування видів бюджетів, особливостей процесу бюджетування в сучасних умовах та введення інших базових понять, слід зазначити, що даний процес повільно запроваджується у вітчизняну практику. І це обумовлено тим, що формування та реалізація бюджетного процесу на підприємстві відбувається ізольовано від інших видів діяльності, які прямо не пов'язані із бюджетуванням, але мають взаємозв'язок і взаємовплив із даним процесом. Відтак заслуговує на увагу дослідження особливостей технології бюджетування, врахування яких дозволить підвищити ефективність управління підприємством.

**Метою даної публікації є** дослідження джерел підвищення ефективності функціонування бюджетного процесу з метою підвищення ефективності системи управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Однією із технологій сучасного управління є бюджетування, яке розглядають як інтегровану систему складання бюджетів,

поточного контролю за їх виконанням, обліку відхилень фактичних показників від бюджетних та аналізу причин суттєвих відхилень. При цьому бюджет підприємства є засобом балансування доходів та витрат, надходжень і виплат грошових коштів [3]. В основі технології бюджетування покладено критерій ефективного функціонування підприємства, що досягається за рахунок досягнення поставлених цілей та отримання доходу, що забезпечує прибуткову діяльність. Досягнути підвищення ефективності роботи підприємства шляхом впровадження системи бюджетування можна на основі погодження стратегічних планів з поточними та оперативними: координації й інтеграції поточних планів за різними напрямками бізнесу; створення системи якісного інформаційного забезпечення менеджерів різних рівнів управління в необхідні терміни; створення системи контролю за виконанням фінансових планів [6]. Необхідною умовою є використання (розроблення) операційних норм у формах страхових запасів, витрат матеріалів на одиницю виробу тощо [2]. Науково обгрунтовані норми і стандарти, які відповідають світовим параметрам розвитку дозволяють формувати бюджети, що характеризують реальну ситуацію на підприємстві та орієнтують на зменшення витрат.

Досягнути та підтримувати ефективність підприємства можна на основі врахування можливих доходів і витрат за різних альтернативних варіантів розвитку з допомогою гнучкого бюджетування. Гнучкі бюджети дозволяють формувати декілька сценаріїв майбутнього розвитку при зміні показника ділової активності [9]. Отже, бюджетування – це технологія управління бізнесом на всіх рівнях підприємства, що забезпечує досягнення його стратегічних цілей за допомогою бюджетів, на основі збалансованих фінансових показників.

Для дослідження того, яким чином застосування бюджетування забезпечує ефективність підприємства, розглянемо основні етапи процесу бюджетування (рис. 1).

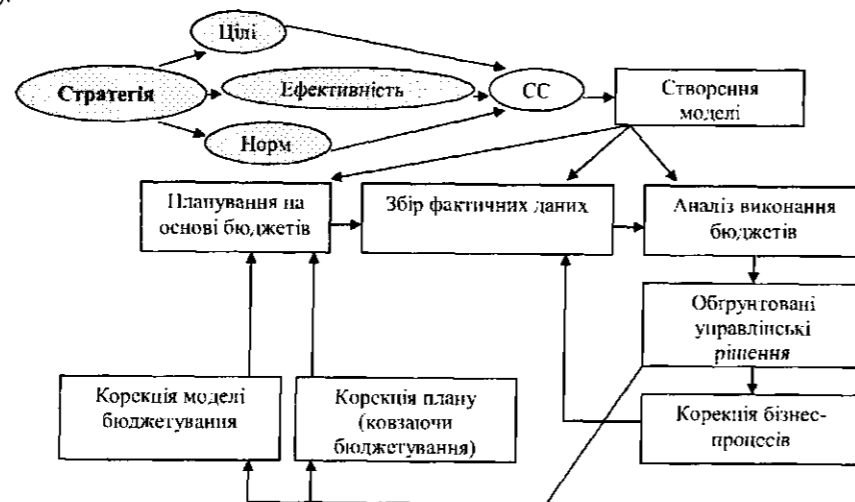


Рис. 1. Процес бюджетування

Визначальним етапом бюджетування на підприємстві є узгодження фінансової функціональної стратегії із загальною корпоративною стратегією. Даний етап передбачає розроблення системи показників, які забезпечують досягнення поставлених цілей та входять в статті розроблених бюджетів. На практиці таку систему показників ще називають збалансованою системою показників, яка дозволяє представити стратегічні і тактичні цілі у вимірному вигляді. Розроблена система бюджетів, повинна узгодити діяльність виділених у фінансовій структурі центрів фінансової відповідальності і напрямків бізнесу, дотримуючись при цьому критерію ефективності як перевищення доходів над витратами.

Залежно від цілей, які ставить перед собою підприємство та сфер застосування бюджетів, використовують такі види бюджетного планування, які на сьогодні напроцьовала світова практика, зокрема:

- бюджетування з нуля;
- бюджетування від попереднього періоду;
- бюджетування від плану закупівель;
- бюджетування від плану виробництва.

Сучасний підхід до формування бюджетів вимагає врахування сценарних умов планування і включає в себе оптимістичний, песимістичний та реалістичний варіанти розвитку господарських ситуацій. Це дозволяє розглядати різні варіанти результативності управління підприємством та вибирати той, що найбільше відповідає ситуації, у якій він буде реалізуватись [10].

Слід зазначити, що існує прямий зв'язок між залежністю ефективності підприємства та ефективності системи бюджетування. Для постійного моніторингу даної залежності системи бюджетування повинна бути максимально простою та автоматизованою, і такою, щоб витрати від її функціонування не перевищували вигоди від її застосування.

Розглянемо окремі вимоги забезпечення ефективності системи бюджетування. Головною умовою є вибір системи контрольованих показників, які забезпечують підприємству ефективність як окремого бізнесу, так і підприємства загалом. Отже, необхідно виділити джерела ефективності та критерії, від яких залежить результат діяльності підприємства. Роблячи акцент на зазначені позиції, керівництво отримує змогу управляти ефективністю системи бюджетування.

Не менш важливою умовою забезпечення ефективності системи бюджетування є досягнення планових показників. Чим вищою є точність планування, тим більш передбачуваною стає діяльність підприємства, тим ефективніше використовують залучені у господарські процеси ресурси, тим вищими значення збалансованих показників діяльності підприємства.

В цілому, фактори, що впливають на ефективність системи бюджетування на підприємстві можна поділити на дві групи (рис. 2).

До першої групи належать характеристики суміжних процесів, які тісно взаємодіють з системою бюджетування. Справа в тому, що бюджетне управління інтегрує інформацію, що надходить від безлічі суміжних процесів, а також забезпечує ці процеси інформацією, необхідною для їх виконання. Тому ефективність бюджетування неможливо розглядати у відриві від зовнішнього оточення.

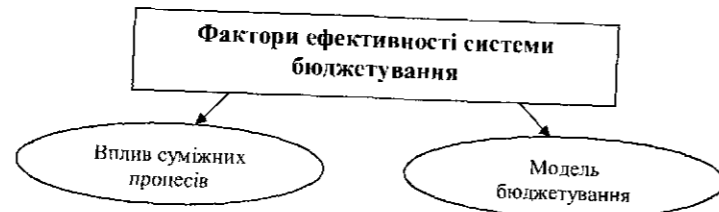


Рис. 2. Фактори ефективності системи бюджетування

До другої групи належать показники самого процесу бюджетування, а також його методичне забезпечення і підтримка.

Ефективність бюджетного процесу, яка досягається через точність планування, у значній мірі визначається якістю організації суміжних процесів. Розглянемо найбільш тісно пов'язані з бюджетуванням суміжні процеси (рис. 3).

Якщо підприємство не має чітко визначених стратегічних цілей і формалізованої стратегії, то у нього не може бути й об'єднаних планів. Адже плани ґрунтуються на стратегії, а стратегія спрямована на певні цілі. Тим не менш, багато підприємств займаються плануванням, яке не пов'язане із стратегічними цілями. Зазвичай це називається плануванням «від досягнутого». При цьому в плани закладаються показники минулого року з деякою «надбавкою» на поліпшення. За такого підходу бюджети формуються із врахуванням тенденцій, які складаються у середовищі підприємства, і орієнтуються на ймовірність покращення результатів діяльності. Це, своєю чергою, не вимагає плану, адже план тут ототожнюється із тенденцією, яку інколи важко спрогнозувати. І тому планування в цьому випадку не має сенсу, як і питання про ефективність бюджетування. Адже ми вже встановили, що ефективність бюджетного управління характеризується точністю досягнення планових показників.

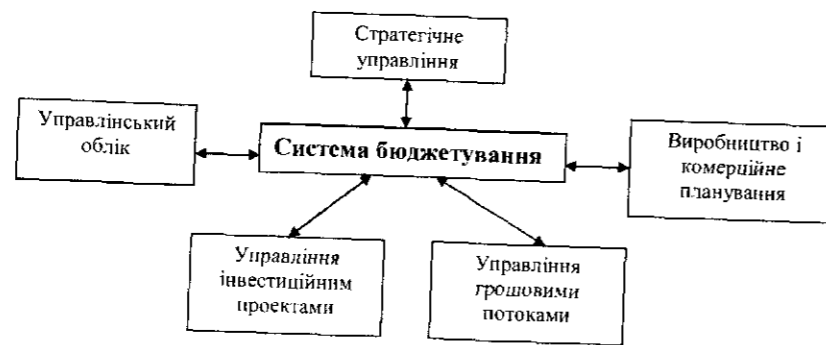


Рис. 3. Вплив суміжного середовища на систему бюджетування

Таким чином, за відсутності системи показників, що характеризують стратегічну мету та цілі її досягнення, питання про ефективність бюджетування не має сенсу.

На виробничих підприємствах основу стратегічного бачення та планування складає виробничо-комерційна діяльність. В межах комерційного та виробничого планування формуються плани продажів, руху товарів, виробництва продукції, закупівлі сировини і матеріалів. У відсутність такого планування сформувати будь-які достовірні бюджети неможливо. Тому створювати систему бюджетного планування необхідно з рівня робочих процесів підприємства. Бюджетування є надбудовою цієї системи, що дозволяє повноцінно визначити фінансові аспекти управління підприємством [4].

Разом з тим, має місце діяльність підприємств, що намагаються побудувати систему бюджетування без врахування виробничого планування або замість нього. Таке бюджетування являє собою беззмислову діяльність, яка не має управлінського сенсу, оскільки за ним не стоїть ні реальних процесів, ні коректних даних, ні обґрунтованих нормативів.

Таким чином, виробниче та комерційне планування відіграє вирішальну роль для забезпечення ефективності системи бюджетного управління. Для підготовки бюджетів потрібні релевантні дані, які відповідають критерію вчасності. Запізнення у підготовці виробничого плану та плану продажів загризе весь бюджетний цикл підприємства, а надання необґрунтованих даних ставить під питання сенс бюджетування.

Не менш важливим, і в деякій мірі визначальним елементом суміжного середовища підприємства у системі бюджетування є управлінський облік – вид управлінської діяльності, який забезпечує збір та систематизацію даних про діяльність підприємства, надаючи достовірну інформацію про фактичне виконання бюджетів, а також є основою для створення нормативної бази для планування [5]. Відсутність управлінського обліку є великою проблемою для підприємства. Як правило, в таких ситуаціях паралельно з постановкою системи бюджетування на підприємстві запускається проект постановки управлінського обліку. Це пояснюється тим, що звітність про виконання бюджетів може бути отримана тільки на підставі даних системи управлінського обліку. Ефективність бюджетного управління різко знижується, якщо з управлінського обліку надходять недостовірні дані або трудомісткість отримання звітності не виправдано висока.

Кожне підприємство інвестує кошти в свій розвиток. У швидко зростаючих підприємствах, що впроваджують інноваційні проекти, інвестиції складають переважачу частку всіх витрат на розвиток. В таких умовах важливою є робота, що пов'язана із контролем за цільовим використанням коштів підприємства, що має наслідки це тільки на результати управлінської діяльності, але і на стан підприємства, рівень загрози його функціонування. Бюджетне планування є вагомим інструментом виконання даної роботи. Якщо підприємство не навчиться керувати інвестиційними проектами та портфелем інвестиційних проектів, то воно не може сформувати реалістичні плани свого розвитку на найближчий час. Отже, необхідно чітко формувати та обґрунтовувати інвестиційні бюджети, оскільки, в іншому випадку, більша частка інвестиційних витрат залишиться за рамками бюджетного

планування. А це не відповідає вимогам ефективної системи бюджетування та ефективного управління.

Функціонування системи оперативного управління грошовими коштами служить інструментом контролю за виконанням бюджетів на підприємстві, виступаючи виконавчим механізмом системи бюджетування. В межах даного механізму падають заявки на витрачання коштів, проходить перевірка на відповідність планам і встановленим обмеженням [1]. Якщо на підприємстві не працює процес управління грошовими коштами, немає оперативного планування надходжень і виплат, не систематизовані заявки на витрати, то витрати підприємства не контролюються в оперативному режимі. У цьому випадку неминучі порушення лімітів, встановлених бюджетом. Дізнатися про виниклі відхилення можна, лише після проведення аналізу, в кінці звітного періоду. Таким чином, у цій ситуації не забезпечується точність виконання бюджету та оперативність контролю за рухом грошових коштів. Це пов'язано не з якістю процесів бюджетування, а з недоліками функціонування суміжною підсистемою, що відповідає за оперативне управління грошовими коштами.

Підсумовуючи, зазначимо, що ефективність бюджетування у значній мірі залежить від належного виконання суміжних процесів, зокрема: стратегічного управління, управлінського обліку, оперативного управління грошовими коштами, управління інвестиційним портфелем, виробничого та комерційного планування.

Поєднати та врахувати усі зазначені елементи бюджетного процесу та суміжні сфери діяльності, які мають на нього вплив можна з допомогою бюджетної моделі, яка є способом відтворення процесу формування та функціонування бюджетної системи на підприємстві. Визначаючи перелік бюджетних форм, які передбачаються до складання, а також фіксуючи взаємозв'язок між показниками різних бюджетів, ми тим самим визначаємо основні положення фінансової моделі бюджетування компанії. В результаті цих дій ми отримуємо модель, яка буде лежати в основі створеної системи бюджетного управління.

Практика розробки й впровадження систем бюджетного управління виділяє такі бюджетні моделі:

- індивідуальна модель комплексного бюджетування. Головна особливість даної моделі полягає у попередній побудові процесної моделі діяльності підприємства з наступним приєднанням функціональних бюджетів, що формуються до результатів. Ця модель є суто індивідуальною та враховує особливості фінансово-господарської діяльності кожного підприємства. Такий підхід може бути застосованим для підприємства будь-якої сфери діяльності. Комплексне бюджетування надає можливість сконцентруватися на особливостях діяльності підприємства, отримати необхідну деталізацію планових і фактичних показників, охопити всі напрями діяльності. Проте, головним недоліком даної моделі є тривалий термін розробки і, як наслідок, висока вартість і ризики у досягненні результатів;

- універсальна бюджетна модель, яка охоплює всю діяльність підприємства, проте є більш простішою з точки зору розробки й функціонування. Першим кроком у розробці бюджетної структури у даній моделі є визначення переліку статей бюджету доходів і витратків та бюджету руху грошових коштів, формування фінансової структури, виходячи з обсягу фінансових повноважень підрозділів

підприємства (управління доходами, видатками, прибутком тощо). Наступним кроком є зіставлення статей зведених бюджетів із центрами фінансової відповідальності та створення операційних бюджетів доходів і витратків за кожним центром відповідальності. Переваги універсальної моделі полягають у: швидкості її розробки та впровадженні - особливо це стосується багатопрофільних підприємств з значною диверсифікацією продукції що випускається; можливості відносно простого обліку внутрішнього обороту; швидкості планування й консолідації фактичних даних. Недоліком є відсутність функціональних планів, що заважає важкої оцінці планів підприємства за функціональними спрямуваннями;

- модель бюджетування окремих видів діяльності. Її мета полягає у наданні керівництву підприємством інформації щодо особливо актуальних питань стосовно контролю за діяльністю підприємства. Дані моделі можуть містити від одного до декількох натуральних або натурально-вартісних бюджетів, наприклад, бюджет виробництва готової продукції, бюджет залишків готової продукції, бюджет продажу тощо. Перевагами таких моделей є: швидке впровадження, що дозволяє у стислий термін отримати можливість контролю за найбільш актуальними напрямами діяльності підприємства; ефективне функціонування моделі за рахунок невеликої кількості бюджетів і простоти зв'язку між ними;

- модель бюджетування фінансових потоків. Її притаманні такі особливості, як висока швидкість введення у дію за рахунок невеликої кількості бюджетів і зв'язків між ними, що знижує вартість запровадження. Прикінцевим бюджетом цієї моделі є бюджет руху грошових коштів, який складається з метою управління платоспроможністю (ліквідністю) підприємства. Структура бюджету дозволяє планувати, обліковувати та аналізувати грошові потоки у такій площині: спрямуванні грошових потоків; структури виплат і надходжень за напрямами їх руху; обсягів виплат і надходжень (сукупних, за групами статей, за окремими статтями); проміжних та підсумкових результатів; залишків грошових коштів;

- модель бюджетування товарно-матеріальних потоків. Ця модель дозволяє управляти найбільш важливим для підприємства показником - прибутковістю (рентабельністю) його діяльності. Вона має відносно невисоку вартість і терміни впровадження; надає можливість управління прибутком від основної діяльності, що є особливо актуальним у середньо- й довгостроковій перспективі; дозволяє ефективно управляти основними спрямуваннями діяльності - виробництвом продукції, її реалізацією, закупівлею; збільшує можливість контролю та управління прямими й непрямими видатками. Але й ця модель має певні недоліки, зокрема комплексність, тобто залежність результатів від неврахованих факторів, наприклад, інвестиційних видатків. Заключним бюджетом даної моделі є бюджет основної діяльності, структура якого розкриває джерела формування доходів підприємства від основної діяльності; структуру витратків підприємства від основної діяльності; обсяги доходів і витратків (сукупні, за групами статей, за окремими статтями); різницю між доходами і витатками від основної діяльності [2].

Основною вимогою побудови моделі бюджетування є її відповідність цілям підприємства. Бюджетування, виступаючи в якості інтегруючого інструменту, зачіпає різні аспекти діяльності підприємства і дозволяє побудувати економічно обґрунтовану модель бізнесу. Адекватність моделі бюджетування означає її

відповідність типу бізнесу, масштабу, рівню зрілості процесів. Вся складність полягає в тому, щоб правильно вибрати вид моделі і адаптувати її під конкретне підприємство [8]. Адже кожне підприємство характеризується унікальною системою управління, яка дає свій відбиток на формування бюджетів та їх виконання. Треба зауважити, що складність моделі бюджетування зростає з підвищенням рівня організаційної зрілості підприємства. У міру збільшення складності зростає ступінь інтеграції процесів бюджетування з іншими процесами підприємства, а також спектр завдань, які вирішуються за допомогою бюджетів.

При виборі бюджетної моделі слід враховувати три основні групи факторів:

- рівень стратегічної зрілості керівництва підприємства, який характеризується наявністю формалізованої стратегії, стратегічних цілей та баченням перспектив розвитку бізнесу;

- ступінь централізації управління підприємством: або існування тенденції до делегування повноважень і відповідальності на рівень підрозділів і бізнес-одиниць, або персважання методів централізованого управління;

- рівень зрілості процесів управління [2].

В процесі формування моделі бюджетного управління, необхідно враховувати фактори, які впливають на ефективність її функціонування (рис. 4). Розглянемо ці фактори більш докладно і постараємося виділити критерії, за якими їх можна оцінити.

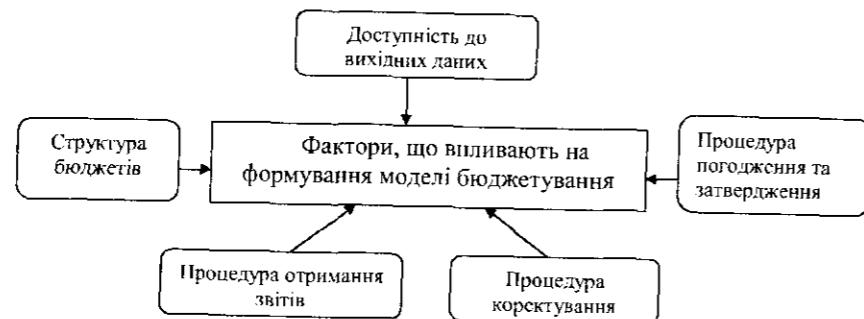


Рис. 4. Фактори, що впливають на формування моделі бюджетування

Перш за все, для складання будь-якого плану потрібні вихідні дані. При розробці бюджетів використовується наступна інформація:

- нормативи – виражені в натуральній або вартісній формі, в абсолютних або відносних показниках, розрахункові величини, використовувані для планування та управління діяльністю підприємства;

- бюджетні завдання – значення показників, які необхідно досягти;

- дані управлінського обліку – стан активів підприємства на певний момент часу [4].

В процесі отримання даних для бюджетного планування можуть виникати труднощі, зокрема: з доступом до інформації, з незручною формою подання, з швидкою змінністю доступу. Все це суттєво утруднює процес ефективного

бюджетування, збільшуючи і трудомісткість, і терміни складання бюджетів. Щоб уникнути подібної ситуації необхідно забезпечити своєчасне надання структурованих і упорядкованих вихідних даних, а також підтримувати в актуальному стані базу нормативної інформації – внутрішні тарифи, ціни, норми витрачання сировини і матеріалів, нормативи оплати, розподіл доходів, встановлення лімітів витрат і т.д. Навіть при наявності всієї необхідної вихідної інформації, розробка бюджетів може виявитися непосильним завданням для цілого розрахункового відділу. Йдеться про ситуації, коли структура планів не оптимальна. Щоб цього не сталося важливо приділити увагу двом факторам: кількістю рівнів фінансової структури і кількістю статей в бюджетах.

Бюджетування з використанням одного бюджету на все підприємство не дасть позитивного ефекту, так як він буде використовуватися тільки на верхньому рівні управління. Структурування, тобто перенесення частини показників на більш низькі рівні (а, отже, і відповідальності за їх досягнення), забезпечує залученість керівників середньої ланки до виконання цілей підприємства, закладених в бюджетах. Надмірна кількість рівнів ієрархії фінансової структури теж не раціонально. Важливо визначити ту кількість рівнів, яка забезпечує оптимальне управління підприємством і ефективне функціонування бюджетної системи. При цьому система бюджетів не повинна бути перевантажена несуттєвими показниками. Крім складності планування, це може позначитися і на виконанні бюджетів. При розробці структури бюджетів підприємства необхідно ретельно проаналізувати показники і виділити найбільш значущі – ті, якими реально можна управляти. З досвіду проєктів, ця цифра зазвичай варіюється від 10 до 20 статей [4].

Відповідно, для вироблення оптимальної структури бюджетів слід виділити необхідну для ефективного виконання процесів бюджетування кількість рівнів управління і встановити на кожному рівні оптимальний для нього набір показників.

Час і складність узгодження планів теж впливають на ефективне функціонування процесу бюджетного управління. Можна виділити декілька чинників, що впливають на процедуру погодження та затвердження бюджетів:

- кількість співробітників, що беруть участь в погодженні та затвердженні планів;

- час, що витрачається на кожному етапі узгодження;

- механізм консолідації бюджетів [7].

До передачі розробленого бюджету на виконання його розглядає цілий ряд суб'єктів різних рівнів, на кожному з яких він узгоджується і коригується. Щоб цей фактор не чинив сильного впливу на терміни, слід приділити увагу організації взаємодії людей, налагодити процедуру узгодження бюджетів.

Не варто випускати з уваги і час, що витрачається на консолідацію бюджетів. При неправильно поставленому механізмі консолідації, процес може затягнутися на досить тривалий термін. Питання щодо досягнення палєжного рівня ефективності системи стоїть і в тому випадку, коли для отримання певного звіту потрібно невинправдане кількість трудовитрат і часу. При відсутності автоматизації на складання консолідованого звіту може піти кілька днів.

Процес коригування бюджетів також накладає обмеження на ефективність бюджетної системи. Фактори, які необхідно які найперше звертають на себе увагу –

це час і трудовитрати, а також наявність і ефективність регламенту процедури прийняття рішень за фактичними результатами, тобто перелік дій, які необхідно прийняти при певному відсотку відхилення фактичних даних від планових.

Частину зазначених загроз можна нейтралізувати за допомогою автоматизації, використовуючи комп'ютерний компонент системи бюджетування. Зокрема, автоматизована система бюджетування забезпечує легкий доступ до великого обсягу різномірної інформації, як вихідних даних для планування, так і фактичних даних, що надходять з облікових систем. Також полегшується процедура консолідації планів і звітів, підвищується якість і можливості різного представлення інформації, що важливо при реалізації фінансового управління в реальному часі. Автоматизовані системи надають потужні засоби аналізу інформації, здійснюючи складні операції з великими масивами даних. Таким чином, істотно знижуються витрати часу і праці фахівців на пошук і обробку інформації.

Попри врахування усіх перелічених факторів, що впливають на ефективність функціонування системи бюджетування, найкращий результат досягається в тому випадку, якщо виконуються ті завдання, для вирішення яких, ця система розроблялася і призначена, зокрема: підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок своєчасного надання актуальних даних про фінансовий стан підприємства і причини, що зумовили понаднормовані відхилення та спричинили відповідні ризики діяльності, на підставі чого керівники підприємства приймають рішення щодо здійснення змін. Тут доцільно звернути увагу на важливість людського фактора. Фахівцям, що задіяні у системі бюджетування, необхідно вміти «читати» інформацію, яку вона надає. Тобто керівник повинен бути досвідченим управлінцем, розуміти інформацію і вміти застосовувати її для прийняття управлінських рішень.

Отже, для досягнення ефективності роботи системи бюджетного управління, а отже і ефективності підприємства, важливо налагодити зв'язок із суміжними процесами, підвищити їх якісний рівень, а також враховувати чинники, що впливають на підтримання роботи самої бюджетної моделі з мінімальними ризиками. Але навіть при високій зрілості процесів, керівник підприємства повинен вміти розуміти і грамотно використовувати інформацію, яку надає система бюджетного управління. Як наслідок досягнення такого зв'язку, ефективна робота системи бюджетування допоможе істотно знизити невизначеність щодо майбутнього підприємства і тим самим дозволить приймати обґрунтовані і виважені рішення. В результаті це має привести до поліпшення керованості та прозорості бізнесу, оптимізації використання ресурсів та підвищення прибутковості роботи підприємства та його інвестиційної привабливості, тобто до підвищення ефективності управління на підприємстві.

#### Список використаних джерел:

1. Абрамова І. М. Планування структури обсягів грошових потоків при складанні фінансових бюджетів підприємства / І. М. Абрамова // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2012. – № 3. – С. 25–30.

2. Андреева Г. І. Сучасні моделі бюджетного управління / Г. І. Андреева // Ефективна економіка. – 2014. – № 2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2770>.
3. Данілов О. Д. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях. навч. посіб. / О. Д. Данілов, Т. В. Паєнко. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 256 с.
4. Дзьоба В. Б. Система бюджетів як спосіб підвищення ефективності управління підприємством / В. Б. Дзьоба // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2008. – Вип. 18.9. – С. 192–199.
5. Кармінський А. М. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах // А. М. Кармінський / Фінанси України. – 2008. – № 4. – С. 45–50.
6. Квасницька Р. С. Змістовно-функціональні аспекти бюджетування та принципи його побудови на українських підприємствах // Р. С. Квасницька, С. О. Джерелейко / Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – Київ, 2011. – № 1. – С. 217–227.
7. Квасницька Р. С., Джерелейко С. О. Бюджетування на підприємстві: суть та основні передумови ефективного застосування / Р. С. Квасницька, С. О. Джерелейко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 5, Т. 1. – С. 54–56.
8. Мельник О. Г. Методи бюджетного планування / О. Г. Мельник // Фінанси України. – 2009. – № 12. – С. 37–46.
9. Полянська А. С. Забезпечення ефективності роботи малих підприємств на основі застосування системи гнучкого бюджетування в сучасних умовах господарювання / А. С. Полянська, І. В. Миронова // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії: Збірник наукових праць. – Чернівці: Технодрук, 2008. – Вип. 3 (12). – Ч. 2. – С. 161–169.
10. Полянська А. С. Сценарний метод формування напрямків розвитку організацій / А. С. Полянська // Економічний простір: Збірник наукових праць. – 2008. – № 13. – С. 208–214.

### РОЗДІЛ 3. ТЕХНОЛОГІЇ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІНІ

УДК 352.1

Автор: к.е.н., доц. Кушлик О. Ю.

#### ФОРМУВАННЯ ОСНОВ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКИХ ГРОМАД У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ЗГІДНО МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ ДОБРОБУТУ

Рушійною силою розвитку будь-якої територіальної суспільної системи виступають потреби її представників, що трансформуються у відповідні інтереси і наступні дії з метою їх досягнення. Узгодженість різноорієнтованих інтересів усіх зацікавлених сторін, усвідомлене прагнення до компромісу є однією з важливих умов, котру необхідно враховувати в процесі стратегічного планування розвитку будь-якої економічної системи. Досягнення громадської згоди щодо системи цінностей, які б стали спільними, дозволяють знизити конфліктність між сторонами громади. Можливість досягнення такого компромісу є передумовою високої якості й результативності управлінських рішень, ухвалених в процесі управління сільською громадою.

Таким чином, завдання полягає в обґрунтуванні процесу узгодження системи цінностей сільської громади, яка б служила цільовим орієнтиром при стратегічному плануванні розвитку, що, в свою чергу, вимагає оптимізації стосунків суб'єктів громади або їх угруповань. Виконанню поставленого завдання сприяв аксіологічний підхід дослідження, який базується на понятті цінності (персвага певних смислів і побудованих на цій основі способів поведінки) і дає можливість з'ясувати якість предметів, явищ, процесів, здатних задовольнити потреби особистості, суспільства.

Теорія, яка вивчає зв'язок між окремими індивідами і суспільством, зокрема проблему агрегації індивідуальних уподобань і інтересів у суспільний добробут, суспільну думку, називається теорією соціального вибору [2, с. 385]. Ю. Бажал, О. Кілієвич та інші науковці сформулювали завдання дослідження індивідуальних уподобань, інтересів та узагальненого суспільного уявлення про добробут, стверджуючи існування даної проблеми [2]. Ними визначено механізми й особливості формування негативних економічних наслідків хибного тлумачення поняття справедливості суспільством, при якому в процесі створення "суспільного добробуту" не враховувались "індивідуальні уподобання" його учасників. В основу цього дослідження було покладено дію відомих об'єктивних закономірностей економіки добробуту, що сформульовані у двох фундаментальних теоремах "Про парето-ефективний розподіл ресурсів в конкурентній економіці" і "Про умови ефективного розподілу ресурсів при бажаному розподілі доходів" [6, с. 94-96]. Однак, ці закономірності досліджують взаємовідносини двох учасників ринкового середовища, характерні парі "виробник – споживач", де центральним поняттям виступає "крива можливих користностей".

В працях [3, 4, 5] запропонована модель конкурентного середовища, що досліджує взаємостосунки тріади "держава-виробники-споживачі" з використанням парето-ефективного ринку, в якій введено поняття "поверхня можливих користностей" і яку автор пропонує використовувати в "управлінських технологіях, адекватних задекларованому ліберально-економічному розвитку українського суспільства" [4, с. 26]. Запропонована модель є носієм інноваційної ідеї в сфері управління життєдіяльністю українського суспільства.

Даний підхід використано в обґрунтуванні підходів формування основ життєдіяльності сільських громад у стратегічному плануванні на основі моделі економіки добробуту. Можливість визначення і дослідження об'єктивних закономірностей раціональних (з погляду максимізації добробуту громади) і парето-ефективних взаємостосунків зацікавлених сторін громади в її розвитку сьогодні становить як теоретичний так і практичний інтерес.

Модель економіки визначено як схему встановлення відносин між суб'єктами територіальної суспільної системи, як комплекс положень та співвідношень визначення оптимального поєднання елементів цієї системи. Для дослідження процесів самоорганізації суб'єктів системи, узгодження їхніх рушійних сил – мотиваційних спрямованостей на основі цінностей задля розвитку системи загалом – використано синергетичний підхід.

Під добробутом сільської громади розуміємо забезпечення населення необхідними для життя благами, що слугують задоволенню матеріальних, нематеріальних і духовних потреб та відповідають їх інтересам, характеристику ступеня розвитку благ, користування ними окремим індивідом, угрупованнями, громадою загалом. До матеріальних благ належить забезпечення їжею, одягом, належні умови праці, житлові умови, до нематеріальних – послуги у сфері побуту, освіти, охорони здоров'я, до духовних – духовні цінності, культура. Характеристика ступеня розвитку благ означає наявний рівень добробуту для окремої громади, відповідно до якого кожна громада суб'єктивно оцінює бажаний стан добробуту.

Таким чином, добробут відображає розвиток потреб населення громади, виражений інтересами окремих груп, стан і способи їх задоволення стосовно основних сфер життєдіяльності.

Запропоновано на рівні сільської громади виділити три зацікавлені сторони, кожна з яких має свої інтереси, досягнення яких формує бажаний стан добробуту для громади загалом – мешканці села, органи місцевого самоврядування та суб'єкти економічної діяльності (табл. 1).

Інтереси мешканців села спрямовані на підвищення рівня життя, основними показниками якого виступають доходи, отримані населенням, рівень його забезпечення благами системи життєдіяльності (сфери праці, споживання, суспільно-політичного життя, культури) та міра задоволення потреб людей.

Інтереси суб'єктів економічної діяльності проявляються в підвищенні активності та прибутковості своєї діяльності, котрі є засобами забезпечення саморозвитку. Відповідно їх реалізація сприяє задоволенню потреб населення в працевлаштуванні, підвищенню рівня доходів, а також збільшенню відрахувань до бюджету, які будуть спрямовуватись на покращення умов життєдіяльності громади загалом.



Таблиця 1

Приклади інтересів зацікавлених сторін розвитку громади		
Інтереси мешканців села	Інтереси суб'єктів економічної діяльності	Інтереси органів місцевого самоврядування
Відкриття бібліотеки		
Додаткові джерела інформації	Забезпечення літературою та необхідним обладнанням	Підвищення освітнього рівня жителів громади
Установлення в бібліотеці інтернет-вузла		
Додаткові джерела інформації	Обслуговування інтернет-вузла	Підвищення освітнього рівня жителів громади, організація дозвілля
Побудова мосту через річку		
Заощадження часу при поїздах мешканців села на роботу, навчання	Зведення мосту	Розподіл потоку руху транспортних засобів
Побудова птахофабрики		
Працевлаштування, джерела доходів, статус	Участь в будівництві та подальша операційна діяльність	Нові робочі місця, надходження до бюджету, облаштування території, під'їзної дороги

Джерело: сформовано автором

Інтереси органів місцевого самоврядування відображені у забезпеченні безпеки життя і майна населення сільської громади, контролюванні за дотриманням прав і свобод людини в громаді, сприянні досягнення суспільного консенсусу між різними групами населення, забезпеченні соціального стандарту якості життя населення (доступність до соціальних послуг, комунальних послуг, розвиненість технічної інфраструктури, благоустрою території сільської громади), сприянні зайнятості населення, розвитку трудових ресурсів (підвищення його освітнього, кваліфікаційного рівня), контролі за забезпеченням суб'єктами господарської діяльності продукції, що має загальнонаціональне значення, а також товарів першої необхідності і житло-комунальних послуг для місцевого населення, формуванні сприятливого підприємницького клімату для господарських суб'єктів щодо забезпечення прибуткової діяльності, формуванні та виконанні місцевого бюджету, мобілізації нових джерел дохідної частини бюджету, управлінні комунальною власністю, керівництві роботою з визначення перспектив розвитку сільської громади, забезпеченні охорони навколишнього середовища. Таким чином, органи місцевого самоврядування є спільним знаменником, що підсумовує інтереси двох попередніх зацікавлених сторін у розвитку сільської громади – і тому її інтереси мають державно-патерналістський характер. Однак, у дослідженні виділено місцеву владу окремою стороною, що виконує організаційно-регулюючу функцію у формуванні добробуту сільської громади.

В моделі економіки добробуту громади в основу інтересів покладено економічну корисність, під якою розуміємо відчуття добробуту кожної складової громади через показник доходу (доходи населення – для мешканців громади, фінансовий результат від звичайної діяльності – для суб'єктів господарювання, доходи місцевого бюджету – для органів місцевого самоврядування), який

досягається шляхом ефективного використання ресурсного потенціалу. Економічну корисність визначають як результативність, ефективність, дохідність елементів економічної системи [1, с. 83]. Оскільки економічна корисність складових громади може трансформуватись у соціальну та духовну складові, визначено, що їх сукупність є основою формування загального добробуту сільської громади.

Стратегічне планування місцевого економічного розвитку на рівні сільської громади, базуючись на економіці добробуту, дозволяє вивчати наявний економічний стан життєдіяльності громади, визначати бажаний стан, досліджуючи умови, за яких він є кращим за інших, розробляти план дій для переведення економіки громади з наявного стану в бажаний.

Таким чином, у моделі економіки добробуту сільську громаду представлено територіальною суспільною системою з трьома складовими – мешканці села, органи місцевого самоврядування та суб'єкти економічної діяльності, величини корисностей яких представлено відповідно по осі  $ox$ ,  $oy$ ,  $oz$  (рис. 1).

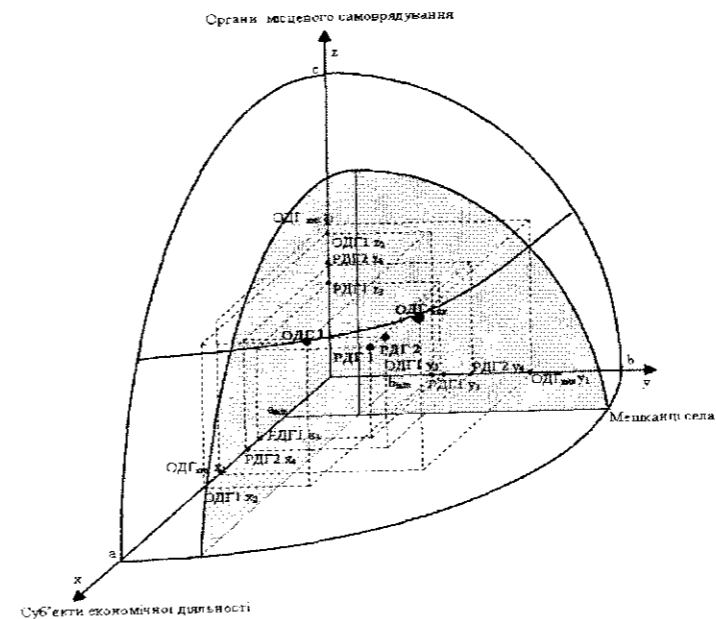


Рис. 1 Модель економіки добробуту сільської громади:

ОДГ – оптимальний добробут громади;

RDГ – рівень добробуту громади.

Джерело: Розроблено автором

Оскільки добробут громади формується в умовах обмеженості ресурсів її складових, то в основі моделі добробуту знаходиться конкурентна економіка. На розподіл ресурсів між складовими громади впливають відносини власності,



розподілу, обміну та інші елементи системи суспільних відносин. Модель економіки добробуту передбачає можливі варіанти розподілу ресурсів громади між її складовими, враховуючи рівні розвитку елементів системи суспільних відносин. Максимальне значення величини економічної користності означає таку, що можна отримати шляхом ефективного використання ресурсів при найсприятливіших для даного сектора громади рівні розвитку суспільних відносин. Для прикладу, розвиток відносин приватної та комунальної власності на землю ділить земельні ресурси між мешканцями, суб'єктами господарювання та органами місцевого самоврядування. У разі відсутності приватної власності на землю та збереження комунальної власності земельні ресурси громади будуть належати тільки органам місцевого самоврядування.

Під оптимальністю (ефективністю) використання ресурсів розуміємо найкращий з можливих способів використання ресурсного потенціалу через призму дохідності.

Мінімальна величина економічної користності представляє таке значення, нижче якої функціонування складової громади не можливе. Для мешканців громади дану величину визначено на рівні прожиткового мінімуму – вартісної величини набору продуктів харчування, достатнього для забезпечення нормального функціонування організму людини, збереження його здоров'я, а також мінімального набору непродовольчих товарів та мінімального набору послуг, необхідних для задоволення основних соціальних і культурних потреб особистості. Для органів місцевого самоврядування – на рівні доходів, достатніх для виконання делегованих державою повноважень (утримання органів місцевого самоврядування, фельдшерсько-акушерських пунктів, харчування дітей у шкільних та дитячих закладах). Для суб'єктів господарювання – на рівні беззбиткової діяльності.

Таким чином, величинам користностей складових сільської громади задано обмеження щодо максимального та мінімального її значень (1):

$$a_{\min} \leq x \leq a, b_{\min} \leq y \leq b, 0 \leq z \leq c, \quad (1)$$

де  $a, b, c$  – максимальні значення економічних користностей діяльності відповідно мешканців села, органів місцевого самоврядування, суб'єктів економічної діяльності;  $x, y, z$  – поточні величини користностей діяльності відповідно мешканців села, органів місцевого самоврядування, суб'єктів економічної діяльності;  $a_{\min}, b_{\min}$  – мінімальні значення економічних користностей діяльності відповідно мешканців села, органів місцевого самоврядування.

Отримано трьохвимірну область сукупності інтересів громади, яка обмежена мінімальними значеннями користностей складових громади та "поверхнею можливих користностей". Враховується те, що сукупність користностей представників громади, визначена у вигляді стереометричної фігури, має форму еліпсоїда через конкурентність наявних ресурсів громади та отримання різних величин економічної користності при використанні однакових ресурсів складовими громади. Поверхня можливих користностей показує рівні добробуту представників громади, коли розподіл наявних ресурсів відповідає умові ефективності їх

використання. Всі точки поверхні можливих користностей є оптимальними. Дану поверхню відокремлює досяжні рівні добробуту громади з недосяжними.

Точка умовного максимуму на поверхні можливих користностей є оптимальним станом добробуту громади при збалансованих користностях складових громади – величини користностей кожної складової сільської громади мають однакове співвідношення з максимально можливими користностями.

Згідно з рис. 1 трьохвимірну область сукупності інтересів сільської громади означена в декартовій системі координат у першому октанті та обмежена "поверхнею максимально можливих користностей", рівняння якої задано у вигляді (2) та мінімальними значеннями користностей секторів громади (1):

$$\frac{x^2}{a^2} + \frac{y^2}{b^2} + \frac{z^2}{c^2} = 1, \quad (2)$$

З метою пошуку точки максимуму на поверхні еліпсоїда (його восьмої частини) впишемо в нього паралелепіпед, величини граней якого були б рівноважені, а одна з його вершин лежала на заданій "поверхні максимальних користностей". При необхідній умові об'єм вбудованого паралелепіпеда матиме максимальне значення, а значить точка дотику поверхні еліпсоїда і паралелепіпеда представлятиме точку збалансованих максимально можливих користностей складових сільської громади при оптимальному використанні ресурсів. Будь-який інший вбудований і відповідний еліпсоїд паралелепіпед матиме менший об'єм і відповідно іншу точку оптимального рівня добробуту громади, яка не буде максимально збалансованим значенням користностей.

Задаємо функцію у вигляді:

$$f(x,y,z) = xyz, \quad (3)$$

де точка з координатами  $(x,y,z)$  характеризуватиме оптимальний рівень добробуту сільської громади  $(O/P)$  при раціональному використанні наявних ресурсів та збалансуванні інтересів. З економічної точки зору, функція (3) обґрунтована тим, що величини економічної користності представників громади тісно взаємопов'язані відповідно їх комплексну оцінку правомірно розглядати через добуток.

Із математичної точки зору отримано задачу на пошук максимального об'єму паралелепіпеда, вписаного в еліпсоїд (його частину). Отримані довжини сторін паралелепіпеда будуть координатами шуканої точки дотику до еліпсоїда.

Розв'яжемо задачу про екстремум функції (3) на поверхні (2) при заданих обмеженнях

$$0 \leq x \leq a, 0 \leq y \leq b, 0 \leq z \leq c, \quad (4)$$

Запишемо рівняння поверхні (2) у вигляді:

$$z(x,y) = c \sqrt{1 - \frac{x^2}{a^2} - \frac{y^2}{b^2}}. \quad (5)$$

Таким чином, задача зведена до знаходження екстремуму функції  $f(x,y,z(x,y))$  за умови (4). Запишемо необхідні умови екстремуму

$$\begin{cases} \frac{\partial f}{\partial x} = 0, \\ \frac{\partial f}{\partial y} = 0, \end{cases} \text{ або } \begin{cases} \frac{cy(1 - \frac{2x^2}{a^2} - \frac{y^2}{b^2})}{\sqrt{1 - \frac{x^2}{a^2} - \frac{y^2}{b^2}}} = 0, \\ \frac{cx(1 - \frac{x^2}{a^2} - \frac{2y^2}{b^2})}{\sqrt{1 - \frac{x^2}{a^2} - \frac{y^2}{b^2}}} = 0. \end{cases} \quad (6)$$

Підставивши розв'язок (6) у (5), отримаємо стаціонарну точку з координатами:

$$\begin{cases} x_0 = \frac{a}{\sqrt{3}}, \\ y_0 = \frac{b}{\sqrt{3}}, \\ z_0 = \frac{c}{\sqrt{3}}. \end{cases} \quad (7)$$

Перевіримо, що в знайденій точці (7) функція (3) досягає максимуму. Обчислимо другі похідні функції  $f(x, y, z(x, y))$ :

$$\frac{\partial^2 f}{\partial x^2} = \frac{cxy(-3 + \frac{2x^2}{a^2} + \frac{3y^2}{b^2})}{(\sqrt{1 - \frac{x^2}{a^2} - \frac{y^2}{b^2}})^3}, \quad \frac{\partial^2 f}{\partial y^2} = \frac{cxy(-3 + \frac{3x^2}{a^2} + \frac{2y^2}{b^2})}{(\sqrt{1 - \frac{x^2}{a^2} - \frac{y^2}{b^2}})^3},$$

$$\frac{\partial^2 f}{\partial x \partial y} = \frac{c(1 - \frac{3x^2}{a^2} - \frac{3y^2}{b^2} + \frac{3x^2 y^2}{a^2 b^2} + \frac{2x^4}{a^4} + \frac{2y^4}{b^4})}{(\sqrt{1 - \frac{x^2}{a^2} - \frac{y^2}{b^2}})^3}.$$

Тоді

$$A = \frac{\partial^2 f}{\partial x^2} \Big|_{\substack{x = \frac{a}{\sqrt{3}} \\ y = \frac{b}{\sqrt{3}}}} = -\frac{4\sqrt{3}cb}{3a}, \quad B = \frac{\partial^2 f}{\partial x \partial y} \Big|_{\substack{x = \frac{a}{\sqrt{3}} \\ y = \frac{b}{\sqrt{3}}}} = -\frac{2\sqrt{3}c}{3},$$

$$C = \frac{\partial^2 f}{\partial y^2} \Big|_{\substack{x = \frac{a}{\sqrt{3}} \\ y = \frac{b}{\sqrt{3}}}} = -\frac{4\sqrt{3}ca}{3b}.$$

Оскільки  $A < 0$  і  $A \cdot C - B^2 > 0$  згідно з достатньою умовою екстремуму та при виконанні умови (2) знайдена стаціонарна точка (7) буде точкою максимуму на заданій поверхні. В іншому випадку, дослідимо функцію (3) на межах області:  $x = a_{\min}, y = b_{\min}, z = 0$ .

$$\text{При } y_1 = b_{\min}, f(x, b_{\min}) = c \cdot b_{\min} \cdot x \sqrt{1 - \frac{x^2}{a^2} - \left(\frac{b_{\min}}{b}\right)^2}.$$

За необхідною умовою екстремуму маємо:

$$\frac{\partial f}{\partial x} = 0 \text{ або } \frac{b_{\min} c \left(1 - \frac{2x^2}{a^2} - \left(\frac{b_{\min}}{b}\right)^2\right)}{\sqrt{1 - \frac{x^2}{a^2} - \left(\frac{b_{\min}}{b}\right)^2}} = 0.$$

Звідси знаходимо стаціонарну точку на межі  $y_1 = b_{\min}$

$$x_1 = \frac{a}{\sqrt{2}} \sqrt{1 - \left(\frac{b_{\min}}{b}\right)^2}, \text{ де } a_{\min} \leq x_1 \leq a.$$

Очевидно, що

$$\frac{\partial^2 f}{\partial x^2} \Big|_{x = x_1} < 0.$$

Відповідно:

$$z(x_1, y_1) = \frac{c}{b} \sqrt{\frac{1}{2}(b^2 - b_{\min}^2)}.$$

Отримано нову стаціонарну точку з координатами:

$$\begin{cases} x_1 = \frac{a}{\sqrt{2}} \sqrt{1 - \left(\frac{b_{\min}}{b}\right)^2}, \\ z_1 = \frac{c}{b} \sqrt{\frac{1}{2}(b^2 - b_{\min}^2)}. \end{cases} \quad y_1 = b_{\min} \quad (8)$$

Аналогічно при  $x_2 = a_{\min}$

$$y_2 = \frac{b}{\sqrt{2}} \sqrt{1 - \left(\frac{a_{\min}}{a}\right)^2}, \text{ де } b_{\min} \leq y_2 \leq b, z_2 = \frac{c}{a} \sqrt{\frac{1}{2}(a^2 - a_{\min}^2)}.$$

Відповідно, отримано ще одну точку екстремуму з координатами:

$$\begin{cases} x_2 = a_{\min} \\ y_2 = \frac{b}{\sqrt{2}} \sqrt{1 - \left(\frac{a_{\min}}{a}\right)^2} \\ z_2 = \frac{c}{a} \sqrt{\frac{1}{2}(a^2 - a_{\min}^2)}. \end{cases} \quad (9)$$

При  $z=0$   $f(x,y,z) = 0$ .

