

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ  
ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ  
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

*Кафедра менеджменту та управління проектами*

**РЕЗУЛЬТАТ-ОРІЄНТОВАНІ ПІДХОДИ,  
ІНСТРУМЕНТИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ  
В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

*Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю  
(26 жовтня 2012 р., м. Дніпропетровськ)*

**2012**

**ББК 67.400**  
**УДК 352/354**  
**Р 34**

*Рекомендовано до друку вченою радою ДРІДУ НАДУ при Президентіві України  
(протокол № 09/149 від 21 вересня 2012 р.).*

***Редакційна колегія:***

д.держ.упр., проф. Шаров Ю.П. (голова), д.держ.упр., проф. Серьогін С.М.,  
д.і.н., проф. Бородін Є.І., д.держ.упр., доц. Маматова Т.В.,  
к.держ.упр., доц. Чикаренко І.А. (відп. секретар)

**Р 34 Результат-орієнтовані** підходи, інструменти та технології в публічному управлінні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпропетровськ, 26 жовт. 2012 р. / за заг. ред. Ю. П. Шарова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 135 с.

Уміщено матеріали щодо результативного застосування у практиці публічного управління сучасних інноваційних підходів менеджменту (стратегічного, проектного, корпоративного, кластерного, управління змінами, управління якістю, управління персоналом на компетентнісних засадах, соціальної відповідальності, передової організаційної культури тощо); подано результати вивчення та узагальнення релевантного зарубіжного та вітчизняного досвіду і кращих практик.

Для працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, представників бізнесу, фахівців з менеджменту та управління проектами, науковців, викладачів, слухачів, студентів.

## ЗМІСТ

### ПЛЕНАРНЕ ЗАСІДАННЯ

<i>Шаров Ю. П. Діяльність кафедри з опрацювання концепції NewPublicManagement</i>	6
<i>Маліков С. В. Проблеми кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування</i>	13
<i>Тертишна О. А. Перспективи організації навчання посадових осіб місцевого самоврядування в рамках Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування</i>	17
<i>Маматова Т. В. Складова «Розумне врядування» у європейській моделі «Розумне місто»</i>	21
<i>Прокопенко Л. Л. Досвід реформування регіонального управління в Польщі</i>	24
<i>Єрошкіна Т. В. Оцінювання діяльності персоналу закладів охорони здоров'я</i>	27
<i>Безуглий Д. Г. Проблемні аспекти типології муніципальних проектів</i>	31
<i>Акимов А. А. Оценка эффективности стратегического планирования развития животноводства</i>	34
<i>Белолипецкая В. В. Стратегическое планирование в регионе</i>	37
<i>Виницына В. В. Бюджетная классификация в бюджетировании, ориентированном на результат</i>	40
<i>Москаленко М. Р., Кропанев М. Е. Поисковый и нормативно-целевой прогнозы в результат-ориентированном управлении</i>	43
<i>Оленковська Л. П. Форми міжмуніципальної співпраці</i>	45
<i>Парубчак І. О. Публічне управління – основний організаційний фактор становлення соціальної системи</i>	48
<i>Рудская Е. Н. Зеленые технологии управления ресурсами городских территорий</i>	51
<i>Федонина О. В. Преимущества инновационных кластеров в развитии региона</i>	54
<i>Шишов В., Жебчук Р. Бюджетирование, ориентированное на результат – инструмент повышения эффективности управления государственными финансами</i>	57
<b>СЕКЦІЙНІ ЗАСІДАННЯ</b>	
<i>Бачинська І. С. Державне управління та діяльність кадрів: причини недостатнього рівня оцінювання та корупції на місцях</i>	59
<i>Вернигор І. Ю. Якість надання державних послуг в умовах розвитку інформаційного суспільства в Україні</i>	61

<b>Вуколов В. В.</b> Один з підходів щодо вимірювання інформаційної компетентності	64
<b>Гладка О. М.</b> Практичні підходи до формування базових компетенцій щодо створення, управління та розвитку ефективної команди	67
<b>Горпинич О. В., Горпинич К. О.</b> Управління інноваційною стратегією розвитку підприємства	69
<b>Горпинич О. В., Корець Є. А.</b> Удосконалення управління просуванням продукції фармацевтичної компанії з застосуванням інтелектуального капіталу	70
<b>Ігнатова О. В.</b> Модель вибору процесів функціональної діяльності органів державного управління для проведення науково-практичних досліджень персоналом організації	72
<b>Каховська О. В.</b> Упровадження засад соціально-орієнтованого публічного управління задля розбудови соціальної держави	76
<b>Кірсєва О. Б.</b> Краудсорсинг як метод активного використання колективного інтелекту	78
<b>Копитько О. О.</b> Упровадження європейської практики розроблення стратегій регіонального розвитку в Україні	81
<b>Кривчик Г. Г.</b> Перебудова державної влади і правової системи СРСР у воєнних умовах	84
<b>Кривчик Г. Г.</b> Особливості державного управління економікою в період «застою» (друга половина 60-х – перша половина 80-х рр. ХХ ст.)	87
<b>Курінний О. В.</b> Особливості стратегічного планування структурних перетворень на підприємстві	90
<b>Лащенко О. В., Кравцова Т. В.</b> Використання маркетингу в системі управління персоналом підприємства	93
<b>Лосіхін О. О.</b> Феміністський рух у соціальному конструюванні гендерних відносин	95
<b>Лукина А. В.</b> Результат-ориєнтований підход в соціально-педагогической роботі по профілактике преступности несовершеннолетних	97
<b>Молоканова В. М.</b> Публічне управління регіональними програмами розвитку на засадах проектного менеджменту	99
<b>Негер Е. Ю.</b> Досвід управління землею в Німеччині та напрями співпраці з Україною	101
<b>Попд'ятнікова А. Я.</b> Система збалансованих показників розвитку транзитного потенціалу України	103
<b>Полюшкін С. С.</b> Підхід до формування механізму забезпечення сталого розвитку міста-мегаполіса	105

<i>Попова О. І. Управління якістю освіти як загальнодержавна проблема</i>	107
<i>Рижко А. М. Соціальна відповідальність органів місцевого самоврядування в системі публічного управління</i>	110
<i>Савостенко Т. О. Використання стратегічного планування для вирішення проблем розвитку малих міст України</i>	112
<i>Сергієнко Е. О. Впровадження нової організаційної культури при застосуванні інноваційних підходів менеджменту</i>	115
<i>Чикаренко І. А., Чикаренко О. О. Моделювання системи управління інноваційним розвитком</i>	118
<i>Шапа М. М. Когнітивна карта як критерій управління соціально-економічною системою</i>	121
<i>Шпекторенко І. В., Дубова О. А. Визначення змісту самоосвіти державних службовців шляхом профілювання типових функцій та завдань посадової діяльності</i>	124
<i>Эрперт А. М., Ризун М. Д. Источники финансового обеспечения инноваций на горно-обогатительном комбинате</i>	127
<b>ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ</b>	131

## ПЛЕНАРНЕ ЗАСІДАННЯ

*Шаров Ю. П.,*

*д.держ.упр., професор,*

*ДРІДУ НАДУ, завідувач кафедри менеджменту та управління проектами*

### **ДІЯЛЬНІСТЬ КАФЕДРИ З ОПРАЦЮВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ NEW PUBLIC MANAGEMENT