До знайдених точок додаємо ще точку з координатами:

$$\begin{cases} x_3 = a_{\min} \\ y_3 = b_{\min} \\ z_3 = c \sqrt{1 - \frac{a_{\min}^2}{a^2} - \frac{b_{\min}^2}{b^2}} \end{cases}, \quad (10)$$

Серед множини точок (7, 8, 9, 10) вибираємо ту, значення функції (3) у якій буде найбільше. Отримана точка з відповідними координатами характеризує вершину паралелепіпета, величини граней якого максимально врівноважені, що свідчить про наявність на поверхні можливих користностей єдиної точки збалансованих користностей складових сільської громади при оптимальному використанні ними наявних ресурсів.

І хоча оптимальна точка добробуту сільської громади при певному розподілі наявних ресурсів є досяжною тільки гіпотетично, розуміння максимального наближення до неї є необхідною умовою організації ефективних внутрішніх стосунків представників сільської громади.

Оскільки для просторової моделі характерна множинність варіантів оптимальної точки добробуту громади, досліджено можливі варіанти зміщень її руху. Згідно моделі приріст значення осевої координати користності по одній з осей приводить до:

- зменшення значень осевих координат по двох інших осях;
- зменшення другої осевої координати при збереженні стабільності третьої;
- зменшення другої осевої координати при збільшенні третьої.

На рис. 1 видно, що переміщення вихідного рівня добробуту громади  $ОДГ_{\text{вих}}$  (з проекціями на осях  $ОДГ_{\text{вих}x_1}$ ,  $ОДГ_{\text{вих}y_1}$  і  $ОДГ_{\text{вих}z_1}$ ) в нову позицію  $ОДГ_1$  (з

відповідними проекціями  $ОДГx_2$ ,  $ОДГy_2$  і  $ОДГz_2$ ) приводить до приросту координат і наступними знаками:  $+\Delta x$ ,  $-\Delta y$  і  $-\Delta z$ , яким відповідають виграш в економічній користності суб'єктів економічної діяльності при одночасних втратах користності органами місцевого самоврядування і мешканцями села. Можливі також інші варіанти  $+\Delta x$ ,  $-\Delta y$  і  $z=\text{const}$ ,  $+\Delta y$ ,  $+\Delta x$ ,  $-\Delta z$  в залежності від вектора переміщення  $ОДГ_{\text{вих}}$ . Це дозволяє стверджувати, що наслідком намагання будь-якої із сторін сільської громади забезпечити собі більшу економічну користність спричинять втрати в отриманні користностей іншими. В даному випадку відбуватиметься процес трансформації економічної користності однієї сторони в користності іншої чи інших, що можливий за умови перерозподілу ресурсів громади. Зокрема, при оптимальному використанні громадою ресурсного потенціалу намагання органів місцевого самоврядування збільшити величину економічної користності можливе при перерозподілі ресурсів на свою користь, для прикладу, підвищення ставок місцевих зборів і податків (перерозподіл фінансових ресурсів). Як результат, надходження до бюджету органів місцевого самоврядування зростуть, а доходи мешканців та суб'єктів господарювання зменшаться. Однак, додаткові надходження до місцевого бюджету в свою чергу збільшать видатки на соціально-економічний розвиток громади (використання ресурсів розглядаємо з позиції ефективності), що сприятиме забезпеченню добробуту громади загалом, але не в повній мірі компенсує іншим представникам громади втрачені доходи. Органи місцевого самоврядування і держава, виконуючи управлінсько-регулятивний вплив на процеси життєдіяльності громади, частково забезпечують компенсацію економічним користностям сторін громади соціальною та духовною користностями.

Таким чином, визначено, що економіка добробуту сільської громади при оптимізації використання ресурсів кожної із складових громади базується на закономірностях парето-ефективного ринку та регулюючій функції органів місцевого самоврядування, держави.

За Дж. Є. Стігліцом принцип парето-ефективної економіки полягає в тому, що за певних умов конкурентний ринок приводить до розподілу ресурсів між двома учасниками ринкових стосунків таким чином, коли ні один із учасників не може виграєти інакше, як за рахунок втрат іншого [6]. Відповідно, оптимальність добробуту всіх учасників ринку можлива лише за умови найкращого розміщення їх ресурсів (точки оптимуму на кривій максимального рівня користності), яку учасники ринкових стосунків повинні намагатись виконувати, уникаючи перешкод, за відсутності яких ринок був би парето-ефективним.

Проектуючи дію принципу парето-ефективності на економіку, участь в якій беруть три складові встановлено, що ринок у взаємодії сторін тріади визначає умову, коли неможливо поліпшити становище однієї з них, не завдаючи шкоди іншій або іншим. Відповідно за В. Петренком перша фундаментальна теорема економіки добробуту видозміниться: "конкурентна економіка завжди досягатиме визначеної точки на поверхні можливостей користності, яка описує максимальний рівень користності, потенційно досяжний одним учасником при відповідних рівнях користності, досягнутих двома іншими" [4, с. 28]. Друга фундаментальна теорема економіки добробуту залишиться без змін, зміст якої полягає в тому, що кожна точка на поверхні можливих користностей (у початковому варіанті зазначалось на

кривій корисностей) може досягатися конкурентною економікою за умови ефективного перерозподілу ресурсів.

Розглянуто ситуацію, яка не характеризується оптимальним використанням ресурсів, що характерно для внутрішніх точок області корисностей громади. За таких умов зменшення економічної корисності для складових громади, наприклад, мешканців та суб'єктів господарювання громади, за рахунок виграшу в корисності для органів місцевого самоврядування не гарантує компенсацію у вигляді соціальної та духовної корисностей. Оскільки використання органами місцевого самоврядування додаткових фінансових ресурсів не характеризується ефективністю - альтернативою витрат на соціально-економічний розвиток за рахунок додаткових надходжень у бюджеті можуть бути неогруповані витрати на утримання органів місцевого самоврядування.

У роботі розглянуто й інші варіанти переміщення рівнів добробуту. Результатом переміщення рівня добробуту громади РДГ1 (з проєкціями на осях РДГ1 $x_3$ , РДГ1 $y_3$  і РДГ1 $z_3$ ) в нову позицію РДГ2 (з відповідними проєкціями РДГ2 $x_4$ , РДГ2 $y_4$  і РДГ2 $z_4$ ) є прирощення координат з наступними знаками:  $+Δy$ ,  $+Δz$   $+Δx$ , яким відповідають лише виграш (без жодних втрат) в корисності одночасно органами місцевого самоврядування, мешканцями села та суб'єктами економічної діяльності. Можливий також варіант:  $+Δy$ ,  $z=const$ ,  $x=const$ . Такі зміни називаються парето-вдосконаленням. Сукупність послідовних точок корисностей громади, що характеризується парето-вдосконаленням, відображає траєкторію розвитку громади в напрямку оптимального стану добробуту. Переміщення від РДГ1 чи РДГ2 до ОДГ $_{вих}$  чи ОДГ1 є переміщенням від неефективної точки до ефективної, тобто від наявного стану добробуту сільської громади до оптимального.

Оскільки оптимальність використання наявних ресурсів сільських громад є гіпотетичною, завданням стратегічного планування їх розвитку згідно моделі добробуту громади полягає у вивченні вихідного економічного стану життєдіяльності громади, шляхів підвищення рівня використання ресурсів, у формуванні бажаного стану з врахуванням інтересів представників громади на основі парето-вдосконалення, у розробці плану дій для переведення економіки громади з наявного стану в бажаний.

Відповідно модель економіки добробуту громади в розрізі її наявних місцевих ресурсів та інтересів зацікавлених сторін створює своєрідний стратегічний простір для реалізації можливостей кожного представника громади, а послідовність переміщень рівня добробуту дозволяє прослідкувати траєкторію розвитку громади протягом тривалого періоду її життєдіяльності.

Таким чином, результатом дослідження особливостей формування основ життєдіяльності сільських громад в стратегічному плануванні на основі моделі економіки добробуту є обґрунтування доцільності налагодження партнерських відносин між органами місцевого самоврядування, суб'єктами господарювання і мешканцями сільської громади у вирішенні питань місцевого значення, що ставить інтереси всіх складових громади в одну площину. Реалізація такого підходу в управлінні місцевим економічним розвитком потребує розробки організаційного механізму стратегічного планування розвитку сільських громад.

#### Список використаних джерел:

1. Економічна енциклопедія: У трьох томах / С. Мочерний (відп. ред.). - К.: Академія, 2001. - Т. 2. - 848 с.
2. Економічний розвиток і державна політика: Навч. посіб. / Ю. Бажал, О. Кілієвич та ін. / За заг. ред. Ю. Єханурова та І. Розпутенка. - К.: УАДУ, 2001. - 480 с.
3. Петренко В. До визначення шляхів оптимізації тристоронніх стосунків держави, виробників і споживачів з використанням закономірностей парето-ефективного ринку // Наук. вісн. ІФНТУНГ. - 2002. - № 4 - С. 71-76.
4. Петренко В. Регуляторна реформа як інноваційна управлінська технологія використання інтегрального інтелекту соціальних груп з різноорієнтованими інтересами / Державне управління і регуляторна реформа в Україні: теоретичні засади і практичні результати: Матер. наук.-практ. конф. Івано-Франківськ, 27-29 листоп. 2003 р. - Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2003. - С. 26-30.
5. Петренко В. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах: Монографія. - Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2006. - 352 с.: іл., табл. - Бібліогр.: С. 328-351.
6. Стігліц Джозеф Е. Економіка державного сектора / Пер. з англ. - Київ: Основи, 1998. - 854 с.
7. Прокопенко О.Ю. (Кушлик О.Ю.) Оптимізація внутрішніх стосунків сільської громади на основі моделі економіки добробуту // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інноваційно-інвестиційне забезпечення стратегії регіону: Збір. наук. пр. - Львів: Арал, 2006. - Вип. 5 (61). - С. 51-63.
8. Петренко В.П. Формування стратегічного набору економічного розвитку як інтелектуального капіталу сільської громади // Моделювання регіональної економіки / В. П. Петренко, О. Ю. Кушлик // Збірник наукових праць. - Івано-Франківськ: Ілай, 2009. - № 1 (13). - С. 216-223.

### ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПРИКОРДОННИХ ТЕРИТОРІЙ ЯК ГОЛОВНА СКЛАДОВА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ В КОНТЕКСТІ ТРАНСКОРДОННОЇ СПІВПРАЦІ

Глобалізація стала невід'ємним фактором сучасного життя, який впливає на політичну, економічну, соціальну і культурну сфери на різних рівнях. Адже, відомо, що національна безпека залежить від економічної безпеки регіонів, особливо прикордонних в контексті транскордонної співпраці. За даних умов забезпечення економічної безпеки транскордонної співпраці набуває специфічного значення, оскільки рівень безпеки впливає на інтенсивність ділових відносин по обидва боки кордону.

Глумачення терміну „безпека” у світовій науковій літературі є практично канонізованим. В «Енциклопедическом словаре» Ф. Брокгауза та І. Ефрона, виданому 1891 р., безпека (особиста та майнова) розглядається як найголовніша запорука людського розвитку. У ній автори словника вбачають причину появи та сенс існування держави. З лінгвістичної точки зору безпека – це відсутність небезпеки, збереження, надійність, саме так визначає В. Даль у „Словаре русского языка”, а, С. Ожегов пропонує подібне визначення: «Безпека – стан, при якому відсутня загроза кому-, чому-небудь» [8].

Отже, безпека прикордонних територій досягається через проведення відповідних програм з безпековості, які впливають на інтенсивність ділових відносин по обидва боки кордону.

Відокремлюючи основні напрями співробітництва дослідники Н. Мікула [16], Т. Гончарук, Є. Сич, О. Гонта, О. Редько [20], приділяють особливу увагу аналізу сукупності факторів прикордонної співпраці (геополітичний, транспортно-географічний, економічний, екологічний, соціально-демографічний і інформаційний фактори). А. Бієн Белі [1], Є. Сич, О. Гонта, Ю. Кутах, М. Османов, В. Будкін [3], З. Петренко [19] висвітлюють торгово-економічний напрямок прикордонного співробітництва пов'язуючи розвиток економічного співробітництва з процесами інтеграції як прикордонних регіонів, А. Кирюхіна, А. Бояр [2], О. Відомсько [6], а Н. Тимошенко загальні тенденції та особливості екологічного співробітництва прикордонних областей, питання регіонального розвитку досліджувалися в працях В. Борщевського [21], Г. Васильченко [4; 5], З. Герасимчук, М. Долішнього, О. Лютак [13].

Ціль дослідження полягає в обґрунтуванні основних елементів економічної безпеки задля формування стратегічних переваг прикордонних територій в контексті транскордонної співпраці.

Транскордонне співробітництво є надзвичайно важливим і має стратегічне значення не тільки для забезпечення економічного піднесення, а також національної економічної безпеки. У контексті забезпечення економічної безпеки транскордонне співробітництво набуває специфічного значення. Головною ознакою, яка відрізняє прикордонні регіони від решти інших, є їхня безпосередня територіальна

приналежність до державного кордону, яка водночас виконує функцію бар'єру, фільтру, відкритого кордону. Відомо, що прикордонне співробітництво спрямоване на подолання негативних аспектів існування кордонів та наслідків, які виникли на територіях через їх розміщення. Дані території зіштовхуються з однаковими проблемами та не залежать від політичного устрою держави. У зв'язку з цим прикордонні регіони забезпечують розвиток торговельно-економічних відносин із суміжними регіонами за рахунок вільного руху капіталу, інформації, товарів та послуг через кордон. Інституціональну структуру розвитку прикордонних територій складають євро регіони, діяльність яких допомагає розвиватися територіям прикордоння [16]. Головними інституціями, які працюють на західному кордоні України є два євро регіони, це «Карпати» та «Буг». Така диверсифікована співпраця дає можливість всім зацікавленим сторонам розробляти спеціальні програми, реалізувати конкретні проєкти, вирішувати різного роду проблеми. В рамках євро регіонів реалізується значна кількість програм та проєктів, які допомагають будувати грамотно розвиток територій.

Тому, для забезпечення економічної безпеки прикордонних територій необхідно скористатися порадами експертів з LINK USAID [6; 8], які рекомендують зробити наступні кроки місцевим органам влади, у нашому випадку, це прикордонні та транскордонні території. Основні рекомендації полягають в наступному: створювати і розвивати регіональні інвестиційні, інноваційні та промислові продукти, які б зацікавили інвестора, сформувати перелік відповідних земельних ділянок, паспорт території, інвестиційний паспорт, підготовлені дозвільні процедури, КУЛ – центр по роботі з інвестором.

В світлі останніх подій, формується нова архітектура світової безпеки, а це, процеси глобалізації, регіоналізації, а також змішані форми їх функціонування. В роботі С. Науменка [18] вироблено низку заходів, щодо забезпечення економічної безпеки на кордонах, де має відбутися процес узгодження інтересів та договірних відносин у прикордонних регіонах з метою пошуку рішень для спільних та ідентичних проблем.

Для визначення економічної безпеки на територіях прикордоння, необхідно застосовувати, як, кількісні, так і якісні показники. Таким чином, необхідно не тільки у загальному вигляді говорити про кількісні та якісні методи аналізу, та основні підходи до розробки моделей оцінки і прогнозу ризиків [22], які виникають на прикордонних територіях, а також про застосування нише перелічених методів для запобігання негативних ризиків, які можуть спровокувати економічну безпеку на прикордонних територіях:

- математичне моделювання, розробка математичних моделей, які викликають небажані наслідки для людини, суспільства, держави;
- експертний, використовується, при отриманні експертних оцінок, які допомагають встановити можливість виникнення тих чи інших подій, пов'язаних з аналізом ризику;
- соціологічний, використовується для визначення соціологічних оцінок сприйняття населення чи окремих соціальних груп якогось визначення ризику.

Щодо якісних оцінок, це залежить від ситуації, складності проблеми, рівня економічного розвитку прикордонної території, можемо застосовувати наступні

методи:

- експертні методи (проведення рольових ігор, тощо), залучаються фахівці для висловлювання думок про проблематику, і на їх основі робляться відповідні висновки;

- метод сценаріїв, використовують наявну інформацію, різноманітні сценарії, які в подальшому ранжуються від величини та виникнення проблеми, чи потенційного ризику;

- історико – асоціативні методи, полягають у залученні свідчень даних історичного характеру;

- концептуальні переноси, застосування тих чи інших теоретичних пропозицій з метою зменшення їх рівня невизначеності.

А, поєднання кількісних і якісних оцінок при вирішенні загроз, в оптимальних комбінаціях, залежно від сфери застосування та ситуації, і оптимальним підходом до вирішення складної чи ризикової проблеми, які виникатимуть на прикордонних територіях в контексті транскордонного співробітництва.

Згідно із досліджень, проведених Національним інститутом стратегічних досліджень, Україна перебуває на стадії трансформації, а тому потрапляє до зони підвищеного ризику з погляду дії «м'яких» загроз, притаманних глобальному середовищу безпеки [17]. Досліджуючи різні типи загроз, учені із НІСД, виокремили особливі типи загроз, до яких віднесли політичні, економічні, військово-політичні загрози національним інтересам і безпеці України, які, будучи за формою прояву внутрішніми, за джерелами виникнення є зовнішніми. До них можна віднести кризи у постачанні і транзиті енергоносіїв, зовнішню підтримку внутрішньої нестабільності та сепаратизму, діяльність міжнародного криміналу, терористичних організацій на території України та інші. Слід зазначити, що відсутність чіткої межі між внутрішніми та зовнішніми загрозами є однією з суттєвих ознак сучасного безпекового середовища.

Відповідно до національної політики України розроблено концепцію державної регіональної політики, яка була прийнята 25 травня 2001 року [12]. В даній концепції визначено основні складові економічної безпеки регіону: економічна самостійність, стабільність регіональної економіки та здатність до розвитку й прогресу.

В концепції регіональної політики, визначено основні складові системи економічної безпеки регіону [10]:

1 Регіональні інтереси.

2 Виявлення загроз економічної безпеки регіону.

3 Оцінка загроз по різних критеріям і показникам.

4 Визначення критичних значень показників та порівняння з фактичними даними.

5 Формування економічної політики регіону та вироблення ефективних механізмів по відверненню цих загроз.

6 Цілеспрямоване/організоване забезпечення захисту економічної безпеки регіону.

Розглянемо більш ширше дане питання, адже інтенсивність співробітництва в рамках різних об'єднань може мати негативний вплив на стан економічної безпеки прикордонних територій. Характер цього впливу залежить від

функціональних зв'язків між індикаторами економічної безпеки і рівнем розвитку транскордонного співробітництва, а також від економічної політики в межах прикордоння. Не секрет, що за наявності численних загроз потенційні партнери та інвестори не бажають співпрацювати з фізичними, юридичними особами депресивних територій, через боязнь піддати власний бізнес великим ризикам, а високий рівень економічної безпеки навпаки сприяє налагодженню зовнішньоекономічних ділових контактів.

Прикордонні території є інвестиційно-привабливими та стратегічно важливими у контексті безпековості держави. Тому в рамках програм та проєктів, що фінансуються Європейським Союзом та Європейською Комісією, серед яких є Вишеградська група (Вишеградська четвірка), Східне партнерство, Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ GmbH), Європейський інструмент сусідства і партнерства (ENPI), Європейська Комісія підготувала Стратегію з транскордонного співробітництва на 2007-2013 роки, Регламент і правила впровадження для ENPI, спільні програми сусідства "Україна-Польща-Білорусь", "Україна-Угорщина-Словаччина" та "Україна-Румунія-Молдова" через які необхідно розробити та сформулювати різного роду програми та плани у напрямку економічної безпеки та розвитку твердої інфраструктури. Згідно, із рамковою програмою, Європейський Союз є одним з основних суб'єктів надання допомоги Україні. Протягом 1991- 2006 років Європейське Співтовариство надало Україні допомогу у розмірі 2,4 млрд. євро. Починаючи з 2007 року, фінансування України для реалізації Європейської політики сусідства надається в рамках нового інструменту фінансування - Інструменту європейського сусідства і партнерства (ІЄСП). З огляду на зміст, розмір фінансування та процедури ІЄСП для державних органів різного рівня, громадських організацій, наукових інституцій та інших зацікавлених осіб з'являється багато нових перспектив, пов'язаних з можливістю брати участь у різних програмах ІЄСП (національних, регіональних, тематичних, транскордонних). Разом із коштами політичної ініціативи ЄС «Східне партнерство» упродовж 2007-2013 рр. загальна допомога Євросоюзу країнам-сусідам перевищить 12 млрд. євро. Програма сусідства 2004-2006 рр. – „Угорщина-Словаччина-Україна” фінансувалася з двох джерел – із фондів EFRR і TACIS, тому що до неї залучалася і Україна, яка не є членом ЄС. Фонд для Словаччини і Угорщини складав 31,7 млн. євро, з чого Словаччина отримала 12,6 млн. євро. Україна з фонду TACIS отримала 4,54 млн. євро. У рамках реалізації Програми сусідства „Україна-Румунія-Молдова” упродовж 2004-2006 рр. було передбачено фінансування 6,5 млн. євро для українських проєктів і 38,284 млн. євро – для румунських. Недоліками програм сусідства ЄС періоду 2004-2006 рр. були не лише недостатньо продумані організаційні моменти, але і фактична заборона загальноєвропейських структур використовувати виділені на реалізацію проєктів кошти з інвестиційною метою [14].

Важливим інструментом фінансово-економічної підтримки транскордонного співробітництва на сучасному етапі поглиблення європейської інтеграції є комплекс важелів нової Європейської Політики Сусідства (ЄПС – ENP) ЄС. Реалізація даних проєктних пропозицій впливають на безпековість та підвищення рівня

привабливості територій та фаховий рівня осіб, які приймають участь у реалізації проектів чи є учасниками даних проектів.

З-поміж основних виокремимо наступні [14]:

1 Програми транскордонного співробітництва 2007-2013 Європейського інструменту сусідства та партнерства: Польща – Білорусь – Україна; Угорщина – Словаччина – Румунія – Україна; Румунія – Україна – Молдова.

2 Програми територіальної співпраці Європейського Союзу 2007-2013: Польща – Словаччина; Словаччина – Угорщина; Угорщина – Румунія.

3 Програми транснаціональної співпраці Європейського Союзу 2007-2013, а саме: Центральна Європа та Південно-Східна Європа.

Розглянемо вище перелічені програми та кількість поданих проектних заявок, в рамках даних проектів.

Розглянемо програму транскордонного співробітництва Польща-Білорусь-Україна 2007-2013, що реалізується в рамках Європейського інструменту сусідства і партнерства (ЄІСП), яка була затверджено 6 листопада 2008 року, є продовженням і поглибленням співпраці на прикордонній території трьох держав.

Основною метою Програми є підтримка транскордонних процедур розвитку. Співпраця між місцевою і регіональною адміністраціями, різними установами, школами, неурядовими організаціями і мешканцями регіонів, на які поширюється програма, вимагає налагодження з метою реалізації і повного використання соціального і економічного потенціалів регіону.

В період з 02.11.2009 по 01.03.2010 було проведено перший конкурс на подання заявок у рамках Програми. Всього було подано 307 заявок, з яких 93 апліканта з України. Після засідання Спільного моніторингового комітету, на якому було розглянуто та затверджено результати оцінки проектних пропозицій, поданих в рамках 1 конкурсу на подання заявок. Було затверджено до фінансування 21 проект, серед яких 2 проекти з головними партнерами з України (Львівська область) та 10 проектів за участю українських організацій та установ у якості партнерів. З 16.05.2011 по 30.09.2011 проведено набір заявок в рамках другого конкурсу на подання проектних пропозицій [24].

На рис. 1 представлено результати двох конкурсів в рамках програми ЄІСП «Польща-Білорусь-Україна 2007-2013».

Програма прикордонного співробітництва ЄІСП Угорщина-Словаччина-Румунія-Україна [28] реалізується протягом 2007-2013 рр. на зовнішніх кордонах країн-членів ЄС та України. Дана програма набрала чинності 23 вересня, 2008 року після ухвалення Європейською Комісією та фінансується з фондів ЄІСП. Основна мета Програми є інтенсифікація та поглиблення співробітництва між Закарпатською, Івано-Франківською та Чернівецькою областями України і прийнятими та додатковими регіонами Угорщини, Румунії та Словаччини у екологічно-, соціально- та економічно- сталий спосіб.

В рамках першого конкурсу за Програмою було подано 148 проектних пропозицій, серед яких 27 – з українськими аплікантами.

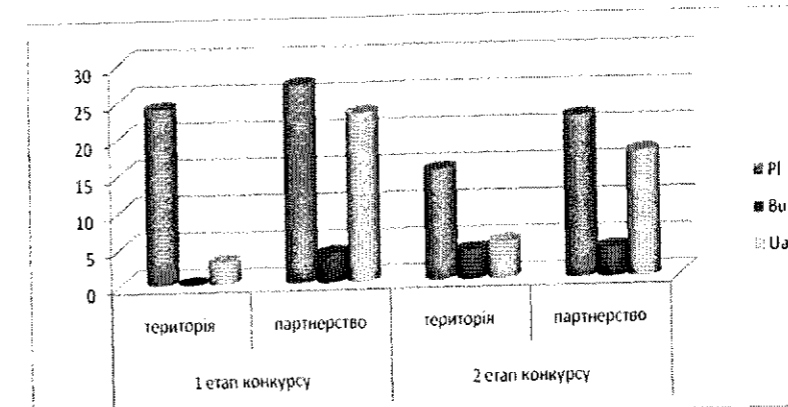


Рис.1. Результати двох конкурсів в рамках програми ЄІСП «Польща-Білорусь-Україна 2007-2013»

Джерело: Розроблено автором на основі [25, 26, 27]

Після розгляду поданих заявок, було відібрано до фінансування проектні пропозиції, отримані в рамках першого конкурсу на подання 47 проектів за участю української сторони, 18 проектів з головними партнерами з України, серед яких 5 проектів з головним партнером з Івано-Франківської області, 13 – Закарпатської області.

В рамках другого конкурсу на подання заявок рекомендовано до фінансування 46 проектів, серед яких 14 з українськими головними партнерами (11 – із Закарпатської області та 3 – з Івано-Франківської області). Українські установи є також партнерами за всіма іншими проектами.

На рис. 2 представлено результати двох конкурсів в рамках програми ЄІСП «Угорщина-Словаччина-Румунія-Україна 2007-2013».



Рис.2. Результати двох конкурсів в рамках програми ЄІСП «Угорщина-Словаччина-Румунія-Україна»

Джерело: Розроблено автором на основі [29, 30]

З 30.09.2011 по 31.01.2012 був оголошений третій конкурс на подачу проектних пропозицій [31].

Спільна операційна програма Румунія-Україна-Молдова (надалі операційна програма) – один з нових інструментів фінансування ППС ЄСП ЄС (Європейський інструмент сусідства і партнерства), який буде здійснюватись на зовнішніх кордонах ЄС протягом 2007-2013 років. Програма була затверджена Європейською Комісією 29 липня 2008 року.

Мета програми – створення “зв'язків” між цими трьома країнами, для допомоги прикордонним областям у подоланні спільних проблем розвитку, співробітництва і пошуку спільних рішень. Відтепер, кордони об'єднуюватимуть прикордонні області замість того щоб їх розділяти.

Операційна програма надає підтримку людям, які проживають на прикордонних територіях для розвитку економіки прикордонної території, для протистояння екологічним проблемам і підвищення їх готовності до надзвичайних ситуацій. Програма також сприятиме взаємодії між людьми і громадами, що проживають на прикордонних територіях.

В рамках першого конкурсу за Програмою було подано 423 проектні пропозиції, серед яких 64 – з українськими аплікантами.

Після розгляду поданих заявок Спільним моніторинговим комітетом, були відібрані проектні пропозиції за третім пріоритетом “Міжлюдське співробітництво” (всього – 62 проекти, з яких 24 за участю української сторони, де 5 проектів з головними партнерами з України, 4 – з Чернівецької області та 1 – з Одеської області).

За першим та другим пріоритетом в рамках першого конкурсу з поданих 265 заявок (серед яких 45 з боку України) СМК було рекомендовано до фінансування орієнтовно 30 проектів, серед яких 7 з українськими головними партнерами.

З 15.11.2011 по 30.01.2012 оголошено другий конкурс на подачу проектних пропозицій [32].

Отже, основним результатом від програм та проектів міжнародної технічної допомоги прикордонним та транскордонним територіям в даний момент є спроможність і сприяння у підвищенні ефективності роботи органів влади, інфраструктуро – просторового планування, поліпшення соціального захисту населення, оздоровленню депресивних територій та інтегрований регіональний розвиток територій.

На рис. 3 представлено результати конкурсу в рамках Операційної програми ЄСП «Румунія-Україна-Молдова2007-2013».

Опосередкованим ефектом від імплементації проектів міжнародної технічної допомоги є:

- зменшення навантаження на державний бюджет;
- створення умов для розвитку нових робочих місць [34, 35];
- навчання новим видам професій, осіб які хочуть створити нові робочі місця;
- відкрито інноваційні структури з надання незалежної інформації та консультації.

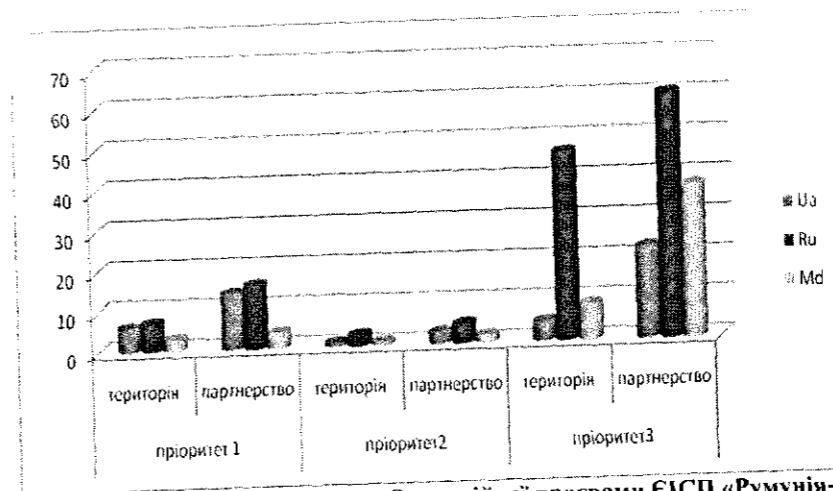


Рис. 3. Результати конкурсу в рамках Операційної програми ЄСП «Румунія-Україна-Молдова2007-2013»

Джерело: Розроблено автором на основі [33, 36]

Тому, в рамках програм та проектів, які уже виконано або ж перебувають на стадії завершення необхідно формувати портфель стратегічних інструментів, які є реальним ресурсом та інструментом для забезпечення економічної безпеки прикордонних територій. Як зазначає автор в роботах [4, 5], що для досягнення мети потрібно створювати і розвивати інвестиційний та інноваційний продукти, який мав би зацікавити інвестора. А, тому, до портфеля стратегічних інструментів необхідно, віднести: налагоджене інформаційно-комунікативне середовище, позитивно налаштовану громаду прикордонних територій, створення певного іміджу позиціонування даних прикордонних територій, дотримання міжнародних інфраструктурних стандартів, сформувати пакет інвестиційних переваг для інвесторів, а саме, надавати інформаційну підтримку, захищати їхні права, лобювати інтереси тощо [4; 5; 18].

Серед головних елементів економічної безпеки мають бути розроблені та впроваджені наступні стратегії та концепції:

- стратегія розвитку транскордонного співробітництва,
- енергетична стратегія,
- концепція соціально-економічного та інноваційного розвитку транскордонного регіону, яка мала б враховувати сильні і слабкі сторони транскордонного регіону та принципові стратегії розвитку суміжних регіонів сусідньої держави.

Крім того, до підвищення реалізації основних інвестиційно - стратегічних напрямків необхідно віднести:

- розвиток прикордонної та комунікаційної інфраструктури;
- розвиток соціально-економічної, науково-інноваційної кооперації та інфраструктури оточення бізнесу;



- підвищення рівня конкурентоздатності продукції та послуг;
- реалізацію природоохоронних програм;
- програм трансграничного співробітництва, особливо парасолькових проєктів;
- просторовий розвиток;
- комунальний та регіональний розвиток;
- розвиток співробітництва у сфері освіти та культури; охорони здоров'я;
- розвиток туризму та рекреації; впровадження євроінтеграційної ідеї;
- покращення інформаційно-консультаційного забезпечення розвитку трансграничного співробітництва;
- покращення активності людського та інтелектуального капіталів;
- зручність транспортних шляхів, а саме, величезний пан-європейський іринок;
- сформовані транснаціональні коридори.

Даний перелік стратегічних пріоритетів економічної безпеки не є вичерпним, але, дозволить даним територіям бути активними гравцями у конкурентному середовищі за інвестиції на міжнародному ринку.

Основну роль у формуванні економічної безпеки та портфеля стратегічних переваг покласти на об'єднання Карпатський єврорегіон. Даний орган мав б виконувати функцію Головного Центру (КУЛ-центр) у розробці інвестиційно-просторової карти регіону, стратегії розвитку та промоції прикордонних територій по обидва боки кордону, це дало б можливість більш прозоріше і краще забезпечення тазалучення інвестицій, сприяючи створенню нових робочих місць, що покращило б добробут громади [9; 16; 15; 21].

Для забезпечення економічної безпеки прикордонних територій, необхідно впровадити наступні основні інструменти:

- утворення нових громадських об'єднань;
- удосконалення нормативно-правового забезпечення;
- усунення політичних та адміністративних бар'єрів;
- створення господарської, соціальної та культурної інфраструктури з формуванням спільних органів, господарюючих суб'єктів, асоціацій, бізнес-інкубаторів, інноваційно-інвестиційних фондів;
- розробка та прийняття Стратегії забезпечення економічної безпеки прикордонних територій, тощо.

Підсумовуючи вище викладене, слід відзначити, від впровадження запропонованих інструментів має бути ефект і результат. Для досягнення ефекту і результату необхідно сформувати портфель інструментів з економічної безпеки прикордонних територій, а саме: удосконалення нормативно-правового забезпечення; усунення політичних та адміністративних бар'єрів; створення господарської, соціальної та культурної інфраструктури з формуванням спільних органів, господарюючих суб'єктів, кластерних об'єднань; розробка та прийняття Стратегії розвитку прикордонних територій, тощо.

Отже, може із впевненістю сказати, що рівень національної безпеки залежить від збалансованого розвитку поєднання інтересів економічної безпеки держави та економічної безпеки прикордонних територій. Дане питання є надзвичайно складним і важливим та потребує подальшого опрацювання.

#### Список використаних джерел:

1. Белі Б. Розвиток прикордонного співробітництва східних регіонів України як напрям реалізації її зовнішньоекономічної політики // Соціально-економічні дослідження в перехідний період: Проблеми європейської інтеграції і трансграничного співробітництва. – Вип. 29. – Луцьк, 2001. – Т. 1. – С. 222 – 224;
2. Бояр А. О. Проблеми перспективи природоохоронної діяльності у прикордонному регіоні // Соціально-економічні дослідження в перехідний період: Проблеми європейської інтеграції і трансграничного співробітництва. Вип. 29. – Луцьк, 2001. – Т. 1. – С. 449 – 452;
3. Буджін В. С. Прикордонне співробітництво в системі адаптації України до європейського простору // Проблеми прикордонних територій України. – К., 1993. – С. 169 – 179;
4. Васильченко Г. В. Місцевий економічний розвиток та прямі іноземні інвестиції // Галицький економічний вісник. Тернопіль. – № 1 (22). – 2009. – С. 40 – 47.
5. Васильченко Г. В. Проблеми залучення прямих іноземних інвестицій в Україні. Матеріали МНПК «Макроекономічне регулювання інвестиційних процесів та впровадження стратегії інноваційно-інноваційного розвитку в Україні» НАНУ, Рада по вивченню продуктивних сил України, Київ, 23-24 жовтня. – 2008. – Ч.2. – С.213-218.
6. Відоменко О. І. Економічно-екологічні аспекти техногенно-природної безпеки прикордонних регіонів: Дис. к.е.н. – Л., 2002. – 176 с.;
7. Вісник USAID ЛІНК. Локальні інвестиції та національна конкурентоспроможність/березень-квітень 2012 / Електронний ресурс. Режим доступу: [http://www.linc.com.ua/documents/storage/LINC\\_Newsletter\\_14\\_Mar-Apr-2012\\_UKR.pdf](http://www.linc.com.ua/documents/storage/LINC_Newsletter_14_Mar-Apr-2012_UKR.pdf)
8. Горбулін В.П., Качинський А.Б. Засади національної безпеки України: Підручник. – К.: Інтертехнологія, 2009. – 272 с.
9. Галюк І.Б. Перспективи формування регіональних інноваційних стратегій. // Галюк І.Б. Вербовська Л.С./ Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: Науковий збірник. Вип. V / За ред. І. Г. Ткачук. – Т.1.-Івано-Франківськ, 2009. – 390 с.
10. Економічна безпека регіону у контексті трансграничного співробітництва. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2011\\_32/stati/2\\_5.htm](http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2011_32/stati/2_5.htm)
11. Інструментарій місцевого економічного розвитку [Початок роботи: підготовка та планування місцевого економічного розвитку]. – К.: 2006. – 144 с.
12. Концепція державної регіональної політики, затверджена Указом Президента України від 25.05.2001 № 341/2001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/341/2001>
13. Лютак О. М. Регіональна політика трансграничного співробітництва в умовах реалізації євроінтеграційного курсу України : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / О. М. Лютак. – Луцьк, 2008. – 24 с.
14. Міжрегіональна Асоціація «Карпатський єврорегіон» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://euroregionkarpaty.com.ua/karpaty/2010-03-20-22-56->

- 53/2010-03-21-01-00-05.html
15. Механізми та інструменти використання переваг інтеррегіонального та транскордонного співробітництва у підвищенні конкурентоспроможності Західних регіонів України/ Електронний ресурс. Режим доступу: [http://lv.niss.gov.ua/content/articles/files/Zbirnik\\_-294a9.pdf](http://lv.niss.gov.ua/content/articles/files/Zbirnik_-294a9.pdf)
  16. Мікула Н. Міжтериторіальне та транскордонне співробітництво: [монографія] / Н. Мікула. – Львів : ІРД НАН України, 2004. – 395 с.
  17. Міжнародне безпечне середовище: виклики і загрози національній безпеці України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.niss.gov.ua/public/File/2013\\_table/0626ks\\_dop.pdf](http://www.niss.gov.ua/public/File/2013_table/0626ks_dop.pdf)
  18. Науменко С. В. Розвиток транскордонного співробітництва в системі забезпечення економічної безпеки України. 21.04.01 – економічна безпека держави. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, Київ – 2007, С. 21
  19. Петренко З. О. Прикордонні регіони як нова форма міжнародної інтеграції // Економіка України. – 1999. – № 12. – С. 44 – 51.
  20. Релько О., Гонга О. Соціальні взаємодії прикордонних регіонів в умовах геополітичної трансформації // Сіверянський літопис. – 2000. – № 2. – С. 110 – 111.
  21. Транскордонне співробітництво – стратегічний ресурс розвитку прикордонних територій України / за заг. ред. канд. екон. наук В. Боршевського. – Львів : Інститут міжнародних економічних досліджень. [Регіональний філіал Національного інституту стратегічних досліджень в м. Львові], 2008. – 180 с.
  22. «Євроатлантикінформ». Науково-аналітичний бюлетень Національного центру з питань євроатлантичної інтеграції України. № 4. 2005 р. ст. 80.
  23. Аналітичний документ «Карпатський Горизонт 2013» – обґрунтування доцільності розробки та реалізації окремої операційної програми ЄС для регіону Карпат у наступній фінансовій перспективі (здійснено у рамках проекту «Карпатський Горизонт 2013 – обговорення перспектив операційної програми ЄС для регіону Карпат») [текст] Електронний ресурс. Режим доступу: <http://euroregionkarpaty.com.ua/publications/analitichoryzont.pdf>
  24. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. // Інформаційна довідка щодо впровадження в Україні програм прикордонного співробітництва Європейського інструменту сусідства та партнерства 2007-2013 років // Електронний ресурс. Режим доступу: [http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article/main?art\\_id=148277](http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article/main?art_id=148277)
  25. Official website on the joint operational programme "Poland-Belarus-Ukraine 2007-2013" for the ENPI Cross-Border Co-operation 2007-2013 // PROJECTS // Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.pl-by-ua.eu/contract.php?cfr=1>
  26. Official website on the joint operational programme "Poland-Belarus-Ukraine 2007-2013" for the ENPI Cross-Border Co-operation 2007-2013 // PROJECTS // Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.pl-by-ua.eu/contract.php?cfr=2>
  27. Official website on the joint operational programme "Poland-Belarus-Ukraine 2007-2013" for the ENPI Cross-Border Co-operation 2007-2013 // PROJECTS // Електронний ресурс. Режим доступу: [http://www.pl-by-ua.eu/contract\\_lsp.php](http://www.pl-by-ua.eu/contract_lsp.php)
  28. Official website of the Hungary-Slovakia-Romania-Ukraine ENPI Cross-border Cooperation Programme 2007-2013.[текст] Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.huskroua-cbc.net/ua/nformacja-pro-programu>
  29. Офіційний сайт Програми прикордонного співробітництва ЄІСН Угорщина-Словаччина- Румунія- Україна 2007-2013 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.huskrouacbc.net/uploads/editors/e11\\_publication\\_en\\_%20CBC\\_HUSKROUA\\_1st%20CALL\\_FINAL.pdf](http://www.huskrouacbc.net/uploads/editors/e11_publication_en_%20CBC_HUSKROUA_1st%20CALL_FINAL.pdf)
  30. Офіційний сайт Програми прикордонного співробітництва ЄІСН Угорщина-Словаччина- Румунія- Україна 2007-2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.huskroua-cbc.net/uploads/editors/>
  31. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. // Інформаційна довідка щодо впровадження в Україні програм прикордонного співробітництва Європейського інструменту сусідства та партнерства 2007-2013 років // [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article/main?art\\_id=148277](http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article/main?art_id=148277)
  32. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. // Інформаційна довідка щодо впровадження в Україні програм прикордонного співробітництва Європейського інструменту сусідства та партнерства 2007-2013 років // Електронний ресурс. Режим доступу: [http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article/main?art\\_id=148277](http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article/main?art_id=148277)
  33. Official website Joint Operational Programme 2007-2013 Romania-Ukraine-Republic of Moldova. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ro-ua-md.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=467&Itemid=346](http://www.ro-ua-md.net/index.php?option=com_content&view=article&id=467&Itemid=346)
  34. Міжнародна технічна допомога як складова програм регіонального розвитку // М. Сердюк, М. Іжа, В. Кривцова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Apdu\\_o/2009\\_2/R\\_2/Scrduk=Ija.Krivcova.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Apdu_o/2009_2/R_2/Scrduk=Ija.Krivcova.pdf)
  35. Verbovska L.S. „Kompetencja jak główny aspekt rozwoju zasobów ludzkich”. / Verbovska L.S. / Monografia „Zarządzanie relacjami organizacji z interesariuszami” wydana przez UEP i PTE Poznań, red. Prof. Barbara Borusiak, 2013 r. st. 167.
  36. Verbovska L. „Współpraca transgraniczna regionów Zachodniej Ukrainy w kontekście europejskiej polityki sąsiedztwa” // E. Janton – Drozdowska, L. Verbovska // Przegląd Ekonomiczny. Kwartalnik Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego Oddział w Poznaniu N13,., UEP Poznań, 2014 r. st. 5-15.

### ДІАГНОСТИКА СТАНУ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Ефективне управління розвитком громади можливе за умови детальної діагностики ситуації в регіоні. Необхідною умовою розробки дієвої стратегії розвитку територіальної громади є виконання комплексного і багатостороннього дослідження розвитку території, вивчення потенціалу громади, аналізу можливостей середовища, готовності головних гравців місцевого рингу до активної та узгодженої поведінки у формуванні та використанні факторів місцевих конкурентних переваг. Вимоги глобальної економіки, коли конкуренція переходить з національного рівня на місцевий, це питання особливо загострюється.

Сьогоднішня практика управління розвитком територіальних громад здійснюється в нормативно правовому полі України і регулюється Законом «Про стимулювання розвитку регіонів», Законом «Про планування та забудову територій», Концепцією про вдосконалення системи прогнозних та програмних документів з питань соціально економічного розвитку України, Постановою «Про моніторинг соціально-економічного розвитку малих міст і селищ», Державною стратегією регіонального розвитку України на період до 2020 року, тощо. Методологічні підходи та теоретичні засади управління розвитком міста чи регіону викладені у роботах вчених та практиків Я. Варда, В. Клосовскі, В. Нудельмана, І. Санжаровського, В. Пархоменка, І. Парасюка, А. Ткачука, О. Карого, С. Максименка, М. Дацишина, які у більшій чи меншій мірі розглядають питання дослідження стану розвитку територій, підготовки аналітичного звіту, рапорту чи профайлу громади [1, 2, 3, 4].

Разом з тим, в Україні є багато не систематизованих питань і, зокрема, це стосується комплексності підходу до проведення дослідження, методики інтегрування даних, збору інформації та проведення аналізу стану розвитку території, виявлення сильних та слабких сторін, оцінки потенціалу та загроз розвитку, виявлення критичних питань, пріоритетизація рішень та формування висновків для вибору точок росту [5, 6, 7]. Муніципальний менеджмент страждає обмеженістю і навіть відсутністю обліково аналітичної інформації, не кажучи вже про струнку логічну систему її збору, верифікації, групування та аналізу. Це, частково, пояснює безсистемність діяльності органів місцевого самоврядування, ситуативність рішень, практичну неспроможність розвитку та формальність розроблених стратегій [3, 4, 7]. Неможливо управляти невизначеністю.

Дослідження стану розвитку території повинно базуватись на комплексному підході і включати, що найменше три способи оцінки виявлення проблем та можливостей розвитку території. Перший спосіб – це об'єктивний аналіз стану громади, виконаний на основі статистичної інформації (це своєрідна фотографія ситуації). Другий спосіб – це суб'єктивний аналіз стану громади – опитування місцевого бізнесу (це якісна оцінка причин ситуації в громаді). Третій спосіб – SWOT аналіз викопаний діловою спільнотою громади, він базується на даних

першого та другого, а також на інтелекті місцевих лідерів (це соціальний капітал, готовність громади до змін).

Об'єктивний аналіз розвитку територіальної громади системи збору та обліку статистичної інформації, що представляє відповідні показники, їх динаміку та співвідношення, що мають певні ланцюжки взаємозв'язку і за відповідними схемами та способами вибудовуються в аналітичний документ, який має назву – паспорт територіальної одиниці (громади, міста, агломерації, регіону). В країнах ЄС, в США, Канаді такі дослідження, що стосуються оцінки потенціалу території та передують процесу розробки стратегії, частіше називають профілем або рапортом громади, міста, чи регіону. Згідно Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку затверджених Наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України № 224 від 29.07.2002 подібний документ має назву «аналітична оцінка соціально економічного розвитку міста чи регіону» і наближається до змісту, що відповідає назві - паспорт території (села, міста чи регіону) [8].

Разом з тим в Україні такого типу документи не мають єдиного формату і піддаються постійним проблемам у процесі збору статистичної інформації. Різні правові акти, постанови часто ситуаційно зобов'язують місцеву владу готувати звіти чи довідки про стан та перспективи розвитку території за тими чи іншими показниками. Наявність великої кількості різноманітних документів, які зобов'язують регіони періодично збирати для звітності ті чи інші набори даних, вбирає час і гроші місцевого менеджменту, комерціалізує діяльність статистичного управління по відношенню до місцевої влади, відволікаючи увагу від системного управління. Проблема може бути вирішена створенням універсального документу - паспорта громади. Паспорт це єдиний базовим документом, який може використовуватись в місті чи регіоні, і містити комплексну і об'єктивну інформацію щодо місцевої економіки, її потенціалу та конкурентних позицій, перспектив розвитку.

Головні завдання розробки паспорта:

- 1) оцінити місцеві чи регіональні показники та тенденції, порівняти їх з подібними територіальними одиницями, регіональними і національними даними для визначення стану та конкурентної позиції економічного зростання.
- 2) визначити місцеву чи регіональну специфіку – унікальні риси території, які можуть стати відносними перевагами чи загрозами.
- 3) проаналізувати структуру економіки, визначити взаємозалежність між галузями виробництва, потенціалом та розвитком території.

Паспорт складається з набору даних, таблиць, графіків, діаграм та текстових коментарів. Важливим є те, що такий паспорт повинен не просто вміщувати масу статистичного матеріалу, а бути структурованим, мати візуальне сприйняття, інформація має легко аналізуватися і бути порівнюваною. Паспорт громади повинен містити роз'яснення співвідношень між різними характеристиками та економічними показниками. Наприклад, взаємозалежності між демографічними тенденціями і забезпеченістю житлом чи ринком праці, доходами населення та показниками міграції, між рівнем освіти населення, розвитком ринку праці та структурою

економіки, потокам інвестицій та заробітною платою, малим бізнесом та інфраструктурою.

Переважаючими елементами аналізу зібраних даних має бути аналіз питомих показників, бенчмаркінг та аналіз тенденцій в часі.

Кількісний аналіз у паспорті може бути обмежений розглядом ключових економічних і демографічних показників та тенденцій. Однак, для належної інтерпретації знадобляться методи бенчмаркінгу - порівняння даних показників паспорта з аналогічними показниками в подібних територіальних громадах, які конкурують за робочі місця та інвестиції, та з середніми показниками в регіональній та національній економіці.

При вивченні характерних властивостей місцевої економіки її слід порівнювати із загальнодержавними та регіональними тенденціями, із ситуацією у подібних територіях, з містами конкурентами. Статистика відтворює тільки цифри, які оживають і отримують зміст у порівнянні з питомими показниками в країні, області чи у містах конкурентах. Потрібним у паспорті є аналіз тенденцій в часі (динаміка). Аналіз тенденцій потребує збору одного типу даних принаймні для двох точок у часі. Треба уважно поставитись до вибору таких часових інтервалів, які були б достатньо тривалими для того, щоб відстежити важливі зміни. Оцінюючи свою економіку, територіальні одиниці матимуть потребу у порівнюванні та оцінці місцевих даних в контексті більшої території, частиною якої вони є, тобто району чи області. Це необхідно робити з двох причин:

1. Економічні дані для малих населених пунктів досить обмежені. Більшість економічних даних може бути доступними тільки на рівні району чи області.

2. Багато необхідної інформації збиратиметься лише на рівні району. Однак, оскільки багато місцевих економік простягаються поза адміністративні межі міст, дійсне приблизне визначення меж економічної території може базуватися на даних щодо/ поїздок до місць праці поза містом. В таких випадках є логічним використовувати дані району, які можуть виявитися більш достовірними, ніж вибрані дані по місту.

Паспорт територіальної одиниці є важливим ключовим ресурсом для прийняття управлінських рішень щодо оцінки соціально економічного стану в території, виявлення негативних тенденцій розвитку, вивчення та оцінки потенціалу, вибору пріоритетних напрямків змін, створення стратегії та залучення інвестицій. Апробація в Україні запропонованої методики підготовки паспорта розвитку громади в контексті розробки Стратегій економічного розвитку міст що проводилася проектом «Економічний розвиток міст» USAID, (паспорт міст Южне, Ізмаїл, Ромни, Конотоп, Суми, Миколаїв, Калущ, Коломия, Одеса та інші) дала змогу удосконалити систему збору, обробки, аналізу та представлення інформації [9]. Головним джерелом інформації для створення паспорта є статистичне управління. Але також це є Державні служби зайнятості, відповідні відділи виконкому чи обласної (районної) адміністрації, місцеві підприємства, користувачі і власники об'єктів інфраструктури. Разом з тим, треба розуміти, що у сукупності всі ці дані буде отримати складно. Щоб покладатися на їхню готовність до співпраці треба мати співирично з названими установами. Зміст паспорта - це свого роду «фотографія» стану території - «діагноз» проблеми. Пропоновані методи аналізу у паспорті

забезпечать динамізм та порівняльність показників з іншими територіями, що мають би спонукати до запровадження елементів конкуренції і, запустити пові можливості розвитку побудовані на духу змагання. Практичний досвід роботи з даним документом та пошук найкращих шляхів виявлення об'єктивної картини стану та тенденцій у території привів до створення матриці структури паспорта громади (рис. 1).

У розділі «Вступ» подаються деякі історичні дані з наголосом на минулі 50 - 70 років, включно з подіями, що сформували сучасну економіку міста чи регіону; деякі географічні дані; адміністративний статус; загальний опис території, її особливості, густина населення, ступінь урбанізації, структура економіки та її особливості, розвиток бізнесу, інфраструктура.

Розділ «населення» є головним індикатором оцінки тенденцій в розвитку міста чи регіону. Тут слід аналізувати динаміку зміни кількості населення, сальдо природних та механічних змін, динаміку зміни структури населення за освітніми та віковими характеристиками, етнічним та гендерним складом, показники старіння населення. Тенденція має будуватись на динаміці даних за 10-15 років, Прогноз розвитку населення та порівняння міграційних закономірностей з подібними за розміром містами закладає основу можливих перспектив території або звертає увагу на подальші дослідження та пошук впливових інструментів, здатних змінити ситуацію на крапці. Демографічні тенденції є головними характеристиками якості життя. Населення залишається працювати в місті, якщо йому тут затишно і комфортно, і покидає територію, якщо знаходить кращу альтернативу умов життя, побуту та працевлаштування. Наступні розділи пояснюють демографічні тенденції

Розділ «житло», є логічним продовженням попереднього аналізу і може дещо пояснити причину динаміки міграції населення. Розділ включає розвиток житлового забезпечення у місті, структуру житлового фонду, порівняння кількості найманих і власних помешкань, витрати на житло, відсоток помешкань, підключених до системи комунальних послуг, наявність ділянок для будівництва нового житла, динаміку введення нового житла та рівень забезпеченості житлом у місті, районі, області та Україні. Тут слід бути уважним - часто, динаміка зростання забезпеченості населення додатковими квадратними метрами є результатом зменшення чисельності мешканців, а не результатом збільшення житлового фонду. Для того, щоб висновки були правильними треба співставляти темпи зміни чисельності з темпами зміни забезпеченості мешканців житлом.

Наступним розділом паспорта є «праця». Цей розділ є дуже важливим для пояснення демографічної ситуації. Розділ включає показники зайнятості, безробіття (поточного і прогнозованого), рівня доходів та заробітних плат, структуру безробіття за різними параметрами, структуру робочої сили із розбивкою за професіями та галузями, наявність вільних робочих місць.

Рівень зайнятості, як загалом і рівень заробітної плати та безробіття, безпосередньо залежить від наявності в місті великих підприємств та активності розвитку малого бізнесу. Однак тут існує проблема отримання об'єктивної статистичної інформації, особливо це стосується самозайнятих осіб, підприємців та найманих працівників не на постійній основі. Аналізуючи динаміку зміни структури безробітних за віком, тривалістю безробіття та рівнем освіти, можна дати оцінку

рівню інноваційності та технологічності наявних робочих місць в території через визначення попиту на високо- чи низько- інтелектуальні професії.

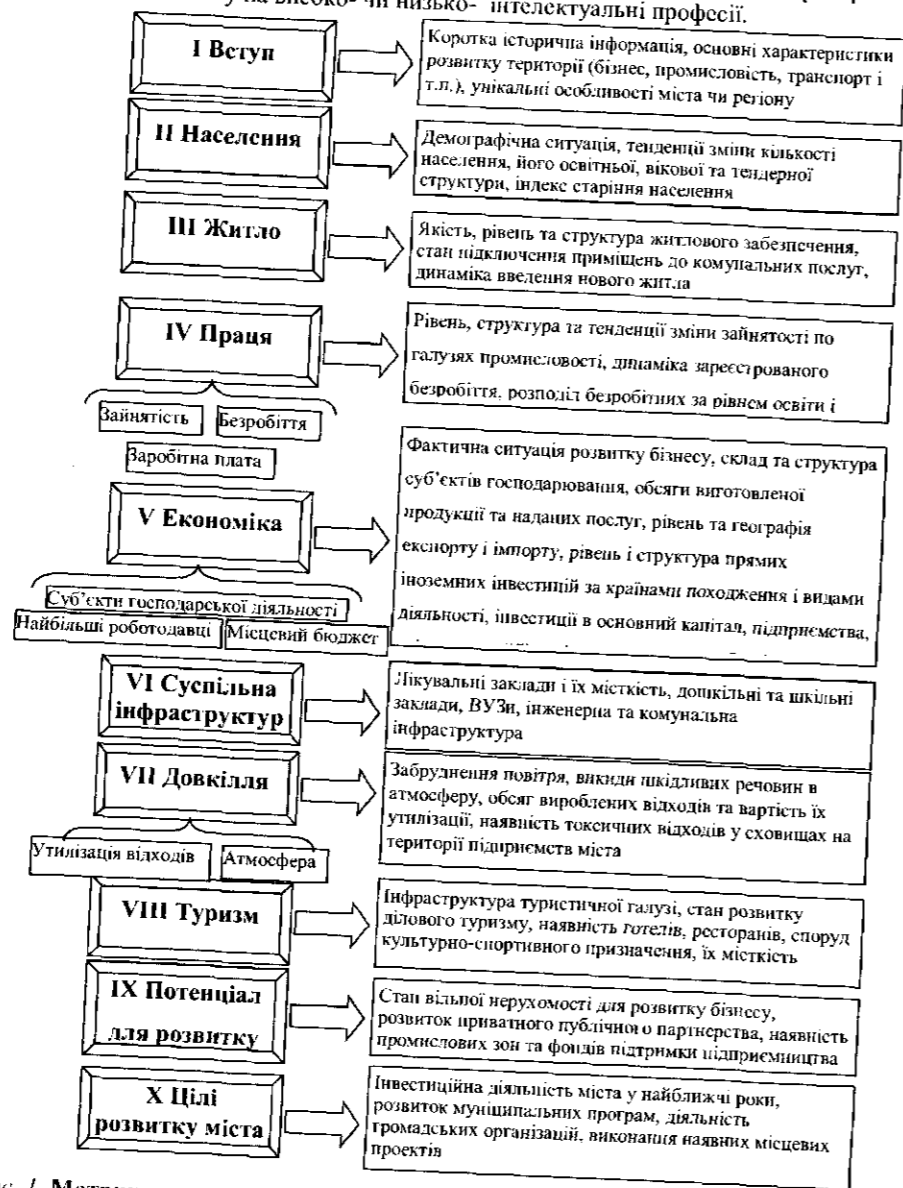


Рис. 1. Матриця структури паспорта громади розроблено автором

Кульмінація всіх проблем міста розкривається у розділі «економіка». Це є самий об'ємний та самий складний розділ. Він має містити різні групи інформації: інформацію про суб'єктів господарювання та їх структур, тобто так званих «будівельників» місцевої економіки; зміст, обсяги та структуру економіки, аналіз галузей; тенденції зайнятості та головних роботодавців; стан і можливості місцевого бюджету.

Аналіз суб'єктів господарювання необхідно виконувати у повному розрізі. Спочатку це мають бути всі питомі показники суб'єктів господарської діяльності, потім суб'єктів підприємницької діяльності (без фізичних осіб), далі малі підприємства, і аж тоді підприємці – фізичні особи, які ведуть бізнес без створення юридичної особи. Такий підхід повністю розкриває економіку з точки зору збалансованості бізнесів різних за розміром та існуванням сприятливих умов для розвитку бізнесів різних категорій. Тут є певна обмеженість у інформації: статистика облікує тільки суб'єкти господарської діяльності та малі підприємства, цього недостатньо для розуміння економічних процесів. Для отримання повної інформації про структуру суб'єктів господарської діяльності, міськвиконком повинен самостійно забезпечити роботу збору та обліку таких даних. Питання дещо ускладнюється, коли оцінюючи економіку міста, виникає потреба у порівнянні місцевих даних в контексті більшої території – району, області чи України, чи у порівнянні з іншими містами конкурентами. Але такі дані існують, і певні зусилля, потрачені тими чи іншим містами на проведення такого аналізу дають з часом свої позитивні результати. Логічним кроком, що продовжує аналіз економіки міста є оцінка внеску, який здійснюється різними групами СПД у розвиток території та громади. Аналіз території, як відкритої економічної системи включає структуру споживання та збуту продукції за межі міста, області та країни; структуру та географію експорту та імпорту; загальні та питомі обсяги прямих іноземних інвестицій, їх походження та розміщення; інвестицій в основний капітал. Адже конкурентний розвиток територій та міст визначається розмірами грошових потоків від експорту продукції та розмірами і прибутковістю потоків, які є прямими іноземними інвестиціями. Такі потоки суттєво збільшують місцевий капітал, створюють нові робочі місця, сприяють розвитку дрібного бізнесу, який кооперується з великим, покращуючи діяльність постачальників та підрядників, встановлюючи нові стандарти конкуренції підвищують імідж та діловий рейтинг території. Цінним додатковим матеріалом для аналізу є присутність характеристики найбільших роботодавців у адміністративно територіальній одиниці (основний вид діяльності та чисельність працівників). Що забезпечує можливість оцінки базових галузей в території, визначення частки підприємств певної галузі у загальному обсязі промислового виробництва території.

Розділ «економіка» суттєво доповнюється даними про розмір та структуру доходів міського бюджету в розрахунку на одного мешканця. Розрахунки підтверджують, що основним бюджетоутворюючим доходом є податок з доходів фізичних осіб, які використовуються на виконання делегованих державою повноважень за «формульним» методом. Кошти, які заробляє місто на використання самоврядних повноважень – будівництво доріг, інфраструктур, благоустрій території, потреби житлово-комунального господарства, тощо є незначними, вони

формується податками, які апріорі не можуть забезпечувати потоки грошей у місцевий бюджет.

Паспорт повинен містити інформацію про наявну соціальну, інженерну та комунальну інфраструктуру (об'єкти водопостачання та обробки стічних вод, електропостачання, теплопостачання, телекомунікації, транспортні засоби та мережі), а також розділ про стан довкілля (якість повітря, якість води, переробку та видалення відходів).

Доречно включити до паспорту територіальної одиниці окремий розділ, де розглянути особливо значущі аспекти та напрямки економіки, які можуть мати суттєвий вплив на розвиток, як наприклад, розвиток туризму, розвиток портів, розвиток будівельного кластеру, тощо.

Показники, зафіксовані у паспорті, легко піддаються моніторингу змін і можуть бути індикатором не тільки оцінки реалізації стратегії але й індикатором оцінки напрямків розвитку. Виписана структура паспорту є універсальною для збору необхідних даних та виконання аналізу стану розвитку будь якої адміністративно територіальної одиниці. Саме єдиний формат та універсальність документу, оптимально підібрана система показників та технологія аналізу, напрацьовані системи взаємозв'язків і впливів, є важливим для виявлення проблем в різних територіях України та пошуку можливостей їх вирішення. Універсальність документа дає змогу використовувати його в різних ситуаціях і для різних потреб, що економить час і зніме потік постанов і рішень від центральної влади з приводу підготовки регіонами чи містами показників у тому чи іншому форматі.

Інформація закладена у паспорті може бути цікавою для потенційних інвесторів та бізнесменів, жителів міста та гостей. Паспорт може виконувати функцію іміджу. Короткий витяг з нього може слугувати рекламним буклетом міста чи регіону.

Якщо паспорт громади можна охарактеризувати як «фотографію» стану розвитку територіальної громади, то результати опитування бізнесу, як індикатор якості, що пояснює причини незадовільного стану розвитку того чи іншого сектора у громаді, розкриває проблеми розвитку бізнесу, плани підприємств, їх очікування та поведінку на ринку [6]. Аналіз опитування думки бізнесу, є результатом проведеного анкетування серед роботодавців території, з метою оцінки місцевого ділового клімату.

Опитування відноситься до типу кон'юнктурних досліджень, які є важливим доповненням до традиційної статистики, оскільки надають інформацію щодо оцінок та очікувань суб'єктів економічної діяльності. В багатьох країнах така інформація широко використовується економістами, урядовцями та бізнесменами для того, щоб отримати краще уявлення щодо поточної економічної ситуації та можливість об'єктивно прогнозувати її зміни в коротко- та середньостроковому періодах.

При розробці стратегії економічного розвитку головним об'єктом уваги є бізнес, тому опитування має стосуватись саме бізнесу. Хоча може бути доповнено опитуванням урядовців та громади. Бізнес – це двигун розвитку, головний «гравець» процесу змін у території і саме рівень задоволення можливістю розвивати свої підприємства є непрямим індикатором рівня задоволення громади рівнем життя. Інтерпретація та аналіз результатів опитування думки бізнесу є хорошим

доповненням до об'єктивного аналізу стану розвитку території, який оцінюється статистичними даними паспорта території.

Завдяки опитуванню безпосередніх «творців» економічного розвитку можна краще зрозуміти сильні і слабкі сторони середовища, в якому працює бізнес, його проблеми, потреби, можливості, плани та очікування. Аналіз результатів опитування дає змогу краще пояснити величину та динаміку статистичних показників паспорта і виявити потенціал розвитку території. Для виконання такого опитування треба врахувати, що:

- 1) опитувальник має містити закриті питання і бути анонімним,
- 2) вибірка роботодавців для опитування повинна бути репрезентативною (за охопленістю зайнятого населення) та диверсифікованою (за розмірами та сферами бізнесу),
- 3) опитування повинна проводити незалежна організація (асоціація, спілка, аналітичний центр, тощо).

Основною метою опитування є виявлення впливу економічної ситуації на розвиток бізнесу шляхом моніторингу оцінок та очікувань керівників підприємств щодо загальних умов (діловий та регуляторний клімат, клімат на ринку запозичень, місцеві бар'єри розвитку, перспективи та очікування), показників виробництва (обсяги виробництва, перешкоди для виробництва, зайнятість тощо) та відносин з місцевою владою. Тому опитування є важливим джерелом інформації щодо діагностики економічної ситуації в конкретній соціально-економічній системі, виявлення найбільш актуальних проблем, бар'єрів та потреб розвитку [6]. На рис. 2 представлена систематизована структура змісту аналітичного документа опитування думки бізнесу.

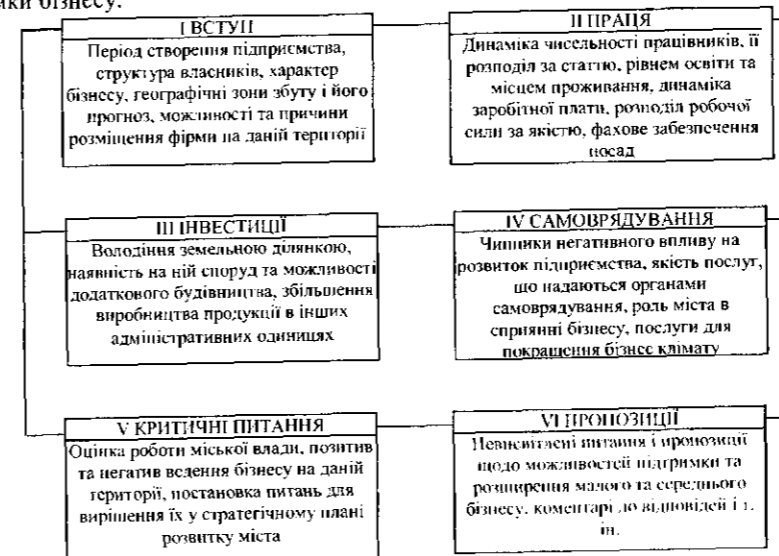


Рис. 2. Структура змісту опитування думки бізнесу  
Джерело: розроблено автором

Перша частина опитувальника – це загальна основна інформація про підприємство: назва, період створення та діяльності, ким створене, структура акціонерів (частка держави, міста, фізичних та юридичних осіб, іноземних суб'єктів господарювання); характер бізнесу, основна продукція та послуги; відсоток загального обсягу збуту досліджуваного підприємства, який припадає на покупки у межах даної області та інших областей України, країн СНД, Європи, інших країн світу, його динаміка та прогнозовані зміни; наявність у області важливих постачальників сировини та компонентів для підприємства, бази для наукових досліджень і конструкторських розробок, кластеру галузей, споріднених чи профілем виробництва, важливого ринку покупців продукції, кваліфікованої робочої сили (якісна середня і вища освіта); інші причини розміщення підприємства безпосередньо в даному місті.

Логічним продовженням є наступний розділ – ПРАЦЯ, яка характеризує працівників та якість робочої сили і містить інформацію про те, скільки працівників з повним робочим днем працювали протягом останніх років і працюватимуть наступного року на підприємстві, структура працівників за освітою; якою є середня заробітна плата в попередньому і поточному роках; розподіл якості робочої сили за чотирибальною шкалою (відмінно, добре, задовільно, погано); нестачу спеціалістів певних специфічних професій, навичок персоналу, які є важливими для майбутнього розвитку підприємства; наявність відділу наукових досліджень та розробок нової продукції, результати його роботи.

Третя частина ІНВЕСТИЦІЙ, головну увагу приділяє нерухомості та можливостям розширення виробництва: наявність власної та орендованої нерухомості (земельні ділянки, будівлі), що використовується для підприємницької діяльності, можливість будівництва нових споруд на земельній ділянці, їх використання в майбутньому, інвестування коштів у збільшення виробництва продукції (послуг) у даному місцезнаходженні та створення додаткових потужностей у інших адміністративно-територіальних одиницях; ймовірність часткового або повного перенесення діяльності до іншого міста внаслідок відсутності землі для розширення у даному місті, неадекватності приміщення, високої вартості робочої сили, поганих послуг органів місцевого самоврядування, значних витрат на енергію, низької продуктивності праці та інших причин, а також методи заохочення до діяльності саме в даному регіоні.

Розділ САМОВРЯДУВАННЯ дає змогу дізнатися про послуги та відносини з органами місцевого самоврядування (органами влади). Він описує чинники, які мають найбільш негативний вплив на розвиток підприємства, виробництва продукції чи послуг (іноземна, внутрішня конкуренція, процентні ставки, недоступність фінансування, загальна економічна ситуація, вартість робочої сили, нестача кваліфікованої робочої сили, витрати на енергію, матеріали, комплектуючі тощо, застарілі засоби виробництва, національне законодавство, ставлення місцевої влади, обмеження, пов'язані із захистом довкілля, віддаленість ринків та інші); якість послуг, що надаються органами місцевого самоврядування (надання ділянок і будинків для ведення бізнесу, підтримка малих і середніх підприємств, громадський транспорт, утримання доріг, розвиток інфраструктури (газ, вода, каналізація, електросенергія), охорона правопорядку, ліцензування і надання дозволів на

будівельні роботи та на ведення бізнесу, збирання і вивезення сміття, житлове будівництво); послуги, що повинні надаватися органами місцевого самоврядування для покращення локального бізнес-клімату; оцінку професійної співпраці з міською радою (міським головою, його заступниками, депутатами та постійними комісіями), управліннями (відділами) з питань промисловості, інвестицій, підтримки і розвитку бізнесу, фінансовим управлінням, управлінням міліції, районними та обласними органами влади, центром реєстрації бізнесу, пожежною інспекцією, санітарно-епідеміологічною станцією та іншими відповідними установами. Для визначення ролі міста в економічному розвитку і сприянні бізнесу пропонується застосувати метод ідеалізації, який направлений на отримання уявлення про ідеальне розв'язання проблеми, в даному випадку ідеальне твердження, яке респондент повинен інтуїтивно оцінити з точки зору необхідності (чи можливості) застосування до діяльності підприємства: «влада повинна надавати приватним підприємствам безпечені інфраструктурою ділянки за символічну ціну», «влада повинна мати повноваження надавати податкові пільги інвесторам (наприклад, зменшення податку на доходи підприємств, податку на майно – у разі створення інвестором нових робочих місць)», «влада повинна створювати бізнес-інкубатори, щоб допомогти підприємствам-початківцям – тобто надавати новостворюваним фірмам приміщення за субсидованими цінами, а також надавати інші послуги, такі як бухгалтерський облік, юридичні консультації тощо», «влада повинна створювати центри сприяння бізнесу, де підприємствам надаватимуться різноманітні послуги, і де вони зможуть пройти всі основні бюрократичні процедури, пов'язані з їхньою діяльністю, за один візит», «влада повинна підтримувати розвиток місцевого бізнесу, віддаючи перевагу в публічних закупівлях місцевим фірмам», «міста повинні мати стратегію активного маркетингу і пошуку інвесторів – тобто визначати галузеві сектори, розробляти маркетингові матеріали, брати участь у промислових ярмарках за кордоном, безпосередньо звертатися до потенційних інвесторів», «міста повинні мати професійного менеджера з економічного розвитку і відділ, який відповідає за відносини з бізнесом, допомогу зовнішнім інвесторам, підготовку проектів з економічного розвитку, забезпечення фінансування, впровадження стратегічних планів тощо», «влада повинна використовувати фінансові інструменти для підтримки зростання бізнесу (гарантії по позиках, субсидовані позики, прямі гранти на створення робочих місць)», «влада повинна брати участь у підготовці кваліфікованої робочої сили – допомагати в організації програм перепідготовки, заохочувати людей до набуття технічної освіти, підтримувати середню і вищу освіту», «влада повинна шукати нові ринки, нових стратегічних партнерів для підприємств».

Підсумком чотирьох попередніх, що створює загальні враження про територію, є наступний розділ КРИТИЧНІ ПИТАННЯ, за яким можна виявити сприйняття бізнесом роботу міської влади, сформувати думку про позитивні та негативні міста як місця для ведення бізнесу та виявити критичні питання, які варто врахувати в стратегічному плані економічного розвитку міста при фокусуванні на критичних питаннях та виборі пріоритетних напрямків: інфраструктура для бізнесу, розвиток малих і середніх підприємств, навколишнє середовище, будівництво житла.



залучення інвестицій, освіта, підготовка і перепідготовка робочої сили, комунальна інфраструктура, промислова реструктуризація, транспорт, туризм, сільське господарство та розвиток села, соціальні послуги, наукові дослідження і розробки та інші. Останній розділ дозволяє висіти певні коментарі як до вже висвітлених питань, так і описати пропозиції, що не розглядалися у даному дослідженні, одні з яких являються так само важливими для забезпечення ефективного соціально-економічного розвитку громади та покращення якості життя її членів.

В кожній територіальній громаді існує багато проблем, які необхідно вирішувати. З огляду на обмеженість ресурсів, неможливо одночасно вирішувати всі проблеми одночасно. Визначення критичних питань пріоритетних проблемах, на розв'язання яких буде спрямовано план дій.

На жаль, не існує рецепту найкращого способу визначення критичних питань, це процес прийняття рішення шляхом селекції, через вибір альтернатив. Цей процес потребує багато детального обговорення, яке треба заохочувати, щоб враховуючи інтереси різних груп громади. Разом з тим, досягнення консенсусу в цьому питанні є дуже важливим [11]. І тут важливу роль відіграє SWOT – аналіз, який спільно виконується лідерами громади на підставі підготовленого паспорта територіальної громади, аналізу результатів опитування бізнесу та власних знань фаховості інтелекту.

Аналізуючи зовнішні чинники впливу важливо зрозуміти, які загрози та можливості зовнішнього оточення мають відношення до критичних питань розвитку територіальної громади. Багато зовнішніх чинників лишатимуться поза межами місцевого контролю, тим не менш, їхній вплив на місцеву економіку є важливим. Серед таких чинників, варто розглядати: регуляторні та законодавчі зміни, економічні сили, які діють на міжнародному, державному і регіональному рівнях (наприклад, на інвестування в будівництво житла, інфраструктуру та технопарки впливатиме наявність капіталу та його вартість, глобалізація економіки впливає на розміщення і природу інвестицій та на потребу в конкретних кваліфікаціях і вміннях, які вимагаються від робочої сили, тощо), соціально-політичні зміни (наприклад, обов'язкові обмеження щодо бюджету та позичок, зменшення частки надходжень, призначеної до розподілу, паголос на захисті довкілля), демографічні зміни (наприклад, коливання народжуваності, які впливають на потреби шкільного будівництва, старіння населення, що призводить до зростання попиту на послуги закладів охорони здоров'я, тощо), технологічні зміни. Технологічні зміни особливо впливають на всі питання, що пов'язані з діяльністю фірм та підприємств, місцями праці та робочою силою. Наприклад, робототехніка, стільникові технології, Інтернет та швидкісні інформаційні канали, послуги кур'єрської пошти змінюють структуру та спосіб ведення бізнесу, автоматизація призводить до зменшення потреби у некваліфікованих та низько кваліфікованих працівниках, інші галузі – можуть мати проблему у працівниках відповідних професій, залученні відповідних працівників, - як кваліфікованих так і напівкваліфікованих.

Аналізуючи зовнішнє середовище, треба відрізнити місцеві проблеми від загальнодержавних чи глобальних. Такі проблеми, як високі процентні ставки чи труднощі з отриманням кредитів на розширення бізнесу, - це загальнодержавні

проблеми, які варто розглядати в зовнішньому аналізі. Подібні зовнішні обставини може бути можливістю і загрозою одночасно. Наприклад, девальвація національної валюти. Ця зовнішня обставина корисна для компаній, діяльність яких орієнтована на експорт. В цьому випадку продукція компаній стає більш конкурентоспроможною на іноземних ринках. З іншого боку, компанії-імпортери стикаються з проблемою підвищення цін на закупівлі і відчуватимуть загрозу. Інший приклад. Будівництво нових супермаркетів. Ця обставина є можливістю для зниження цін на товари, зручніше здійснення закупівель для населення, нові робочі місця та інвестиції. З іншого боку, власники маленьких крамниць опиняться під загрозою появи на ринку потужних конкурентів.

Роль аналізу внутрішніх факторів є вирішальною у стратегічному плануванні, оскільки виконання планів дій має призвести до підсилення сильних сторін та управління слабких сторін у територіальній одиниці. Саме на виправлення слабких сторін повинні бути направлені плани дій громади. Аналіз внутрішніх факторів має подвійне призначення: визначити здатності громади територіальної одиниці реагувати на зовнішні події та визначити перелік внутрішніх сил і слабостей, з якими громада буде мати справу. Предметом обговорення сильних та слабких сторін можуть бути наступні ізоції. Наприклад, стосовно питання «розвиток бізнесу»: чи регуляторні процедури відповідають потребам бізнес сектору, чи в громаді є програма допомоги бізнесу, чи представлені бізнесмени у виконавчих органах міста, тощо? Деякі питання стосовно напрямку «залучення інвестицій»: чи має місто вільні території та будівлі, придатні для інвестора, чи такі території мають належну інфраструктуру, чи є в території промислові зони, тощо? Питання стосовно напрямку «Інфраструктура». Який у місті етап і потужність систем водоочислення та обробки капітаційних стоків, в якому етапі перебувають дороги, чи виробничі потужності місцевих комунальних підприємств достатні для задоволення потреб великих компаній, тощо? Результуюча пріоритетів сильних та слабких сторін громади заслуговує на особливу увагу, тому що вони є основою для створення плану дій та формування конкурентної позиції територіальної громади.

Таким чином, комплексна діагностика стану розвитку громади повинна починатись з розробки паспорта громади. Паспорт є базовим аналітичним документом, який разом з оцінкою опитування думки бізнесу та результуючим SWOT аналізом формують комплексне дослідження стану зрілості та розвитку громади і є основою для формування найкращого узгодженого сценарію формування конкурентних переваг та стратегічних напрямків роботи громади.

Показники, зафіксовані у паспорті, легко піддаються моніторингу змін і можуть бути індикатором не тільки оцінки реалізації стратегії але й індикатором розвитку. Виписана матриця паспорта повинна бути універсальною для збору необхідних даних та виконання аналізу стану розвитку будь-якої адміністративно-територіальної одиниці. Універсальність документа дасть змогу використовувати його в різних ситуаціях і для різних потреб, що зекономить час і зніме потік постанов і рішень від центральної влади з приводу підготовки регіонами чи містами показників у тому чи іншому форматі. Використання бенчмаркінгу, базованого на порівнянні питомих показників територій вищого адміністративного рівня та територій конкурентів спонукають громади до запровадження елементів конкуренції



і, треба сподіватись, запустить нові можливості розвитку побудовані на духу змагання.

Аналіз опитування місцевого бізнесу добре доповнює аналіз стану розвитку м. паспорт (даними статистики) і дає змогу оцінити причини тієї чи іншої ситуації в громаді – діловий клімат, очікування та перспективи бізнесу. Аналіз слугуватиме індикатором оцінки ділового клімату в громаді, виявленню конкретних перешкод, які зустрічаються на шляху розвитку компаній і хорошим інструментом для діалогу між бізнесом та владою. Якість життя людини у громаді залежить як від економіки, так і від особистого відчуття комфортного існування всередині спільноти. SWOT аналіз, виконаний діловою спільнотою громади на основі результатів аналізу статистичних даних – паспорта, та даних аналізу результатів опитування бізнесу, - є «інтелектуальним» підсумовуючим результатом, який дає змогу вибудувати сценарії розвитку та шукати консенсус.

Загалом, запропонований алгоритм діагностики є відправним аргументом для майбутнього досягнення консенсусу. Логічно вбудований комплексний підхід до аналізу допоможе краще ідентифікувати ситуацію, діагностувати наміри гравців місцевого ринку та їх запити, виявити критичні «точки», що перешкоджають зростанню громади і знайти консенсус щодо використання конкурентних переваг в території, вибору найбільш узгодженого та найбільш перспективного сценарію розвитку та формування головних цілей, що стоять перед громадою.

#### Список використаних джерел:

1. Варда Я, Клосовскі В. Розробка стратегій локального розвитку. Вид.2 // Пер. з пол. – К.: Молодь, 2005. – 312 с. – С. 77-80.
2. Карий О. Стратегічне планування розвитку міста. – Л.: ЗУРЦ, 2007. – 317с.
3. Парасюк І. Л. Аспекти взаємодії територіальних громад та органів місцевої виконавчої влади агломерації задля спільного економічного розвитку [Електронний ресурс] / І. Л. Парасюк // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. – 2010. – № 10. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=358>
4. Розробка стратегій розвитку територіальної громади: загальні засади методики // В. Нудельман, І. Сапжаровський. – К.: Дата банк України, 2002. – 232 с.
5. Васильченко Г. В. Паспорт громади як аналітична інформація для управління розвитком території // Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль, 2010. – Вип 6. – С. 392 – 396.
6. Васильченко Г. В., Даляк Н. А. Методологія якісного аналізу оцінки стану громади, як засіб управління соціально-економічним розвитком території// Комунальне хазяйство городів. Науково технічний збірник. Харківська національна академія міського господарства; Серія «Економічні науки». – К.: Техніка, 2010. – Вип. 94. – С. 112-119.
7. Васильченко Г. В. Теоретичні аспекти ефективних стратегій місцевого розвитку // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Чернівці: Книги-XXI, 2009. – Вип. III: Економічні науки. – С. 138-152
8. Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України N 224 від 29.07.2002
9. Місцевий економічний розвиток. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.led.net.ua/ukr/tools/41.html>
10. Підготовка до стратегічного планування економічного розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.linc.com.ua](http://www.linc.com.ua).
11. Регіональна соціально-економічна політика: навчальний посібник / Б. В. Гречаник, Г. В. Васильченко, М. В. Капавець. – Івано-Франківськ:місто НВ, 2012. – 404 с.

**АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДОСВІДУ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКИХ  
РЕСУРСІВ РЕГІОНУ СУБ'ЄКТАМИ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ І  
МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСАХ І ПРОЦЕДУРАХ СТРАТЕГІЧНОГО  
ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ  
(НА ПРИКЛАДІ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ТА ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ  
ОБЛАСТЕЙ)**

**Постановка завдання.** Соціально-економічний розвиток регіонів України сьогодні як ніколи потребує використання новітніх підходів і технологій управління, спрямованих на підвищення ефективності функціонування регіональних економік та, як наслідок, забезпечення їх конкурентоспроможності. В зв'язку з тим, що основним ресурсом будь-якої регіональної суспільної системи виступають їх людські ресурси, об'єднані в детерміновані за певними ознаками регіональні групи впливу (стейкхолдери), питання налагодження безконфліктної, гармонізованої і взаємовигідної взаємодії останніх суб'єктами регіонального управління і менеджменту є актуальним, важливим і цікавим як з науково-теоретичних позицій, так і з погляду практичної корисності.

**Аналіз публікацій з досліджуваної проблематики.** Одним з перших проєктів регіонального економічного розвитку в Україні можна вважати проєкт міжнародної технічної допомоги «Малий бізнес і економічний розвиток Івано-Франківщини» (МБЕРІФ – SBEDIF), який був започаткований у 1996 році і реалізовувався за партнерства Івано-Франківської ОДА, Івано-Франківського МВК, двох університетів (Waterloo in Ontario, Saskatchewan in Saskatoon), Конфедераційного коледжу (Thunder Bay in Ontario) та Корпорацією розвитку регіону Паркланд («Community Futures Parkland Inc., Grand View, Manitoba) за фінансової підтримки Канадського агентства з міжнародного розвитку (CIDA) [1].

Перший досвід і необхідні знання з питань стратегічного планування соціально-економічного розвитку області та її районів були отримані в результаті реалізації Програми Економічного Розвитку МБЕРІФ, в рамках якої було передбачено:

- підвищення кваліфікації спеціалістів у галузі локального економічного розвитку, орієнтоване на працівників, які функціонують у економічних підрозділах органів державного управління і місцевого самоврядування, та людей, зацікавлених у знаннях з питань локального економічного розвитку та стратегічного економічного планування;
- створення, введення в дію і використання економічної бази даних, сформованої за структурою, яка відповідатиме потребам працівників служб економічного розвитку області (районів, міст) та бізнесменів;
- створення, підтримка і використання ресурсного центру з найповіщими інформаційними матеріалами (книг, звітів, журналів, компакт-дисків, аудіо- та відеоматеріалів) в галузі економічного розвитку та малого бізнесу для користування фахівцями економічного розвитку, бізнесменами та усіма зацікавленими особами;

наступання та налагодження стабільного процесу стратегічного економічного планування розвитку регіонів та області в цілому на основі проведення аналізу сильних та слабких сторін регіону, загрозливих явищ та можливостей розвитку з використанням бази економічних даних, аналізу секторів економіки та визначення пріоритетних напрямків її розвитку з залученням до процесу планування ініціативних робочих груп з лідерів місцевого населення, створення стратегічних планів розвитку регіонів та їх координації на рівні області в цілому [2].

В результаті реалізації Програми Економічного Розвитку МБЕРІФ серед працівників органів державного управління і місцевого самоврядування, викладачів місцевих університетів, представників малого та середнього бізнесу області було утворене ядро усвідомлених прихильників використання технології стратегічного планування економічного розвитку регіонів, які і в подальшому активно сприяли цьому процесу.

Перші управлінські рішення з врегулювання процесів розвитку регіонів України були зроблені в кінці 2001 року, коли розпорядженням Президента № 172/2001-рп від 21.12.2001 р. «Про підготовку проєкту стратегії економічного і соціального розвитку України на 2002-2011 роки» в практику управління на національному рівні було запроваджено стратегічне планування з дорученням обласним державним адміністраціям (п. 3) «... утворити робочі групи з опрацювання розділів проєкту Стратегії, які визначатимуть перспективи розвитку відповідно галузей економіки, регіонів України».

В зв'язку з невиконанням всіма без виключення обласними адміністраціями України цього розпорядження, Президентом 08.11.2002 року видається розпорядження № 385/2002-рп «Про розроблення проєкту Стратегії економічного і соціального розвитку України до 2011 року», яким облдержадміністраціям доручалося «... забезпечити розроблення робочими групами стратегії розвитку окремих галузей економіки та регіонів України» і було запропоновано «... завершити підготовку проєкту Стратегії та подати його на розгляд Президенту України до 1 травня 2003 року». При цьому, основою розробки «стратегії розвитку [...] регіонів України повинно було служити Послання Президента України до Верховної Ради України «Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки» [3].

Однак, аналіз подальших подій із створення і затвердження регіональних стратегій засвідчив як факт чергового невиконання обласними державними адміністраціями чергового розпорядження Президента, так і затягування в часі проникнення в практику управління регіонами технології та інструментів стратегічного планування. Адже тільки трьома регіональними органами державного управління і місцевого самоврядування необхідні стратегічні документи були затверджені у 2004 році (рішення Івано-Франківської обласної ради від 12.03.2004 р. № 330-10/2004, Хмельницької обласної ради від 15.09.2004 р. № 4-13/2004 р. і Волинської обласної ради від 10.12.2004 р. № 16/3) і тільки 10 суб'єктів із 27 (≈37 %) затвердили стратегії розвитку своїх регіонів протягом 2006-2007 років.

**Невирішені раніше питання.** Не ставлячи перед собою завдання детального аналізу процесів і процедур, а також технологій та інструментів стратегічного планування соціально-економічного розвитку регіонів України, які уже стали

предметом аналітичних оцінок інших дослідників, звернемось, однак, до аналізу їх впливу на економічний, соціальний, екологічний і політичний стан об'єктів регіонального менеджменту та ефективності використання з позитив досвіду і кращих практик залучення в ці процеси всіх складових їх людських ресурсів. Адже саме цей досвід і кращі практики є основою успішної реалізації технологічної триади «інтелектика – синергія – синархія», запропонованої і обґрунтованої авторами [4, 5].

**Цілі публікації.** З цією метою звернемось до аналізу тим чи іншим чином задокументованих свідчень (розпорядження, рішення, протоколи, накази, статті, аналітичні записки тощо) залучення суб'єктами регіонального менеджменту людських ресурсів регіонів до процесів і процедур стратегічного планування та управління соціально-економічним розвитком. При цьому, особливу увагу слід звернути на рівень забезпечення паритетності участі в цих процесах всіх складових інноваційної моделі взаємодії стейкхолдерів регіональної економіки [6].

**Івано-Франківська область.** Ініціативні пропозиції з започаткування стратегічного планування соціально-економічного розвитку Івано-Франківської області були зроблені ще у 1997 році в рамках виконання Програми Економічного Розвитку МБЕРІФ [2]. Авторським колективом монографії «Лібералізація економіки і проблеми управління регіоном», підготовленою і виданою ЗАТ «Регіональне агентство економічного розвитку» (РАЕР) ще у 1998 році, «регіональним органам управління» було запропоновано «... розпочати інтенсивне впровадження у практику власної роботи процесів маркетинг-планування, стратегічного планування ЕРР [...] на рівні територіальних органів управління, населених пунктів, галузей господарства і конкретних підприємств» [7, с. 165]. Однак, всі пропозиції і цілком реальні, фахово підготовлений людський ресурс органами влади були м'яко кажучи «не сприйняті» в зв'язку з відсутністю на той час відповідної державної політики і вказівок органів центральної влади.

Реальне ж започаткування процесу стратегічного планування Івано-Франківською обласною державною адміністрацією відбулося тільки як вимушена реакція на повторне розпорядження Президента № 385/2002-рп від 08.11.2002 року у вигляді розпорядження голови ОДА «Про розробку проекту стратегії економічного та соціального розвитку області» № 503 від 04.06.2003 року.

Аналізуючи процеси, які відбувались в області за цим напрямком управлінської активності протягом 2003–2014 років, можна оцінити рівень участі, вклад і результати основних груп впливу за всіма складовими запропонованої нами в [6] моделі їх взаємодії.

**Влада.** Слід віддати належне спільним організаційним заходам Івано-Франківської облдержадміністрації і обласної ради, які були заплановані і реалізовані ними протягом всього аналізованого періоду.

Розпочинаючи від створення групи наукового і методичного супроводу підготовки концепції і проекту «Стратегії економічного і соціального розвитку Івано-Франківської області до 2011 року» (2003 р.), прийняття і управління виконанням цього документу (2004–2007 рр.) [8], актуалізації шляхом внесення необхідних змін і трансформації у «Стратегію економічного та соціального розвитку території Івано-Франківської області до 2015 року» з укладанням Угоди з КМУ [9]

та наступним моніторингом і оцінкою виконання (2007-2014 рр.) [10, 11, 12] вся діяльність була забезпечена необхідним рівнем управлінського планування, організації, мотивації і контролю. При цьому, особами, відповідальними за процес стратегічного планування, витримувались всі рекомендації групи науково-методичного супроводу щодо необхідності залучення до співпраці і ефективного використання представників значимих груп впливу з дотриманням паритетних вкладів впливу останніх на спільно прийняті рішення та виключенням можливості домінування якоїсь із них.

З цього приводу слід зупинитися на процесі розробки та прийнятті до виконання нового варіанту документу «Стратегія розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 року», виконаного в рамках пілотного проекту за сприяння Європейського Союзу "Підтримка політики регіонального розвитку в Україні" (2014 р.). Склад робочої групи з розробки документу, затверджений розпорядженням Івано-Франківської обласної державної адміністрації «Про створення робочої групи з розробки стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» № 265 від 15.05.2014 [13], демонструє повну відсутність паритетності впливу сторін. Так, із загальної кількості 131 членів робочої групи 93 (71 %) – представники органів державного управління і місцевого самоврядування всіх рівнів, 17 (13 %) – науковці, 13 (10 %) – представники громадських організацій і тільки 8 (6 %) – директори суб'єктів господарювання. В зв'язку з таким диспаратом представництва регіональних стейкхолдерів у робочій групі виникають сумніви щодо об'єктивності запропонованих для обговорення цією групою рекомендацій і прийнятих нею рішень. Особливо це стосується оприлюдненої в місцевих засобах масової інформації оцінки двох попередніх стратегічних документів заступником керівника проекту Євросоюзу п. Ю. Третяком, яким було заявлено, що «... ці стратегії розроблялися нашими науковцями в кабінетах без залучення будь-кого, а європейський підхід полягає в тому, що створена величезна робоча група – більше 100 чоловік, яка представляє усіх суб'єктів розвитку регіону і всі мають можливість долучитися до цього процесу, вплинути на нього, висловити свої думки» [14]. Однак, за такого представництва всі «суб'єкти розвитку регіону» не мають рівних можливостей «долучитися», «вплинути» і «висловити» – основних умов реалізації триади «інтелектика – синергія – синархія».

В цьому зв'язку виникає необхідність об'єктивного аналізу і оцінки вкладу наукової спільноти Івано-Франківської області (другої за чисельністю серед областей Карпатського регіону) в стратегічне планування і управління її соціально-економічним розвитком.

**Наука.** Як уже було згадано вище, група наукового і методичного супроводу процесу стратегічного планування була створена в складі кафедри управління галузевим і регіональним економічним розвитком Національного технічного університету нафти і газу і виконувала свої функції до кінця 2013 року в рамках держбюджетного дослідження «Теорія і практика управління соціально-економічними процесами в галузевих і регіональних суспільних системах» (номер державної реєстрації 0109U008787).

При цьому, досвід наукового супроводу процесу стратегічного планування і управління розвитком регіону з використанням адаптованих західних і

генеруванням оригінальних власних підходів та рішень інноваційного характеру став предметом дослідження, оцінки та узагальнення багатьох науково-практичних конференцій, статей, монографій і дисертаційних робіт. Окрім науковців, учасниками і співавторами цих досліджень та публікацій їх результатів були голови, начальники управлінь і працівники облдержадміністрації, обласної ради, депутати Верховної Ради України, представники бізнесу і громадських організацій.

Організація і проведення за участю облдержадміністрації і обласної ради таких наукових і науково-практичних конференцій як «Івано-Франківщина – поступ в майбутнє». (лютий, 2004 р.), «Управління регіональним економічним розвитком в контексті сучасних процесів міжнародної інтеграції» (листопад, 2005 р.), «Стратегія економічного і соціального розвитку територій області до 2015 року» (січень, 2007 р.), «Актуальні питання стратегії соціально-економічного розвитку регіону» (травень, 2007 року), «Вчені Прикарпаття – сталому розвитку краю» (грудень, 2012 р.), а також «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем» (2007, 2009, 2011, 2013, 2015 рр.), яка у 2015 році отримала статус Міжнародної, прямим чином заперечують тезу про роботу науковців Прикарпаття «в кабінетах без залучення будь-кого».

Присутність в науковому просторі області таких регіонально-орієнтованих наукових видань Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника, як «Моделювання регіональної економіки» (редактор проф. Благун І. С.) і «Актуальні проблеми розвитку економіки регіону» (редактор проф. Ткачук І. Г.) є свідченням не тільки практичної корисності, а і високого теоретичного рівня досліджень.

Таким чином, наукова спільнота Івано-Франківської області була, є і повинна залишитися активною та повноправною складовою процесу стратегічного планування розвитку регіону, як обов'язковий функціональний елемент, каталізатор і гарант дотримання процедурного об'єднання влади, бізнесу і громадськості, а також забезпечення достовірності і якості аналітичних оцінок всіх стратегічних господарських складових економіки та інших сфер життєвої активності громади.

З цієї позиції виглядає цілком доцільним оцінити рівень активності представників бізнесу за можливими каналами його взаємодії з іншими стейкхолдерами.

**Бізнес.** Аналізуючи активність у взаємодії з владою представників бізнес-структур в регіоні, слід відобразити той факт, що у створених свого часу при ОДА та її управліннях, РДА, міськвиконкомах і т. д. громадських радах вони практично не приймали участь [15] і ця тенденція збереглась і у нових складах. Так, із 75 членів оновленого і затвердженого складу ГР при ОДА тільки 4 (5,3 %) представляють керівники бізнес-орієнтованих ГО.

В той же час, активне представництво бізнесу у відносинах з владою головним чином здійснювалось за посередництва Регіональної ради підприємців при голові облдержадміністрації, Регіональної спілки промисловців і підприємців, об'єднання підприємців «Клуб спільна ініціатива», громадських організацій «Ділові люди Прикарпаття», «Галицька промислова група», «Івано-Франківська обласна асоціація перевізників» та ін., які тільки останнім часом дещо активізували свою діяльність в налагодженні стосунків між «неурядовим сектором та посадовцями

облдержадміністрації» в спільному залученні проектів «Впевнений бізнес – заможна громада» [16], «Єврокарпатська ініціатива» [17] та ін.

Таким чином, не можна не звернути увагу на ту обставину, що інтереси бізнесу у стосунках з владними структурами, підтримку і допомогу у вирішенні проблемних питань, організації бізнес-форумів, популяризації Прикарпаття на європейському просторі і т. д. представляли і продовжують це робити саме громадські організації.

Однак, очевидно мінімальна реальна присутність в складі нової робочої групи з розробки стратегічного плану (до речі, як і в громадських радах) тільки 6 % членів, які прямим чином представляють інтереси суб'єктів господарювання регіону, 13 % представників науки та 10 % неурядового сектору, говорить не просто про неадекватне використання управлінського і бізнесового досвіду їх менеджменту та інтелектуального потенціалу учасників. Значно небезпечнішими виявляються можливості і загрози неврахування або, навіть, нехтування інтересами бізнесу як незаперечно важливого гравця регіональної економіки. Порушення при цьому паритетності впливів ключових груп і сприяння владній домінії в прийнятих рішеннях нівелює можливості синтелектуальної співпраці, виникнення синергетичних ефектів і втілення синархічних методів управління.

Враховуючи ту обставину, що представництво інтересів бізнесу в управлінні регіоном реалізується переважно неурядовим сектором, а останній значною мірою представлений науковцями і бізнесменами з активною життєвою позицією, слід перейти до аналізу та оцінки діяльності і впливу на владу в області громадських організацій з позицій нагальної потреби становлення і розвитку громадянського суспільства в Україні.

**Громадські організації.** Особливості взаємодії громадських організацій Івано-Франківщини з органами державного управління і місцевого самоврядування регіону та їх впливу на управлінські рішення останніх стали предметом дослідження і оцінки цілого ряду наукових розвідок [18, 19, 20, 21].

Першою неурядовою громадською організацією, яка «... взяла на себе обов'язок погодження в процесі стратегічного планування інтересів влади, громадськості і бізнесу» [20] при виконанні проекту «Майбутнє творимо разом (1999 р.), стала «Асоціація економічного розвитку Івано-Франківщини» [22]. Зростання в області кількості НГО в кінці ХХ і на початку ХХІ століть було обумовлене усвідомленням як владними, так і суспільними чинниками необхідності, доцільності і корисності їх створення та функціонування. Протягом цих років були створені такі суб'єкти громадянського суспільства як Асоціація випускників-економістів «Інтелект» і «Центр дослідження лідерства і менеджменту» (Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу), «Прикарпатський науково-аналітичний центр» і Асоціація «Науковці Прикарпаття» (Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника) [21], ГО «Ділові ініціативи» [23] і «Агентство з розвитку приватних ініціатив» [24], «Мережа сприяння конкурентоспроможності та інноваційності» [25], «Центр муніципального та регіонального розвитку – Ресурсний центр» [26] та ін.

Слід вказати і на триваючий процес розбудови мережі ГО з економічного розвитку на рівні районів області, серед яких «Асоціація підприємців Долинищани», «Інститут підтримки розвитку Галицького району», «Спілка підприємців

Городенки», «Асоціація економічного розвитку Коломийщини», «Інститут підтримки розвитку Косівщини», «Центр сприяння економічному розвитку Калущини», «Прикарпатське агентство реконструкції та розвитку» (м. Яремча) та ін. [19, 20].

Відомі також і приклади створення відповідних ГО на рівні сільських рад, серед яких: «Агенція розвитку Торговиці» (Городенківський р-н), «Асоціація соціально-економічного розвитку села «Маркова» і «Сталий розвиток села Хмелівка» (Богородчанський р-н), «Розвиток села Красноставці» і «Організація місцевого розвитку села Степева» (Снятинський р-н) та ін.

Наведені приклади свідчать як про масштабне розповсюдження, так і про усвідомлення населенням територіальних громад області позитивних ідей їх соціально-економічного розвитку. Як наслідок можна констатувати, що активна частина громадськості на всіх адміністративних рівнях регіональної адміністративно-ієрархічної піраміди неухильно активізує свою участь в процесах і процедурах прийняття важливих управлінських рішень щодо життєдіяльності своїх громад, намагається активно впливати на спрямування останніх в напрямку досягнення встановлених з їх участю цілей та збереження інтересів.

Отже, на підставі наведених прикладів і оцінок діяльності основних груп впливу на процеси управління соціально-економічним розвитком Івано-Франківської області, детермінованих згідно запропонованої нами інноваційної моделі їх взаємодії і взаємовпливу, можна прийти до висновку про те, що всі ці складові є достатньо активними у встановленні і досягненні своїх генералізованих цілей та інтересів. При цьому, однак, зі сторони бізнес-кіл спостерігається незначна пасивність в прямому представництві власних інтересів з передорученням цієї функції ГО бізнес-орієнтованого характеру діяльності.

Все це свідчить про поступове та неухильне розширення потенційної бази синтесектуального мислення людських ресурсів РСС шляхом інтеграції останніх генералізованими цілями та інтересами громад з наступною диференціацією та ефективним використанням ресурсів окремими суб'єктами з досягненням власних інтересів і цілей, які гармонізуються з інтересами і цілями інших суб'єктів зокрема і громади загалом.

Саме такий результат можна вважати наслідком комплексного впливу влади, науки і громадських організацій області на формування громадянського суспільства, здатного до сприйняття впливів гармонізованого управління і менеджменту.

**Закарпатська область.** Хоча авторський колектив дослідження «Досвід формування та реалізації стратегії розвитку Закарпатської області до 2015 року за участю громади» свого часу стверджував, що «Стратегічне планування у Закарпатській області в активних організаційних формах започатковано у 2005–2006 рр.» [27, с. 8], однак в цьому ж таки дослідженні констатується факт отримання попереднього досвіду розробки таких документів, як «Програма соціально-економічного розвитку Закарпатської області на 1999–2010 роки («Закарпаття – 2010»)» (1999 р.), «Проект Програми «Закарпаття – 2004» (2000–2001 рр.) або «Концепція сталого розвитку Закарпаття» (2002 р.) та ін. із застосуванням інноваційних на той час елементів та інструментів стратегічного планування, які

протягом визначеного часу були саме тими документами, які визначали пріоритети і напрямки розвитку регіону.

В зв'язку з цим виглядає цілком доцільним проаналізувати наявність у попередньому досвіді прикладів участі та паритетності вкладів всіх, виділених нами вище, ключових груп впливу функціонування регіональної економічної системи.

**Влада.** Головним позитивом із сторони влади на перших етапах впровадження елементів стратегічного планування в Закарпатській області стало забезпечення публічності цього процесу через масштабне залучення науковців, представників бізнесу та неурядових організацій і використання з цією метою різноманітних інструментів (круглі столи, фокусні групи, громадські обговорення, висвітлення через ЗМІ тощо).

Однак, не дивлячись на усвідомлення регіональною владою необхідності науково-методичного забезпечення розроблення Стратегії економічного і соціального розвитку області (рішення Закарпатської обласної ради № 348 від 18 березня 2004 р.), Програма «Закарпаття – 2004», для прикладу, була не схвалена обласною радою «через політичні причини», а «Концепція сталого розвитку Закарпаття» стала занадто багатовекторною (67 пріоритетних напрямків і 18 стратегічних завдань).

Слід вказати, що авторським колективом дослідження [27, с. 14] цілком вірно констатовано, що «... регіональна влада та управлінські органи Закарпаття разом з активними представниками депутатського корпусу і науковцями краю постійно працювали і працюють у напрямку формування засад стратегічного розвитку області через механізм розроблення і втілення довгострокових концепцій, програм, окремих позапланових документів». При цьому, відсутність «... повноцінної регіональної стратегії розвитку області аж до 2006 року» було пояснено в т. ч. і «... низьким рівнем трисекторної «влада – бізнес – громадськість» і також чотирисекторної «влада – бізнес – наука, освіта – громадськість» співпраці» [27, с. 15] – ініціювання і організація якої була і є, на нашу думку, прерогативою та прямим обов'язком влади.

Позитивні зміни позицій регіональної влади в процесі розробки документу «Регіональна стратегія розвитку Закарпатської області до 2015 року», як результат попереднього досвіду, проявились в тому, що Закарпатська обласна державна адміністрація своїм рішенням створила робочі групи з залученням представників влади, бізнесових кіл, експертів з науково-освітніх установ, громадських організацій і політичних партій. Була створена Координаційна Рада за участю голів і наступників голів Закарпатської облдержадміністрації та облради, депутатів облради, провідних науковців НАН України та інших наукових і освітніх установ області (розпорядження голови Закарпатської ОДА № 487 від 18.08.2006 року), а також Рада з питань регіонального розвитку з метою об'єднання зусиль керівництва облдержадміністрації та органів місцевого самоврядування, бізнесу, лідерів громадських організацій для стратегічного розвитку Закарпатської області (розпорядження голови Закарпатської ОДА № 514 від 04.09.2006 року).

Окрім цього, певний, хоча і не завжди однозначний, позитив у залученні органами регіонального управління до прийняття управлінських рішень громадськості привнесли рішення про створення при ОДА та її управліннях, РДА,

міськвиконкомах і т. д. Громадських рад [28], а потім і Асамблеї Громадських Рад Закарпаття [29].

Таким чином, в значній мірі завдячуючи попередньому позитивному досвіду, питання розроблення проекту «Регіональної стратегії розвитку Закарпатської області на період до 2020 року» було вирішено достатньо динамічно. Розпорядженням голови ОДА № 366 від 02.12.2014 р. було затверджено Координаційну раду з розроблення проекту Стратегії розвитку краю на найближчі 5 років, до роботи в якій знову ж таки було залучено представників як влади, так і бізнесу, науковців та громадськості.

Слід вказати, що з 20 членів Координаційної ради з розроблення проекту Стратегії розвитку Закарпатської області на період до 2020 року 6 (30 %) усвідомлено надано представникам наукової спільноти області, а з 60 членів галузевих робочих груп за пріоритетними напрямками соціально-економічного розвитку області розподіл між представниками ключових груп впливу був наступний: влада – 21 (35 %), наука – 9 (15 %), бізнес – 6 (10 %), громадські організації – 24 (40 %). Враховуючи той факт, що частина науковців одночасно залучена до процесу планування і як представники громадських організацій, слід прийти до висновку, що органи влади Закарпаття забезпечили високий рівень паритетності впливів стейкхолдерів на прийняття стратегічних рішень.

Результатом спільної роботи Координаційної ради і галузевих робочих груп стало затвердження рішенням № 1220 Закарпатської обласної ради від 06.03.2015 року документу «Регіональна стратегія розвитку Закарпаття до 2020 року» [30].

**Наука.** Вклад наукової спільноти Закарпаття в активне освоєння і використання сучасних технологій та інструментів управління соціально-економічним розвитком свого регіону може служити прикладом для багатьох інших регіонів України. Перебуваючи тільки на 4-му місці серед областей Карпатського регіону з найменшою кількістю наукових організацій і науковців, Закарпаття за багатьма показниками має кращі рейтинги ніж у областей-сусідів. Саме активності наукової спільноти область завдячує запровадженню в практику управління життєдіяльністю регіону новітніх методів управління, розробки і реалізації програм та проектів, які забезпечили усвідомлення працівниками облдержадміністрації і обласної ради «... важливість залучення громадян до формування політики та планування розвитку територій» [31]. Адже, починаючи з уже названих вище концепцій, програм, проектів і закінчуючи останніми стратегічними документами, всі аналітичні дослідження, оцінки, обґрунтування і рекомендації розроблялись науковими колективами і групами під керівництвом та за участю професорів М. М. Бойка, М. А. Лендел, В. П. Мікловди, М. М. Пітюлича, В. П. Приходька, С. С. Слави та ін.

В дисертаційних дослідженнях Гоблик В. В., Капмо Г. М., Молнара О. С., Ціцак Л. М., Шелкунової О. В. та багатьох інших були виконані теоретичні обґрунтування, аналітичні оцінки і розроблені практичні рекомендації щодо самих різноманітних наукових аспектів стратегічного управління соціально-економічним розвитком Закарпаття, практична реалізація яких принесла області свої позитивні результати.

Слід вказати, що в дослідженнях і працях науковців Закарпаття і в першу чергу Ужгородського національного університету були досить своєчасно виявлені

проблеми «... інституційної спроможності регіональних органів влади використовувати нові технології програмування та планування розвитку території», а також «... підходів та технологій залучення неурядових організацій, представників підприємницького сектору, цільових груп населення до процесу стратегічного планування розвитку» [32].

Враховуючи уже наведені вище оцінки науковців щодо низького рівня співпраці між владою, наукою, бізнесом і громадськістю [27, с. 15] в комплексі з «... відсутністю коаліцій на регіональному рівні, ...» і «... роз'єднаністю громадського сектору, зокрема слабкістю зв'язку «неурядовий сектор – бізнес» у процесі впливу на органи влади» [32], слід вказати, що ця слабкість в більшості випадків обумовлена не тільки готовністю до такої співпраці владних структур, а й відповідною позицією та здатністю до співпраці вказаних потенційних партнерів – бізнесу і представників громадянського суспільства.

Цілком очевидно, що з цих позицій стає просто необхідним виконання аналізу та оцінки готовності до результативної і ефективної співпраці з владою і наукою бізнесу і громадськості Закарпаття.

**Бізнес.** Аналіз регіонального інформаційного простору демонструє реальну відсутність свідчень активної і безпосередньої участі бізнес-структур Закарпаття в процесах прийняття важливих стратегічних рішень щодо розвитку краю і власних бізнесів, використовуючи для представництва власних цілей та інтересів відповідним чином орієнтовані громадські організації і участь в офіційно утворених владними органами таких структур, як Регіональна рада підприємців Закарпаття, Громадська рада при ОДА та Асамблея Громадських Рад Закарпаття, Спілка підприємців Закарпаття, Закарпатський обласний фонд підтримки підприємництва та ін.

Однак, слід вказати, що серед 90 членів складу громадської ради при Закарпатській ОДА І-го скликання відсутні керівники будь-яких підприємств і тільки 5 (8,9 %) представляють керівники бізнес-орієнтованих ГО, серед яких «Спілка підприємців Закарпаття», «Мукачівська міськрайонна спілка підприємців», «Спілка приватних виноградарів та виноробів Закарпаття» і РВ УСПП в Закарпатській області. Після оновлення складу 120 членів оновленої громадської ради II-го скликання перелік бізнес-орієнтованих ГО збільшився за рахунок залучення представників Закарпатського обласного благодійного фонду молодих русинських підприємців «Газда», Асоціації розвитку малого і середнього бізнесу та інновацій «УЖГОРОД-XXI й ВІК» та ін., що практично не змінило кількісного співвідношення між учасниками.

На нашу думку, ця ситуація є аналогічною до поведінки керівників бізнес-структур Івано-Франківщини і також свідчить про використання діловими колами Закарпаття бізнес-орієнтованих ГО для представництва цілей та інтересів бізнесу у стосунках з іншими групами впливу.

Однак, на відміну від ситуації в Івано-Франківській області, дуже важливим позитивом слід вважати уже наведений вище факт розподілу представництва ключових груп в процесі стратегічного планування в Закарпатті. Так, владні структури Закарпаття представлені 35 % в загальному списку членів Координаційної ради і галузевих робочих груп проти 71 % з відповідного списку

Івано-Франківської робочої групи, представників науки відповідно 15 % проти 13 %, бізнесу 10 % проти 6 % і, навпаки, громадських організацій 40 % проти 10 %.

Просте порівняння рівня паритетності за кількісними показниками представництва ключових груп впливу свідчить на користь органів регіонального управління Закарпатської області, якими рівень забезпечення доступу ділових, наукових і громадських кіл до ухвалення важливих стратегічних рішень суб'єктами життєдіяльності в регіоні є значно вищим від аналогічного показника в Івано-Франківській області.

Таким чином, необхідність і доцільність забезпечення основної умови успішної реалізації управлінської тріади «інтелектуалізація – синергетика – синархія» уже інтуїтивно усвідомлено і навіть частково реалізовано регіональним менеджментом Закарпаття.

З цієї позиції звернемося до аналізу залученості в процесі стратегічного планування найбільш представницької і за ідеєю найбільш впливової складової громадянського суспільства – громадських організацій Закарпаття.

**Громадські організації.** Серед областей Карпатського регіону за кількістю легалізованих громадських організацій Закарпатська область поступається тільки Львівській області за набагато вищого показника (80,44 %) охопленого членством в цих організаціях населення. Про це також свідчать і показники представництва цих організацій (40 %) в роботі дорадчо-консультативних органів регіонального рівня.

При цьому, в області під незаперечним впливом наукової складової в діяльності ГО спостерігаються явно виражені процеси інтеграційного характеру на рівні тих же ГО, в результаті яких створюються об'єднання, як це, для прикладу, на офіційному рівні було продемонстровано створенням Асамблеї Громадських Рад Закарпаття [33], або Відкритого коаліційного об'єднання (ВКО) «За майбутнє Закарпаття», в якому об'єдналися Обласне відділення Асоціації міст України, Регіональне Молодіжне Екологічне Об'єднання «ЕКОСФЕРА», Благодійний фонд «Європейський дім» та ще 36 інших локальних ГО заради важливого завдання – «... супроводження процесу стратегічного планування у співпраці з регіональною владою представляючи інтереси громадськості» [27, с. 18].

Важливим показником слід вважати той факт, що в списку із 827 виключно громадських організацій, легалізованих Головним управлінням юстиції у Закарпатській області [34], окрім кількох десятків ГО із сприяння розвитку самих різноманітних видів і сфер бізнес-активності в Закарпатті присутні ще й 13 ГО, прямим чином орієнтованих на сприяння «регіональному розвитку». Серед цих специфічно орієнтованих за предметом діяльності ГО: Асоціація розвитку малого і середнього бізнесу та інновацій «Ужгород – XXI вік», Асоціація розвитку і реформ міст, селищ і сіл «Закарпаття – XXI століття», «Закарпатська Асоціація Місцевого Розвитку», «Громадська Асоціація Розвитку Територій», Міжнародна Асоціація Інституцій Регіонального Розвитку (МАІРР), «Ініціатива регіонального розвитку та трансграничного співробітництва», «Закарпатський обласний центр розвитку сільського туризму», «Спілка сприяння розвитку сільського зеленого туризму в Україні», «Спілка учасників розвитку національного прикордонного науково-технічного і культурного співробітництва «Об'єднання за співпрацю», «Наукова Рада з проблем розвитку Закарпаття», «Центр українсько-угорського регіонального

розвитку», «Агентство сприяння сталому розвитку карпатського регіону «Форум», «Агентство місцевого розвитку та інформаційних ресурсів «Європоліс», «Агентство регіонального розвитку та інновацій «Центр Міжгір'я», «Хустське агентство регіонального розвитку «Хуст-Європа-Центр».

Отже, наведена інформація дає всі підстави для констатації факту достатньо значимого представництва і відповідного впливу громадських організацій Закарпаття в діяльності органів регіонального управління і менеджменту, факту масштабної присутності в регіональному середовищі усвідомленого розуміння громадськістю необхідності інтелектуальної інтеграції і співпраці в царині соціально-економічного розвитку регіону, а також доцільності активізації участі громадськості в управлінні соціально-економічним розвитком територій області.

**Висновки.** Таким чином, з виконаного аналітичного огляду та оцінки взаємодії в процесі спільної життєдіяльності таких ключових учасників процесів стратегічного соціально-економічного розвитку Івано-Франківщини і Закарпаття як влада, наука, бізнес і громадські організації, стає цілком очевидною організаційна і, навіть, ментальна готовність людських ресурсів органів регіонального управління і менеджменту, всіх провідних гравців цих регіональних суспільних систем до сприйняття та ефективного використання управлінської технології гармонізації цілей та інтересів учасників цього процесу.

При цьому слід вказати, що найбільш потужний вклад у формування цієї готовності було здійснено в першу чергу науковими спільнотами цих регіонів, шляхами яких шляхом прямої взаємодії з органами державного управління і місцевого самоврядування через дорадчо-консультативні структури, а також шляхом активної участі у створенні та організації плідної взаємодії з владою специфічно орієнтованих на соціально-економічний розвиток громадських організацій було внесено в соціальну свідомість територіальних громад своїх регіонів розуміння необхідності, неминучості і соціальної корисності такої взаємодії.

#### Список використаних джерел:

1. Українсько-канадське СП «МБЕРІФ-Бізнес-центр» / [Електронний ресурс] Бізнес-портал Івано-Франківщини Business.if.ua. – Режим доступу : <http://www.business.if.ua/themes/business/content.asp?folder=1900>
2. Програма Економічного Розвитку / [Електронний ресурс] SBEDIF. – Режим доступу : [http://www.sbedif.if.ua/src/ec\\_dev.uk.htm](http://www.sbedif.if.ua/src/ec_dev.uk.htm)
3. Послання Президента України до Верховної Ради України «Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки» / [Електронний ресурс] Закон. Рада. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/n0001100-02>
4. Варцаба В. І. До удосконалення технологій стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіональних суспільних систем України / В. І. Варцаба, В. П. Петренко // «Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства». Матер. 2-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-



- копф. (01.11. – 01.12. 2014 р. м. Полтава). – Ч. 1. – Полтава: Видавництво Шевченко Р. В., 2014. – С. 3 – 5.
5. Варцаба В. І. Конкурентоспроможність регіональних суспільних систем як наслідок використання інтелектуальної інтегруючої ЗС-технології // «Теорія і практики стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем». Збірн. тез доповідей V-ї Міжнародної наук.-практ. конференції (м. Івано-Франківськ, 21-22 травня, 2015 року). – Івано-Франківськ: Голінсей О. М., 2015. – С. 51-53.
  6. Варцаба В. І. Соціальна держава: модернізована модель соціально відповідальної взаємодії стейкхолдерів національної економіки / В. І. Варцаба // Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів / За заг. редакцією В. І. Гринчуцького. – Тернопіль: Крок, 2014. – С. 213-220.
  7. Петренко В. П. Лібералізація економіки і проблеми управління регіоном / В. П. Петренко, М. О. Данилюк, А. В. Попадюк, З. О. Матів. – Івано-Франківськ: Регіональне Агентство Економічного Розвитку, 1998. – 173 с.
  8. Стратегічний розвиток області (2004-2007 роки). Здобутки проблеми, перспективи (підсумки, цифри і факти) / Авторський колектив: Шкварилук В. В., Попович В. В., Шкунда С. Г. та ін. / За заг. ред. В. П. Петренка. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2008. – 58 с.
  9. Угода щодо регіонального розвитку між кабінетом Міністрів України та Івано-Франківською обласною радою / [Електронний ресурс]. Офіційний веб-сайт Івано-Франківської ОДА. – Режим доступу : <http://www.if.gov.ua/files/Ugoda.pdf>
  10. Довідка про хід виконання Угоди щодо регіонального розвитку між кабінетом Міністрів України та Івано-Франківською обласною радою за 2011 рік / [Електронний ресурс]. Офіційний веб-сайт Івано-Франківської обласної державної адміністрації. – Режим доступу : <http://www.if.gov.ua/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=1036>
  11. Довідка про хід виконання Угоди регіонального розвитку між кабінетом Міністрів України та Івано-Франківською обласною радою за 2012 рік / [Електронний ресурс]. Офіційний веб-сайт Івано-Франківської обласної державної адміністрації. – Режим доступу : <http://www.if.gov.ua/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=1037>
  12. Підсумковий збірник 2012 «Результати реалізації 1 етапу Стратегії економічного та соціального розвитку територій області до 2015 року (2006-2011 рр.) / [Електронний ресурс] Івано-Франківська ОДА. – Режим доступу : <http://www.if.gov.ua/files/monit.pdf>
  13. «Про створення робочої групи з розробки стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» №265 від 15.05.2014 / [Електронний ресурс] Івано-Франківська ОДА. – Режим доступу: <http://www.if.gov.ua/files/image1400660835.pdf>
  14. На Прикарпатті втілюватимуть стратегію розвитку до 2020 року за європейською моделлю / [Електронний ресурс]. Тримай KURS. – Режим доступу [http://kurs.if.ua/news/na\\_prykarpatti\\_rozroblyat\\_strategiyu\\_rozvytku\\_do\\_2020\\_roku\\_za\\_ievropeyskoyu\\_modellyu\\_8561.html](http://kurs.if.ua/news/na_prykarpatti_rozroblyat_strategiyu_rozvytku_do_2020_roku_za_ievropeyskoyu_modellyu_8561.html)
  15. Склад громадської ради при Івано-Франківській облдержадміністрації / [Електронний ресурс]. Івано-Франківська ОДА. – Режим доступу : <http://www.if.gov.ua/?q=page&id=19286>
  16. Івано-Франківська область увійшла до трійки регіонів України, де впроваджуватиметься проект USAID «Впевнений бізнес – заможна громада» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.briz.if.ua](http://www.briz.if.ua)
  17. Керівник області розповів про залучення інвестицій. [Електронний ресурс]. Правда.if.ua. – Режим доступу : <http://pravda.if.ua/news-73498.html>
  18. Волосянко Л. Р. Про вплив громадських організацій на ефективність регуляторних актів місцевих органів державної влади і самоврядування в сфері підприємництва / Л. Р. Волосянко, Т. П. Кулик, А. Р. Соболевський, В. П. Петренко // Науковий вісник ІФНТУНГ. – 2002 р. – № 4. – С. 76-79.
  19. Турчак О. О. Громадські організації Івано-Франківщини – повноправні учасники стратегічного планування її майбутнього / О. О. Турчак, М. П. Ковалів, Г. Г. Русанов, Н. С. Василюк // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Стратегічне планування регіонального розвитку. (Збірник наукових праць). Випуск 5 (XLIX) / НАН України. Інститут регіональних досліджень. – Львів: 2004. – С. 8-14.
  20. Васильченко Г. В. З досвіду використання технологій стратегічного управління економічним розвитком територіальних громад в Україні / Г. В. Васильченко, І. Т. Зварич, Т. П. Кулик, Л. С. Вербовська // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інноваційно-інвестиційне забезпечення стратегії розвитку регіону (Збірник наукових праць). Випуск 5 (61) / НАН України. Інститут регіональних досліджень. – Львів: 2006. – С. 3-9.
  21. Палійчук М. В. Функціонування інфраструктури регіонального розвитку на основі віртуальної організаційної структури матричного типу / М. В. Палійчук, В. В. Шкварилук, В. В. Попович, В. П. Петренко // Регіональна економіка. – 2008. – № 4. – С. 24-31.
  22. Асоціація економічного розвитку Івано-Франківщини (АЕРІФ) / [Електронний ресурс] Аеріф. Громадська організація. – Режим доступу : <http://www.aedif.if.ua/ua/partners>
  23. Громадський центр «Ділові ініціативи». [Електронний ресурс] «Ділові ініціативи». – Режим доступу : <http://www.di.if.ua/>
  24. Про АРПІ / [Електронний ресурс] АРПІ. – Режим доступу : <http://arpi.org.ua/pro-arpi.html>
  25. Громадська організація МСКІ / [Електронний ресурс] Бізнес-портал Івано-Франківщини. – Режим доступу : <http://www.business.if.ua/themes/business/content.asp?folder=2374>
  26. Про нас. [Електронний ресурс] «Центр муніципального та регіонального розвитку – Ресурсний центр». – Режим доступу : <http://cmrd.if.ua/about.php>
  27. Досвід формування та реалізації стратегії розвитку Закарпатської області до 2015 року за участю громади / С. Слава, В. Гоблик, М. Попадисць, О. Лукша, О. Станкевич, Л. Грицак; за ред. С. С. Слави, В. В. Гоблика, М. А. Попадисць. – К.: «К.І.С.», 2010. – 144 с.



28. Чи потрібні Громадські ради? – думки закарпатців / [Електронний ресурс] Голос Карпат. – Режим доступу : <http://goloskarpat.info/power/54e9b58ecd682/>
29. Громадські ради при органах виконавчої влади Закарпаття / [Електронний ресурс] Асамблея Громадських рад Закарпаття. – Режим доступу : <http://zakgromrada.org.ua/#>
30. Стратегія розвитку Закарпатської області до 2020 року / [Електронний ресурс] Закарпатська обласна рада. Офіційний веб-сайт. – Режим доступу : <http://zakarpat-rada.gov.ua/proekty-rishch-hh-sesiji-zakarpatsojji-oblasnojji-rady/?lang=ru>
31. Мітряєва С. І. Європейська модель залучення громадян як інструмент планування та управління розвитком регіону / С. І. Мітряєва, М. О. Лендьял // Стратегічні пріоритети. – 2006. – № 1. – С. 159 – 166.
32. Лендьял М. Регіональне врядування та демократія / М. Лендьял, І. Конопльова. [Електронний ресурс] СаратовКонсалтинг. – Режим доступу: <http://www.armisbi.ru/filelib/sou/p11.pdf>
33. Асамблея Громадських Рад Закарпаття. [Електронний ресурс] Закарпатська громадська рада. – Режим доступу : <http://zakgromrada.org.ua/>
34. Перелік громадських формувань / [Електронний ресурс] Головне територіальне управління юстиції у Закарпатській області. – Режим доступу : <http://www.zakjust.gov.ua/main/ua/202.htm>

УДК 332.132

Автор: к.е.н., доц. Сімків Л. С.

#### **ВПЛИВ СТРУКТУРНИХ ЗРУШЕНЬ НА ДИНАМІКУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ**

Структурна недосконалість національної економіки, основними рисами якої стали витратний характер виробництва, сировинний характер експорту, монопольний імпорт енергоносіїв, високий рівень зовнішньої заборгованості, територіальні диспропорції, нерациональне використання ресурсного, виробничого і науково-технічного потенціалу негативно впливають на динаміку соціально-економічного розвитку регіонів та країни в цілому.

Проблему структурних зрушень в економіці України та її регіонах доцільно розглядати в контексті оцінки наявних структурних пропорцій, зокрема, у секторальній, галузевій, організаційно-інституційній, технологічно-інноваційній, територіальній, імпортно-експортній структурах економіки регіонів. Йдеться про оцінку особливостей структурних змін, що відбулись в економіці регіонів з одної сторони, а з іншої - про відмінності структурних зрушень у міжрегіональному вимірі [1, с. 13]. Ті структурні зрушення, що відбуваються, здатні супроводжуватися прогресивними або депресивними змінами в економіці, що, в свою чергу, по-різному відображається на характері і темпах економічного зростання.

Проблемам структурної модернізації економіки регіонів, впливу структурних чинників на якісні процеси їх економічного розвитку присвячені роботи відомих вітчизняних дослідників, зокрема Я. Б. Базилюка, М. П. Бутка О. С. Власюка, В. М. Гейця, Я. А. Жаліла, А. О. Ходжаяна Л. В. Шинкарука, С. Л. Шульц та ін.

Проте залишається невирішеним значне коло теоретичних і практичних питань щодо обґрунтування та дієвих заходів державного управління процесами структурної перебудови економіки України та регіонів.

Метою даного дослідження є аналіз основних тенденцій структурного розвитку економіки регіонів, обґрунтування можливостей та визначення стратегічних напрямків структурної перебудови економіки.

Базовою передумовою забезпечення стійкої економічної динаміки та підвищення рівня конкурентоспроможності виробництва є структурні зміни в реальному секторі економіки. Пріоритетність у формуванні ефективної структури суспільного виробництва на сучасному етапі належить не стільки нагромадженню основного капіталу та залученню додаткової робочої сили (екстенсивним чинникам), скільки перерозподілу наявного капіталу та робочої сили з менш ефективних сфер економічної діяльності до більш ефективних. Формування ефективної структури економіки в напрямі переорієнтації на високотехнологічне виробництво є характерною рисою сучасних трансформаційних процесів у розвинених країнах [2, с. 17].

Здійснення структурних зрушень в економіці є складним стратегічним завданням, що вимагає значних ресурсів та не може бути здійснене за короткий

проміжок часу. Успішність проведення таких змін потребує врахування певних моментів, а саме:

- ґрунтовного аналізу для визначення основних ендогенних та екзогенних факторів, що призвели до стану розбалансованості чи деформацій структури економіки;
- чіткого визначення політики і моделі структурної трансформації, які б спиралися на міцну наукову базу, а також визначення етапів реалізації структурної трансформації у межах розробленої довгострокової стратегії;
- врахування поглиблення процесів глобалізації та інтеграції, як сучасних тенденцій міжнародного розвитку;
- врахування позитивного досвіду структурних трансформацій зарубіжних країн.

Структурні процеси в економіці українських регіонів активно досліджуються науковцями, оскільки їх пов'язують з процесами модернізації і диверсифікації вітчизняної економіки, із формуванням такої структури економіки, яка сприятиме зниженню її сировинної залежності, розвитку галузей з високою доданою вартістю і розвитком високотехнологічного виробництва.

Структура економіки України за показником частки окремих видів діяльності у ВДВ має істотні відмінності в порівнянні з країнами «великої сімки», країнами, які входять до групи «тривалого економічного зростання» (Фінляндія, Ірландія) та «трансформаційними країнами» (Угорщина, Польща, Словаччина, Чехія) (табл. 1).

Таблиця 1  
Співвідношення галузей економіки за часткою ВДВ

Галузі економіки	Україна	Трансформаційні країни	Країни лідери економічного зростання	Країни «великої сімки»
Сільське господарство	9,5	3,6	2,5	1,0
Промисловість	27,5	28	24,9	20,6
Будівництво	3,2	6,7	8,2	5,7
Транспорт та торгівля	29,9	24,7	19,7	19,9
Фінансові та страхові послуги	5,5	18,8	24,7	29,6
Інші послуги	26,2	18,2	20	22,7

Джерело: Розраховано за: [3]

Так, якщо у сфері будівництва, транспорту і торгівлі Україна має незначні розбіжності із показниками виділених країн, то частка фінансового сектору є набагато меншою (тільки 5,5 %). В той же час частка сільського господарства нашої країни в структурі економіки є значно вищою, ніж в інших державах. Все це свідчить про невідповідність структури економіки світовим стандартам та

необхідність проведення структурної політики, спрямованої на структурну перебудову національного виробництва з метою підтримки економічної стабілізації і трансформації в економічне зростання. Регіональна структурна політика сьогодні повинна бути основою соціально-економічної політики в країні і спрямовуватися на реалізацію стратегічних і тактичних цілей у сфері промислового виробництва з урахуванням результатів наукових досліджень. Однак реалізації цієї політики перешкоджає така характерна риса трансформаційних процесів в Україні, як неузгодженість інтересів і дій органів влади, недержавних інститутів, громадських об'єднань, суб'єктів господарювання та бізнесових структур. Усунення цих перешкод є основою передумовою успішного проведення структурних перетворень. Конкретними напрямками в цьому плані, які сприятимуть оптимізації структури національної та регіональної економіки є:

- створення необхідних нормативних і правових, фінансових та інших макроекономічних умов для здійснення структурних перетворень, залучення прямих іноземних інвестицій і кредитів;
- випереджаючий розвиток наукоємних, високотехнологічних експортноорієнтованих та імпортозамінних галузей і виробництв;
- структурно-інвестиційна підтримка секторів економіки, що спроможні забезпечити конкурентоспроможність національної та регіональної економіки у світовому господарстві;
- стимулювання процесу реформування реального сектора економіки, підвищення його ефективності на основі вдосконалення бюджетно-податкової, грошово-кредитної і цінової політики, утворення міждержавних, міжгалузевих, галузевих і регіональних корпоративних структур у формі фінансово-промислових та інших господарських груп;
- розвиток і державна підтримка малого підприємництва;
- підвищення ефективності діяльності природних монополій, формування конкурентного середовища в монопольних сферах економіки;
- розробка і реалізація соціальних програм та програм удосконалення виробничої інфраструктури, що забезпечує розвиток людського потенціалу і пріоритетних галузей регіону та країни.

Сучасна структура економіки регіонів України є результатом еволюційного розвитку секторно-галузевої структури економіки регіонів України, яка сформувалася протягом різних періодів її господарської історії. Характерною ознакою структури економіки України є домінування третинного сектору економіки, частка якого у 2014 р. зросла до 61,6 % порівняно з 2006 р., коли вона становила 58 %. В Україні відбувається перерозподіл структури випуску та валової доданої вартості зі сфери товарного виробництва на користь сфери послуг, який супроводжується прискоренням, порівняно із випуском, скороченням частки валової доданої вартості сільське господарство, електроенергетика і переробна промисловість. Міжрегіональні порівняння свідчать, що найвищі показники питомої ваги третинного сектору спостерігаються у м. Києві (90 %), м. Севастополі (80 %), Одеській (76,5 %) та Харківській (67,2 %) областях. Індустріальні галузі, що формують вторинний сектор економіки регіонів традиційно сконцентровані у

Запорізькій (36,4 %), Донецькій (33,9 %), Луганській (31,1 %) та Рівненській (27,4 %) областях. Натомість первинний сектор, що включає аграрні галузі є вагомим її часткою у Полтавській (35,4 %), Дніпропетровській (31 %), Кіровоградській (30,1 %), Житомирській (27,6 %) та Луганській (27,2 %) областях [3].

Сприятливі умови для розвитку первинного сектору мають Дніпропетровська, Миколаївська, Вінницька, Волинська, Житомирська області, вторинного - Дніпропетровська, Полтавська, Черкаська, Волинська, Рівненська, Миколаївська, Вінницька, Закарпатська, Київська області, третинного - Закарпатська Львівська, Київська, Одеська, Харківська області та м. Київ. Особливості динаміки структурних змін, їх масштабів та інтенсивності демонструють показники маси та швидкості структурних зрушень. Аналіз цих показників свідчить, що впродовж 2006-2014 рр. в цілому в економіці України найвищими темпами зменшувалась такі види економічної діяльності, як промисловість, діяльність транспорту і зв'язку та будівництво.

При цьому доламо, що найвищі обсяги інвестування протягом останніх років спостерігались саме у третинному секторі економіки, частка якого у загальному обсязі капітальних інвестицій складала понад 50 %. Це свідчить про те, що інвестори віддають перевагу менш ризиковим, менш капіталомістким, більш прибутковим й відповідно більш привабливим сферам вкладання коштів. Вторинний сектор втрачає свою привабливість для інвесторів та кредиторів порівняно з іншими видами діяльності.

Таким чином, структурні зрушення в економіці регіонів в значній мірі залежать від інвестиційної діяльності. Тому проблема розширення існуючих і винайдення нових внутрішніх резервів інвестицій та залучення їх з закордону є вкрай важливим і актуальним завданням держави та регіонів у здійсненні пам'ячених реформ. Основним напрямком є інвестиції в основний капітал, частка яких протягом 2007-2014 рр. у структурі ВВП зменшилась з 26,2 до 17,9 %, що є явною ознакою «інвестиційної депресії». Так, в 2008 р. величина цього показника в Україні становила 5058,4 грн. на одну особу, а в 2014 р. вона зменшилась до 4593,7 грн. на одну особу. Тільки в чотирьох регіонах (м. Київ, Дніпропетровська, Київська, Полтавська області) в 2014 р. цей показник перевищує середній показник по Україні. Галузевий розподіл інвестицій в середині промисловості через відсутність механізму перегоду фінансових ресурсів у прогресивні високотехнологічні галузі жодним чином не відобразився на поліпшенні галузевої структури самого виробництва, а навпаки сприяв поглибленню його сировинного ухилу. Таким чином, необхідні структурні зміни в промисловості дещо сповільнюються через брак належних капітальних вкладень на оновлення виробництва. Регіони не мають достатньої економічної мотивації у вирішенні завдань технологічної та структурної модернізації економіки, формування та освоєння нових товарних ринків.

У структурі джерел фінансування домінуючими залишаються власні кошти підприємств та організацій, хоча їх частка помітно скоротилась з 66,8 % у 2001 р. до 52 % у 2014 р. Традиційно підприємства витрачають власні кошти на підтримку чи розширення своєї основної діяльності, тобто на самовідтворення. Вони не схильні інвестувати у нові сфери діяльності, що пов'язано з високим рівнем неповноти інформації про ринок і відповідно високими ризиками втрати капіталу. Тому

«інвестиційний консерватизм» з боку підприємств є об'єктивним явищем. В останні роки він лише посилюється через низхідну дохідність бізнесу, зростаючу кількість банкрутських підприємств й відповідно зростаючий дефіцит власних коштів [4, с. 62].

Зменшення частки власних коштів підприємств супроводжувалось одночасним відчутним розширенням частки коштів державного бюджету. У структурі джерел їх величина змінювалась неоднаково. Так, якщо в 2001 р. цей показник становив 5,4 %, в 2011 р. його величина зросла до 7,1 %, то в 2014 р. скоротилась до 2,4 %. Збільшення в 2001 р. частки коштів державного бюджету у структурі джерел інвестування було пов'язано із підготовкою до проведення в Україні у 2012 р. чемпіонату Європи з футболу та відповідно інтенсивною робітничою необхідною для цього спортивної і транспортної інфраструктури. Проте, ці бюджетні кошти, ні власні кошти підприємств, жодним чином не могли покращити галузеву структуру виробництва. Значно зросла в цей період і частка кредитних коштів. Підприємства, щоб утриматись «на плаву» при низхідній дохідності, були вимушені позичати кошти, причому на невигідних для себе умовах, тим самим, ще більше потрапляючи у пастку власної збитковості.

Таким чином, в умов послаблення інвестиційної активності й відсутності ефективної структурної політики заходи з реструктуризації економіки не призвели до модернізації виробництва на основі передових технологій, що забезпечують конкурентоспроможність на всіх технологічних стадіях виробництва. Не було створено умов для відкриття нових виробництв, які б у перспективі могли забезпечити якісні зміни в структурі економіки як регіонів, так і країни в цілому. Все це дозволяє окреслити певні загрози подальшої модернізації економіки регіонів:

- вичерпання поточних конкурентних переваг галузей економіки регіонів, орієнтованих на зовнішній попит, унаслідок подорожчання імпортованих енергоресурсів;

- недостатній рівень використання інноваційного потенціалу як головного чинника адаптаційних можливостей економіки та зменшення конкурентоспроможності;

- відсутність ефективних механізмів перерозподілу капіталу від традиційних до науко - та технологічномістких секторів економіки.

Галузевий розподіл іноземних інвестицій також є незадовільним з позицій прогресивного переструктурування виробництва країни, зокрема, щодо переорієнтації на внутрішні потреби та зменшення експортно-сировинної складової. Протягом останніх років він лише погіршився. Частка реального сектора в цілому та промисловості, зокрема, у структурі іноземних інвестицій значно скоротилась, натомість розширилась присутність фінансового сектору. Так, в 2014 р. до промисловості надійшло 31,0 % іноземних інвестицій проти 53,6 % у 2002 р. (майже вдвічі менше). Натомість значно збільшилась частка інвестицій в цей період у фінансову діяльність та операції з нерухомим майном, відповідно до 26,4 та 7,5 % проти 7,8 % та 3,9 % у 2002 р. [5]. Збільшення інвестицій у фінансовий сектор проявилось насамперед через збільшення філій та капіталу іноземних банків в економіці. При цьому, доречно зазначити, що політика цих банківських структур мало сприяла розбудові вітчизняного виробництва, а навпаки, опосередковано поглиблювала його деградацію через масштабне нарощування обсягів споживчого

кредитування, лівова частка якого спрямовувалась на придбання іноземних товарів (насамперед автомобілів, побутової техніки) й посилювала тим самим позиції закордонних виробників на внутрішньому ринку України [4, с. 64].

Слід зазначити, що досить низькою залишається інвестиційна привабливість для іноземних інвесторів усіх регіонів України. І хоча обсяги прямих іноземних інвестицій в економіку країни зростають, однак надходять непропорційно. Так, за 2006-2014 рр. обсяги прямих іноземних інвестицій в цілому по країні зросли у 3,4 рази і склали 58,2 млрд. дол. США. При цьому, на кінець 2013 р. територіальні диспропорції за обсягом прямих іноземних інвестицій на одну особу без врахування м. Києва дещо скоротилися. Так, співвідношення між його максимальним значенням серед регіонів - 2761,5 дол. США (Дніпропетровська область) та мінімальним - 63,5 дол. США (Тернопільська область) досягло 43,5 рази, проти 54,3 рази в 2006 р. Окрім Тернопільської області найменше прямих іноземних інвестицій на одного жителя надійшло до Чернівецької (76,8 дол. США), Чернігівської (120,1 дол.), Кіровоградської (152,8 дол.), Хмельницької (172,5 дол.) та Херсонської (234,5) областей [5].

Традиційними лідерами, щодо цих надходжень залишаються м. Київ (9776,1 дол.), Київська (1129,1 дол.), Харківська (809,7 дол.), Донецька (808,1 дол.), Одеська (679,8 дол.), Львівська (672,1 дол.) та Запорізька (633,2 дол.) області. Найбільш інвестиційно-привабливими для інвесторів є індустріально розвинені регіони. Простежується залежність між іноземними інвестиціями, капітальними вкладеннями і обсягом промислового виробництва в регіонах України. Чим більші обсяги інвестицій в основний капітал та іноземних інвестицій у регіон, тим більший обсяг промислового виробництва. При цьому додамо, що протягом аналізованого періоду спостерігається значне пошкваллення інвестиційної діяльності у регіонах з нижчим рейтингом регіонального розвитку, зокрема, приріст інвестицій в економіку Івано-Франківської області становив 24,3 %, а Житомирської області - 94,7 % [5].

Все це свідчить про наявність певних тенденцій диспропорційності регіонального розвитку: з одного боку - значний рівень концентрації економічного потенціалу у межах високорозвинених регіонів, що пояснюється їх системною суттю «локомотивів» регіонального розвитку, визначальним місцем у результатах функціонування національної економіки, пріоритетним значенням при реалізації державної регіональної політики, а з іншого - посиленням ролі регіонів з нижчим рівнем соціально-економічного розвитку в розподілі ресурсів, що зумовлюється, передусім, потребою в активізації не задіяних раніше чинників, їх конкурентоспроможності (сприятливого економіко-географічного розташування, зокрема для розвитку трансграничного та міжрегіонального співробітництва; використання значного інтелектуального і в тому числі інноваційного потенціалу тощо) [6, с. 26].

Динаміку структурних зрушень, їх інтенсивність можна простежити, розрахувавши показник маси структурних зрушень [1, с. 17]:

$$M = P_1 - P_0, \text{ де}$$

$P_1$  - значення величини у теперішньому періоді, у %;

$P_0$  - значення величини у базовому періоді, у %.

Відповідно до проведених розрахунків за період 2007-2014 рр. в Україні найвищими темпами зменшувались такі види економічної діяльності, як промисловість, транспорт і зв'язок та будівництво. При цьому варто зазначити, що для всіх областей України характерним є зменшення маси структурних зрушень промисловості, за винятком Черкаської, де даний показник зріс на 0,6 % (табл. 2). Найбільші зміни цього показника у структурі економіки регіонів прослідковувались у Сумській (зменшився на 14,1 %), Донецькій (12,5 %), Київській (9,3 %), Луганській (7,9 %), Хмельницькій (6,9%) областях. Найнижчі показники були характерні для Кіровоградської (1,1 %) та Дніпропетровської (1,7 %) областей.

Таблиця 2

Маса структурних зрушень у регіонах України в 2007-2014 рр., %

Регіони	Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	Промисловість	Будівництво	Торгівля, ремонт автомобілів, побутових предметів, діяльність готелів, ресторанів	Діяльність транспорту і зв'язку	Фінансова діяльність	Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг, надання послуг підприємствам	Державне управління	Освіта	Охорона здоров'я, надання соціальної допомоги	Надання комунікаційних послуг, культура і спорт
АРК	-0,5	-2,3	-3,7	4,6	-0,9	0	3,3	0,7	-0,8	0,1	-0,5
Вінницька	0,1	-5,7	-1,5	0,8	-4,3	-1	7,5	1,1	1,3	1,6	0,1
Волинська	-0,4	-2,3	-3,3	-3,7	-0,8	0,5	7,7	-0,2	1,6	0,8	0,1
Донецька	1	-12,5	0,7	3,3	2,2	-2	5,4	0,5	0,2	0,9	0,3
Дніпропетровська	-0,7	-1,7	-1	6,6	-1,7	-3,8	2,3	-0,1	0	0,6	-0,5
Житомирська	1,5	-2,2	-1,2	-1,8	-4	-0,3	7,1	0,4	0,3	0,7	-0,5
Закарпатська	-0,8	-2,8	-2,8	1,7	-3,6	-0,3	6,4	-0,1	1,4	1,3	-0,4
Запорізька	1,1	-5,3	-1,1	3,9	-1,2	-4,4	4,5	0,7	0,8	1,2	-0,2
Івано-Франківська	0,5	-5,6	0,1	3,6	-4,6	-2,5	5,5	2,2	-0,1	0,9	0
Київська	-1,6	-9,2	-2,3	9,3	4,2	-1,6	7,2	-4	-1,1	-0,2	-0,7
Кіровоградська	1,2	-1,1	-3,3	2,3	-3,5	-0,8	4,5	0	0,1	0,8	-0,2
Луганська	0,2	-7,9	-1,4	4,7	-0,7	-1,3	4,2	0,3	1,1	0,8	0
Львівська	-2,6	-5	-2,3	7,2	-6	-0,5	8,9	-0,1	0,9	0	-0,5
Миколаївська	4,1	-3,7	-2,6	-1,3	-4,2	-1,8	3,9	0,5	1	0,7	0,4
Одеська	-0,5	-2,6	-2,5	4,9	-7,1	-2	7,9	0	1,4	0,7	-0,1
Полтавська	3,6	-5	-1,1	-1,7	0,2	-0,6	4,2	0	0,1	0,7	-0,3
Рівненська	0,8	-2,6	-0,9	-2,8	-2,4	-1	5,9	0,9	0,5	1,6	0
Сумська	1,3	-14,1	-1,9	10,2	-1,4	0,2	4,9	-0,3	0,6	0,8	-0,3
Тернопільська	3,3	-4,9	-2,1	-1,8	-2,5	0,3	7,6	0,1	-0,5	1	-0,4
Харківська	1,4	-5	-1,7	5,1	-3,3	-7,4	7,8	-0,5	2,9	0,7	0
Херсонська	4	-4,3	-2	-1,9	-3,3	0,1	5,6	-0,2	1,2	-0,8	0
Хмельницька	4,5	-6,9	-2,6	-0,9	-2,7	-0,2	5,8	-0,4	3	0,5	-0,5
Черкаська	0,9	0,6	-3,8	-0,8	-1,5	-0,5	5	0,5	0,7	0,5	-0,6
Чернівецька	1,3	-5,5	-2,1	-4,3	-3	-0,7	7,7	3,4	0,9	1,9	0,4
Чернігівська	2,1	2,5	-2,6	0,8	-4,3	-1,4	6,2	0,6	0,7	0,7	-0,3
м. Київ	-	-3,1	0	-3,2	-10,4	7,1	12,8	-2,2	0,1	-0,1	-1
м. Севастополь	-0,1	-3,9	-0,3	1	-8,8	-2,7	4,4	2,6	5,2	1,6	0,8

Джерело: Розраховано за: [1: 3]

Протягом аналізованого періоду в усіх регіонах України (крім Донецького та Івано-Франківського) спостерігалось зменшення маси структурних зрушень у будівництві, що свідчить про негативні тенденції. Адже для більшості країн світу частка даного виду діяльності постійно зростає. Скорочення обсягів будівництва в регіонах держави було спричинено фінансовою кризою 2008 р., зниженням реальних доходів населення та зменшенням їх платоспроможного попиту.

Позитивною тенденцією слід вважати зростання маси структурних зрушень на транспортних секторах економіки, окрім фінансового (маса структурних зрушень якого протягом 2014 року зменшилась на 0,2 %). Фінансовий сектор є одним з найважливіших сфер економіки європейських країн світу та набуває найбільшої ваги у структурі їх ВДВ. Упродовж останніх років у більшості областей України, окрім Волинської, Сумської, Тернопільської, Херсонської областей спостерігалось зменшення структурної маси фінансових послуг. В інших областях України структурна маса фінансового сектору є вищою, ніж в середньому по Україні.

До негативних тенденцій у сфері структурних зрушень економіки регіонів України слід віднести певне збільшення в структурі ВДВ питомої ваги інноваційно-орієнтованих видів економічної діяльності. Так, збільшення питомої ваги освіти у структурі економіки країни упродовж 2007-2014 років було певним і сягало лише 0,6 %. Поряд із цим, її структурна частка зменшилась у 4 регіонах: АР Крим, Івано-Франківській, Київській та Тернопільській областях. Лише у Харківській області темпи зростання маси структурних зрушень в освіті суттєво перевищували середні значення по Україні.

Свідченням неефективності структури економіки є низька щільність малих і середніх підприємств у регіонах України. В регіонах країни (окрім столиці) рівень насиченості малими підприємствами, ще дуже далекий від показників, які характерні для розвинених країн світу. Так, показник кількості малих підприємств на 10 тис. осіб населення протягом 2010 – 2013 рр. по Україні залишався майже незмінним і становив 70 малих підприємств, що значно менше, ніж у попередні роки. Найкраще значення цього показника було у 2007 р. – 84 одиниці. Для порівняння, кількість малих підприємств на 10 тис. осіб наявного населення складає: у Великобританії – 460, у Німеччині – 370, в Італії – 680, у США - 472 одиниці [7].

В регіональному розрізі найвищі показники кількості малих підприємств на 10 тис. осіб наявного населення України у містах Києві (266) і Севастополі (102), Одеській (103), Київській (102), Харківській (91), Запорізькій (80) і Дніпропетровській областях (83). Тільки в цих регіонах спостерігається перевищення кількості малих підприємств на 10 тис. населення над середньо українським показником. Це обумовлено специфікою місця розташування регіонів, особливостями економічного розвитку, великою кількістю підприємств, що займаються посередництвом і торгівельною діяльністю. Можна стверджувати, що в інших регіонах України стан справ за показником кількості малих підприємств є ще гіршим. Найнижчими ці показники є в Тернопільській (45), Сумській (47), Закарпатській (45), Чернівецькій (44) та Рівненській (43) областях [5]. Однак, слід відзначити, що кількісне переважання малих підприємств у міжрегіональному вимірі не завжди супроводжується переважанням цих регіонів у обсягах виробленої малими підприємствами продукції.

Результати оцінки структурних зрушень в регіонах України дозволяють зробити наступні висновки. По-перше, динаміка структурних зрушень в економіці регіонів України свідчить про низький рівень їх інтегсивності, що унеможливило забезпечення реалізації процесів економічного зростання. По-друге, ефективні структурні перетворення можливі тільки у умовах реформування територіальної організації влади, яка забезпечить зосередження економічних і фінансових ресурсів на рівні місцевих територіальних громад і регіонів та сприятиме інтенсифікації використання їх потенціалу.

Проведення ефективних структурних реформ в регіонах України вимагає формування ефективного декорумпованого та демонополізованого інституційного середовища, що сприятиме:

- узгодженню інтересів держави, регіону та окремого суб'єкту економічної діяльності;
- узгодженню секторальної (галузевої) та регіональної політики щодо розвитку окремих територій;
- розвитку ініціатив для певних регіонів суб'єктів економічної діяльності;
- випереджальному розвитку інтелектуальномістких, ресурсозберігаючих та інноваційно-орієнтованих секторів економіки [8, с.352].

Крім того необхідно забезпечити узгодження пріоритетів наявних державних цільових програм, які стосуються питань структурної перебудови економіки, а також потреб економіки регіонів з можливостями її кадрового забезпечення.

Політика структурної модернізації регіональної економіки повинна бути спрямована на оптимізацію внутрішньосистемних параметрів економіки з точки зору протидії негативним зовнішнім шокам. Йдеться про побудову ефективної високотехнологічної структури регіональної економічної системи, спроможної забезпечувати розвиток перелових виробництв і реагувати на зовнішні та внутрішні кризові явища з найменшими втратами ефективності.

Модернізація галузевої структури та система управління секторами економіки, що впливає на внутрішній ринок, має відбуватися за такими напрямками [9, с. 444]:

- запровадження принципів проєктного управління для розробки та проведення політики розвитку галузевої структури, що здійснюватиметься з єдиного управлінського центру;
- встановлення відповідності органів влади за її результатами та їхня відповідність поставленим цілям та завданням;
- взаємоузгодження параметрів галузевої структурної політики всіх видів економічної діяльності для уникнення нейтралізуючого ефекту від їх паралельного проведення;
- формування ієрархії галузевої структури залежно від визначеної стратегічної цілі розвитку внутрішнього ринку;
- успішного дублювання функцій органів управління щодо їхнього регуляторного впливу на формування та розвиток галузевої структури;
- урегулювання процесів розробки і проведення політики розвитку галузевої структури задля формалізації і прозорості дій розробників і виконавців, мінімізація впливу суб'єктивного фактора на ухвалення управлінських рішень тощо.

Реалізація вказаних напрямів щодо раціоналізації трансформаційних процесів економіки країни та її регіонів забезпечить удосконалення територіальної організації економіки і суспільства, створення палєжних умов життєдіяльності населення, підвищення його добробуту, прискорення процесів європейської інтеграції та повноцінного входження України в інтеграційні структури світового співтовариства.

#### Список використаних джерел:

1. Територіальний розвиток та регіональна політика в Україні / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»; наук. редактор В. С. Кравців. – Львів, 2015. – 246 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).
2. Ходжаян А. О. Структурні метаморфози економіки України: можливості відтворення поступального розвитку / А. О. Ходжаян // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2013. – № 5 (61). – С. 16-21.
3. Валовий регіональний продукт: Статистичний збірник. – Київ.: Державна служба статистики України, 2014. – 79 с.
4. Світогосподарська диспропорційність: особливості, тенденції, вплив на економіку України: наукова доповідь / за ред. чл.-кор. НАН України Л.В.Шинкарук; НАН України, Ін-т екон. та прогноз. НАН України. – К., 2012. – 152 с.
5. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
6. Дудкіна О. Регіональна соціально-економічна асиметрія: діагностика та шляхи подолання / О. Дудкіна, П. Дудкін // Галицький економічний вісник. — 2012. — № 5 (38). — с. 21-27.
7. Мильнер Б.З. Теория организаций; 2-е изд., перераб. и доп. / Б. З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 480 с.
8. Шульц С.Л. Структурні зрушення в економіці регіонів України / С. Л. Шульц, Н. М. Клим // Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем (Івано-Франківськ, 20-22 травня 2015 року): Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. – Івано-Франківськ: Територія друку, 2015. – С. 351-352.
9. Структурні зміни та економічний розвиток України: монограф. за ред. д-ра екон. н., Л. В. Шинкарука. – К.: Ін-т екон. та прогноз. – 2011. – 696 с.

## РОЗДІЛ 4. ТЕХНОЛОГІЇ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

УДК 330.341.1

Автор: к.е.н. доц. Петрина М. Ю.

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕХНОПАРКІВ УКРАЇНИ

В усіх розвинутих країнах світу основними елементами інноваційної інфраструктури виступають технопарки. Головною ідеєю технопарків є комерціалізація наукових досліджень університетських, академічних і інших дослідницьких центрів, наукова продукція яких за допомогою інноваційних процедур доводиться до промислових і комерційних структур [1, ст. 3]. А найважливіше при створенні технопарків - те, що пильна увага приділялася концентрації всіх елементів інноваційного процесу, і в першу чергу - творчого потенціалу людей [2, с. 17]. Поєднання взаємних інтересів розробників і споживачів обумовило бурхливе зростання кількості наукових, науково-технологічних і технологічних парків. Зараз у світі нараховується більше 600 технопарків різних видів, і більшість з них зосереджено в США, Європі, Японії і Китаї, тобто в економічно найбільш вагомих регіонах і таких, що найдинамічніше розвиваються. Науковці всього світу, зокрема В. Александрова, А. Гальчинський, Б. Гринев, О. Ланко, О. Мазур, Т. Морозов, В. Семішовенко, В. Соловйов, А. Тибінь, В. Тугашинський, D. Brown, Ch. Coburn, Noda Makito та інші наголошують на важливості вирішення проблем інноваційного розвитку технологічних парків та можливостях побудови реальних моделей, які є фундаментом розвитку національної економіки. В цьому контексті особливо вагомо постає завдання аналізу та оцінки інноваційної діяльності технопарків України, з метою виявлення проблем та перспектив їх роботи.

Основними цілями створення технопарків в Україні є [3]:

- збереження в умовах переходу до ринкової економіки науково-технічного потенціалу України і його спрямованість на рішення актуальних проблем промислового виробництва і сільського господарства для подолання кризових явищ в економічному і соціальному розвитку країни;
- сприяння переходу вітчизняної промисловості на інноваційний шлях розвитку;
- розробка, впровадження у виробництво і випуск високотехнологічної наукомісткої продукції, що стане конкурентноздатною на світових і внутрішніх ринках, що приведе до збільшення експортного потенціалу України і зниженню залежності від імпорту;
- підготовка вчених і фахівців до роботи в умовах ринку, зокрема комерціалізація наукових розробок;
- залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій у науково-технічну сферу.

Задачами, що поставлені перед технопарками, передбачено [4]:

- створення цілісної системи впровадження наукових розробок у виробництво, що включає наукові дослідження, розробку технологій, впровадження у виробництво, випуск продукції і її успішне просування на внутрішній та світовий ринки;
- створення сприятливих умов щодо залучення внутрішніх і зовнішніх інвесторів для фінансування проектів технопарків;
- організацію промислового випуску високотехнологічної конкурентноздатної на світовому ринку продукції;
- створення високоефективних методів аналізу й охорони навколишнього середовища;
- розвиток матеріально-технічної бази наукових досліджень;
- координацію наукових розробок, їх науково-технічну і технологічну експертизу, а також забезпечення моніторингу інноваційної та інвестиційної діяльності відповідно до пріоритетних напрямків діяльності технопарку;
- підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації вчених і фахівців для роботи в умовах ринку.

Технопарки України умовно можна розділити на три категорії [5, 6]:

1. Технопарки, що створені при вищих навчальних закладах, які не мають жодних пільг і будь-якої іншої підтримки з боку держави.
2. Технопарки, які функціонують всередині спеціальних (вільних) економічних зон і відповідають вимогам законодавства про СЕЗ.
3. Технопарки, створені на базі великих наукових центрів чи при вищих навчальних закладах, які мають потужні наукові підрозділи та відповідають вимогам Закону України „Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків”, користуються спеціальними пільгами та державною підтримкою, що обумовлені в цьому законі.

Серед найвідоміших технопарків України, що відносяться до першого типу, є технопарк „Львівська політехніка”, практичний досвід якої свідчить про те, що наукові працівники не можуть повною мірою організувати технопарк. При слабкому фінансуванні державою НДДКР неможливо уявити собі, що університет може власними зусиллями впроваджувати високі технології. За відсутності жодних пільг з боку держави університет залишатиметься „папсовим тигром” і очікуватиме свого світлого майбутнього [6, с. 248].

Другу категорію яскраво представляв науково-технологічний парк „Яворів”, однак він з 1 січня 2005 року включений до третьої категорії. На даний час можна виділити СЕЗ „Славутич”, „Азов”, „Донецьк” та інші.

До третьої категорії технопарків відносяться такі, які визначаються Законом України „Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків”. В 1999 році були створені перші три технопарки, а на сьогодні передбачений законом [7] спеціальний режим поширюється вже на 16 технопарків:

1. „Інститут електроварювання ім. Патона” (м. Київ).
2. „Інститут монокристалів” (м. Харків).

3. „Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка і сенсорна техніка” (м. Київ).
4. „Вуглемаш” (м. Донецьк).
5. „Інститут технічної теплофізики” (м. Київ).
6. „Укрінфотех” (м. Київ).
7. „Інтелектуальні інформаційні технології” (м. Київ).
8. „Перспектива” („Київська політехніка”) (м. Київ).
9. „Агротехнопарк” (м. Київ).
10. „Еко-Україна” (м. Донецьк).
11. „Наукові і навчальні прилади” (м. Суми).
12. „Текстиль” (м. Херсон).
13. „Ресурси Донбасу” (м. Донецьк).
14. „Український мікробіологічний центр синтезу та новітніх технологій” (УМБЦЕНТ) (м. Одеса).
15. „Яворів” (Львівська область).
16. „Машинобудівні технології” (м. Дніпропетровськ).

Учасниками технопарку є суб'єкти наукової, науково-технічної і підприємницької діяльності, що підписали договір чи надалі приєдналися до нього, підготовляють і виконують проекти технопарку. Типова структура технологічних парків України представлена на рис. 1.

Базова наукова організація повинна мати належний науковий рівень у питаннях базових технологій, організації виробництва, ринкової кон'юнктури кінцевої продукції за пріоритетними напрямами діяльності технопарків. Виробничі і комерційні відносини між фірмами і підприємствами парку будуються на умовах, які визначаються договором про створення технопарку. Вибираються ці форми, виходячи з основного напрямку діяльності технопарку. На даний час ще недостатньо задіяний приватний капітал і виробничі потужності заводів профільних галузей. В таких технопарках широко представлена академічна наука.

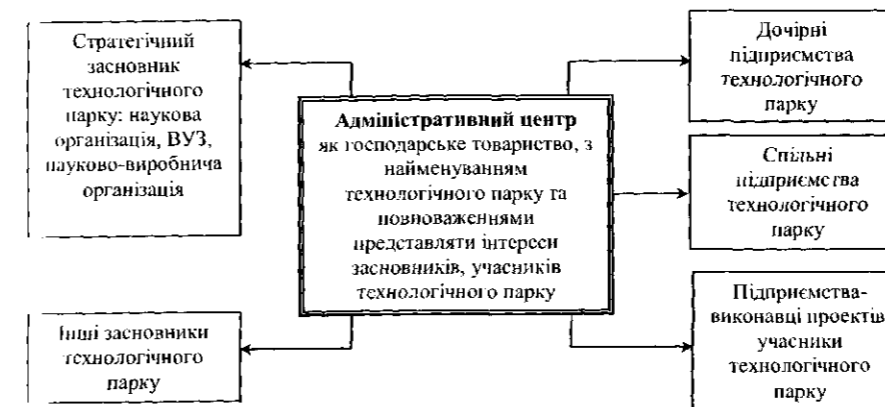


Рис. 1. Типова структура технологічного парку  
Джерело: [8]

Але однією з проблем, що гостро стоїть перед українськими виробниками, є недостатній розвиток галузевих розробок, що торкаються найважливіших проблемних галузей національної промисловості, таких, як вугільне машинобудування, енергетична, хімічна галузі, які є фундаментом економічної безпеки нашої держави [9, 10, с. 111]. Однак можна вважати, що вказана проблема може бути вирішена, оскільки процес формування технопарків в Україні знаходиться все ще на початковому етапі і з часом, якщо держава не блокуватиме їх роботу, кількість вітчизняних технопарків повинна збільшитись.

При аналізі структури керівництва технопарку слід звернути увагу на схему керівництва технопарку „Інститут електрозварювання ім. Патона”, що вказана на рис. 2.

Загалом для всіх технопарків вищим колегіальним органом керування діяльністю є Науково-технічна рада. Очолює Науково-технічну раду Президент технопарку, який за посадою є директор базової наукової організації, заступник голови Науково-технічної ради - віце-президент технопарку, який обирається радою. До складу Науково-технічної ради входять керівники і ведучі фахівці - представники учасників технопарку. До функцій Науково-технічної ради відноситься контроль і координування діяльності технопарку, виконання проєктів, прийняття рішення про подальший розвиток технопарку, подання на реєстрацію у встановленому порядку нових проєктів, прийом нових учасників, про використання коштів спецрахунку технопарку, розгляд пропозицій про підготовку для наступної реєстрації нових проєктів, прийняття рішень про використання коштів спецрахунку технопарку.

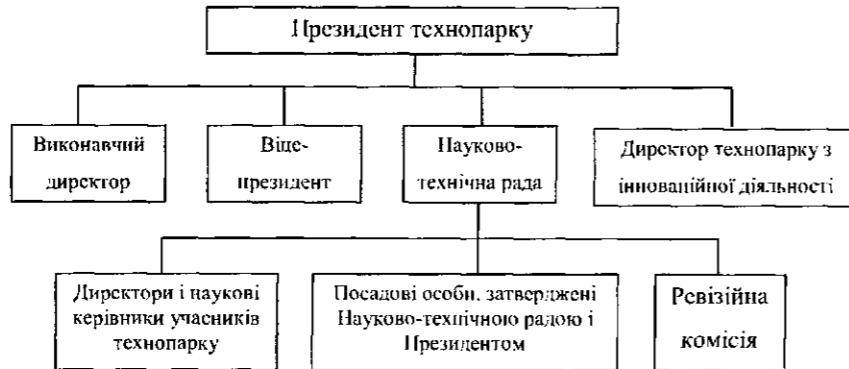


Рис. 2. Структура керівництва технопарку „Інститут електрозварювання ім. Патона”

Джерело: [11]

Науково-технічна рада збирається в міру необхідності, але не менше двох разів на рік. Для окремих питань у період між засіданнями Науково-технічна рада може створити Бюро Науково-технічної ради і передати йому частину своїх функцій. Для оперативного керівництва технопарком учасники покладають функції

виконавчої дирекції технопарку на одного з учасників, делегують йому права, обов'язки і повноваження з організаційної, фінансової, правової і іншої діяльності технопарку і доручають йому здійснювати усі необхідні дії, передбачені чинним законодавством. Директор цієї організації одночасно є виконавчим директором технопарку [11, с. 24].

Зазначені технологічні парки формують пріоритетні напрями власної діяльності в рамках стратегічних та середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, визначених у Законі України „Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні” [12]. Кожен з технологічних парків України має свою специфіку та направленість діяльності. Відповідно до такої специфіки технологічні парки розробили власні пріоритетні напрями наукової діяльності, які були погоджені з Міністерством освіти і науки України, Національною академією наук України та затверджені на засіданні Комісії з організації діяльності технологічних парків та інноваційних структур інших типів [4, 11].

Практика роботи технологічних парків протягом дії Закону України „Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків” підтверджує його високу ефективність у справі активізації інноваційної діяльності в Україні та переконливо спростовує репліки тих керівників фіскальних органів, які нав'язували суспільству думку, що технопарки — це «дірка в бюджеті». За час дії Закону різко зросло кількість пропозицій щодо розробки, освоєння і організації виробництва цілої низки нової високотехнологічної продукції. Основні техніко-економічні показники діяльності технопарків України та найбільшого з них — Технопарку Інституту електрозварювання ім. С. О. Патона (технопарк ІЕЗ) за 2000-2012 рр. відображені в табл. 1 [13].

Таблиця 1

Техніко-економічні показники діяльності технопарків України за 2000-2012 роки

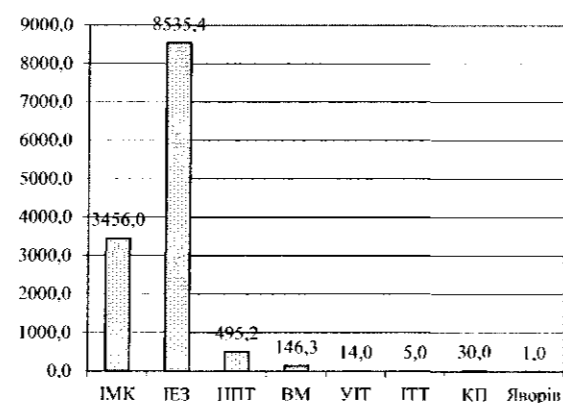
Показник	Технопарки України	Технопарк ІЕЗ
Прийнято проєктів технопарку	120	21
Реалізація інноваційної продукції, млн. грн.	12681,9	8535,4
у тому числі експорт	2007	939,52
Обсяги імпорту, млн. грн.	1859	604,73
Нараховано податків і мит всього, млн. грн.	1536	833,16
у тому числі: перераховано до бюджету	1026	679,09
нараховано цільових субсидій	510	154,07
Бюджетний баланс, млн. грн.	516	525,02
Створено нових робочих місць, од.	3564	1762
Обсяг інвестицій, млн. грн.	531	54,41
Обсяг кредитів, млн. грн.	3500	1416
Бюджетне фінансування, млн. грн.	51	17,4

Джерело: побудовано автором на основі [13]



З наведених даних витікає, що технологічними парками України протягом 2000-2012 років прийнято 120 проєктів та реалізовано інноваційної продукції на загальну вартість 12681,9 млн.грн., в тому числі експорт становив – 2007 млн.грн. (15,8 %). І все це за мізерної величини бюджетного фінансування в порівнянні з обсягами інвестицій та кредитів.

Якщо проаналізувати структуру реалізації інноваційної продукції технологічними парками за 2000-2012 рр. (рис. 3), то виявляється, що 8535,4 млн. грн. або 67,3 % всієї інноваційної продукції вироблено технопарком „Інститут електроварювання ім. Патона”.



ІМК - Інститут монокристалів  
 ІЕЗ - Інститут електроварювання ім. Патона  
 ІПТ - Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка і сенсорна техніка  
 ВМ - Вуглемаш  
 УІТ - Укрінфотех  
 ІТТ - Інститут технічної теплофізики  
 КІП - Київська політехніка

Рис. 3. Обсяги інноваційної продукції, реалізованої технопарками у 2000-2006рр, млн. грн.

Джерело: побудовано автором на основі [4, 8, 11, 13-23]

Технопарком „Інститут монокристалів” вироблено 3456 млн. грн. (27,3 %), а технопарком „Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка і сенсорна техніка” – 495,2 млн. грн. (3,9 %), технопарком “Вуглемаш” – 146,3 млн.грн. (1,1 %) Іншими чотирма технопарками («Інститут технічної теплофізики», «Київська політехніка», «Укрінфотех» та «Яворів») вироблено інноваційної продукції на 50 млн. грн., що складає 0,4 % від загального обсягу.

Виконання інноваційних проєктів в умовах спеціального режиму оподаткування дозволило технопаркам зробити можливим (або, як мінімум, значно прискорити) створення інновацій та їхній вихід на ринок. Створено стабільні

об’єкти виробництва конкурентоспроможної інноваційної продукції, які постійно нарощують обсяги випуску й перерахування коштів до бюджету і позабюджетних фондів. Підвищення експортного потенціалу національної економіки і зниження її залежності від імпорту високотехнологічної продукції забезпечують позитивний зовнішньоекономічний баланс за номенклатурою продукції технопарків.

Реалізована в Україні модель технопарків підтвердила високу результативність їх діяльності (табл. 2). Однак починаючи з 2005 року практично всі показники діяльності технопарків почали загрозово знижуватися і у 2010-2012 рр. зійшли нанівць. Динаміка показників діяльності технопарків за 2000-2012 роки відображена в табл. 2.

Таблиця 2

Динаміка показників діяльності технопарків за 2000-2012рр.

Показники	Роки											
	2000-2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Річні обсяги реалізованої продукції, млн. грн.	177	618	1284	1787	2273	2280	2557	852	342	455	8	16
Постачання продукції технопарків на експорт, млн. грн.	74	83	95	294	367	350	311	99	71	95	0	0
Прийнято проєктів технопарків, од.	60	29	11	8	0	0	2	6	4	0	0	0
Обсяги державної підтримки технопарків, млн. грн.	25,5	60,3	128,3	172,9	34,2	35,2	22,3	3,3	6,1	24	0	0
Відрахування до бюджету, млн. грн.	3	37	91	116	149	230	209	66	38	78	3	2,6
Створено нових робочих місць, од.	314	610	623	828	399	166	201	222	188	25	5	5

Джерело: побудовано автором на основі [4, 8, 11, 13-23]

З наведених даних витікає, що динаміка прийняття інноваційних проєктів мала спадний характер, а в 2005-2006, та 2010-2012 роках не було прийнято жодного проєкту (рис. 4).

Аналіз тринадцятирічної роботи діяльності технопарків показує високу результативність виконання інноваційних проєктів. Почавши з нуля, в 2000 р. обсяг

реалізованої інноваційної продукції становив 0,4 млн. грн. [20], а далі зростає стрімкими темпами до 2,6 млрд. грн. у 2007 році. З 2008 року відбувся різкий спад (рис. 5). Аналогічна динаміка відбувалася з постачанням продукції технопарків на експорт. Однак його різкий спад у 2008 році призвів до нульової величини у 2011-2012 роках [13].

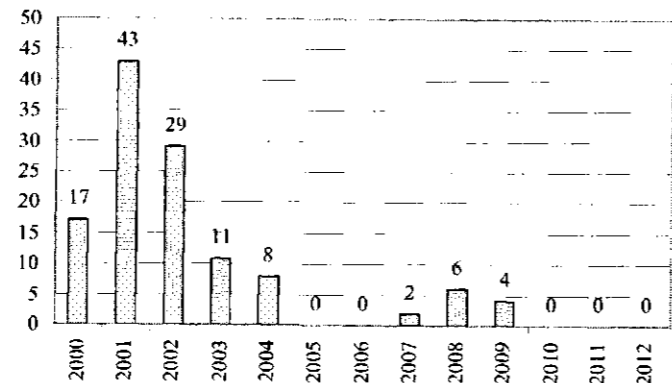


Рис. 4. Динаміка прийняття проектів технопарків  
Джерело: побудовано автором на основі [4, 8, 11, 13-23]

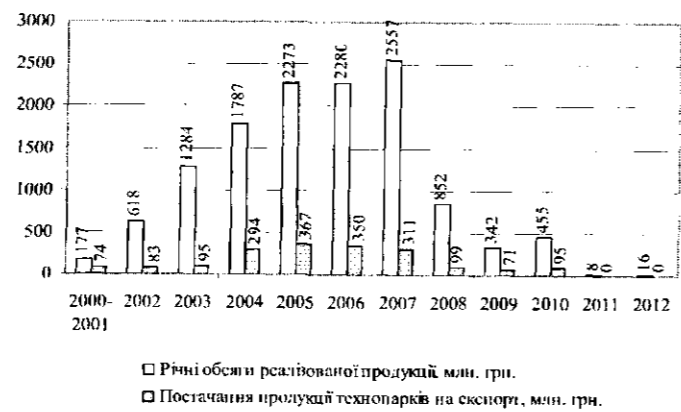


Рис. 5. Динаміка показників реалізації інноваційної продукції технопарками за 2000-2012 роки, млн.грн.

Джерело: побудовано автором на основі [4, 8, 11, 13-23]

Проекти технологічних парків мають значну соціальну ефективність. В ході їх виконання створено 3564 нових робочих місць. У 2000-2001 рр. виконавцями проектів технопарків створено 314 нових. У 2004 р. створено найбільшу кількість робочих місць - 828, а у 2011-2012 роках - всього по 5 (рис. 6).

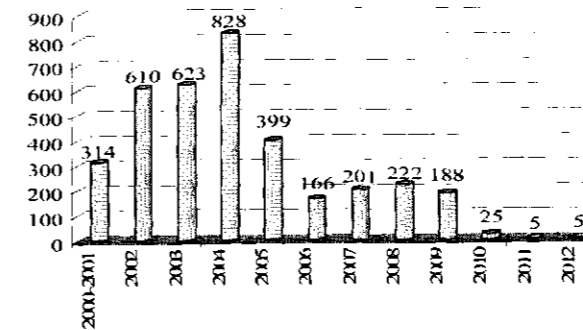


Рис. 6. Створено нових робочих місць, од.  
Джерело: побудовано автором на основі [4, 8, 11, 13-23]

Серед причин такого погіршення діяльності технологічних парків України виділяють наступні три [13]:

1) недотримання державою чинного законодавства і постійне змінювання його, що веде до погіршення умов роботи технопарків. І це всупереч наявності у Законі про технопарки статті, що забороняє такі зміни;

2) блокувалося прийняття навіть свідомо інноваційних проектів. Так, проект Технопарку ІЕЗ зі з'єднання м'яких тканин, що отримав світове визнання, замість встановлених 3-х місяців розглядався у міністерствах та відомствах більше року і був прийнятий в кінці 2004 р. тільки після того, як колектив авторів отримав Державну премію;

3) починаючи від 2005 р. різко скорочувалася, а на даний час була практично зведена до нуля державна підтримка проектів технопарків (рис. 7). Особливу увагу слід звернути на той факт, що визначення коштів на сперахунках технопарків як „дірка в бюджеті” [24-26] є неправильним:

- по-перше, без технопарку інноваційний проект не розпочався б і тоді надходжень до бюджету від проекту не було б взагалі;

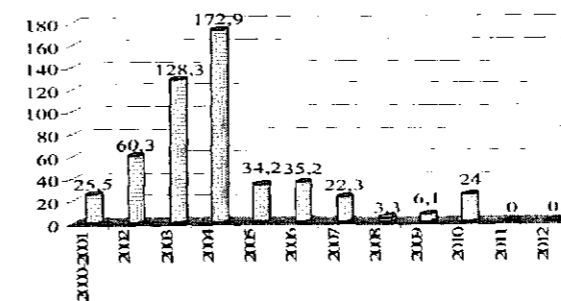


Рис. 7. Обсяги державної підтримки технопарків, млн. грн.  
Джерело: побудовано автором на основі [4, 8, 11, 13-23]

- по-друге, створені нові виробництва і робочі місця дають надходження до бюджетів різних рівнів. Пропонуючи для ухвалення нові проекти, з 2003 року учасники технопарків та виконавці проєктів технопарків беруть на себе зобов'язання щодо збереження відрахувань до Державного бюджету України та місцевих бюджетів на рівні, не меншому, ніж відрахування за попередній рік;

- по-третє, і найголовніше, кошти спеціальних рахунків технопарків спрямовуються на науково-технологічний та інноваційний розвиток його учасників. Тобто, з'являється ще одне джерело непрямої державної фінансової підтримки наукової та науково-технічної діяльності. За 2000-2012 роки кошти, акумульовані на спеціальних рахунках технопарків були використані на цільове фінансування проєктів, розвиток науково-технічної інфраструктури технопарків та їх учасників, на створення, модернізацію і реконструкцію науково-технологічних та дослідно-експериментальних ділянок, придбання наукового і виробничого устаткування, проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, патентування розробок, купівлю ліцензій.

Всього за час дії спеціального режиму інноваційної діяльності нараховано 1536 млн. грн. податків та мит, до бюджетів та державних цільових фондів технопарками перераховано 1026 млн. грн. Загальна сума податкових пільг, отриманих протягом 2010-2012 років для виконання інноваційних проєктів технопарків, складає 510 млн. грн., що майже у 2 рази менша суми відрахувань до бюджетів та державних цільових фондів. Бюджетний баланс діяльності технопарків (різниця між відрахуваннями до бюджету і всіма видами держпідтримки) становив 516 млн. грн.

При спростовуванні погляду на технологічні парки України як „діри в бюджеті” особливу увагу слід звернути на діяльність технопарку „Інститут електрозварювання ім. Патопа” - єдиного на Україні, у якого відрахування в бюджет і позабюджетні фонди перевищують отримані ним пільги спеціального режиму [20].

Технопарк діє як масштабний й ефективний інноваційно-виробничий комплекс, що продукує високотехнологічні, наукомісткі проєкти, конкурентно спроможні на вітчизняному та зарубіжному ринках. Основні з цих проєктів:

- перше в світі з'єднання м'яких тканин людини за допомогою височастотного електроструму. На сьогодні в Україні успішно прооперовано понад 130 тисяч хворих без скільки-небудь серйозних післяопераційних ускладнень. Американські фахівці назвали цей проєкт «проривом у хірургію XXI століття». Робота захищена патентами України, США, Німеччини, Австралії, отримала Державну премію України в галузі науки і техніки;

- найкращі у світі технології та машини для стикового контактного зварювання високоміщних рейок швидкісних залізниць. Роботу захищено 48-ма патентами провідних країн світу, було також виграно тендер на постачання устаткування для реконструкції залізничної мережі Китаю, Бразилії, США (Каховський завод електрозварювального устаткування, ІЕЗ). Робота також отримала Державну премію України. На думку академіка РАН С. Глаз'єва, автора теорії технологічних укладів, вищезазначені два проєкти відповідають VI технологічному укладу, тобто є проєктами майбутнього;

- сучасні, необслуговувані стартові і тягові батареї, а також енергонакопичувачі великої місткості, що відповідають найкращим світовим зразкам. Проєкт захищено 48-ма патентами провідних країн світу, його продукція експортується у всі континенти;

- дуплекс-процес виплавки високоякісних зварювальних флюсів, що не має аналогів у світі та дозволяє на 50 % замінити дефіцитну імпортовану сировину на такі самі відходи вітчизняної металургії (70 % продукції йде на експорт);

- сучасне енергозберігаюче устаткування для дугового зварювання, понад 75 % якого йде на експорт, успішно конкуруючи з устаткуванням провідних світових фірм.

Постійно нарощуючи обсяги виробництва, технопарк протягом 2000-2012 років реалізував інноваційної продукції на суму 8537,8 млн. грн. і перерахував у бюджет 679,09 млн. грн. Бюджетний баланс за аналізований період склав 525,02 млн. грн. При виконанні проєктів Технопарку ІЕЗ було створено 1,8 тис. нових робочих місць. Якщо враховувати, що на створення одного робочого місця необхідно в середньому 50 тис. грн., то додаткова вигода від діяльності технопарків становила приблизно 100 млн. грн. І все це практично без жодної копійки з додаткової частини бюджету. Крім того, при виконанні проєктів технопарку ІЕЗ за 2000-2010 рр. було виплачено понад 2,8 млрд. грн. заробітної плати, за рахунок якої держава отримала додаткові прибутки у вигляді податку з доходів фізичних осіб, податку з обороту торговельної мерсжі, плати за різні послуги і т. ін. [13].

Державна підтримка інноваційних проєктів у вигляді реінвестицій коштів спецрахунку, сформованого за рахунок спеціального режиму, складає близько 10 % всіх витрат на виконання проєктів, решту 90 % було профінансовано за рахунок власних ресурсів виконавців проєктів. Регулярні перевірки фінансової діяльності Технопарку ІЕЗ, а також цільового використання коштів спецрахунку підтвердили їх відповідність діючому законодавству.

Виходячи з вищезазначеного можна зробити висновок, що створена нормативно-законодавча база функціонування технопарків і її добросовісне дотримання дозволяють забезпечити такі результати, при яких розгляд коштів спецрахунків технопарків як „дірки в бюджеті” виглядає просто абсурдним. Крім того, ліквідація пільг для технологічних парків приводить до значних втрат як для технопарків, так і для бюджету України в цілому. Зменшуються обсяги виробництва продукції, що зменшує базу оподаткування, і, відповідно, в 1,5-2 рази зменшуються обсяги поступлень в бюджет [17]. Виконавці проєктів гублять можливість використання коштів спецрахунку на придбання обладнання для виконання проєкту, матеріалів і комплектуючих, на виконання НД і ДКР. Для таких цілей доводиться вилучати оборотні кошти, яких завжди недостатньо, що спричиняє зниження обсягів прибутку і, відповідно, податку на прибуток. Тому, ліквідація державної підтримки інноваційної діяльності технопарків привела до збитків, що були нанесені, як конкретному технопарку, так і бюджету країни. Так, після короткочасного (2005-2006 рр.) інерційного збільшення надходжень до бюджету почалося їх стрімке падіння (рис. 8).

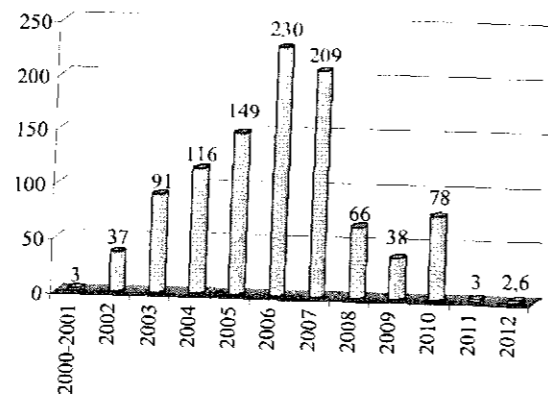


Рис. 8. Відрахування до бюджету, млн. грн.  
Джерело: побудовано автором на основі [4, 8, 11, 13-23]

За підрахунками [13], бюджет за останні п'ять років втратив понад 1,5 млрд. грн. Скорочувалися і вже зведені нанівець обсяги постачання продукції технопарків на зарубіжні ринки (рис. 4). Технопарки, які посідали істотну частку в інноваційній продукції промисловості (до 10 %), втратили свою динаміку, і в 2011 р. ця частка становила лише 0,02 % (рис. 9).

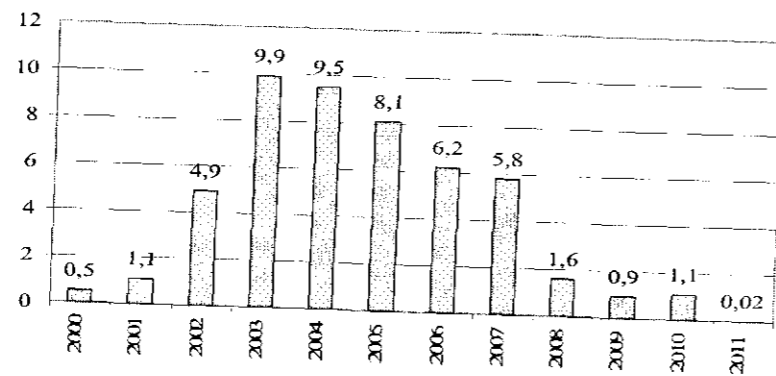


Рис. 9. Частка продукції технопарків в інноваційній продукції промисловості, %  
Джерело: побудовано автором на основі [4, 8, 11, 13-23]

Негативні наслідки ліквідації пільгового режиму найбільш об'єктивно відображає аналіз діяльності технопарку ІЕЗ за 2004-2005 роки, який свідчить про збільшення обсягу реалізації інноваційної продукції з 985 млн. грн. в 2004 р. до 1497,6 млн. грн. в 2005 р. [17]. Сума нарахованих податків за інноваційною

діяльністю технопарків знизилась з 144,9 млн. грн. в 2004 р. до 131,1 млн. грн. в 2005 р. (див. рис. 10), з яких 120,2 млн. грн. перераховано в бюджет та державні пільгові фонди і 10,9 млн. грн. - податкові пільги (рис. 11). За умови збереження спеціального режиму технопарків загальна сума нарахованих податків в 2005 р. склала б 222,5 млн. грн. (рис. 10). З них 129,8 млн. грн., а не 120,2 млн. грн., були б перераховані до бюджету, та 92,7 млн. грн., замість 10,9 млн. грн., були б зараховані на спрощування технопарку і використані для подальшого розвитку інноваційної діяльності чітко в межах затверджених інноваційних проектів (рис. 11).

Виходячи з вищенаведеного, сума втрат Технопарку ІЕЗ - 91,4 млн. грн., в тому числі втрати бюджету склали 9,6 млн. грн., а втрати технопарку - 81,8 млн. грн. Загальна сума втрат всіх технопарків у зв'язку з ліквідацією пільг є значно вищою.

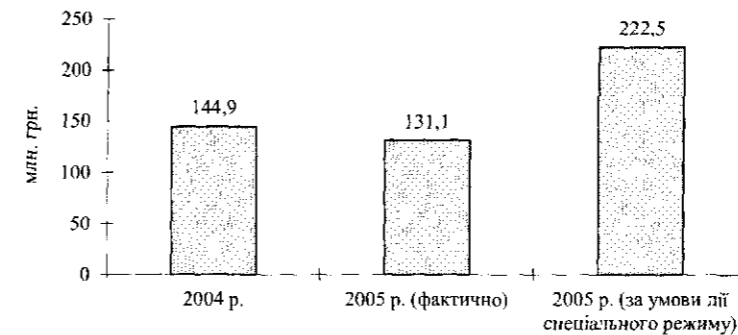


Рис. 10. Сума нарахованих податків за інноваційною діяльністю Технопарку ІЕЗ

Джерело: [18]

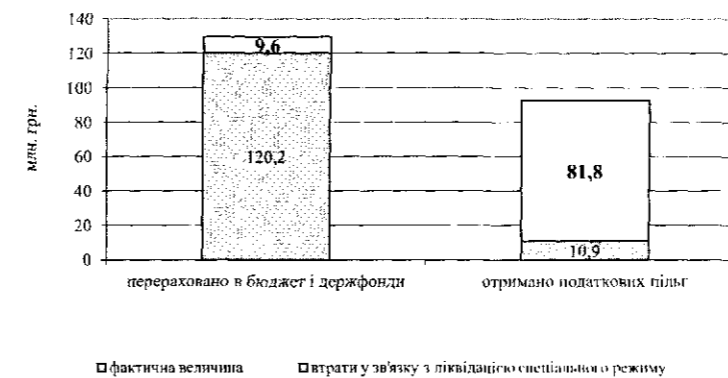


Рис. 11. Перерахунок в бюджет та отримання податкових пільг Технопарком ІЕЗ за 2005 рік

Джерело: [17]

Відміна підлг технологічних парків, крім економічних, має ще й політичні наслідки. Це втрата довіри зарубіжних і вітчизняних інвесторів до стабільності нормативно-правової бази інноваційної діяльності, згорання їх участі у фінансуванні ризикових інноваційних проєктів, що приведе до зменшення інноваційної діяльності в цілому, втрата довіри до державних гарантій, які видаються владою України.

Проведений аналіз показав, що якщо найближчим часом не буде вжито кардинальних заходів щодо нормалізації роботи технопарків, вдосконалення нормативно-законодавчого регулювання їхньої діяльності та наведення порядку в практиці роботи відповідних державних органів, то технопарки — ці єдині в країні інноваційні структури, що реально працювали, припинять своє існування, не зважаючи на декларації Уряду про його прихильність до інноваційного шляху розвитку економіки.

З метою підвищення ефективності роботи технопарків, розвитку інноваційної інфраструктури, стимулювання наукової та науково-освітньої діяльності доцільно:

- забезпечити диверсифікацію моніторингу виконання зареєстрованих інноваційних проєктів технопарків, залучивши до нього, відповідно до їх компетенції, Головки КРУ, ДПА, Мінфін та ДМС;

- скоротити обсяги та терміни виконання проєктів, які мають низьку бюджетну ефективність;

- запровадити звітність стосовно завершених інноваційних проєктів технопарків в частині дотримання попередніх зобов'язань перед бюджетом та контроль за їх виконанням [24].

Отже, технологічні парки, здійснюючи концентрацію наукових, виробничих та фінансових ресурсів на відповідних пріоритетних напрямках інноваційної діяльності, забезпечили в Україні створення і виробництво високотехнологічної продукції як для потреб внутрішнього ринку, так і для збільшення експортного потенціалу України [27-30]. Кінцевим результатом їх інноваційної діяльності є, насамперед, впровадження у виробництво більш ефективних технологій, створення нової продукції та вдосконалення тієї, що виготовлялась раніше, механізація і автоматизація виробництва, організація випуску інноваційної продукції в обсягах, що задовольняє потреби національної економіки та постачання продукції на експорт [11, 31]. Діяльність технопарків загалом сприяє забезпеченню потреб внутрішнього ринку, зменшує залежність від імпорту, високими темпами нарощує обсяги постачання на експорт високотехнологічної конкурентоспроможної на світовому ринку продукції, створює нові робочі місця і надає можливості для реалізації вченими і висококваліфікованими спеціалістами України свого інтелектуального потенціалу. Тому, до кардинальних заходів з покращення ситуації належить необхідність відновлення нормативно-законодавчої бази створення і функціонування технопарків, яка успішно діяла в 2000-2004 рр. Надання державної підтримки технопаркам в зазначених обсягах дозволить не тільки зберегти ці необхідні структури в Україні, але й забезпечити через 3-5 років економічні показники, які перевищать в 2-3 рази показники 2005 року [13].

#### Список використаних джерел:

1. Технологічні парки: світовий та український досвід / [під ред. Д.В. Табачника]. – К.: ТП ІЕЗ, 2004. – 48 с.
2. Семіноженко В. Технологічні парки України: перший досвід формування інноваційної економіки / В. Семіноженко // Економіка України. – 2004. – № 1. – С. 16-21.
3. Постанова Верховної Ради України „Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України” від 13.07.1999 № 916-XIV [Електронний ресурс] – режим доступу: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).
4. Технологічні парки України: збірник. – Х.: Харківські Технології, 2002. – 184 с.
5. Козик В. В. Можливості та проблеми формування інноваційних структур / В. В. Козик // Регіональна економіка. – 2005. – №1. – С. 195-202.
6. Лаврентів Л. Аналіз альтернативних джерел фінансування інноваційної діяльності підприємства / Л. Лаврентів // Регіональна економіка. – 2004. – № 2. – С. 245-250.
7. Закон України „Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків” від 16.07.1999 №991-XIV. [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
8. Технологічні парки: світовий та український досвід / [під ред. Д. В. Табачника]. – [Видання 2-е, виправлене та доповнене]. – К.: ТП ІЕЗ, 2004. – 48 с.
9. Інноваційна стратегія українських реформ / [А. С. Гальчинський, В. М. Заєць, А. К. Кінах, В. П. Семіноженко]. – К: Знання України, 2002. – 336 с.
10. Морозов Ю. П. Інноваційний менеджмент: [учеб. пособие для вузов] / Ю. П. Морозов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 446 с.
11. Современные инновационные структуры и коммерциализация науки / под ред. А. А. Мазура. – Харьков, 2000. – 170 с.
12. Закон України „Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні” від 16.01.2003. № 433-IV. [Електронний ресурс]. – режим доступу: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).
13. Мазур А. А. Технологічні парки України: цифри, факти, проблеми / А. А. Мазур, С. В. Пустовойт // Наука та інновації. – 2013. – № 3 (Т. 9). – С. 59-72.
14. Аналіз світового досвіду діяльності технопарків та роботи технопарків України: [звіт про науково-дослідну роботу / наук. ред. О. А. Мазур]. – К.: НАНУ ІЕЗ ім. Є. О. Патона. – 2005. – 47 с.
15. Мазур А. А. Технопарк «Інститут електросварки ім. Е. О. Патона» - новый путь и новые возможности инновационного развития / А. А. Мазур – К.: Знання України, 2001. – 162 с.
16. Мазур А. А. Технопарк института электросварки им. Е. О. Патона / А. А. Мазур // Инновации. – 2007. – № 9 (107). – С. 13-15.
17. Мазур А. А. Новый этап в жизни украинских технопарков / А. А. Мазур // Наука та інновації. – 2006. – Т. 2, № 2. – С. 102-112.
18. Мазур А. А. Современные инновационные структуры / А. А. Мазур, Н. В. Осадчая // Наука та інновації. – 2006. – Т. 2, № 1. – С. 90-96.
19. Технологічним паркам України -- 5 років: за матеріалами Національної академії

- наук України // Наука та інновації. – 2005. – № 2. – С. 98-101.
20. Технологічні парки України в 2000-2006 роках (економіко-статистичний огляд) / [за ред. О. А. Мазура]. – К.: НАНУ ІІЗ ім. С. О. Патона, 2006. – 23 с.
  21. Туташинський В. І. Технологічні парки України: результати роботи та проблеми діяльності / В. І. Туташинський // Наука та інновації. – 2005. – № 2. – С. 101-108.
  22. Мазур А. А. Современные инновационные структуры: [монография] / А. А. Мазур, И. Б. Гагауз. – Х: СІД Либуркина Л.М., 2005. – 348 с.
  23. Современные инновационные структуры и коммерциализация науки / [А. А. Мазур, И. Б. Гагауз, Б. В. Гринев и др.]; под редакцией А. А. Мазура. [Издание 2-е, переработанное и дополненное]. – Харьков: Харьковские технологии, 2003. – 352 с.
  24. Мазур О. А. Закон про технопарки втретє підтримала Верховна рада / О. А. Мазур // Дзеркало тижня. – 2006. – № 2 (581). – С. 13.
  25. Рожан О. За що професор Пинзенік ненавидить науку / О. Рожан // „Дзеркало тижня”. – 2005. – № 50 (578). – С. 114.
  26. Рожан О. Приглушено-мерехтливе світло технопарків / О. Рожан // „Дзеркало тижня”. – 2006. – № 27. – С. 13.
  27. Петрина М. Ю. Особливості розвитку технопаркових структур в Україні / М. Ю. Петрина // Розвиток корпоративного управління в глобальному середовищі: тези доповідей науково-практичної конференції. – Тернопіль: „Поліграфіст”, 2004. – С. 196-199.
  28. Тибінь А. М. Організаційно-правові засади створення і функціонування технопаркових структур в Україні / А. М. Тибінь, М. Ю. Петрина // Вісник Львівської комерційної академії. – 2005. – (Серія економічна, випуск 18). – Ч. 1. – С. 123-128.
  29. Тибінь А. М. Проблема формування технопаркових структур в західному регіоні / А. М. Тибінь, М. Ю. Петрина // Розвиток менеджменту в Україні: реалії, проблеми, перспективи: тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції. – Житомир: ЖДТУ, 2004. – С. 65-67.
  30. Тибінь А. М. Проблема формування технопаркових структур в західному регіоні / А. М. Тибінь, М. Ю. Петрина // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Технічні науки. – 2005. – № 4 (35). – С. 33-41.
  31. Петрина М. Ю. Використання банківських кредитів у фінансуванні інноваційної діяльності технологічних парків України / М. Ю. Петрина, С. В. Максим'юк // Моделювання регіональної економіки. Збірник наукових праць. – Івано-Франківськ: Плай, 2009. – № 2 (14). – С. 158-164.

#### УПРАВЛІНСЬКА ТЕХНОЛОГІЯ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОГО РЕІНЖИНІРИНГУ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ ТЕХНОГЕННО НЕБЕЗПЕЧНИХ НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Постановка проблеми.** Економіка України перебуває під наростаючим впливом нових сучасних управлінських ідей, які активно впроваджуються у бізнесових процесах іноземних компаній. У практиці спостерігається трансформація менеджменту від управління ресурсами до управління процесами та змінами, що викликано глобалізацією бізнесу і різким посиленням нестабільності зовнішнього середовища. Розповсюдження різних моделей організації бізнесу дає широкі можливості вибору таких, що найкраще відповідають сучасним вимогам і відповідають внутрішньому потенціалу компанії.

Неабиякого значення у цьому сенсі набувають дослідження, узагальнення та практичне використання нових форм і методів реорганізації діяльності підприємств на засадах реінжинірингу. Такий підхід передбачає докорінну перебудову бізнес-процесів з метою досягнення значного підвищення ефективності роботи підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Термін „реінжиніринг” вперше з'явився у фаховому вжитку на початку 90-х років ХХ століття, а широке розповсюдження у економічно-управлінській літературі отримав після виходу в світ сьогодні широко відомої монографії Майкла Хаммера (Michael Hammer) і Джеймса Чампі (James Champy) „Business Process Reengineering” [1]. Вагомий внесок у подальше дослідження і розроблення теоретичних аспектів та методичних підходів практичного втілення реінжинірингу бізнес-процесів (РБП) внесли такі зарубіжні вчені як Гайтанідес, Давенпорт, Дангел, Робсон, Талвар, Уллах та інші. Також значну увагу питанням успішної адаптації ідей реінжинірингу з врахуванням особливостей розвитку та конкурентного потенціалу національної економіки приділяють українські та російські вчені, зокрема О. Арєф'єва, О. Виноградова, Б. Герасимов, В. Горчаков, А. Денисова, В. Петренко, Е. Попов, В. Тупкало, М. Черненко, М. Шапот, Л. Шейн, П. Шестопаєв та інші. Вирішенню проблем підвищення ефективності діяльності нафтогазових підприємств загалом, розв'язанню завдань діагностування окремих складових виробничого та управлінського потенціалу підприємства присвятили наукові праці такі вітчизняні та зарубіжні вчені: В. Бірюкова, І. Булатова, Я. Витвицький, Б. Данилишин, М. Дапілюк, Є. Докучаєв, Є. Євтушенко, М. Редина, І. Шевченко та інші.

**Постановка завдання.** Реалізація еколого-орієнтованої стратегії розвитку техногенно небезпечного виробництва вимагає внесення серйозних змін у корпоративні відносини і використання нових методів у здійсненні підприємницької діяльності. Одним із провідних напрямків цих перетворень є перехід від традиційного „техногенного” напрямку управління підприємством до управління, що попереджує шкідливий вплив на довкілля на всіх стадіях створення доданої вартості і всіх рівнях менеджменту. Умовою вирішення цієї проблеми є формування

на мікрорівні систем і механізмів управління, орієнтованих на безпечний розвиток на основі реалізації концепції еколого-економічного реінжинірингу техногенно небезпечних виробництв, що зумовлює обґрунтування доцільності застосування такої управлінської технології на підприємствах нафтогазового комплексу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На думку авторів технології РБП, яка успішно пройшла підтвердження практикою, її використання в управлінні підприємствами спричиняє значні зміни в різних сферах діяльності організації: організаційній, виробничій, мотиваційній, управлінській. Запропоновані цими авторами новаторські рішення корінним чином змінили традиційні, конвенційні погляди управлінців на проблеми і завдання з реструктуризації несефективно функціонуючих підприємств [2, с. 89].

Окреслені у [3] проблеми функціонування та управління техногенно небезпечними нафтогазовими підприємствами доводять доцільність впровадження прогресивних управлінських технологій екологізації суспільного виробництва з метою оздоровлення як окремих підприємств так і структурної перебудови галузевої економіки, враховуючи сучасні світові напрацювання в сфері регулювання раціонального природокористування та охорони навколишнього природного середовища, а також регіональні особливості порушених територій. Згідно запропонованої системи техноекологічного та економічного контролю техногенно небезпечного виробництва [4, с. 163], яка складається з взаємопов'язаних блоків та підсистем, де основними об'єктами спостережень є виробнича діяльність та еколого-економічний інжиніринг/реінжиніринг техногенно небезпечних виробничих процесів, а метою – мінімізація деструктивних впливів на довкілля доказана необхідність і доцільність використання нових методів і технологій управління процесами трансформації техногенно небезпечних підприємств на засадах реінжинірингу з дотриманням концепції сталого екологічно-орієнтованого розвитку.

Реінжиніринг бізнес-процесів нафтогазових підприємств – це окремий варіант методики впровадження загальної концепції реінжинірингу. Визначено, що впровадження управлінської технології реінжинірингу виробничих процесів нафтогазових підприємств повинно базуватись на комплексному підході, узгоджуючи екологічні і економічні цілі і передбачати перепроєктування, у першу чергу, недосконалих виробничих процесів з метою досягнення належного рівня екологічної безпеки та безпеки праці на таких підприємствах.

Основним завданням еколого-економічного реінжинірингу слід вважати вдосконалення та перепроєктування екодеструктивних виробничих процесів на основі виконання комплексу еколого-економічних досліджень, аналізів, обґрунтувань, розробки і пропозиції програм, планів, стратегій розвитку техногенно небезпечних підприємств для мінімізації рівня техногенної небезпеки та максимізації рівня корисності їх діяльності. Екологічна складова реінжинірингу спрямована на проблемні місця в технологічній схемі виробництва (місця утворення небезпечних відходів, викидів і скидів у довкілля, небезпечку експлуатації обладнання та ін.), економічна складова – на забезпечення економічної безпеки підприємства.

Крім того, ще одним з найважливіших завдань еколого-економічного реінжинірингу, яке визначає його сутність в сучасних умовах – це побудова системи

менеджменту якості відповідно до стандарту ДСТУ ISO/TS 29001:2010, у якому приділяється максимум уваги процесам проектування, розробки, виробництва, установки і обслуговування нафтогазової галузі. Враховуючи, що витрати, які відносяться до операційної і виробничої діяльності нафтогазових підприємств будуть зростати у майбутньому, особливо з врахуванням можливого вступу в силу нових вимог в сфері техніки безпеки і охорони навколишнього середовища, а також існуючі екологічні та професійні ризики, пов'язані із особливостями технології видобування та перероблення вуглеводнів, одним із перспективних напрямків розвитку нафтогазової галузі буде також впровадження на підприємствах систем управління охороною навколишнього середовища відповідно до міжнародних стандартів серії ДСТУ ISO 14000 та систем управління професійними ризиками в галузі охорони праці відповідно до стандарту ДСТУ OHSAS 18001.

Проведені теоретичні дослідження дозволили накреслити і запропонувати наступні концептуальні удосконалення відомої базової технології реінжинірингу шляхом висення достатньо обґрунтованих уточнень та удосконалень стосовно техногенно небезпечних, у тому числі нафтогазових підприємств:

- щодо цільової функції реінжинірингу – це трансформація виробничо-територіальної системи підприємств, створених в індустріальному періоді розвитку економіки в екологічно орієнтовану систему, адаптовану до функціонування у сучасній економіці;

- щодо об'єктів реінжинірингу – це виробничі процеси техногенно небезпечних підприємств у вигляді складного комплексу підсистем (виробничо-технічної, організаційної, екологічної, соціальної, економічної, інформаційної, адміністративно-правової) на техногенно порушених територіях;

- щодо мети реінжинірингу – це розробка проєкту послідовних трансформацій існуючих недосконалих виробничих процесів техногенно небезпечних підприємств для скоординованого поліпшення їх економічних показників та екологічних характеристик і досягнення високого рівня техногенної безпеки;

- щодо очікуваних результатів реінжинірингу – це: створення високоефективного виробництва, яке відповідає сучасним світовим стандартам промислової і екологічної безпеки на основі новітніх технологій та сучасного устаткування; забезпечення балансу між функціональними елементами підприємства і навколишнім природним середовищем; значне зниження шкідливих впливів джерел небезпеки на довкілля; організація ефективної системи поводження з відходами; підвищення ефективності управління техногенно небезпечними підприємствами.

Визначення еколого-економічного реінжинірингу, сформульоване з врахуванням всіх вказаних вище особливостей, має наступний вигляд: еколого-економічний реінжиніринг виробничих процесів техногенно небезпечних підприємств – це різновид управлінської технології, покликаний трансформувати обтяжене наслідками нераціонального природокористування техногенно небезпечне підприємство в екологічно орієнтоване, функціонуюче з врахуванням принципів сталого розвитку, на основі застосування адаптованих процедур і інструментів управління та найбільш ефективного використання природних, виробничих, фінансових та інтелектуальних ресурсів.

Головними принципами на яких повинна базуватись концепція еколого-економічного реінжинірингу як складової управління техногенно небезпечними нафтогазовими підприємствами є: розвиток нафтогазового підприємства у напрямку зменшення використання природних ресурсів на одиницю кінцевого продукту та обмеження негативного впливу виробництва на довкілля і зниження рівня техногенної небезпеки.

Управлінська технологія еколого-економічного реінжинірингу виробничих процесів техногенно небезпечних нафтогазових підприємств (ЕЕР ТННГП) включає такі основні етапи (рис. 1): дореінжинірингову діагностику підприємства; формування концепції реінжинірингу; розробку нової моделі функціонування техногенно небезпечного нафтогазового підприємства, коректування програми реінжинірингу та впровадження проєктів реінжинірингу.

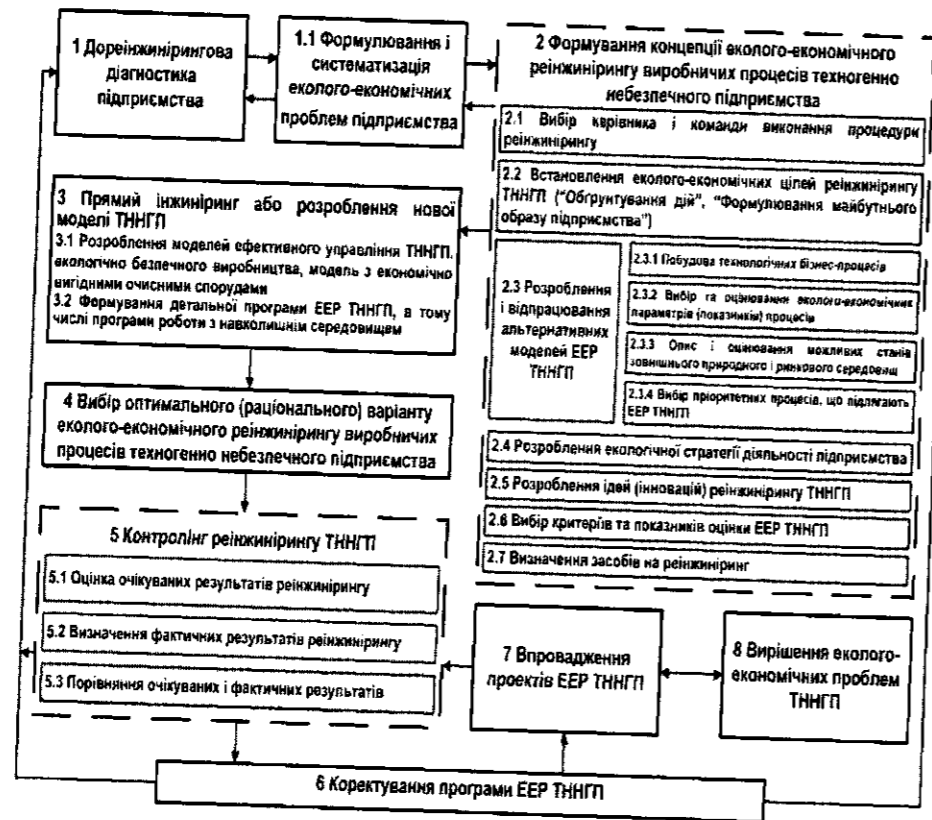


Рис. 1. Структурно-концептуальна схема етапів управлінської технології ЕЕР ТННГП

Джерело: розроблено автором

В основі представленої схеми лежить процес прийняття стратегічних рішень на підставі системно-екологічного підходу і міжнародного стандарту ISO 14001 "Система екологічного управління", а також використовуються програмний підхід, так як напрями еколого-економічного реінжинірингу визначаються існуючими проблемами, а їх вирішення необхідно час від часу коректувати у зв'язку з постійною зміною зовнішнього середовища та проєктний підхід – досягнення визначених цілей програми ЕЕР ТННГП.

Моделювання процесу еколого-економічного реінжинірингу техногенно небезпечного виробництва нафтогазових підприємств вимагає виконання великого обсягу розрахунково-аналітичної та інженерної роботи. Це забезпечує проактивний (випереджувальний) режим управління на зміни у зовнішньому (екосистемному) і ринковому середовищах. Ефект від впровадження реінжинірингових проєктів проявляється поступово, але надовго і стало.

Розглянемо коротко суть кожного етапу управлінської технології ЕЕР ТННГП.

**Дореінжинірингова діагностика підприємства: формування і систематизація еколого-економічних проблем підприємства.** Процедура ЕЕР ТННГП на цьому етапі представляється обґрунтуванням початкової точки подальшої роботи і здійсненням дореінжинірингової діагностики підприємства за описаною у роботі [6] системою еколого-економічних показників, і, таким чином, встановлення рівня техногенної безпеки. А також на даному етапі відбувається формування і систематизація існуючих еколого-економічних проблем, для вирішення яких необхідно отримати відповіді на такі ключові запитання: „Які загальні пріоритети підприємства?“, „Які першочергові заходи необхідні?“, „Який вихідний рівень екологічного управління підприємства?“, „Який вихідний рівень техногенної безпеки виробництва?“, „Який вплив екологічної складової на економіку підприємства?“, „Який вихідний стан навколишнього середовища?“, „Який стан очисних споруд?“. Ключовим моментом на цьому етапі є виявлення і опис проблемних ситуацій з визначенням еколого-економічних наслідків і факторів, які стримують їх вирішення.

**Формування концепції еколого-економічного реінжинірингу виробничих процесів техногенно небезпечного підприємства.** Концепція повинна містити цілі, підходи, стратегії, пріоритети і критерії розвитку підприємства у процесі реінжинірингу з врахуванням проблем, що сформульовані при діагностуванні підприємства. На даному етапі формується перелік завдань, які необхідно виконати при реінжинірингу. Конкретні дії з виконання кожного завдання зазначаються у плані заходів, що групуються за напрямками реінжинірингу.

Розробити таку концепцію досить складно через концептуальну складність об'єкту реінжинірингу. Це найскладніший процес, який вимагає використання методичного інструментарію, що реалізує поставлені завдання на основі загальних теоретико-методологічних основ реінжинірингу, менеджменту, фінансів, логістики, інформаційних технологій з урахуванням функціональних та організаційних особливостей нафтогазової галузі, організації діяльності нафтогазових підприємств в умовах трансформації економіки в екологічну безпеку.

**Вибір керівника і команди виконання процедури реінжинірингу.** У ході проведення реінжинірингу виділяють декілька ключових ролей [7]: власник



процесу, лідер команди, комунікатор, учасники команди, зовнішній консультант, координатор. У процесі формування команди з реінжинірингу використовують методи побудови профілю ефективної команди та coaching, за яким визначають найбільш творчі компоненти команди шляхом з'єднання невід'ємних критеріїв, а також номерів членів команди [8].

Власник процесу відповідає за хід і результат всього процесу реінжинірингу загалом, займається визначенням та удосконаленням ефективності всього бізнес-процесу. Лідер команди – керівник групи з реінжинірингу, що займає високу посаду, як правило керівник операційної сфери, ініціює проведення реінжинірингу і бере на себе всю відповідальність і ризик, пов'язаний з впровадженням програми реінжинірингу. Комунікатор є допоміжною ланкою між лідером і групою ЕЕР ТННГП. В його завдання входить формалізація у відповідності з технологією ідеї лідера, проведення навчання групи. Зовнішній консультант – це сторонній у відношенні до організації експерт, що має як позитивні так і негативні сторони для результату проекту. У рамках програми ЕЕР ТННГП можуть паралельно виконуватись декілька проектів, відповідно, виникає необхідність в їх узгодженні, забезпечення зв'язку між різними реінжиніринговими проектами. Такими питаннями займається координатор. У випадку невеликої кількості проектів ці завдання може виконувати комунікатор.

Команда реінжинірингу – група людей безпосередньо залучених у процес перепроєктування, які оцінюють існуючий варіант процесу, здійснюють його перепроєктування і впровадження. Її склад включає представників персоналу підприємства, консультантів, експертів, фахівців, тобто людей з професійними знаннями та досвідом у галузі раціонального природокористування та охорони навколишнього середовища.

**Встановлення еколого-економічних цілей реінжинірингу ТННГП.** У традиційній процедурі реінжинірингу це перший етап, на якому відбувається постановка цілей, які визначають стратегію подальших дій підприємства. Враховуючи вплив зовнішніх і внутрішніх факторів підприємство визначає важливі для себе питання. Серед них: „Чому займається виробництвом саме такої продукції, використовуючи відповідну технологію, здійснює свою діяльність саме в таких організаційно-виробничих рамках?” Наступним кроком стає розгляд питання про те, яким саме повинно стати підприємство, щоб найкращим чином відповідати вимогам споживачів і поряд з цим дотримуватись вимог екологічного законодавства, використовуючи для цього сприятливі можливості зовнішнього середовища, ефективно реалізуючи внутрішні фактори власного виробництва.

Крім того, цей етап повинен дати відповіді на такі ключові питання: „Які цілі еколого-економічного реінжинірингу підприємства?”, „У якій мірі вони вирішують проблемні ситуації?”, „Чи узгоджена дана технологія управління з екологічною політикою підприємства, держави, регіону?”, „Чи здатна діюча система управління забезпечити досягнення цілей?”.

Мета або дерев'яна цілей описують бажаний кінцевий результат (проекти) еколого-економічного реінжинірингу. Мета може бути структуризована в залежності від складності і багатоаспектності проблемної ситуації. Цілі повинні відповідати вимогам комплексності, узгодженості, реальності, гнучкості, вимірності

комплексності. Одночасно з цілями необхідно визначити і місію. Місія – це не тільки стратегічний орієнтир діяльності управлінців і всього колективу – це те, що створює імідж підприємства. Місія у процесі стратегічного розвитку може зберігатися або інновуватися в залежності від ринкової ситуації.

Кінцевою метою даного етапу реінжинірингу є формування двох документів „Фунтування дій” і „Формулювання майбутнього образу підприємства”, де в останньому представлено описову модель оновленого підприємства. Цю модель можна представити у вигляді множини [9, с. 136]:

$$U_p = \{BP, CI\},$$

де  $BP = \{BP1, BP2, \dots, BPN\}$  – бізнес-процеси оновленого підприємства, які включають в себе „нові” та „існуючі”, що забезпечують достатній рівень функціонування підприємства;

$$CI = \{CI1, CI2, \dots, CIN\}$$
 – цілі оновленого підприємства згідно бізнес-процесів, що реалізуються.

Формування множини  $BP$  оновленого підприємства є складною задачею, що вимагає глибоких знань всіх особливостей бізнес-процесів нафтогазових підприємств. Кожний бізнес-процес закінчується створенням результату внутрішньому чи зовнішньому клієнту.

**Розроблення і відпрацювання альтернативних моделей ЕЕР ТННГП.** У традиційній процедурі реінжинірингу цьому етапу відповідає процес створення моделі “як є” (ретроспективний або зворотній інжиніринг). На цьому етапі проводять ідентифікацію процесів, за якими необхідно провести реінжиніринг для досягнення цілей, визначених на попередньому етапі.

У практиці екологічної діяльності процес вибору альтернатив безперервний. Кожна альтернатива може бути реалізована різними методами і ресурсами, тому їх вибір повинен бути обгрунтований і взаємопов'язаний. Сукупність альтернативних моделей розробляють із застосуванням методів екологічного інжинірингу та маркетингових досліджень пропозицій щодо технологічних нововведень, які підвищують екологічну безпеку виробництва і екологічну чистоту продукції, а також забезпечують економічну безпеку підприємства в цілому.

На цьому етапі необхідно відповісти насамперед на питання: „Як досягти системи екологічного управління за міжнародними стандартами шляхом реінжинірингу діючої системи управління?”, „Яку послідовність етапів реінжинірингу вибрати у залежності від інвестиційних можливостей та еколого-економічних вимог зовнішнього середовища (державних, регіональних, ринкових)?”

**Побудова технологічних бізнес-процесів** (ланцюжка створення цінності). З точки зору організаційно-функціональної побудови підприємства бізнес-процес є горизонтальним ланцюжком внутрішніх залежних між собою функціонально-виробничих дій, метою яких є створення споживчої вартості, що забезпечує отримання доходу та прибутку.

Реінжиніринг бізнес-процесів орієнтований на реалізацію принципів наскрізного управління ланцюжками операцій, що виконують взаємодіючі підрозділи підприємства для найкращого задоволення запитів споживачів.

Кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу розвідки і розробки нафтогазових родовищ. Вони виражаються в коливаннях об'ємів

видобутку, нафтопереробки, виконання бурових робіт; у виникненні проблем зі збутом продукції; надмірним ростом заборгованості за податковими платежами (економічний аспект); аварійних ситуаціях на виробництві; погіршенням екологічної ситуації в промисловій зоні і прилеглих населених пунктах (екологічний аспект).

Результатом даного етапу є побудова схем технологічних бізнес-процесів (ланцюжків створення цінності), яка представлена на рис. 2. Технологічний бізнес-процес – це керування згідно циклу Демінга PDCA (плануй – організуй – контролюй – дій) ієрархія внутрішніх і залежних між собою функціональних дій керівника (відповідального за бізнес-процес) і безпосередньо відповідного йому технологічного (операційного) процесу [10]. Алгоритмізація бізнес-процесів є основним стрижнем концепції реінжинірингу, результатом якої є структуризація і деталізація підпроцесів.

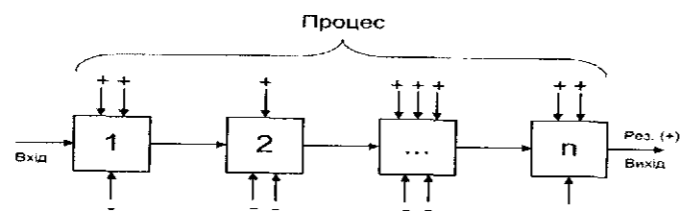


Рис. 2. Схема технологічного бізнес-процесу  
Джерело: розроблено автором

У першу чергу, еколого-економічний реінжиніринг виробничих процесів техногенно небезпечних нафтогазових підприємств забезпечує перехід від оцінки і управління за кінцевими результатами діяльності підприємства до оцінки і управління технологічними процесами за проміжними результатами (ідентифікація і ліквідація невідповідностей процесу), отриманими на кожному етапі ланцюжка створення цінності (вартості). Особливістю оцінювання технологічних бізнес-процесів техногенно небезпечних нафтогазових підприємств є пошук на кожному етапі ланцюжка невідповідностей, які пов'язані з екологічними аспектами діяльності, з метою поліпшення виробничого процесу до отримання кінцевого результату. Причини таких невідповідностей можуть бути двох типів: перша – недосконалість техніки і технологій, а друга – людський фактор (помилка відповідального за процес).

Отже, розробка ланцюжка створення цінності (моделі “як є”) включає: формальний опис основної діяльності в межах виробничого процесу; формування вхідних і вихідних матеріальних, енергетичних і/або інформаційних потоків (інвентаризаційний аналіз); проведення необхідних розрахунків в рамках інвентаризаційного аналізу (складання матеріального балансу); оцінювання результатів, одержаних в процесі діяльності (реальних і потенційних впливів, пов'язаних з вхідними і вихідними матеріальними та енергетичними потоками); аналіз об'єктів, що є підставою для виконання функціональних дій (сукупність нормативних актів, інструкцій і правил), технологій обліку, збереження, доступу і архівації нормативно-довідкової, керівної і облікової документації; визначення

точок (моментів) контролю діяльності з перетворення ресурсів у результати, інтерпретація результатів інвентаризаційного аналізу і аналізу впливів.

Для різних техногенно небезпечних нафтогазових підприємств визначається свій специфічний ланцюжок в залежності від характеру виробництва, вхідів і виходів у системі, а також від отриманих результатів на кожному етапі технологічного бізнес-процесу.

**Вибір та оцінювання еколого-економічних параметрів (показників) процесів ланцюжка.** Обов'язкового вирішення потребують питання, що пов'язані з формуванням критеріальної бази для прийняття екологічно обґрунтованих рішень в процесі розроблення проекту реінжинірингу. Мова йде про формування системи еколого-економічних показників, що охоплюють всі стадії життєвого циклу продукції. Основою такої системи показників повинні стати показники екологічних витрат підприємства. Водночас на сьогодні ми можемо констатувати відсутність єдиної точки зору до раціональної побудови обліку й аналізу цих витрат на підприємствах нафтогазової промисловості. У сучасних умовах необхідна більш гнучка і надійна обліково-аналітична система, що стала б основою управління загальним процесом екологізації техногенно небезпечного виробництва нафтогазових підприємств.

У процесі оцінювання еколого-економічних параметрів діяльності підприємства пріоритет надається тим показникам, які найбільш важливі для об'єкту реінжинірингу і характеризують виробничі процеси, що підлягають перепроєктуванню.

**Опис і оцінювання можливих станів зовнішнього природного і ринкового середовищ.** На цьому етапі необхідно відповісти на такі запитання: „У якому зовнішньому середовищі будуть працювати еколого-економічні моделі підприємства?”, „Які зовнішні ситуації найбільш вірогідні?”, а також систематизувати керовані і некеровані фактори впливу зовнішнього середовища. Етап за змістом аналітичний і тісно пов'язаний з етапом визначення альтернатив.

**Вибір пріоритетних процесів, що підлягають еколого-економічному реінжинірингу ТННГП.** Завдання даного етапу полягає в обґрунтуванні процесів, що підлягають реінжинірингу і у якому порядку, а також у виявленні можливих проміжних результатів на шляху досягнення кінцевої мети. Побічні, у відношенні до встановлених цілей, еколого-економічні результати можуть бути настільки важливими, що ставлять під сумнів вибрані пріоритети дій.

Загалом, підприємства використовують три критерії для обґрунтування потреби у реінжинірингу [8]:

- Критерій дисфункції: Які процеси є найбільш складними?
- Критерій важливості: Які процеси мають найбільший вплив на клієнтів?
- Критерій можливості: Який з проектів підприємства є готовим до змін?

Для прийняття рішення щодо ЕЕР ТННГП необхідно додати ще один критерій важливості, що дає відповідь на питання: „Які виробничі процеси мають найбільший вплив на довкілля і персонал?”.

Процедура вибору пріоритетних процесів, як правило, вимагає ідентифікації всіх основних виробничих процесів, які відбуваються на техногенно небезпечному підприємстві і складання технологічної карти, яка демонструє основи

функціонування кожної його складової. Необхідне докладне вивчення основних операцій в рамках технологічних процесів, їх ефективності. Результатом даного етапу має бути перелік процесів в рамках окремого виробництва, які потребують удосконалення або можуть стати об'єктами перепроєктування.

Прикладами процесів та підпроцесів, які пов'язані з екологічними аспектами діяльності ТННГП і які можуть стати об'єктами еколого-економічного, реінжинірингу є такі:

1. Управління виробництвом і система менеджменту в цілому:
  - існуюча система екологічного управління;
  - формування екологічної документації (зовнішньої і внутрішньої);
  - існуюча система екологічного моніторингу;
2. Забезпечення процесу виробництва:
  - планування і одержання необхідних ресурсів;
  - перетворення ресурсів у результати діяльності (продукти, роботи, послуги);
  - процеси поводження з відходами (використання, переробка, ліквідація, захоронення);
  - системи очистки стічних вод і газових викидів;
3. Екологічна діяльність, яка здійснюється підприємством на добровільній основі.
4. Існуюча діяльність з попередження надзвичайних ситуацій техногенного характеру та діяльність в умовах настання таких ситуацій.

Особливість реінжинірингу полягає не тільки в перепроєктуванні техногенно небезпечних виробничих процесів, а також в забезпеченні подальшого безперервного поліпшення перепроєктованих технологічних процесів.

**Розроблення екологічної стратегії діяльності підприємства.** Що стосується ТННГП, то розроблення стратегії розвитку підприємств повинно здійснюватися в напрямку приросту розвіданих запасів нафти і газу, збільшення частки високопродуктивних запасів і частки видобування нафти на нових родовищах. Одночасно іншим стратегічним напрямком розвитку нафтогазового комплексу має стати оптимізація міжгалузевих пропорцій: при збереженні пріоритету сектору нафти необхідно істотно збільшити потужності нафтопереробки і розширити мережу продажів нафтопродуктів. Третім головним напрямком довгострокового розвитку є диверсифікація нафтового бізнесу з розвитком секторів нафтохімії, газу, транспортування, інжинірингу для більш ефективного використання сировини і стійкого росту доходності.

Кінцевим результатом стратегічних рішень підприємств нафтогазового комплексу є придбання ліцензій на розробку запасів нафти і газу, вибір районів видобутку, нових способів освоєння та експлуатації родовищ з більш низькими виробничими і транспортними витратами, реінжиніринг недосконалих виробничих процесів нафтогазових підприємств, розвиток збутових мереж, впровадження сучасних методів інтенсифікації нафтовидобування та виробництв альтернативних джерел енергії – сонячної, вітряної, гідравлічної (нафтові компанії світу в своїх структурах мають відповідні підрозділи, що надає їм можливість поступово освоювати інші сегменти енергетичного ринку, досягаючи високих показників рентабельності).

Все вищезазначене робить доцільним вирішення таких першочергових завдань у напрямку екологічно-орієнтованого розвитку:

- розроблення механізмів стимулювання реінжинірингу та модернізації нафтогазових підприємств, насамперед, податковими методами;
- прискорення роботи з удосконалення законодавчої бази нормативних документів з охорони навколишнього природного середовища на об'єктах нафтогазового комплексу України;
- створення галузевої геоінформаційної системи (ГІС) техногенно-екологічної безпеки нафтогазового комплексу України, яка б включала кадастр всіх техногенних об'єктів;
- удосконалення методики екологічного аудиту нафтогазових підприємств, в тому числі тих, що мають довгий період експлуатації, ще за технологіями СРСР з низьким рівнем природоохоронних (екологічних) вимог;
- внесення в галузеві нормативні документи з екологічного менеджменту об'єктів нафтогазового комплексу відповідні положення з міжнародних стандартів ISO серії 14000, які дозволять знизити ризики надзвичайних ситуацій техногенного характеру;
- забезпечення комплексності моніторингу компонентів навколишнього середовища в зонах впливу нафтогазових підприємств.

Стратегічним кроком для України має стати перехід від різкого зростання імпорту нафтопродуктів до глибокої переробки нафти на власній території зі збільшенням експорту продуктів переробки на рівні норм Євро-4 і Євро-5 за рахунок модернізації та реконструкції нафтопереробних підприємств.

Для виводу вітчизняних нафтопереробних підприємств на рівень західних, з метою поглиблення процесів переробки нафти, на наш погляд, слід спрямовувати зусилля на проведення їх реінжинірингу та модернізації через прийняття відповідного податкового стимулювання та запровадження більш жорстких стандартів. Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних нафтопереробних підприємств може забезпечити створення державою сприятливих умов для залучення іноземних інвестицій провідних підприємств нафтогазової галузі.

У формуванні стратегічного набору розвитку техногенно небезпечних нафтогазових підприємств особливу увагу слід приділяти розробці екологічної субстратегії (стратегії управління навколишнім середовищем), яка включає таку послідовність дій: встановлення стратегічних цілей управління навколишнім середовищем, формування системи взаємозв'язків з навколишнім середовищем та розробку системи інформаційної підтримки управління навколишнім середовищем.

Коли стратегії визначені, проробляють заходи з їх реалізації, оптимальним чином вибудовується організаційна структура (включаючи всі технології взаємодії підрозділів, виробничі процеси, а також системи планування, стимулювання, мотивації і контролю).

**Розроблення ідей (інновацій) реінжинірингу ТННГП.** Ідея (інновація) повинна представляти конкретний спосіб реалізації того чи іншого варіанту концепції і стратегії розвитку діяльності підприємства.

**Вибір критеріїв та показників оцінки ЕЕР ТННГП.** Це етап якісного аналізу і кількість вибраних критеріїв залежить від складності як цілей, так і моделей альтернативних дій.

На цьому етапі шукають відповіді на запитання: „Які критерії ефективності функціонування еколого-економічних моделей?“, „Чи задовільно вибрана система критеріїв ефективності діючим обмеженням, у тому числі екологічним?“, „Якій альтернативі ефективності надати перевагу з урахуванням самокупності процесу реінжинірингу?“, а також проводять оцінювання очікуваного інтегрального (економічного, екологічного, соціального, технологічного) ефекту.

**Визначення засобів на реінжиніринг.** Концепція повинна включати опис тих засобів, які будуть використані для реалізації альтернативних варіантів еколого-економічного реінжинірингу виробничих процесів нафтогазових підприємств. Згідно кожного варіанта формують бюджети.

**Розроблення нової моделі техногенно небезпечного нафтогазового підприємства (прямий інжиніринг).** Єдиної методології до проведення робіт із створення нової моделі підприємства (моделі “як повинно бути”) не існує. Однією з найбільш відповідальних і складних робіт цього етапу є виявлення тих технологічних бізнес-процесів, які будуть пропонуватися для реалізації на підприємстві під час реінжинірингу і які дозволять покращити екологічний та економічний стан підприємства. Насправді розробка такої моделі має бути процесом постійного вдосконалення виробничих процесів.

Процес прямого інжинірингу включає в себе послідовність таких дій:

1. Перепроекування пріоритетних господарських процесів через створення більш ефективних робочих процедур (завдань, з яких складаються бізнес-процеси). Визначення технологій і способів їх застосування.

2. Формування нових функцій персоналу шляхом перероблення посадових інструкцій, визначення оптимальної системи мотивації, організації робочих команд бізнес-процесів та розроблення програм підготовки і перепідготовки спеціалістів.

3. Визначення та розроблення інформаційних систем за принципами „зрозумілості”, „наочності” і „доступності” на різних ділянках компанії.

4. Тестування нової моделі ТННГП та її попереднє застосування в обмеженому масштабі. За допомогою тестування виявляються “вузькі місця” та проблеми і якщо необхідно вносяться відповідні корективи з метою уникнення значних витрат в ході впровадження нових моделей в експлуатацію.

На завершення необхідно сформувати системно-інформаційну підоснову стратегічного планування еколого-економічного реінжинірингу, у тому числі програму роботи з навколишнім середовищем, а також уточнити нову модель підприємства, зокрема визначити такі її складові як:

- екологічну стратегічну модель, яка деталізує екологічну субстратегію як спосіб досягнення екологічних цілей підприємства;
- модель екологічно безпечного виробництва;
- модель з економічно вигідними очисними спорудами;
- організаційну модель, яка формує нові функції персоналу, відповідно до цього переробляються посадові інструкції, вибирається оптимальна система

мотивації, організуються робочі команди, розробляються програми підготовки і перепідготовки фахівців.

- модель ефективного управління ТННГП;
- процесно-рольову модель, яка закріплює за кожною операцією виробничого процесу персонального виконавця;
- фінансову модель як систему основних бюджетів підприємства, зокрема на виконання екологічних заходів;
- модель структур даних, що задає формати опису об'єктів екологічного моніторингу і об'єктів перетворення (ресурси), та формалізує склад і зміст внутрішніх регламентів управлінської звітності.

Нарешті сучасні технології реінжинірингу немислимі без створення належних інформаційних систем. При цьому вибирається обладнання, програмне забезпечення, формується спеціалізована інформаційна система або пристосовується існуюча. Необхідний для реінжинірингу рівень інформаційного забезпечення має бути таким, щоб інформація була доступною для кожного учасника реінжинірингу у будь-якому місці, у потрібний момент і однозначно інтерпретувалась.

**Вибір оптимального (раціонального) варіанту ЕЕР ТННГП.** Якщо будуть представлені декілька конкуруючих варіантів реінжинірингу, то їх необхідно оцінити на основі вибраних раніше критеріїв з урахуванням різних обмежень. Вибір найкращої альтернативи проводиться на основі порівняння комплексної оцінки очікуваного ефекту альтернатив: припустимі витрати і терміни реалізації; перевищення позитивних результатів над негативними; відповідність екологічним обмеженням; врахування послідовності процесу управління.

**Контролінг реінжинірингу ТННГП.** Основні результати реінжинірингу – це зміна кількісних та якісних показників за всіма напрямками діяльності підприємства. Ці результати можуть бути декількох видів: економічні, екологічні, матеріальні, інформаційні, трудові, соціальні, психологічні та інші.

На етапі визначення фактичних результатів реінжинірингу оцінюють рівень виконання планових показників. За порівнянням очікуваних і фактичних результатів виявляють втрати і надбання в результаті проведення реінжинірингу, а також основні тенденції ринку. Крім того у системі контролінгу передбачено виконання контролю за ефективністю використання бюджетних коштів та власних ресурсів підприємства у процесі проведення господарської діяльності з метою виявлення резервів скорочення непродуктивних витрат та оптимізації структури собівартості робіт, а також визначення достовірності управлінської та фінансової звітності.

**Коректування програми ЕЕР ТННГП.** Проведений аналіз закінчується остаточним формуванням програми ЕЕР ТННГП, сукупності взаємопов'язаних проектів, планів, в яких визначені заходи, необхідні ресурси, вартість робіт, ризики і терміни виконання, відповідальні особи за досягнення кінцевого результату. У випадку відхилення від цільових показників кінцевих і проміжних еколого-економічних результатів здійснюють управління реалізацією прийнятих рішень і корегування моделей підприємства.

У програму еколого-економічного реінжинірингу включають тільки ті напрямки, які необхідні для вирішення еколого-економічних проблем за наявності відповідних ресурсів підприємства, що виявлені при діагностуванні. Інші напрямки

відносять до перспективних. Перелік рекомендацій надають вищому керівництву для оцінювання ситуації і прийняття управлінського рішення. Під час прийняття рішення щодо впровадження проєктів реінжинірингу уточнюють реальність функціонування вибраних нових моделей підприємства та необхідних комплексних заходів.

Необхідно підкреслити, що наведені вище етапи еколого-економічного реінжинірингу виконуються не послідовно, а суміщено або паралельно. Також важливо з перших кроків підготовки і прийняття рішення щодо впровадження еколого-економічного реінжинірингу виробничих процесів техногенно небезпечних нафтогазових підприємств визначитись із методологічними інструментами, які можна використовувати під час проведення реінжинірингу.

Особливість реалізації запропонованої технології на відміну від класичного підходу до реінжинірингу виражається в перепроєктуванні техногенно небезпечних виробничих процесів, зменшенні матеріало- та енергомісткості нафтогазових підприємств, підвищенні їхньої екологічної безпеки та безпеки життєдіяльності як необхідної умови переходу до сталого розвитку. Основними бізнес-процесами, що потребують першочергового перепроєктування є видобувні технологічні процеси та процеси управління охороною навколишнього середовища. Важливо також зауважити, що еколого-економічний реінжиніринг це безперервний процес, який передбачає подальше постійне удосконалення виробничих процесів, що підлягають перепроєктуванню на техногенно небезпечних підприємствах.

Використання управлінської технології еколого-економічного реінжинірингу на практиці у вигляді запропонованої концепції означатиме зниження рівня екологічних і економічних ризиків, більш ефективне використання матеріальних ресурсів, організацію виробництва продукції довготривалого використання і поліпшення її якості, а також скорочення витрат підприємства і своєчасну орієнтацію на ринку, підвищення безпеки технологічних процесів, умов праці, сприяння підвищенню іміджу, конкурентоспроможності та скорочення об'ємів довгострокових зобов'язань з ліквідації екологічних збитків.

**Висновки з проведеного дослідження.** Обґрунтовано необхідність удосконалення технології реінжинірингу стосовно перепроєктування виробничих процесів техногенно небезпечних нафтогазових підприємств та запропоновано управлінську технологію еколого-економічного реінжинірингу виробничих процесів техногенно небезпечних нафтогазових підприємств, яка базується на поєднанні адаптованих процедур і інструментів управління для поліпшення недосконалих виробничих процесів, екологічних характеристик та економічних показників, досягнення високого рівня техногенної безпеки і зняття негативного впливу таких підприємств на навколишнє середовище, а також застосуванні принципів системно-екологічного підходу, що полегшить впровадження теоретичних і практичних положень реінжинірингу бізнес-процесів і сприятиме досягненню максимально позитивного інтегрального ефекту (економічного, екологічного, соціального, технологічного).

#### Список використаних джерел:

1. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution [Текст] / Michael Hammer, James Champy. — New York: Harper Business, 1993. — 223 p.
2. Степанюк Г. С. Аналіз вітчизняного досвіду використання управлінської технології „реінжиніринг бізнес-процесів” [Текст] / Степанюк Г. С., Бондар І. Ф., Петренко В. П. // Наукові вісті Галицької академії. Івано-Франківськ. — 2008. — № 2 (14). — С. 89-93.
3. Степанюк Г. С. Проблеми функціонування та управління техногенно небезпечними нафтогазовими підприємствами / Г. С. Степанюк // Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. — 2011. — № 2 (4). — С. 17-24.
4. Степанюк Г. С. Еколого-економічний реінжиніринг – новий напрям в управлінні техногенно небезпечними підприємствами [Текст] / Г. С. Степанюк // Науковий вісник ІФНТУНГ. — 2008. — № 2 (18). — С. 161-165.
5. Степанюк Г. С. Еколого-економічний реінжиніринг техногенно небезпечних підприємств як інструмент реалізації стратегії регіонального розвитку [Текст] / Г. С. Степанюк // Моделювання регіональної економіки: Зб. наук. праць. — Івано-Франківськ: Плай, 2009. — № 2 (14). — С. 123-129.
6. Степанюк Г. С. Дореінжинірингова діагностика техногенно небезпечних нафтогазових підприємств [Текст] / Г. С. Степанюк, Я. С. Витвицький // Науковий вісник ІФНТУНГ. — 2010. — № 3 (25). — С. 178-183.
7. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах; [пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили]. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. — 224 с.
8. Stefanescu L. Reengineering as an efficient solution to redesign activities and processes of an enterprise / Laura Stefanescu, Laura Ungureanu, Ion Viorel Matei // Munich Personal RePEc Archive. — 2008. — № 8618.
9. Шестопап Н. Ю. Конкурентоспособность и реинжиниринг в антикризисном управлении: монография / Шестопап Н. Ю., Дорофеев В. Д., Шестопап Ю. Т. — Пенза: Изд-во „ПИЭРАУ”, 2002. — 180 с.
10. Тупкало С. В. Методика оптимизации организационной структуры предприятия на основе реструктуризации системы технологических бизнес-процессов [Електронний ресурс] / С. В. Тупкало, В. Н. Тупкало // Das Management. — Вип. № 4. — (07-09) 2010. — С. 25-29. Режим доступу: [http://tupkalo.com.ua/ru/nashi\\_publicacii/metodika\\_optimizacii\\_organizacionnoj\\_strukturi\\_predprijatija.html](http://tupkalo.com.ua/ru/nashi_publicacii/metodika_optimizacii_organizacionnoj_strukturi_predprijatija.html).

### ОЦІНЮВАННЯ ДЖЕРЕЛ ФОРМУВАННЯ КАПІТАЛУ БРЕНДУ ЗГІДНО «ДНК»-ПІДХОДУ ДО ЙОГО ПОБУДОВИ

**Постановка проблеми.** Бренд – це складне системне поняття, що володіє реальною цінністю для його власників, а капіталізація такої цінності стає предметом управління. Для того, щоб здійснити оцінку його вартості, вимірювання потрібно проводити комплексно, вивчаючи спочатку цінність, яка створюється його компонентами, та обчислювати грошову вартість бренду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам управління брендом, формування та вимірювання його капіталу присвячені в основному роботи зарубіжних авторів – Д. Аакера, Б. Барнса, Б. Ванексна, А. Вілер, М. Гобе, А. Елвуда, Е. Йохімштайлера, Ж.-Н. Канферера, К. Л. Келлера, Д. Коулі, С. Кумбера, Л. Лейтессера, У. Лендора, Д. Ле Пла, М. Ліндстрема, Дж. Маріотті, Т. Нільсона, Дж. Ренделла, Е. Райс, Дж. Траута, П. Фернадеса, С. Фурньє, Р. Шоу, Д. Шульца та ін.. Серед російських науковців питання, що стосуються управління брендом та його капіталом, викладені у працях: А. Будника, В. Домніна, Н. Моїсєєвої, В. Персії, М. Рюміна, М. Слушаєнка, В. Тесакова, Н. Тесакової, В. Тарнавського, М. Ялєпка та ін.; українських – А. Войчака, Т. Дібрової, О. Зозульова, О. Кендюхова, О. Кістеня, О. Ляшенко, А. Мелетинської, О. Пестрцової, В. Пустогіна, Г. Рябцева, А. Старостіної, Р. Федоровича, А. Федорченка та ін.. На сьогодні можна знайти чимало публікацій, присвячених брендингу, що підтверджує факт виділення його в окремий напрямок маркетингової науки. Однак концепція капіталу бренду ще не знайшла достатнього відображення в дослідженнях вітчизняних вчених.

**Постановка завдання.** Бренд «формується» у свідомості споживача, отже, тут зароджуються і джерела його капіталу. Компоненти, які створюють цінність бренду для фірми, в дзеркальному відображенні є компонентами, які мають цінність для споживача і, таким чином, роблять його прихильним до бренду. Часто зміст бренду у сприйнятті споживачів може відрізнитися від змісту, закладеного його розробниками. Зміст бренду, який повинен бути сприйнятий потенційними споживачами, визначається нами як ідентичність бренду, яка, згідно нашого уявлення про будову бренду, є внутрішньою оболонкою його «ДНК». [6, С.38] Від того, наскільки продумана структура «ДНК» бренду, залежить прихильність споживача до бренду, а отже, частота його контактів з брендом (купівель), що приносить підприємству прибуток. Таким чином, компоненти ідентичності бренду створюють свій ефект на визначеному ринковому сегменті. Метою даного розділу є запропонувати методику та інструментарій аналізу та оцінки джерел формування капіталу бренду за компонентами «ДНК» бренду.

**Результати.** Запропоновані підходи до визначення ефекту, створеного компонентами ідентичності бренду, подані в табл. 1, де розглядаються інструменти, за допомогою яких можна досліджувати даний компонент бренду, критерії

ефективності та показники, які визначають межі, суть і складові частини одного узагальненого критерію ефективності.

Таблиця 1

Ефект, створений компонентами ідентичності бренду			
Компоненти ідентичності бренду	Інструменти аналізу, які найчастіше використовуються	Критерії ефективності	Показники ефективності
1	2	3	4
1) АСОЦІАЦІЇ	- формування довільних асоціацій - розгорнуті запитання - шкали - проективні методики (тест Роршаха, заповнення рамок, порівняння) - карти брендового сприйняття	діапазон асоціацій марки	- сила - приємність - унікальність - стійкість - виразність - послідовність - ступінь прихильного ставлення споживача до бренду, ототожнення його з самим собою
Компоненти ідентичності бренду	Інструменти аналізу, які найчастіше використовуються	Критерії ефективності	Показники ефективності
2) ІМЦДЖ	- проективні методики (підбір картинок, побудова колажів) - модель Brand Asset Valuator - спільний аналіз	комплекс відчуттів і емоцій, викликаних брендом	- сила і приємність асоціацій, пов'язаних із атрибутами марки
3) ІНДИВІДУАЛЬНІСТЬ	- проективні методики (персоніфікація бренду) - шкала індивідуальності бренду (BPS – «Велика п'ятірка») - метод Brand Relationship Quality	набір характеристик бренду	- сила і приємність окремих характеристик бренду, виділених споживачами
4) ПОЗИЦІЯ	- бренд-меппінг (польовий, радіальний) - аналіз суб'єктивної класифікації брендів - карта візуального сприйняття рішення товарів	важливість окремих аспектів брендової пропозиції	- стійкість позиції бренду у свідомості споживача - сильні сторони брендової пропозиції - цінність окремих властивостей бренду для споживача

Продовження табл. 1

1	2	3	4
5) СПРИЙНЯТА ЯКІСТЬ	- метод шкал - методика EquiTrend	ступінь задоволення споживачів від контакту з товаром (послугою)	- відсоток респондентів, які мають позитивну думку про властивості товару - ступінь довіри споживачів до бренду - відсоток споживачів серед активних користувачів брендovanого товару, які високо оцінюють його якість
<b>Компоненти ідентичності бренду</b>	<b>Інструменти аналізу, які найчастіше використовуються</b>	<b>Критерії ефективності</b>	<b>Показники ефективності</b>
6) ЦІННІСТЬ	- карти визначення номінальної цінності - матриця розгортання якісних функцій - модель очікуваної цінності бренду - тестування сприйняття і впізнання атрибутів марки - тестування легкості пригадування марки (самостійного і підказкою) - тестування лояльності до бренду - тестування можливості заміни бренду	набір параметрів товару (послуги), значущих для споживача	- відсоток споживачів, які визнали певні характеристики брендovanого товару (послуги) цінними для себе - ступінь задоволеності споживачів визначеними параметрами товару (послуги) - ступінь впізнання і пригадування марки - відсоток лояльних до марки споживачів - кількість споживачів, які останнього разу купили дану марку і планують повторні покупки
7) ЯДРО	- контент-аналіз - фонетичний аналіз - психосемантика	розуміння споживачами ключової ідеї бренду	- відсоток споживачів, які пам'ятають основну ідею бренду або можуть її згадати з підказкою - приємність асоціацій, пов'язаних з ключовою ідеєю бренду - ступінь сприйняття споживачами ключового повідомлення бренду

Джерело: розроблено автором за даними [2, 3, 4, 5, 8]

Розглянемо інструменти табл. 1 детальніше.

**1) Асоціації бренду.** Це сукупність почуттів, переконань, які виникають, і явищ, які формуються у свідомості споживача при контакті з атрибутами і/або комунікаціями бренду, а також при спогаді про нього. Найпростішим і найефективнішим способом їх вивчення вважається спонукання споживачів сформулювати *довільні асоціації*, що належить до якісних методів досліджень. Наприклад, споживачів запитують, що спадає їм на гадку, коли вони думають про певну марку. Споживачі нічого не знають про марку, за винятком категорії товарів. Довільні асоціації формують, щоб виявити діапазон можливих асоціацій марки і одержати уявлення про їхню силу, приємність та унікальність [1, с. 220; 4, с. 416].

Запитаннями, які дозволяють краще зрозуміти значення марки для споживачів, визначити її образ і напрямок діяльності маркетологів, можуть бути наступні: хто використовує марку? Що ви думаєте про особисті якості її споживачів? Коли і де вони використовують марку? У яких ситуаціях? Чому люди використовують марку? Що їм дає її використання? Як вони використовують марку? Для чого вони використовують її? тощо.

Часто цілісне сприйняття певного об'єкта або явища виробляється після вивчення зовнішніх ознак. Під ознаками розуміють чіткі прояви характерних властивостей певного об'єкта, які впливають на його цілісне сприйняття за допомогою асоціативних зв'язків. Ознаками торгової марки вважаються асоціації атрибутів і переваг самої марки та її конкурентів. Якісні методи дослідження допомагають виявити сукупність специфічних асоціацій марки, які складають її імідж. Але щоб по-справжньому оцінити їхню роль у формуванні капіталу, потрібно спочатку оцінити їхню силу, приємність та унікальність, оскільки завдяки цим характеристикам асоціації створюють джерела капіталу марки. Для цього маркетологи використовують *розгорнуті запитання* (запитання з можливістю довільної відповіді) [4, с. 432].

- Будь ласка, назвіть найсильніші асоціації марки. Що ви пригадуєте, коли думаєте про неї? (Сила)

- Будь ласка, назвіть сильні сторони марки. Що вам особливо подобається в ній? Назвіть недоліки марки. Що вам особливо не подобається в ній? (Приємність)

- Чим ця марка відрізняється від інших? Які її характеристики нагадують вам інші марки? (Унікальність)

Для більш детального вивчення властивостей асоціацій застосовуються *методи шкал*.

Багато дослідників порівнюють особливості і можливості різних методів оцінки сприйняття. Наприклад, Н. Барнард і А. Ернберг порівняли результати трьох методів визначення уявлень про атрибути.

- Вільний вибір. Опитуваним давали перелік марок і атрибутів. Вони повинні були вказати марки, які мають ці атрибути.

- Використання шкали. Опитувані використовували п'ятибальну шкалу для оцінки характерності атрибутів деяких марок.

- Ранжирування. Опитувані ранжирували різні марки в залежності від своєї думки про характерність атрибутів для них.

Слід зазначити, що Н. Барнард і А. Герсберг одержали приблизно однакові результати оцінки характерності атрибутів за всіма методами.

Серед проєктивних методик для вивчення асоціацій бренду найвідомішим вважається *тест Роршаха* [4, с. 419]. Респондентам показують декілька чорнолиних плям, а потім запитують, що або про що вони їм нагадують. Передбачається, що, відповідаючи на запитання, респонденти розкриють певні риси свого характеру, навіть такі, про які вони і не підозрюють. Незважаючи на те, що проєктивні методики не завжди стовідсотково ефективні, нерідко вони допомагають скласти більш повну картину поведінки споживачів та їхнього ставлення до брендів [4, с. 420]. Маркетологи користуються всіма різновидами проєктивних методик. Зокрема, класичні проєктивні методики припускають надання споживачам неповних або неоднозначних зразків для виявлення їхніх думок і відчуттів. До них належить *метод заповнення рамок*. Респондентам дають малюнки або фотографії людей, які купують товари або послуги. До малюнків додають порожні рамки або форми для заповнення. Респондентів просять скласти діалог між персонажами і вписати його туди. У такий спосіб респонденти виражають своє ставлення до того, що відбувається на картинках. Історії і розмови, придумані ними, а також їхні оцінки картинок особливо корисні для аналізу уявлень про користувача і застосування марки.

Для непрямого виявлення сприйняття споживачів використовують *порівняння*. У цьому випадку споживачам пропонується порівняти бренди з людьми, країнами, тваринами, видами діяльності, тканинами, посадами, автомобілями, журналами, овочами, іншими брендами тощо [4, с. 421]. За допомогою аналізу об'єктів і причин їхнього вибору дослідники намагаються скласти уявлення про справжнє ставлення споживача до марки. Вибір респондента виявляє абстрактні асоціації, які допомагають визначити його думку про користувачів, ситуації, сфери застосування марки та ін..

Ще одним інструментом дослідження асоціацій бренду є *карти брендового сприйняття* як різновид бренд-мепінгу, який більш детально буде розглядатися нами при вивченні позиції бренду [2, с. 287]. Цінність такого типу досліджень полягає в тому, що можна використовувати асоціації з інших ділових категорій, які присутні в думці споживачів. Це дає бренд-менеджеру повну картину того, як споживач сприймає образ бренду, причому на його власній мові. Такий метод розкриває асоціації і зв'язки, які залишилися непоміченими для маркетингової команди, але які є цілком очевидними для споживача. Для прикладу, рисунок 1 ілюструє карту брендового сприйняття бренду АЗС «ОККО».

2) **Імідж бренду** вважається однією із найважливіших його характеристик, це унікальний набір асоціацій щодо атрибутів і/або комунікацій бренду, закріплених в пам'яті споживача, який підвищує ефективність обмінів.

Для дослідження іміджу бренду, його образної системи найкраще підходить підбір картинок і побудова колажів. Матеріали, що використовуються, повинні представляти або, принаймні, викликати згадки про фізичні характеристики бренду, про те, як і коли він використовується, про зовнішність користувача і його стиль життя, про культурне середовище, відповідну товарну категорію. Як стимулюючий матеріал зазвичай використовують вирізки з журналів і газет різної спрямованості. Можуть бути також використані шматочки тканин, кольоровий папір, слова і фрази.

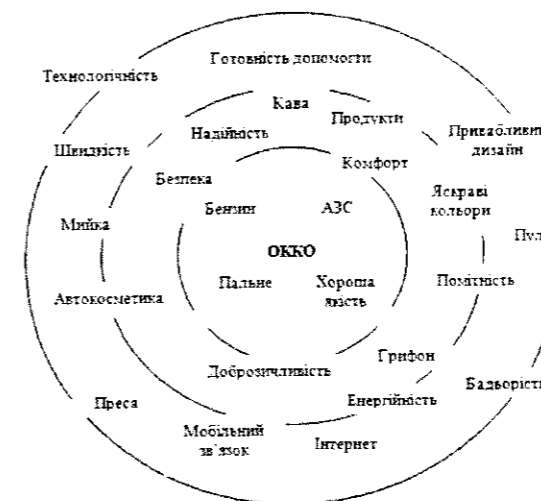


Рис. 1. Карта брендового сприйняття «ОККО»

Джерело: розроблено автором

Ще одним інструментом оцінки асоціацій іміджу торгової марки є *модель Brand Asset Valuator* агентства Young and Rubicam. [4, с. 478] Вона використовується для визначення значення 48 груп характеристик іміджу і особистості марки. Маркетологи аналізують кожен окремий атрибут іміджу бренду або групують їх за певними критеріями. Завдяки універсальності атрибутів, що вивчаються, з їхньою допомогою порівнюють імідж марок найрізноманітніших товарних категорій. Для того, щоб зрозуміти особливості позиціонування бренду, потрібно підшукати інший бренд з аналогічним іміджем.

Для вивчення іміджу марки вчені розробили ряд *методів спільного аналізу*. Наприклад, А. Рангасвами, Р. Буркі і Т. Оліва вивчають взаємозв'язок найменувань марок з фізичними характеристиками товарів, щоб з'ясувати можливості застосування найменувань при категоріальних розширеннях марок [4, с. 459]. М. Бариш і В. Шрінівасан застосовують спільний аналіз для оцінки корпоративного іміджу. Зокрема, вони оцінюють думку клієнтів про атрибути, класифікують їх за важливістю, роблять економічне обґрунтування витрат на вдосконалення або коректування сприйняття компанії, визначають пріоритети розвитку іміджу [4, с. 460].

3) **Індивідуальність бренду**. Марки часто порівнюють з людиною і наділяють людськими рисами характеру. Сукупність людських рис, з якими асоціюється бренд, ми визначаємо як його індивідуальність. Для деяких брендів індивідуальність забезпечує не лише зв'язок з емоційними вигодами і вигодами самовираження, але й базу для взаємовідносин між брендом і споживачем, а також для марочної диференціації. Особливо це стосується брендів, які мають незначні функціональні



відмінності, але споживаються в соціальному середовищі, де вони є символом статусу [2, с. 390].

Індивідуальність бренду передбачає набір специфічних показників, унікальних для даного марочного товару. Як правило, індивідуальність бренду досліджується за допомогою *проективної техніки*, в рамках якої бренд «втілюється» в уявну особу, тварину, рослину тощо. Зокрема, складають список наступних запитань: якби дана марка була людиною, як виглядала би ця людина? Чим вона б займалася? Де б вона жила? В що вона б одягалася? З ким би вона розмовляла, наприклад, на вечірці? Про що вона б говорила? [4, с. 421]. Персоніфікація може бути розширена на професію, коло знайомств, спосіб життя, епітафію, приховані таємниці. Можна досліджувати особистість бренду, персоніфікуючи його з романом, фільмом, музичним твором, тканиною, картиною і т.д. Відразу після виконання проєкції необхідно з'ясувати характеристики вибраного респондентом об'єкта. Особливо важливо з'ясувати, як пов'язаний респондент із персоніфікованим брендом: чи ототожнює він себе з ним, або чи носить цей зв'язок якийсь інший характер. Для тоншого аналізу цієї проблеми доцільно використовувати *генеровану методику оцінки особи*. В цьому випадку відбувається багатопланова ідентифікація, коли споживач ідентифікує себе з якоюсь геометричною фігурою, потім продукт, а потім простежується ступінь автентичності сприйняття бренду.

Крім прямого опису, особистість марки з'ясовують й іншими способами. Респондентам показують набір картинок або купу журналів і просять відібрати ті, які відповідають якимось рисам характеру, образу марки в цілому тощо. На цих картинках зображені певні відомі особистості або що-небудь інше. Рекламні агентства часто використовують цей метод, намагаючись з'ясувати коло користувачів марки. [4, с. 422]

Індивідуальність корпоративного бренду можна досліджувати наступними способами:

- Уявляючи, що бренд узяв на себе роль уряду. Який буде в цьому випадку стиль правління, цілі і першочергові завдання, сильні або слабкі сторони.
- Представляючи продукти усередині бренду як будівлі в якомусь містечку. Що це буде: кінотеатр, школа і т.п..
- Представляючи корпоративний бренд у вигляді членів сім'ї, коли у кожного є свій характер, своя ієрархія, свої відносини.

Для більш точного визначення індивідуальності марки користуються *рейтинговими шкалами*. Наприклад, *шкала індивідуальності бренду (BPS)* – «*Велика п'ятірка*» Дженніфер Аакер включає компактний набір характеристик, призначених як для вимірювання, так і для структуризації індивідуальності бренду. Результати цього дослідження істотно змінили уявлення про сприйняття деяких відомих брендів. У ньому використовувався цікавий методологічний підхід до аналізу особистості марок. Було проаналізовано великий масив даних, отриманий після опитування 600 чоловік, який включав рейтинги 114 рис характеру по 37 марках з різних товарних категорій. П'ять характеристик індивідуальності (названих «Великою п'ятіркою») респонденти називали навіть тоді, коли представлена ними вибірка була розділена за статевою і віковою ознаками, і використовувались підгрупи брендів. За допомогою «Великої п'ятірки» було пояснено 93% відмінностей між брендами, що розглядалися [1, С.180].

Сюзанна Фурньє зуміла радикально вдосконалити концепцію особистості марки, розвиваючи ідеї міжособистісного спілкування між нею і споживачем. Фурньє порівнює марку з живою людиною. Вона вважає бренд не просто учасником міжособистісного спілкування, який має визначені характеристики. Вона вважає марку, наділену людськими рисами, партнером споживача. Так міжособистісні взаємини споживача і марки впливають на її капітал. Відповідно до її *концепції взаємин з маркою (Brand Relationship Quality — BRQ)*, сила марки залежить від міцності, глибини і тривалості контактів зі споживачем. С. Фурньє виявила фактори, які впливають на міцність взаємин. Вона побудувала ієрархічну структуру, яка складається із шести основних факторів з підфакторами: взаємозалежність; духовний зв'язок; прихильність; любов; близькі відносини; якість відносин.

Сюзанна Фурньє стверджує, що згадані фактори служать головними показниками при застосуванні будь-яких методів вимірювання сили, тому їхнє розуміння златне підвищити результативність управлінських рішень. Вона застосувала показники BRQ при моніторингу марок. Отримані дані дозволили порівняти силу конкуруючих брендів, з'ясувати залежність відносин від загальної ситуації на ринку і вплив рішень маркетологів на капітал марки.

**4) Місце (позиція) бренду.** Ми визначаємо позицію бренду як місце, яке займає даний бренд у свідомості споживачів серед конкурентних брендів. Позиція спрямована на виділення компонентів бренду і вигод, які отримає споживач від використання товару (послуги).

Для оцінки позиції бренду, зокрема, для позиціонування нових товарів і брендів, для бренд-аудиту і пре-тесту рекламних матеріалів використовується методика під назвою *бренд-менпінг*. Вона є значно інформативнішою і дешевшою, ніж альтернативні методи дослідження.

Меппінг — це метод дослідження, який дозволяє оцінювати і порівнювати різні товари, бренди і т.д. за технічно необмеженою кількістю параметрів з урахуванням значимості кожного параметра в кінцевому сприйнятті споживача. Споживачам пропонується оцінити бренди, товари, рекламні матеріали за допомогою 10—20 спеціально сформульованих тверджень. Отримані первинні оцінки піддаються спеціальному аналізу для виявлення прихованих закономірностей [2, с. 199].

Меппінг дозволяє не тільки виділити ключові фактори, які впливають на споживчу поведінку, але й ті, які можуть навіть не усвідомлюватися споживачем. На основі даних, зібраних при проведенні меппінгу, даються рекомендації відносно позиціонування товару, його цінової і асортиментної політики, а також розкриваються інші маркетингові проблеми, відповіді на які формують комплекс комунікаційного аналізу.

*Радіальний меппінг* передбачає складання радіальних брендівих карт, які є відображенням різних цінностей бренду та їхньої ролі в ключовій брендівій пропозиції. Для прикладу, методом експертних оцінок було вибрано шість основних параметрів брендівій пропозиції «ОККО», і споживачам було запропоновано проранжувати їхню значущість. На базі цього було побудовано радіальну карту для бренду «ОККО» (рис. 2).

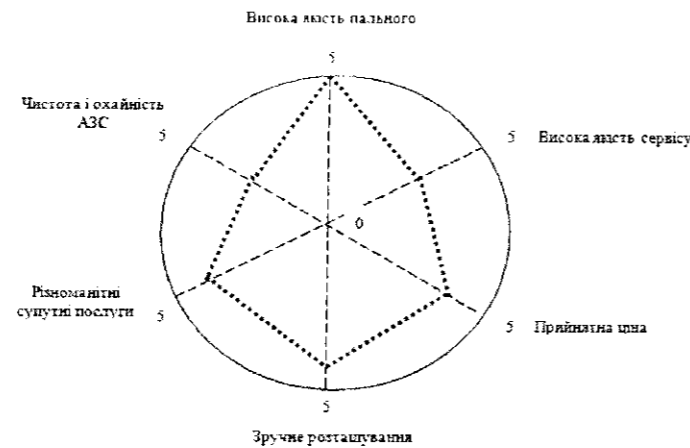


Рис. 2. Радіальна карта бренду «ОККО»  
Джерело: розроблено автором

Радіальні карти допомагають визначити, які параметри брендової пропозиції є найбільш важливими для споживача. Таким чином, для споживачів бренду «ОККО» найважливішими є «висока якість пального» і «зручне розташування АЗС».

**Польовий брендовий меппінг** допомагає встановити позитивні і негативні сторони брендкових вимірів (dimensions). При використанні цього методу негативні обмежуючі властивості відокремлюються від позитивних, які приносять задоволення, викликають бажання придбати товар під певним брендом. Негативні бар'єри особливо цікаві для бренд-менеджера, оскільки вони показують слабкі сторони брендової пропозиції. Польовий брендовий меппінг цінності товарів конкурентів не тільки допомагає висвітлити їхні слабкі сторони, але й показує, чим ці товари приваблюють споживачів.

Для прикладу, рисунок 3 ілюструє приклад польового брендкового меппінгу для бензину під брендом «ОККО». Було виявлено, що бренд «ОККО» має два основні параметри — захист двигуна при русі автомобіля (раціональний вимір) і задоволення від усвідомлення себе "господарем дороги" (емоційний вимір). На рисунку показано, які раціональні брендкові виміри можуть створювати бар'єри, і які плюси є в такому бензині. Польовий брендовий меппінг допомагає бренд-менеджерам розставити пріоритети і визначити можливості поліпшення ключових характеристик товарів під своїм брендом.

Інструментом аналізу конкурентного оточення і визначення позиції власного бренду є **аналіз суб'єктивної класифікації брендів** (як різновид меппінгу). Часто виробник товару вважає своїми конкурентами ті марки, які, з погляду споживача, такими не є, і ігнорує справжніх конкурентів. Такі помилки з'являються при визначенні конкурентів за параметром «якість товару» у тому значенні, як його розуміє виробник (тобто за лабораторною якістю), або за ціною (багато виробників

вважають, що чим меншу ціну на товар вони встановлять, тим сильнішими будуть їхні позиції на ринку, а ті бренди, які мають високу ціну, дані виробники не розглядають в якості конкурентних). Якщо кількість конкурентів у категорії значна, а частки марок у споживанні невеликі, то, згрупувавши марки, можна «побачити» своє найближче оточення: ті марки, які будуть «замінниками» для споживачів. Часто може видатися, що класифікація учасників ринку споживачем настільки нелогічна, що він просто не розбирається в даному товарі і робить вибір «навмання». Але не можна недооцінювати споживача — споживча поведінка на ринках товарів щоденного використання є досить структурованою.

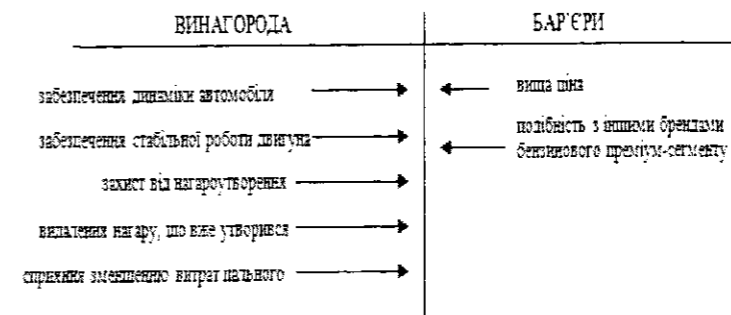


Рис. 3. Польовий бренд-меппінг, бензин «ОККО»  
Джерело: розроблено автором

За допомогою меппінгу раціонального та емоційного сприйняття можна тестувати упакування, логотипи, рекламні матеріали та інші візуальні рішення. Для прикладу, рис. 4 ілюструє, який вигляд має **карта візуального сприйняття** бренду «ОККО».

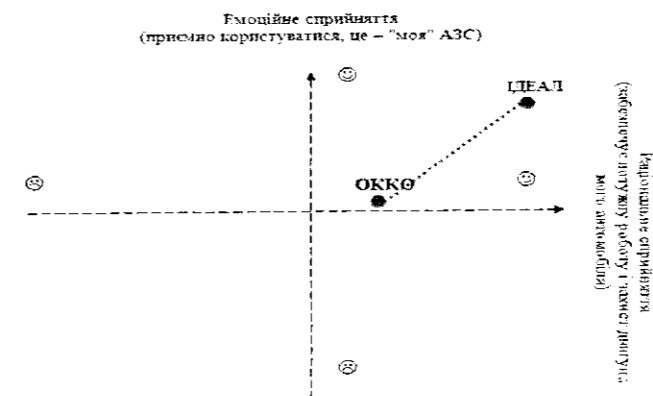


Рис. 4. Карта сприйняття візуального рішення «ОККО»  
Джерело: розроблено автором

Згідно проведених досліджень, 13 % серед споживачів, які знають про мережу АЗС «ОККО», вважають її «своєю» АЗС; 36 % споживачів погоджуються із твердженням, що пальне «ОККО» забезпечує потужну роботу і захист двигуна автомобіля. Як бачимо, для «ідеалу» емоційне і раціональне сприйняття бренду знаходиться на високому рівні. Чим менша відстань до точки «ідеалу», тим успішнішим можна вважати бренд. Бренд «ОККО» потрапляє у зону «ідеалу», однак відстань між ними є досить значною.

Побудова *карти сприйняття того чи іншого візуального рішення* надає інформацію про те, наскільки добре те чи інше рішення сприймається споживачем з погляду важливих для нього факторів вибору брендів у даній товарній категорії. При цьому інтерес представляє не тільки оцінка візуальних рішень за факторами вибору, але й оцінка цінних очікувань від даного візуального рішення. Проведені дослідження показують: правильно виконаний дизайн упакування може підвищити цінні очікування споживача на 40-50 % від очікувань, пов'язаних тільки з назвою товару. Вірним є і зворотне твердження — некоректно виконане упакування може знизити сприйняту ціну в 1,5-2 рази [4, с. 203].

**5) Сприйнята якість бренду** — це суб'єктивно оцінювані вигоди від придбання і споживання товару (послуги); ступінь задоволення споживачів від контакту з товаром (послугою). Сприйнята якість є джерелом капіталу бренду, оскільки:

- вона безпосередньо впливає на фінансові результати;
  - сприйнята якість часто є основною (якщо не головною) стратегічною опорою в бізнесі;
  - сприйнята якість пов'язана з іншими аспектами сприйняття бренду і часто впливає на них.
- Сприйняту якість можна вимірювати за такими *шкалами*, як:
- висока якість проти середньої якості;
  - кращий проти гіршого в категорії;
  - постійна якість проти непостійної якості;
  - вища якість проти середньої і низької якості.

Вимірювання сприйнятої якості вимагає встановлення меж для зіставлення марочних товарів. Іноді має сенс задати респонденту певні рамки для зіставлення брендів. Це, однак, ускладнить процес інтерпретації результатів.

Фірма Total Research запропонувала цікаву методику вимірювання сприйнятої якості бренду під назвою *EquiTrend* [1, с. 369-373]. Ця методика заснована на невеликому наборі простих, але змістовних запитань. EquiTrend використовує дані тривалих спостережень, які значно розширюють її можливості в оцінці динаміки капіталу бренду і його ринкової сили. Щорічне опитування із залученням 2000 респондентів почалося із 133 американських брендів і вже до 1995 р. охоплювало понад 700 марочних товарів у 100 товарних категоріях.

EquiTrend заснована на трьох узагальнюючих показниках марочного капіталу. Перший — помітність (salience), означає відсоток респондентів, які мають певну думку про даний бренд. Другий показник — сприйнята якість (perceived quality) — центральний для EquiTrend, оскільки Total Research пов'язує його з привабливістю бренду, довірою до нього, впевненістю за нього і готовністю рекомендувати його. Це середня оцінка якості марочної продукції серед тих, хто має про неї думку. Якість оцінюється за 11-бальною шкалою від

«видатного» до «неприйняттого». Третій показник — задоволеність користувача (user satisfaction) — це середня оцінка якості даного марочного товару серед тих споживачів, які користуються ним найчастіше. Він дає можливість підійти до оцінки сили бренду з боку споживача.

**6) Цінність бренду.** Американський психолог Мілтон Рокич (Milton Rokeach) так описав поняття цінності: «головний зміст, який керує вчинками і судженнями людини у визначених ситуаціях із негнаними цілями відповідно до первинних принципів існування». У своїй книзі «The Nature of Human Values» він вперше використав дослідження життєвих цінностей для маркетингових цілей.

Рокич розділив основні цінності на інструментальні цінності і цінності-цілі. Інструментальні цінності (цінності процесу) належать до форм ідеальної поведінки, до того, як людина поступає чи повинна поступати. Термінальні цінності (цінності результату) мають відношення до ідеальних цілей, до яких прагне окрема людина і все людство. Рокич визначив 18 цінностей-цілей та інструментальних цінностей [3, с. 89].

Ми визначаємо цінності бренду як сукупність функціональних, особистісних і соціальних параметрів, за якими споживач обирає бренд і визначає значущими для себе товар чи послугу. Сильному бренду потрібні в першу чергу такі цінності, до яких активно прагне споживач і які сприймаються ним як важлива частина його індивідуальності. Бренд-менеджери часто стикаються з великою кількістю подібних брендних характеристик, для яких потрібно визначити пріоритети. Щоб уникнути особистих уподобань або уподобань певної групи, дійти згоди можна шляхом використання *карт визначення номінальної цінності* (табл. 2).

Таблиця 2

Карта визначення номінальної цінності для бензину «ОККО»

Брендова характеристика	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Разом
Октанове число	3	4	5	4	5	21
Вміст високотехнологічних компонентів	5	5	6	6	7	29
Відсутність домішок	6	5	5	6	6	28
Швидке обслуговування оператора	4	6	3	2	5	20
Висока якість	18	20	19	18	23	98

Джерело: розроблено автором

Це простий і швидкий спосіб визначення пріоритетів брендних цінностей, який відображає згоду, яка існує в маркетинговій команді. Результати подібного методу дуже наочні, а всі виникаючі протиріччя нескладно вирішити.

Для бренду «ОККО» на початок було складено список можливих брендних характеристик. Потім характеристики було записано в лівий стовпчик таблиці і запропоновано кожному учаснику команди оцінити ступінь важливості даної характеристики за шкалою від 1 до 10. Всі оцінки було просумовано, а отримані результати показали порівняльну цінність кожної з характеристик бренду – у

нашому випадку найвищу цінність мають «вміст високотехнологічних компонентів» і «відсутність домішок».

Ще одним інструментом визначення цінностей бренду є *матриця розгортання якісних функцій* [6, с. 178]. Це японська система, яка спочатку була призначена для перевірки відповідності між споживчими очікуваннями і характеристиками товару. Ця техніка є ефективною при визначенні первинних і вторинних пізнаваних брендів цінностей, які задовольняють потреби покупців (наприклад, табл. 3).

Таблиця 3

Матриця розгортання якісних функцій для бренду «ОККО»

Споживчі потреби	Брендові характеристики												
	Сила	Професійність	Дружність	Надійність	Швидкість	Енергійність	Сучасність	Інноваційність	Емоційність	Ефективність	Привабливість	Уважність	Ввічливість
Потреба у якісному пальному	5	5	3	5	5	3	5	3	0	5	0	5	3
Потреба у швидкому обслуговуванні	0	5	0	3	10	10	0	0	0	5	0	3	0
Потреба у ввічливому і приязному ставленні	0	5	10	3	0	0	0	0	3	3	3	10	10
Потреба у компетентній пораді	0	10	3	5	0	0	3	3	0	10	3	3	3
Потреба відчувати, що про тебе турбуються	0	5	10	5	0	0	0	0	5	3	3	10	10
Потреба відчувати себе в безпеці	5	5	5	5	0	0	0	0	0	5	3	5	5
Потреба відчувати себе важливим	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	10	5

Джерело: розроблено автором

Метою даної матриці є усвідомлення потреб споживачів (як явних, так і прихованих), а потім спроба задоволення даних потреб через брендovu пропозицію. Такий прийом звичайно вимагає двох годин підготовчої роботи, двох-трьох годин роботи маркетингової команди, а потім двох годин на аналіз отриманих результатів.

Починаючи роботу, на основі опитувань відвідувачів АЗС маркетингова команда «ОККО» визначила споживчі потреби, на основі яких формують слоган компанії і позиціонують бренд на ринку. У результаті було сформовано список

потреб, сформульованих мовою покупця. Ці потреби можуть розглядатися окремо, а можуть об'єднуватися в одну групу за своєю важливістю. Використовуючи принцип матриці, потреби було розташовано по вертикалі в лівій частині таблиці.

Після цього було складено список характеристик бренду, які можуть задовольнити дані потреби. Чим вищий ступінь згоди учасників команди щодо точного значення брендovих характеристик, тим вища цінність кінцевих результатів.

Для того, щоб визначити ступінь впливу кожної характеристики на задоволення потреб покупця, учасники команди оцінювали її за десятибальною шкалою: 10 балів — сильний вплив; 5 балів — помірний вплив; 3 бали — слабкий вплив; 0 балів — відсутність впливу.

Завданням групи було дійти згоди щодо впливу брендovих характеристик на задоволення споживчих потреб. Повна матриця (табл. 3) дає уявлення про найбільш важливі потреби і брендovі характеристики, здатні задовольнити ці потреби – у нашому випадку це «професійність», «дружність», «ефективність», «уважність», «ввічливість».

Матрицю розгортання якісних функцій можна розширювати. Після підведення підсумків рекомендується обговорити отримані результати.

М. Фішбейн і Н. Айзен розробили *модель очікуваної цінності бренду* [4, С.434]. Модель припускає розгляд атрибутів бренду як мультиплікативних функцій, по-перше, від сприйняття ознак марки (важливо враховувати думку споживачів про істотність атрибутів або переваг марки) і, по-друге, від оцінки ознак. Таким чином, ставлення до марки залежить від сили уявного зв'язку між маркою, ознаками і сприйняттям ознак.

Цінність бренду тісно пов'язана з попереднім розглянутим нами компонентом його ідентичності – сприйнятою якістю, а саме, вона часто розглядається як сприйнята якість, поділена на ціну. Підтвердженням цьому є дослідження групи Total Research на базі даних EquiTrend. Total Research прийшла до висновку, що в середньому сприйнятою якістю пояснюється 80% випадків змін сприйнятої цінності марочного товару [1, с. 388]. При плануванні обсягу купівель більшості брендів слід орієнтуватися скоріше на сприйняту якість, ніж на сприйняту цінність.

7) Останнім компонентом ідентичності бренду, згідно нашого бачення її структури, є **ядро бренду** – це ключова ідея, яку передає «ДНК» бренду до споживача з метою інтенсифікації обмінів на ринку.

Коли ідентичність бренду розроблена і визначені його основні характеристики, всю ідеологію марки «згортають», виділяючи тільки найголовніше. Як правило, основна ідея бренду, виділена з його ідентичності, не перевищує п'яти ключових слів (наприклад, ядро бренду «DHL» – експрес-доставка: «Надійність. Обслуговування. Охоплення. Швидкість. Люди»). За висловом Джеффри Мура, суть бренду (brand essence) – це «телеграма для споживача, коротша, ніж в один рядок» [4, с. 141].

Ядро бренду відіграє дуже важливу роль в організації маркетингових комунікацій, проходячи «червоною ниткою» через них. Розглянемо, як можна оцінити ключову ідею бренду.

Психологічні і соціальні відмінності людей дуже сильно проявляються у наданні переваги певним словам і моделям опису значимого досвіду з тих, які можливі в конкретній мові. Використання таких слів і моделей опису в маркетингових комунікаціях підвищує їх ефективність. Рекламні матеріали, в яких використовується неспецифічна лексика й альтернативні моделі опису, як правило, зрозумілі цільовій групі, але не цікавлять її. Основним методом дослідження є *контент-аналіз мови представників цільової групи і текстів, яким надає перевагу дана група* [4, с. 204]. Альтернативних методів дослідження комунікативних особливостей немає.

Ключові параметри, які аналізуються в під час контент-аналізу [4, с. 205]:

- фонетичний вплив торговельного найменування, слогана, тексту;
- характеристики організації внутрішнього досвіду:
- надання переваги тій або іншій репрезентації;
- критерії і структура організації ментальних карт (організації пам'яті);
- моделі опису значимого досвіду споживачами:
- «склянка наполовину порожня або наполовину повна»;
- «я хочу досягти чогось або я хочу уникнути чогось»;
- «я розумію, що відбувається навколо або я не розумію, чому щось відбувається» тощо.
- значима лексика, яка використовується споживачами для опису товарної групи.

Ще одним методом дослідження є *фонетичний аналіз слів та висловлювань і психосемантика*. Кожне слово викликає на підсвідомому рівні певні кольорові асоціації, пов'язані з цим словом. Використання в рекламних матеріалах відповідної кольорової гами буде підвищувати запам'ятовування торгової марки.

Кожне слово викликає на підсвідомому рівні певні асоціації (24 критерії), які викликаються цим словом [4, с. 205]. Кожна людина має свої переваги за каналами одержання (побачити, почути, прочитати) і збереження (у відчуттях, у зорових або звукових образах) інформації. Ці переваги знаходять своє відображення в мові людини. Різні цільові групи можуть мати різне поєднання репрезентативних систем (та їх вираження), що впливає на вибір комунікативних стратегій і в ряді випадків можуть обмежувати їхню ефективність для розширення групи.

Для опису репрезентації в українській мові є понад 5000 слів, які забезпечують близько 18% всього слововживання [4, с. 205]. Конкретному рекламодавцю з 5000 слів потрібно або вгадати ті, які підходять для цільової групи, або виявити їх у результаті дослідження.

Існують культурно і соціально обумовлені «перекошення» в організації суб'єктивного простору, які необхідно враховувати при організації комунікації. Необхідно виявити організацію ментальних карт у потенційних споживачів для виробництва рекламних матеріалів.

**Висновки.** Таким чином, незважаючи на те, що бренд існує тільки у свідомості споживачів, він володіє цілком матеріальною цінністю і є засобом отримання додаткового прибутку, причому часто капітал бренду становить найбільшу частину всіх корпоративних активів. Він дає змогу сформувати систему

довгострокових конкурентних переваг компанії і зберегти більшість прихильників бренду при зміні зовнішніх факторів.

Джерела капіталу бренду зароджуються у свідомості споживача. Зміст бренду, який повинен бути сприйнятий потенційними споживачами, визначається як ідентичність бренду. Існує ряд інструментів, які дають змогу оцінити ефект, створений компонентами ідентичності бренду, для того, щоб, визначити, чи досягається максимально можливе співпадання запланованого і сприйнятого змісту бренду. У даному розділі пропонується, як можна досліджувати окремий компонент бренду, критерії ефективності та показники, які визначають межі, суть і складові частини одного узагальненого критерію ефективності.

#### Список використаних джерел:

1. Аакер Д. Создание сильных брендов / Дэвид Аакер ; [пер. с англ. факультет менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета]. – М. : Издательский Дом Гребенникова, 2003. – 440 с.
2. Брендинг в управлении маркетинговой активностью / [Моисеева Н. К., Рюмин М. Ю., Слушаенко М. В., Будник А. В.]. – М. : Омега-Л, 2003. – 410 с.
3. Домнин В. Н. Брендинг: новые технологии в России / В. Н. Домнин; [2-е изд.]. – СПб. : Питер, 2004. – 381 с.
4. Келлер К. Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом / К. Л. Келлер ; [2-е изд., пер. с англ. Л. Герасимчук, А. Гусева, Н. Каложная, О. Пелявский]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 704 с.
5. Малинка О. «ДНК» бренду як система збереження, відтворення і передачі інформації до споживача та її концептуальна модель / Оксана Малинка // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 1 (35). – С. 34 – 38.
6. Эллууд А. Основы брендинга: 100 приемов повышения ценности товарной марки / Айсен Эллууд. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 336 с.
7. Aaker D. A. Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name / David Aaker. – New York, London, Toronto, Sydney : The Free Press, 1991. – 299 p.
8. Keller K. L. Branding and Brand Equity / Kevin Keller. – Cambridge, Massachusetts : Marketing Science Institute, 2002. – 86 p.
9. Малинка О. Я. Діагностика стану "ДНК" бренду / О. Я. Малинка, А. О. Устенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 5, Т. 3 (120). – С. 91 – 93.
10. Малинка О. Я. Концептуальна модель оцінювання ефективності управління капіталом бренду / О. Я. Малинка // Наукові вісті інституту менеджменту та економіки "Галицька академія". – 2009. – № 2 (16). – С. 176 – 184.
11. Малинка О. Я. Управління капіталом бренду : монографія / О. Я. Малинка. – Івано-Франківськ : Факел, 2009. – 204 с.

**ГАРМОНІЗАЦІЯ БЮДЖЕТНОЇ Й ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ ЯК  
ВАЖЛИВА УМОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ  
ГАЛУЗЕВИХ ТА НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

**Постановка проблеми.** Соціалізація економічних систем і підпорядкування економічної функції держави соціальним цілям є найхарактернішою ознакою сучасного етапу цивілізаційного розвитку суспільства. Домінування соціальної спрямованості відтворилося в конституційному закріпленні в тій чи іншій формі моделі соціальної держави. Соціальні здобутки найрозвинутіших країн світу спонукають інші регіони світу до соціально результативних дій. У цьому процесі Україна не стала винятком. Йде процес створення підвалин соціальної держави за аналогією до провідних країн світу, що визначає основний напрям трансформації суспільних відносин і головний зміст соціальної стратегії держави.

Механізм податкування як соціальний інститут є одним з основних інструментів соціальної політики держави, призначення якої – забезпечити існування й відтворення цілісної сукупності соціальних суб'єктів у межах суспільства як єдиної соціальної системи та сприяти формуванню умов для розвитку й самореалізації соціального потенціалу людини, її сутнісних сил як основи подальшого розвитку соціуму в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами сучасної податкової політики цікавилися такі вітчизняні вчені як Грицюк Т. В., Лисяк Л., Полозенко Д. В., Чуницька І. І., Мельничук С., Петрович Й. В., Соколовська А., Череп А. В. та інші. Питання гармонізації державного регулювання, приватної ініціативи та суспільного добробуту залишається актуальною проблемою для будь-якої організації.

**Постановка завдання.** На сьогодні важливо гармонізувати податкову політику із фіскальною функцією держави та створенням сприятливих умов для реалізації підприємницької ініціативи. Відтак метою даної публікації є виділення та обґрунтування базових положень розвитку системи гармонізації податкової політики підприємства та фіскальної функції держави із урахуванням соціального чинника суспільного розвитку. Для досягнення зазначеної мети сформульовано та обґрунтовано напрями гармонізації бухгалтерського та податкового обліку для оптимізації процесу контролю витрат в цілях оподаткування.

**Результати.** Розвиток податкової системи має відбуватися відповідно до довгострокових макроекономічних цілей розвитку України. З одного боку, це побудова соціально орієнтованої економіки, а з іншого – стимулювання розвитку національного виробництва та забезпечення його конкурентоспроможності. Важливою умовою успішності та ефективності подальшого розвитку українського суспільства є підпорядкованість податкової політики курсу соціально-економічних перетворень, зважаючи при цьому на їх двосторонню взаємозалежність.

З огляду на зазначені цілі розвитку, головні характеристики, яких має набути податкова система в процесі реформ – це соціальна орієнтація та висока

ефективність її регуляторного потенціалу. Вирішальним фактором вдосконалення податкової системи є соціальна орієнтація її реформування. Першочерговим завданням слід вважати максимізацію функції соціального добробуту шляхом створення таких умов фінансово-господарської діяльності, які б стали каталізатором довгострокового зростання національного виробництва з одночасним збереженням помірних темпів інфляції та поступового поліпшення стану платіжного балансу. Це означає, що в основі концепції подальшого розвитку податкової системи України має бути стратегія органічного поєднання невіддільних одне від одного завдань зростання добробуту громадян та стійкого зростання економіки [1, с. 171].

Оподаткування як соціальний інститут є одним з основних інструментів вирішення багатьох соціальних проблем. Донедавна в більшості наукових досліджень об'єкти податкового регулювання обмежувалися економічними явищами. Такий підхід звужує пізнавальний світогляд, спричиняє нехтування численними важливими виявами неекономічної сутності податків, економічні аспекти яких неможливо відокремити від соціально-політичних. Оподаткування є важливим механізмом соціальної інтеграції, а податок – одним з основних засобів політичного управління й економічного регулювання соціальних процесів у сучасному суспільстві.

У податках виражаються загальноформальний (публічно-правовий) і матеріальний (соціально-економічний) зв'язки податкових суб'єктів, які відтворюють єдиний соціальний організм країни. Оподаткування слід розглядати, насамперед, як соціальний інститут, завдяки якому відбувається функціонування соціального організму країни. У цьому випадку воно є певною формою організації суспільної діяльності у фінансовій та господарській сферах функціонування суспільства, що виражається в суспільних відносинах перерозподілу обмежених ресурсів соціуму, через які здійснюється регулювання економічних, політичних, соціальних, культурологічних процесів суспільства, і які сприяють виробленню достатньої кількості суспільних благ та загалом забезпеченню соціально-економічних адаптаційних засад життєдіяльності соціального організму.

Наукові дослідження й практика державного регулювання підтверджують значущість податкових важелів у реалізації майже всіх складових соціальної політики. За ринкових умов податкова система є, по суті, єдиним гнучким засобом державного впливу на економічну активність громадян, рівень їхніх доходів, стан соціальної безпеки, соціальну мобільність, розвиток соціальної інфраструктури тощо, тобто на явища й процеси, які великою мірою визначають умови й рівень людського розвитку.

У результаті прагнення до рівномірного справедливого розподілу податкового навантаження виникли різні ставки податків і системи оподаткування. Щодо останнього, то на практиці найчастіше використовують три системи оподаткування: пропорційну, прогресивну й регресивну. Податки на особисті доходи здебільшого розраховують за прогресивною шкалою, оскільки такий підхід більше відповідає принципу соціальної справедливості.

Податок на прибуток підприємств, соціальні внески та податок на власність, як правило, мають пропорційний характер. Соціально несправедливими вважають непрямі податки, тобто акцизи й мито, оскільки вони нерозкладаються через

механізм ціноутворення на споживчі товари однаковою мірою на осіб з високими та низькими доходами, поглинаючи відносно більшу частку доходів низькооплачуваних верств населення [2, с. 923].

Серед умов розвитку й реалізації соціального потенціалу людини, у формуванні яких податки відіграють надзвичайно важливу роль, однією з головних є зростання суспільного добробуту, що стає можливим лише тоді, коли він спирається на потужну фінансову основу. Характеристикою ефективного фінансового забезпечення суспільного добробуту є рівень життя – економічна категорія, що виражає ступінь задоволення матеріальних і духовних потреб людей, забезпеченості споживчими благами та характеризується переважно кількісними показниками, такими як: розмір оплати праці, інші доходи, обсяг споживчих благ і послуг, рівень споживання продовольчих та непродовольчих товарів, тривалість робочого й вільного часу, житлові умови, рівень освіти, охорони здоров'я, культури тощо.

Вплив податків на рівень життя населення через реалізацію їх фінансової функції має опосередкований характер і виражений у фінансовому забезпеченні виконання державою її функцій, у тому числі соціальної. Від того, які обсяги коштів має держава у своєму розпорядженні, залежать:

- можливості держави щодо регулювання економічних процесів як головної й загальної умови зростання добробуту людей;

- рівень доходу працюючих у бюджетній сфері та тих, хто потребує соціального захисту;

- рівень фінансового забезпечення охорони здоров'я, освіти, культури та інших сфер життєдіяльності людей, ступінь розвитку яких визначає рівень суспільного добробуту в країні.

Якщо проаналізувати роль податкових надходжень у формуванні бюджетів та централізованих фондів як основного ресурсу для самовідтворення соціальної системи, можна дійти висновку, що держава не має інших рівноцінних джерел фінансового забезпечення виконання покладених на неї функцій, ніж податки. В Україні, як і в інших країнах світу, податки відіграють ключову роль у фінансовому забезпеченні виконання державою своїх функцій.

Прагнення держави максимізувати податкові надходження з метою найбільш повного фінансового забезпечення державного регулювання соціально-економічних процесів може призвести до надмірного податкового навантаження, що пригнічує економічний розвиток та звужує податкову базу, безпосередньо впливаючи на рівень доходів платників податків. Тому оптимізація податкового тягаря є надзвичайно важливим інструментом державного впливу на суспільний добробут.

Одним з інструментів забезпечення соціальної підтримки малозабезпечених верств населення, що в поєднанні із застосуванням диференційованого та прогресивного оподаткування повинно сприяти реалізації принципу соціальної справедливості як в оподаткуванні, так і в суспільстві, є застосування неоподаткованого мінімуму доходів громадян. Його економічним змістом має бути відповідність розміру неоподаткованого мінімуму прожитковому мінімуму. Тобто ті мінімальні кошти, які необхідні людині для того, щоб вона могла вижити як фізіологічна й соціальна істота, не повинні оподатковуватися [3, с. 120].

Соціальну спрямованість мають податкові пільги, які надають юридичній або фізичній особі право повного або часткового звільнення від оподаткування. Податкова пільга – це категорія, що розкриває соціальну сутність податків та спрямованість податкової політики держави. За допомогою пільг держава має можливість підтримувати певні параметри соціальної системи, забезпечуючи її відтворення, цілісність та розвиток. У цьому контексті податкову пільгу необхідно розглядати як повне або часткове звільнення платників податків від податкових зобов'язань у суспільних інтересах.

Податкові пільги надаються з метою соціальної підтримки та пом'якшення соціальної нерівності. В Україні – це, зокрема, податкові пільги багатодітним сім'ям, переселенцям із-за кордону на свою історичну батьківщину, студентам і особам, які підвищують свою кваліфікацію; вирахування з особистих доходів та прибутку, що використовуються для оплати освітніх, медичних і страхових послуг, житлового будівництва тощо.

Постійне погіршення стану навколишнього середовища, спричинене втручанням людини в природні процеси, і порушення їх унаслідок різноманітних екологічних та техногенних катастроф вимагає невідкладного вирішення соціально-екологічних проблем. Адже свобода й самореалізація кожного індивіда на основі високого рівня економічного розвитку залишаються декларациями, якщо не брати до уваги якості і безпеку навколишнього середовища, в якому живе й діє кожна людина.

Основну відповідальність за збереження навколишнього середовища, його охорону, раціональне та науково обґрунтоване природокористування несе держава, адже природа – необхідна умова біологічного існування людини, і держава зобов'язана регулювати відносини в системі людина – природа – суспільство, щоб зберегти її для нинішніх і майбутніх поколінь.

У системі економічних важелів державного впливу на екологічні процеси найважливішими є фінансові, оскільки вони мають найсильніший вплив на суб'єктів господарювання й здатні змінити їх ставлення до екології. З комплексу фінансових важелів особливо виокремлюються податкові. При цьому податки є не тільки головним джерелом фінансування відповідних урядових заходів (упровадження ресурсозбережних технологій, виробництво екобезпечної продукції, участь суб'єктів господарювання в природоохоронних заходах, компенсація суспільству шкоди, завданої природоруйнівною діяльністю людини), а й активним інструментом регулювання різноманітних процесів і подолання негативних наслідків зовнішніх впливів.

Звичайно, не всі податки мають безпосередній вплив на екологічні процеси. Найтісніше з екологічним середовищем пов'язані обов'язкові платежі, які можна і, враховуючи важливість та гостроту проблеми, доцільно виокремити в підсистему так званих екологічних податків. Для них податковою базою є фізична одиниця (або її аналог) будь-чого, що при використанні або випуску справляє специфічний вплив на навколишнє середовище. До таких податків належать енергетичні, неенергетичні, транспортні, за користування природними ресурсами, за забруднення навколишнього середовища тощо.

Запроваджуючи екологічні податки (платежі), держава обмежує надмірне використання природних ресурсів. За понадлімітне споживання природних ресурсів оплата здійснюється із чистого прибутку підприємства, що сприяє раціональнішому споживанню природних ресурсів. Процес виробництва, побудований наощадливому природокористуванні, є потужним поштовхом розвитку науково-технічного прогресу, стимулом створення новітньої серії устаткування для вирішення екологічних завдань [4, с. 73].

За успішної реалізації цього етапу скорочується кількість шкідливих викидів, що позитивно впливає на збереження екологічного балансу. Наслідком цих заходів є поліпшення здоров'я й добробуту населення.

Окрім безпосереднього впровадження екологічних податків (платежів) ресурсозбережна функція реалізується, на наш погляд, і при утриманні штрафів за забруднення навколишнього середовища.

У системі фіскальних інструментів регулювання соціально-економічних процесів важливу роль відіграє податковий контроль, який є одним з інтегруючих і стабілізуючих факторів соціального розвитку, оскільки він створює умови для реалізації таких принципів оподаткування, як обов'язковість, рівність, соціальна справедливість. До того ж податковий контроль сприяє збільшенню надходжень до бюджету, створюючи таким чином сприятливі умови для виконання завдань, які входять до переліку соціальних повноважень держави.

Однією з найголовніших функцій соціальної держави є забезпечення соціального захисту громадян. Соціальна допомога спрямована на підтримку державою тих категорій громадян, які через певні життєві обставини неспроможні брати участь у суспільно корисній праці. Це – інваліди з дитинства, діти-сироти, багатодітні та одинокі матері тощо. Суспільство має піклуватися про таких громадян і забезпечувати їм соціальний захист, використовуючи для цього бюджетні кошти.

Соціальне страхування, на відміну від соціальної допомоги, призначене для матеріального забезпечення громадян, які брали (або беруть) участь у суспільно корисній праці, отримуючи за це заробітну плату – основне джерело своїх доходів. В умовах, коли заробітна плата стає основним (або єдиним) джерелом доходів для більшості громадян, ризик втрати працездатності або роботи набуває масового, суспільно значущого характеру. Це створює об'єктивні передумови побудови загальнодержавної системи соціального страхування, яка поєднує можливості державного обов'язкового й недержавного соціального страхування. Тягар організації матеріального забезпечення в такому разі повинна брати на себе держава, виконуючи свою соціальну функцію.

Фінансову базу системи державного соціального страхування створюють державні цільові фонди, які формуються за рахунок надходжень соціальних податків (внесків, зборів).

Необхідною умовою сталого зростання економіки та добробуту громадян є досягнення в суспільстві соціальної справедливості, вагомим фактором забезпечення якої є податкова політика держави, оскільки вона може істотно впливати на такі базові умови реалізації цього важливого принципу стійкого розвитку соціуму, як ефективність господарювання, умови розподілу суспільного

продукту, пропорції відтворення, розвиток продуктивних сил, справедливість в оподаткуванні тощо [5, с. 25].

Пошук оптимальної моделі податкової системи передбачає вирішення таких важливих проблем, як фіскальна достатність та еластичність, економічна ефективність, адміністративна простота й справедливість. Це головні критерії, якими керуються при виборі податків, створенні структури податкової системи, об'єднанні оптимального податкового навантаження, формуванні бази оподаткування, запровадженні ставок, пільг, визначенні порядку розрахунку та способів сплати, встановленні спеціальних режимів оподаткування тощо.

У законодавстві України, як і в податковому законодавстві інших країн, соціальна справедливість має статус одного з принципів побудови податкової системи. Становлення національної податкової системи акцентувало увагу науковців і практиків на її кількісних параметрах (склад, структура, ставки, податкове навантаження тощо) та питаннях, пов'язаних з адмініструванням податків. Тривала системна криза й спричинена нею нестача державних коштів знову ж таки спрямовували зусилля на пошук шляхів підвищення економічної ефективності податкової системи. І тільки останнім часом почали виходити статті, монографії, дисертації, підручники, в яких автори зважають на необхідність дослідження соціальної природи податків та врахування цього феномену як для оптимізації оподаткування, так і з метою використання податкових важелів у регулюванні соціальних процесів.

Сучасні зарубіжні автори наголошують на розподільному аспекті соціальної справедливості – відносному вирівнюванні доходів як необхідної умови забезпечення прийнятної рівня життя всіх членів суспільства. Надмірний розрив у доходах стримує зростання добробуту значної частини суспільства. Вони зауважують, що соціологічні обстеження підтверджують доцільність урахування при визначенні соціальної справедливості можливості індивідів працювати та їх трудового внеску.

У контексті наведеного можна дійти висновку, що і в оподаткуванні не може бути одного критерію справедливості. Якщо проаналізувати, наприклад, зміст Закону України "Про податок з доходів фізичних осіб" участині надання податкових пільг, то легко можна помітити різноспрямованість їх застосування залежно від конкретної соціальної мети. Певну кількість звільнень від податку з доходів фізичних осіб можна класифікувати як податкові пільги, спрямовані на забезпечення соціальних гарантій та громадянських прав населення країни. Насамперед, ідеться про податкові звільнення, що поширюються на доходи платників, пов'язані із соціальним захистом населення, право на отримання яких виникає внаслідок настання певних подій. Це виплати, пов'язані з пенсійним забезпеченням, з відшкодуванням платникові податку розміру шкоди, завданої йому внаслідок Чорнобильської катастрофи тощо [6].

Звільнення від оподаткування сум виплат чи відшкодувань, які реалізуються у вигляді благодійної допомоги, має подвійне призначення, оскільки метою такого звільнення може бути як соціальна підтримка громадян, так і стимулювання певних видів діяльності платника (благодійна допомога будинку маляти, будинку дитини,



будинку-інтернату, школі-інтернату, благодійна допомога платнику податку, який здійснює наукове дослідження або наукову розробку тощо).

До податкових звільнень, які спрямовані на заохочування певних видів діяльності платника та є формою перерозподілу соціальної функції між суб'єктами соціальної політики, можуть належати суми коштів, сплачених працедавцем на користь закладів освіти в рахунок компенсації вартості підготовки чи перепідготовки платника податку; кошти або вартість майна (послуг), що надаються як допомога на лікування та медичне обслуговування платника податку його працедавцем за рахунок чистого прибутку підприємств; вартість путівок на відпочинок, оздоровлення й лікування платника податку або його дітей; суми стипендій, які виплачуються з бюджету; вартість одягу, взуття, а також суми грошової допомоги, що надаються дітям-сиротам і дітям, які залишилися без піклування батьків тощо.

В окрему групу слід виокремити пільги як форму відновлення соціальної справедливості й компенсації втрат для осіб, що зазнали моральних та матеріальних збитків за певних обставин, що визначені законом і мали місце в їхньому житті. Йдеться, наприклад, про суми допомоги, які виплачуються жертвам нацистських переслідувань, особам, визнаним репресованими та/або реабілітованими, учасники АТО тощо.

Практично в усіх країнах використовують податкові знижки та вирахування як з метою соціальної підтримки платників податку, так і для стимулювання певних видів їхньої діяльності. Одним з видів такого зниження податкового навантаження є неоподатковуваний мінімум доходів громадян. В Україні його аналогом є податкова соціальна пільга. Для стимулювання (насамперед в інтересах суспільства) певних видів діяльності й водночас для соціальної підтримки застосовують такий вид податкової пільги, як податковий кредит. У вітчизняному податковому законодавстві це поняття використовують для позначення суми витрат, понесених платником податку у зв'язку з придбанням товарів, робіт, послуг протягом звітного року, на суму яких дозволяється зменшення суми його загального річного оподаткованого доходу у визначених законом випадках і розмірах (іпотечне кредитування, освіта, охорона здоров'я, пенсійне забезпечення). У цій ситуації порушуються такі принципи соціального характеру в оподаткуванні, як рівність і загальність, а головним критерієм справедливості стає необхідність забезпечення гарантованого державою рівня життя населення.

У сучасній податковій теорії та практиці принцип соціальної справедливості набув форми критеріїв горизонтальної й вертикальної справедливості. Горизонтальна справедливість – це твердження про те, що платники податку з рівними економічними можливостями для сплати податку повинні вносити до казни однакові суми грошей. Вертикальна справедливість – це твердження про те, що платники податку, які мають більше можливостей для сплати податку, повинні віддавати уряду більшу частину доходу.

Оскільки людей з однаковими можливостями майже немає, то в контексті горизонтальної справедливості виникає питання щодо критеріїв відмінності. Адже на реальних умовах усі податкові системи диференціюють платників за різними ознаками.

Принцип вертикальної справедливості передбачає, що платники з більшими можливостями мають сплачувати вищі податки. Практичне застосування цього принципу передбачає необхідність чіткого визначення питань: хто й наскільки більше має платити.

Насправді для оцінювання платоспроможності та економічного добробуту використовують однакові показники, такі як дохід або споживання. Очевидно, що податкова система повинна базуватися на вузько визначеному понятті "добробут". Вона не може оцінити загальний стан справ платників податку. Ефективність оподаткування доходу пов'язана з можливим збереженням добробуту платника податку, відчутне його зниження сприймається як падіння ефективності оподаткування.

Порівняємо двох людей з однаковими здібностями, але з меншим і більшим ступенем їх реалізації. Перший платить менший податок і вважає, що справедлива база оподаткування визначається не економічними можливостями, а ступенем, за якого люди використали свої переваги. Базу оподаткування визначає фактичний дохід. Другий вважає, що необхідно брати до уваги здатність до праці. Отже, виникає питання: що взяти за основу – можливість платити чи економічний добробут? На практиці використовують однакові оцінки: дохід, потенційний дохід, споживання. Однак потенційний дохід не використовують як вимір економічного добробуту. Система оподаткування доходів має ґрунтуватися на визначених існуючих змінних, таких як дохід або витрати. Зазначимо, що платоспроможність індивіда краще вимірюється не сумарним доходом, а доходом, що перевищує необхідний мінімум, тобто сумою, яка перевищує таку, що необхідна для виживання.

Можна виокремити три варіанти використання принципу платоспроможності під час формування системи оподаткування:

- рівної абсолютної суми податку (наприклад, подушний податок);
- рівної відносної суми (пропорційна система оподаткування);
- рівної граничної суми (прогресивна система оподаткування).

У разі рівної абсолютної суми платники втрачають рівну для всіх суму доходу. У випадку рівної відносної суми незмінними залишаються відносні позиції платників податків після їх сплати. У разі рівної граничної суми зниження граничної корисності, зумовлене сплатою податку, для осіб з різними доходами має бути однаковим.

Обґрунтовуючи справедливий податок, використовують функцію суспільного добробуту та ефективність за Парето. Податкова структура, що ефективна за Парето, поліпшує становище однієї особи без погіршення становища іншої. Насправді в процесі перерозподілу становище бідного поліпшується, а становище заможного погіршується.

Зазвичай використовують дві функції суспільного добробуту: утилітаристську (суспільний добробут дорівнює сумі корисностей усіх індивідумів) та роулсіанську (суспільний добробут дорівнює корисності найменш забезпеченого індивіда). Теоретичне знання функції суспільного добробуту дає змогу визначити, наскільки має збільшитися податок із зростанням доходу та за яких обставин застосовувати пільги. Утилітаристський підхід стверджує, що податкова система повинна

орієнтуватися на максимізацію сумарної корисності. Роулсіанський підхід характеризується тим, що податкова система має спрямовуватися на максимізацію добробуту індивіда, який перебуває в найгіршому становищі, і це буде найсправедливішим з погляду громадян.

Іншими словами, справедливе оподаткування передбачає рівну граничну суму податку. Рівна відносна сума не є справедливою, оскільки, незважаючи на те, що заможний індивід сплачує більшу абсолютну суму податку порівняно з бідним, корисність останньої грошової одиниці в них різна [7, с. 6].

Отже, посилення податкової прогресії відповідає міркуванням соціальної справедливості. Однак вона зачіпає найактивніші верстви населення, послаблюючи стимул до праці, що може зашкодити економічному зростанню.

Визначаючи кількість ставок податку, більшість країн 1990-х рр. спростили свої системи оподаткування, зменшивши кількість податкових діапазонів, а також верхні та нижні граничні ставки. Досягти справедливого розподілу податкового тягаря надзвичайно складно. До того ж поняття справедливості часто використовується у прагненнях деяких груп реалізувати власні інтереси й не виражає етичної або філософської позиції [10, с. 261].

Підсумовуючи викладене, можна зауважити, що, попри складність, багатоаспектність і кількісну невизначеність поняття “соціальна справедливість”, ця ідея як необхідна умова забезпечення соціальної злагоди та стабільності в суспільстві може й повинна бути реалізованою в процесі регулювання соціальних відносин. Одним з найвпливовіших інструментів виконання цього завдання є податки. Усвідомлення ознаки справедливості щодо податків змінюється залежно від зміни поняття про сутність завдання держави, а також про системи формування й розподілу доходів. Більшість демократичних сил, яка приходить нині до влади в цивілізованих державах світу, стає на реальне підґрунтя та спрямовує політику податкових систем на благосвоєного народу. Практика підтверджує, що в багатьох європейських країнах податки успішно виконують роль економічного знаряддя соціальної справедливості та активізації господарського життя. У практиці оподаткування принцип соціальної справедливості повинен реалізовуватися при виконанні податками як своїх фіскальних функцій, так і регуляторних. Водночас і наукові дослідження, й опитування громадської думки свідчать про те, що на сьогодні в Україні система оподаткування, незважаючи на всі намагання, не тільки несприяє реалізації принципу соціальної справедливості, а скоріше, навпаки, стає антисоціальною, пригнічуючи виробництво та посилюючи соціальну нерівність у суспільстві, що зумовлює необхідність подальших теоретичних досліджень та вдосконалення практики оподаткування з метою забезпечення необхідних умов для досягнення в суспільстві канонів соціальної справедливості.

Основою реалізації принципу соціальної справедливості, на думку В. М. Федосова та інших авторів, є “встановлені орієнтири соціальної політики”, які “виступають первинним явищем, а податкова політика – вторинним”. Саме такий характер залежності визначає діалектику взаємозв'язку податкової та соціальної політики, їх паритетність у реалізації загальних завдань соціально-економічної стратегії. Неправильний вибір соціальних орієнтирів, відповідно, зумовлює недостатній рівень соціальної справедливості податкової політики [8, с. 47].

У такому разі про закономірність цього зв'язку доцільно говорити за наявності чітко структурованої ієрархії загальнодержавних цілей та відповідних їм інструментів реалізації, що спостерігається в країнах розвинутої ринкової економіки. Податкова політика в них є органічним елементом загального механізму реалізації соціально-економічної стратегії держави, передбачає повну відповідність видів і форм оподаткування інтересам різних категорій суб'єктів бізнесової діяльності та домогосподарств.

Крім того, збалансований розвиток усіх підсистем суспільства, який базується, зокрема, на дотриманні жорсткої платіжної та податкової дисципліни, дедалі більше на перший план висуває соціально-економічну спрямованість податкової системи. Її фіскальна спрямованість реалізується в автоматичному режимі, зважаючи на необхідність фінансового забезпечення щорічних досить точно прогнозованих масштабів державних потреб.

Деяко іншою є ситуація в країнах з перехідною економікою, типовим представником якої є Україна. Належність різноманітних загальнодержавних цілей до категорії пріоритетів пояснюється, з одного боку, тотальною руйнацією системи економічних відносин і продуктивних сил, а з другого – неспроможністю системи управління здійснювати структуризацію пріоритетів за значущістю та часом реалізації, що унеможливорює створення органічного механізму реалізації, побудованого на основі критерію підпорядкування різноманітних інструментів економічної політики.

Такі явища великою мірою визначають домінуючу фіскальну ролі податкової системи країни, без винятку із цього правила для жодного з видів податків. Як прями, так і непрямі податки орієнтовані фактично на реалізацію фіскального завдання держави з метою фінансового покриття здебільшого нерациональних за змістом та загалом обтяжливих і нестабільних державних витрат, які формуються в умовах підвищеного політичного, економічного, правового й управлінського ризикового середовища.

Надзвичайно важливим моментом у розв'язанні проблем досягнення соціальної справедливості в суспільстві є вплив податків на тіньовий сектор економіки, наслідком існування якого є своєрідне замкнене коло: держава змушена встановлювати високі податкові ставки з метою компенсації недонадходжень до бюджету, а підприємницький сектор переходить у тінь з метою уникнення сплати занадто високих податків. Зрештою, страждає споживач як через високі ринкові ціни, так і через недоотриманий власний дохід та надмірне оподаткування. У процесі реалізації соціальної функції податки повинні сприяти виведенню економіки країни з тіньового сектору. Ключова роль у цьому процесі має бути відведена непрямим податкам, оскільки в тіньовому секторі переважає частина неоподатковуваних доходів сьогодні формується за рахунок високорентабельної продукції (тютюнові та горілчані вироби, автомобілі, паливно-мастильні матеріали тощо), з яких не сплачуються ні ПДВ, ні акцизи [9, с. 234].

З позицій окремих груп платників податків податковий тягар розподілений дуже нерівномірно, тому що ті суб'єкти господарювання, які виробляють близько третини реального ВВП, взагалі не здійснюють офіційних внесків на фінансування державних витратків, тоді як усі інші вимушені сплачувати податки майже

європейського рівня. Такий нерівномірний розподіл, з одного боку, не може негативно не позначитися на рішенні окремих підприємств і громадян брати участь у фінансуванні державних витрат, а з іншого – стимулює подальше поширення сфери дії різних способів ухиляння від податків, оскільки сумлінні платники не можуть витримати конкуренції з тими, хто мінімізує свої податкові зобов'язання. Тому “детінізація” економіки має важливе соціальне значення – встановлення рівномірнішого податкового тиску на різні соціальні верстви населення. Скорочення масштабів необлікованих доходів сприятиме адекватному зменшенню обсягів неофіційного споживання, тобто таким чином розширюватиметься податкова база, що спричинить зниження податкових ставок. Із цього випливає, що недостатньо аргументованою є позиція окремих авторів, згідно з якою за рахунок використання тінювих доходів зростає купівельна спроможність споживачів і за таких умов тінюва економічна діяльність стає фактором стабілізації ринку, збільшення пропозиції та попиту на товари, підвищення доходів виробників і споживачів.

“Детінізація” економіки сприяє державній підтримці малого підприємництва. В Україні, починаючи з 1998 р., із цією метою були започатковані спрощені (спеціальні) режими оподаткування для суб'єктів малого підприємництва: єдиний податок, фіксований податок, спеціальний патент (у порядку експерименту) та фіксований сільськогосподарський податок. Кожен з режимів спрощеного оподаткування спрямований на створення прозорих та простих процедур стягнення податків, полегшення податкового адміністрування.

Запровадження цих режимів сприяло динаміці розвитку малого підприємництва та виведенню його з тінювого сектору економіки. У вітчизняній системі оподаткування фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності, на відміну від юридичних осіб, не мають можливості визначити збиток з метою компенсації під час оподаткування в наступних періодах, що є порушенням принципу соціальної справедливості.

Вихідною умовою забезпечення сталого зростання економіки та покращення добробуту громадян є побудова сучасної конкурентоспроможної, соціально орієнтованої ринкової економіки. Розв'язання цих завдань значною мірою визначається ефективністю системи оподаткування [10, с. 139].

Відаючи належне напрацюванням учених-економістів, здійсненим у галузі теорії, методик та організації фінансового регулювання конкурентоспроможності економіки, слід зауважити, що на сьогодні чимало проблем остаточно не вирішено. Якісно новий етап реформування системи суспільних відносин, що розпочинається в Україні, потребує теоретичного переосмислення багатьох аспектів державного регулювання соціально-економічного розвитку, зокрема питань, пов'язаних із застосуванням податкових важелів у формуванні конкурентних переваг української економіки.

Створена в Україні податкова система не є інструментом підвищення конкурентоспроможності держави, не сприяє зростанню економічної активності суб'єктів господарювання. Саме тому розвиток податкової системи має бути спрямований на вдосконалення механізмів податкового стимулювання економічного розвитку на інвестиційно-інноваційній основі.

Розроблення податкової політики, спрямованої на виконання завдань підвищення конкурентоспроможності як суб'єктів господарювання, так і національної економіки в цілому, повинно базуватися на дослідженнях, пов'язаних із з'ясуванням питання, на якій стадії конкурентоспроможності перебуває економіка країни. Як відомо з економічної теорії, вирізняють чотири стадії конкурентних переваг національної економіки, які відповідають основним рушійним силам, або стимулам, що визначають її розвиток в окремі періоди часу. Це фактори виробництва, інвестиції, нововведення й багатство. Згідно із цим підходом здійснюють класифікацію окремих країн за рівнем конкурентоспроможності їх економік у світовому господарстві.

Україна перебуває на першій стадії, на якій підприємства досягають переваг у конкурентній боротьбі лише завдяки основним факторам виробництва: природним ресурсам та/або надлишковій і дешевій робочій силі.

Друга стадія характеризується готовністю й здатністю суб'єктів господарювання до інвестування. Україна демонструє готовність іти цим шляхом, але поки що помітних успіхів досягти не вдалося, про що свідчать низький рівень надходжень вітчизняних та іноземних інвестицій, відчутні територіальні й галузеві диспропорції в їх розміщенні, високий рівень зносу основних фондів та низькі коефіцієнти їх вибуття й оновлення тощо. За роки незалежності Україна отримала лише 47 млрд дол. США прямих іноземних інвестицій. За підсумками 2008 р. в основний капітал нашої країни інвестовано понад 233 млрд грн, але практично всі вони спрямовуються в низькі технології. За оцінками ж вітчизняних та міжнародних спеціалістів, технологічне оновлення економіки України потребує капіталовкладень на рівні 500 млрд. дол. США [11, с. 59].

Особливістю третьої стадії є те, що національні підприємства не тільки застосовують і вдосконалюють техніку та технологію, а й створюють нові. Історія знає приклади безпосереднього переходу від першої до третьої стадії (Радянський Союз, Італія). Але для цього необхідною умовою є наявність в історичному минулому країни тривалого періоду індустріальної активності, який позначився на національній системі освіти, виробничих знаннях та навичках тощо. Україна за деякими параметрами вже перебуває на третій стадії, у зв'язку із чим імовірно і таким, що має суттєві переваги, є перехід української економіки до третьої стадії конкурентоспроможності поряд з максимальним використанням конкурентних переваг першої стадії, що й повинно спричинити вибір пріоритетних напрямів і методів державного регулювання процесу підвищення конкурентоспроможності національної економіки, серед яких одним з найвпливовіших є податкова політика.

Механізм впливу оподаткування на конкурентоспроможність товару, підприємства, галузі, регіону та національної економіки загалом – складний та багатоаспектний. Перш за все, податки впливають на рівень цін. У цьому сенсі особливу роль відіграють непрямі податки, які включаються в ціну товару або додаються до неї. Вища ціна товару, не пов'язана зі зміною його споживчих характеристик, знижує його конкурентоспроможність за ціновим фактором.

Особливо сильним є вплив непрямого оподаткування на суб'єкти господарської діяльності, які реалізують конкурентну стратегію низьких витрат, оскільки для них ціна товару є вирішальним фактором конкурентної боротьби.

Податки, що мають джерелом сплати прибуток, безпосередньо впливають на рівень чистого прибутку. Їх підвищення зменшує фінансовий результат роботи підприємства, що обмежує інноваційно-інвестиційні можливості суб'єктів господарювання, а отже, їх конкурентоспроможність. Разом з тим у разі нееластичного попиту та низького рівня конкуренції продавець може відповідно збільшити ціну продажу та перекласти додатковий податковий тягар на споживача. У цьому разі збільшення прямих податків призведе до підвищення ціни продажу товару та вплине на рівень його конкурентоспроможності теж за ціновим фактором.

За різними оцінками, в українській економіці від 70 до 80 % капіталовкладень у промисловості здійснюється за рахунок власних коштів підприємств. Відтак, особливого значення набувають податкові заходи, які дають змогу знизити непродуктивні витрати та збільшити чистий прибуток з метою розширення фінансових можливостей для активізації інвестиційно-інноваційної діяльності та підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу [12, с. 32].

У розрізі питань, пов'язаних з необхідністю й умовами створення в Україні середнього класу як соціальної основи інноваційних процесів у суспільстві, слід звернути увагу на застосування спеціальних режимів оподаткування суб'єктів малого підприємництва в нашій державі, серед яких найпоширенішою є спрощена система оподаткування. Її використання, поряд з позитивними наслідками (активізація підприємницької діяльності, створення нових робочих місць, стимулювання раціонального використання ресурсів, зменшення витрат на адміністрування податків), призвело до виникнення низки негативних моментів, серед яких – незацікавленість суб'єктів господарювання, що обрали цей режим оподаткування, у зміні свого статусу, що уповільнює їх розвиток та зростання обсягів інноваційно-інвестиційного потенціалу. Разом з тим ми вважаємо, що в умовах сучасного інституційного середовища в Україні застосування спрощеної системи оподаткування, обліку й звітності – це одна з небагатьох можливостей становлення та розвитку малого бізнесу як основи для формування в країні середнього класу. Тому ми погоджуємося з висновками фахівців Світового банку щодо необхідності збереження спрощеної системи оподаткування, але за умови її вдосконалення, де одним з напрямів підвищення ефективності справляння єдиного податку запропоновано зниження порогових значень чисельності працюючих та валового доходу. На наш погляд, реалізація такої пропозиції може призвести до подальшого дроблення підприємств і таким чином ускладнити існуючі на сьогодні проблеми в системі спрощеного оподаткування. Ефективності й справедливості системи сприятиме запровадження в її межах прогресивної (а можливо, і прогресивно-регресивної) шкали оподаткування з метою забезпечення поступового переходу малих підприємств на загальну систему оподаткування в разі перевищення протягом звітного податкового періоду встановлених для малого підприємництва порогових показників.

Серед проблем, що перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, однією з головних є недостатнє використання державою стимулюючої ролі податкового регулювання науково-інноваційної діяльності та технічного переоснащення виробництва. Еволюція становлення податкової системи в Україні свідчить про непослідовність податкової політики щодо наукової й

інноваційної діяльності. Досить часто для окремих положень нормативно-правових актів, якими надавалися податкові пільги з метою забезпечення інноваційного розвитку, призупинялася законами України про Державний бюджет на відповідний рік або ж загалом ці положення вилучалися. Зокрема, це стосується пільг по податку на прибуток підприємств.

Стратегія розвитку податкової системи повинна передбачити запровадження конкретних податкових механізмів стимулювання науково-технічного прогресу, серед яких: застосування принципу “прискореної амортизації” до пріоритетних інноваційних технологій; запровадження інвестиційного податкового кредиту з податку на прибуток підприємств для суб'єктів господарювання, які реалізують на територіях спеціальних (вільних) економічних зон та територіях пріоритетного розвитку інвестиційні проекти; стимулювання інвестиційної діяльності шляхом запровадження інвестиційно-інноваційного податкового кредиту з податку на прибуток підприємств для всіх суб'єктів господарювання, що здійснюють кваліфіковане інвестування інноваційного спрямування (зменшення податкових зобов'язань з податку на прибуток в обсязі, еквівалентній частці витрат поточного податкового періоду, що були спрямовані на фінансування інноваційних та інвестиційних проектів) [13, с. 15].

Крім зазначених, до податкових заходів інноваційно-інвестиційного спрямування, які давно й широко використовуються в практиці розвинутих індустріальних країн, але все ще недостатньо відпрацьовані в українській економіці, належать податкові пільги на проведення дослідних робіт (вирахування з податків на доходи відсотка від суми приросту витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи порівняно з попереднім роком); податкові пільги комерційним банкам, страховим компаніям та іншим фінансовим установам, які надають довгострокове інвестиційне кредитування чи інвестують в інноваційні підприємства; звільнення від оподаткування коштів підприємств і громадян, витрачених на здобуття освіти та охорону здоров'я, підвищення кваліфікації й перепідготовку кадрів, на соціальне забезпечення, оскільки ці витрати за їх призначенням можна кваліфікувати як інвестиції в людський капітал, роль якого в сприянні інноваційному розвитку є вирішальною.

У вітчизняному податковому законодавстві практично відсутні податкові преференції, що безпосередньо спрямовані на розвиток і ефективне використання інноваційного потенціалу людських ресурсів. Існуючі ж податкові пільги, які сприяють заохоченню населення в підвищенні освітнього рівня або активізують інвестиційну діяльність тощо, є малоефективними. Це, на наш погляд, зумовлено переважанням у теорії і практиці інноваційного розвитку людиноорієнтованого підходу до розуміння інноваційного потенціалу, згідно з яким його структурі визначальну роль відіграє людський капітал, а технікоорієнтованого підходу, де домінуючою складовою інноваційного потенціалу об'єкта є матеріально-технічна складова, що, на наш погляд, не відповідає об'єктивним закономірностям цивілізаційного розвитку.

**Висновки.** Отже, податкова система значною мірою визначає можливість формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Це зумовлює особливу роль оподаткування в забезпеченні сталої конкурентної позиції

національних товаровиробників. В Україні ж на сьогодні податкова система не є інструментом підвищення конкурентоспроможності держави й не сприяє зростанню інноваційно-інвестиційної активності суб'єктів господарювання. Тому метою податкової реформи має бути приведення системи оподаткування у відповідність до пріоритетів державної політики соціально-економічного розвитку, одним з яких є підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

У реформуванні податкової системи важливим є також розуміння того, що податкова політика є складовою єдиної концепції макроекономічного регулювання, тому реформа системи оподаткування в Україні повинна, з одного боку, відбуватися відповідно до пріоритетних цілей і завдань реформи бюджетної системи, політики структурних змін і загалом концепції соціально-економічного розвитку держави, а з другого – необхідні зміни в податкових відносинах мають підкріплюватися відповідними реформами в інших сферах суспільного життя, оскільки в іншому разі на шляху ефективного використання регуляторної функції податкових важелів можуть виникнути (і досить часто виникають) більш сильні фактори, що протидіють, у тому числі й ті, що перешкоджають впливу податкових інструментів на підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

#### Список використаних джерел:

1. Грицюк Т. В. Податково-бюджетна політика як інструмент макроекономічного регулювання / Т. В. Грицюк // *Фінанси і кредит*. – 2004. – № 13. – С. 42–54.
2. Лисяк Л. В. Бюджетна політика в системі державного регулювання соціально-економічного розвитку України : монографія / Л. В. Лисяк. – К. : ДНУАФУ, 2009. – 600 с.
3. Полозенко Д. В. Теоретичні принципи оцінки ефективності бюджетної політики / Д. В. Полозенко // *Світ фінансів*. – 2007. – Вип. 3 (12). – С. 49–56.
4. Макогін В. Пріоритети сучасної бюджетної політики України / В. Макогон // *Вісник КЕТНУ*. – 2011. – № 3. – С. 50–57.
5. Чуницька І. І. Бюджетно-податкові важелі формування фінансового потенціалу держави : автореф. дис. канд. екон. наук / І. І. Чуницька; Податкова академія України. – Ірпінь, 2009. – 18 с.
6. Мельничук С. Державному бюджету економічне обґрунтування / С. Мельничук // *Фінанси України*. – 2006. – № 6. – С. 14–27.
7. Бюджетний кодекс України станом на 01.01.2015 р. № 163-VII. [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України // *Законодавство України*. – Режим доступу до закону: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
8. Недержавний комітет статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.com.ua](http://www.ukrstat.com.ua).
9. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua).
10. Петрович Й. В. Проблеми розвитку та шляхи вдосконалення податкової політики України / Й. В. Петрович // *Банківська справа : зб. наук. праць*. – 2008. – № 6. – С. 43–49.
11. Пріоритети реформування податкової політики України: як перейти від

фіскалізму до стимулювання ділової активності? / [за ред. Я. А. Жаліла]. – К. : НІСД, 2010. – 80 с.

12. Череп А. В. Податкова реформа – реальність та прогнози [Електронний ресурс] / А. В. Череп, В. В. Барабанова. – Режим доступу: [//www.nbuv.gov.ua/e-journals/znrnudps/2011\\_1/pdf/11savraf.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/znrnudps/2011_1/pdf/11savraf.pdf).
13. Соколовська А. Теоретичні засади визначення податкового навантаження та рівня оподаткування економіки / А. Соколовська // *Економіка України*. – 2006. – № 7. – С. 4–12.

## ВИСНОВКИ

Викладені авторами колективної монографії теоретико-концептуальні та науково-методичні положення щодо вибору та застосування сучасних управлінських технологій з метою підвищення ефективності функціонування галузевих та регіональних соціально-економічних систем дозволили узагальнити такі висновки:

1. Управлінські технології – це набір управлінських засобів і методів, які включають: методи і засоби збору й обробки інформації; формування та реалізації програмних документів розвитку організацій; прийоми ефективної дії на працівників; шляхи оптимізації управлінських процесів у різних сферах діяльності підприємств; способи підвищення продуктивності і конкурентоспроможності підприємства, принципи, закони і закономірності організації й управління соціально-економічними системами; організації контролю та зворотного зв'язку, – широкий спектр технік управління, спрямованих на створення передумов для прийняття ефективних управлінських рішень.

Враховуючи, що сучасне підприємство – це складна емерджентна система, що перебуває під впливом різноманітних факторів його оточення, важливо комплексно врахувати можливості окремої управлінської технології на кожному рівні управління підприємством, зокрема на макро-, мезо-, мікрорівнях та рівні самого підприємства. У даному науковому виданні якраз і розглядаються сучасні технології управління, що знайшли застосування на усіх зазначених рівнях та дозволяють вирішувати важливе завдання сучасного розвитку – підвищення ефективності діяльності підприємств, організацій, фірм, що є складовими соціально-економічних систем, і отримання завдяки цьому стійких конкурентних переваг та задоволення господарських, соціальних та потреб суспільства. Для його вирішення сучасна парадигма розвитку повинна відповідати послідовному та динамічному процесу трансформації їх існуючого стану до якісно нового рівня, досягнення стійкості розвитку та інноваційних змін. Включення сучасних концепцій розвитку у програмні документи розвитку (стратегії) підприємств та розвиток разом з цим процесом технологій управління створюють умови не тільки для удосконалення таких систем, але і виступають джерелом творчості для креативних і ініціативних людей, спрямованим на розвиток не тільки окремих суб'єктів регіональних та галузевих систем, але і країни в цілому. Необхідно враховувати, що ефективність різних менеджерських практик, стилів, технік і функцій може залежати від змінюваних обставин. Такий підхід стверджує, що теорія управління ще не досягнула того рівня, на якому її можна було б запропонувати як рецепт кращого рішення в будь-якій ситуації. Натомість, різні обставини вимагають застосування різних технік.

2. Слід зазначити, що результативність та ефективність використання управлінських технологій залежить від інтелектуальної складової управлінської діяльності. Запропоноване визначення та графічне представлення комплексної технології інтелектуалізації, крім встановлення її участі в реалізації інтелектуорієнтованих управлінських технологій, дозволяє акцентувати увагу на

необхідності подальших досліджень особливостей зростання частки інтелекту у функціонуванні керуючої та керованої підсистем підприємства.

3. Не володіючи інформацією про стан організації, неможливо встановити стратегічну перспективу розвитку; і не так важливо, чи існує вона взагалі, як важливо знати, для чого вона існує, і як з нею оперативно і раціонально працювати. Вирішення даного завдання у значній мірі залежить від функціонування на підприємстві аналітичної підсистеми, яка дозволяє діагностувати його поточну ситуацію та визначити перспективи. Запропонований системний підхід до діагностики рівня управління на підприємстві розширює потенціал його аналітичної діяльності, беручи до уваги те, що даний підхід дозволяє допрацьовувати і розширювати потенціал діагностичних процедур в залежності від галузевих особливостей і задач конкретної організації.

4. На сьогодні у межах системи діагностики управління на підприємстві можуть працювати різноманітні аналітичні технології, такі як діагностика рівня конкурентоспроможності підприємства та чинників, що її визначають. За результатами оцінок окремих складових системи управління конкурентоспроможністю підприємством, управлінська діагностика дає можливість вирішити питання, спрямовані на визначення причин незадовільних результатів в діяльності підприємства, ліквідацію причин, ліквідацію наслідків та розробку системи заходів з попередження прояву подібних причин у майбутньому. Обґрунтована теоретичних положень діагностування інтелектуалізованої системи управління конкурентоспроможністю дає можливість розробити числову модель оцінки впливу інтелектуальної складової на ефективність та результативність управління конкурентоспроможністю підприємства, систематизувати та структурувати напрямки проведення діагностики з метою прийняття правильних та своєчасних управлінських рішень.

5. Підвищення ефективності сучасних підприємств значною мірою залежить від мотивації персоналу, яка на сьогодні для вітчизняних підприємств продовжує залишатись незадовільною. Це диктує необхідність визначення і дослідження можливостей, методів, технологій та інструментів більш динамічної адаптації до вимог економіки знань як керівного, так і виконавчого складу людських ресурсів підприємств, які представлені різними віковими рамками. Вирішення цієї задачі полягає у можливості гармонійного поєднання сучасними підприємствами і їх керівниками як колективних, так і індивідуальних інтересів, можливостей, здібностей, знань, вмінь і досвіду головних гравців в організаційному просторі – людських ресурсів. Стимулювання творчих працівників лише грошима не дасть бажаних результатів, адже у ієрархії потреб таких працівників матеріальна мотивація посідає далеко не перше місце. Таким чином, управлінський імпульс повинен бути виведений із сфери «мікромеджменту» та переведений у площину колективної атмосфери, яка буде мотивувати та створювати передумови для перетворення творчої енергії у нові продукти, послуги.

6. В умовах активізації євроінтеграційних процесів все більшої вагомості для вітчизняних підприємств набуває технологія аутсорсингу. Слід зазначити, що виважене управлінське рішення щодо передачі на аутсорсинг окремих логістичних функцій дозволить підприємству набути таких факторів успіху як: розуміння цілей і

завдань, що є основними; стратегічне бачення й план; вибір відповідного постачальника; керування партнерськими відносинами; керування проектами; належним чином структурований контракт; комунікації з керівництвом і співробітниками; розробка й постійний моніторинг аутсорсинга; оцінка ефективності аутсорсинга за допомогою ключових показників ефективності переданого процесу; підтримка й контроль із боку вищого керівництва; пильна увага до питань HR; сумісність фінансових звітів; використання зовнішнього аудита.

7. Реалізація положень Стратегії сталого розвитку в Україні актуалізує запровадження засад екологічного менеджменту на промислових підприємствах. Визначальними передумовами розроблення та використання технологій екологічного менеджменту на підприємствах є: це вимога часу і міжнародного співробітництва; промисловість – є одним з найбільших забруднювачів довкілля; природні ресурси – вичерпні; раціональне використання всіх ресурсів, зменшення викидів, скидів та відходів – є вигідним як з екологічної так і з економічної точок зору. Впровадження засад екологічного менеджменту на промислових підприємствах можна вважати економічно і екологічно доцільним тому, що вони дозволяють: збалансувати споживання сировинних матеріалів, води, енергії, скорочуючи, таким чином, виробничі витрати; виготовляти продукцію, яка підлягає вторинній переробці; скорочувати обсяги викидів, скидів шкідливих речовин і цим самим зменшувати екоплатежі; впроваджувати стандарти якості ISO 9000 та ISO 14000, що дасть змогу покращити якість продукції; відкривати можливості доступу до певних видів державної підтримки (впровадження системи екологічного менеджменту зазвичай призводить до послаблення адміністративного тиску на підприємство з боку контролюючих державних органів); виходити на нові ринки збуту; передбачати вихід на новий рівень технологічного розвитку та інновацій; формувати позитивний імідж, враховуючи зростання громадської екологічної обізнаності і бажання споживачів купувати екологічно безпечну продукцію.

8. Розробляючи та реалізуючи будь-яку управлінську технологію на підприємстві керівництво стикається із різноманітними ризиками об'єктивного та суб'єктивного характеру. Впровадження системи управління ризиками на вітчизняних підприємствах сприятиме зменшенню збитків та забезпечить їх успішну діяльність. Розроблена структурна схема управління ризиками повинна слугувати основою для планування організаційних заходів щодо управління ризиками та оптимізації витрат на їх здійснення. Запропонована схема також розглядає різноманітні джерела економічної ефективності підприємства. Більшість із розглянутих напрямів прояву ефективності впровадження системи управління ризиками сприяють ефективному прийняттю рішень в умовах невизначеності, оптимальному використанню часу, що призводить до покращення результатів діяльності підприємства.

9. Проведені окремими авторами даної роботи дослідження дозволяють зробити висновок про те, що економічна безпека – це універсальна категорія, яка характеризує динамічну рівновагу економічної системи та досягається в процесі її розвитку і адаптації до дій внутрішніх і зовнішніх чинників. Відтак на сьогодні важливо застосовувати не тільки управлінські технології, що дозволяють сегментувати негативні наслідки впливу загроз на результати їх діяльності, але й

попереджувати їх виникнення. Результати аналізу й оцінки рівнів складових економічної безпеки підприємства повинні бути покладені в основу розроблення комплексу заходів, спрямованих на протидію загрозам, та підвищення рівня економічної безпеки підприємства і відповідно розширення його адаптаційних можливостей до змін та створення умов стабільного функціонування і розвитку.

10. Досягнення ефективної роботи підприємства можливо за умови відповідності поставлених цілей ресурсам для їх досягнення. А це можливо за рахунок впровадження та використання на підприємствах системи бюджетування. Для досягнення ефективності роботи системи бюджетного управління, а отже і ефективності підприємства, важливо налагодити зв'язок із суміжними процесами на підприємствах, підвищити їх якісний рівень, а також враховувати чинники, що впливають на підтримання роботи самої бюджетної моделі з мінімальними ризиками. Але навіть при високій зрілості процесів, керівник підприємства повинен вміти, розуміти і грамотно використовувати інформацію, яку надає система бюджетного управління. Як наслідок досягнення такого зв'язку, ефективна робота системи бюджетування допоможе істотно знизити невизначеність щодо майбутнього підприємства і тим самим дозволить приймати обґрунтовані і виважені рішення. В результаті це має привести до поліпшення керованості та прозорості бізнесу, оптимізації використання ресурсів та підвищення прибутковості роботи підприємства та його інвестиційної привабливості, тобто до підвищення ефективності управління на підприємстві.

11. На сьогодні у контексті реалізації адміністративної реформи в Україні з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності регіонів все більшого значення набувають управлінські технології, які орієнтують не тільки на підвищення добробуту місцевих громад, а й сприятимуть активізації євро інтеграційних процесів. Розроблення та реалізація моделі економіки добробуту в стратегічному влануванні розвитку регіону дозволить обґрунтувати доцільність налагодження партнерських відносин між органами місцевого самоврядування, суб'єктами господарювання і мешканцями сільської громади у вирішенні питань місцевого значення, що ставить інтереси всіх складових громади в одну площину. Разом з тим, реалізація такого підходу в управлінні місцевим економічним розвитком потребує розробки організаційного механізму стратегічного планування розвитку сільських громад.

12. Не менш важливим на сьогодні є розвиток транскордонного співробітництва. Для досягнення ефекту у даній сфері необхідно сформувати портфель інструментів з економічної безпеки прикордонних територій, а саме у сферах удосконалення нормативно-правового забезпечення; усунення політичних та адміністративних бар'єрів; створення господарської, соціальної та культурної інфраструктури з формуванням спільних органів, господарюючих суб'єктів, кластерних об'єднань; розробки та реалізації Стратегії розвитку прикордонних територій, тощо. Слід зазначити, що рівень національної безпеки залежить від збалансованого розвитку поєднання інтересів економічної безпеки держави та економічної безпеки прикордонних територій. Дане питання є надзвичайно складним і важливим та потребує подальшого опрацювання.



13. Розробляти конкретні заходи та впроваджувати їх у стратегічні програмні документи розвитку регіону можливо на основі проведення грамотної діагностики ситуації в регіоні. Запропонований у роботі алгоритм такої діагностики є відправним аргументом для майбутнього досягнення консенсусу між місцевими громадами, державою та пересічними громадянами. Логічно вбудований комплексний підхід до аналізу допоможе краще ідентифікувати ситуацію, діагностувати наміри гравців місцевого ринку та їх запити, виявити критичні «точки», що перешкоджають зростанню громади і знайти консенсус щодо використання конкурентних переваг в території, вибору найбільш узгодженого та найбільш перспективного сценарію розвитку та формування головних цілей, що стоять перед громадою.

14. Соціально-економічний розвиток регіонів України сьогодні як ніколи потребує використання новітніх підходів і технологій управління, спрямованих на підвищення ефективності функціонування регіональних економік та, як наслідок, забезпечення їх конкурентоспроможності. В зв'язку з цим, важливе значення для розвитку регіону має партнерство між наукою, бізнесом і громадськими організаціями. З виконаного у даній роботі аналітичного огляду та оцінки взаємодії в процесі спільної життєдіяльності таких ключових учасників процесів стратегічного соціально-економічного розвитку регіонів як влада, наука, бізнес і громадські організації, стає цілком очевидною організаційна і, навіть, ментальна готовність людських ресурсів органів регіонального управління і менеджменту, всіх провідних гравців цих регіональних суспільних систем до сприйняття та ефективного використання управлінської технології гармонізації цілей та інтересів учасників цього процесу.

15. Базою для реалізації регіональних програм розвитку є зміни в економічному потенціалі регіону, які повинні скеровуватись на структурну модернізацію. Політика структурної модернізації регіональної економіки передбачає оптимізацію внутрішньосистемних параметрів економіки з точки зору протидії негативним зовнішнім шокам. Йдеться про побудову ефективної високотехнологічної структури регіональної економічної системи, спроможної забезпечувати розвиток передових виробництв і реагувати на зовнішні та внутрішні кризові явища з найменшими втратами ефективності.

16. Важливим інструментом активізації інноваційної діяльності в Україні є технологічні парки, які здійснюють концентрацію наукових, виробничих та фінансових ресурсів на відповідних пріоритетних напрямках інноваційної діяльності. Кінцевим результатом їх діяльності є, насамперед, впровадження у виробництво більш ефективних технологій, створення нової продукції та вдосконалення тієї, що виготовлялась раніше, механізація і автоматизація виробництва, організація випуску інноваційної продукції в обсягах, що задовольняє потреби національної економіки та постачання продукції на експорт. Діяльність технопарків загалом сприяє забезпеченню потреб внутрішнього ринку, зменшує залежність від імпорту, високими темпами нарощує обсяги постачання на експорт високотехнологічної конкурентоспроможної на світовому ринку продукції, створює нові робочі місця і надає можливості для реалізації вченими і висококваліфікованими спеціалістами України свого інтелектуального потенціалу. Тому, до кардинальних заходів з

покращення ситуації належить необхідність відновлення нормативно-законодавчої бази створення і функціонування технопарків, яка успішно діяла в 2000-2004 роки. Надання державної підтримки технопаркам дозволить не тільки зберегти ці структури в Україні, але й забезпечити у перспективі їх активізацію.

17. В сучасних умовах актуальним є питання удосконалення технології реінжинірингу у сфері перепроєктування виробничих процесів техногенно небезпечних виробництв. Для вирішення даного завдання запропоновано управлінську технологію еколого-економічного реінжинірингу виробничих процесів техногенно небезпечних нафтогазових підприємств, яка базується на поєднанні адаптованих процедур і інструментів управління для поліпшення недосконалих виробничих процесів, екологічних характеристик та економічних показників, досягнення високого рівня техногенної безпеки і зниження негативного впливу таких підприємств на навколишнє середовище, а також застосуванні принципів системно-екологічного підходу, що полегшить впровадження теоретичних і практичних положень реінжинірингу бізнес-процесів і сприятиме досягненню максимально позитивного інтегрального (економічного, екологічного, соціального, технологічного) ефекту.

18. Сформувати систему довгострокових конкурентних переваг компанії і зберегти більшість прихильників бренду при зміні зовнішніх факторів дозволяє концепція брендингу. Незважаючи на те, що бренд існує тільки у свідомості споживачів, він володіє цілком матеріальною цінністю і є засобом отримання додаткового прибутку, причому часто капітал бренду становить найбільшу частину всіх корпоративних активів. Джерела капіталу бренду зароджуються у свідомості споживача. Зміст бренду, який повинен бути сприйнятий потенційними споживачами, визначається як ідентичність бренду. Існує ряд інструментів, які дають змогу оцінити ефект, створений компонентами ідентичності бренду, для того, щоб, визначити, чи досягається максимально можливе співпадання запланованого і сприйнятого змісту бренду. Зокрема, в роботі пропонується, як можна досліджувати окремий компонент бренду, критерії ефективності та показники, які визначають межі, суть і складові частини одного узагальненого критерію ефективності.

19. Важливим питанням для забезпечення життєздатності вітчизняних підприємств є удосконалення національної податкової політики. У реформуванні податкової системи необхідним є розуміння того, що податкова політика є складовою єдиної концепції макроекономічного регулювання, тому реформа системи оподаткування в Україні повинна, з одного боку, відбуватися відповідно до пріоритетних цілей і завдань реформи бюджетної системи, політики структурних змін і загалом концепції соціально-економічного розвитку держави, а з другого – необхідні зміни в податкових відносинах мають підкріплюватися відповідними реформами в інших сферах суспільного життя, оскільки в іншому разі на шляху ефективного використання регуляторної функції податкових важелів можуть виникнути (і досить частовиникають) більш сильні фактори, що протидіють, у тому числі й ті, що перешкоджають впливу податкових інструментів на підвищення ефективності вітчизняних підприємств та загалом конкурентоспроможності національної економіки.



Наукове видання

**СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЕВИМИ І РЕГІОНАЛЬНИМИ  
ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ**

Колективна монографія

*За загальною редакцією  
доктора економічних наук, професора Петренка В. П.  
доктора економічних наук, професора Полянської А. С.*

Видано в редакції авторів.

Підписано до друку 10.07.2015  
папір офсетний, друк цифровий  
формат 60x84 /16, ум. друк. 16,7 арк.  
Зам. № 187, наклад 300 прим.

Видавець: ІФНТУНГ  
м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15

Друк: підприємець Голіней О.М.  
м. Івано-Франківськ, вул. Галицька, 128  
тел. (0342) 58 04 32, +38 050 540 30 64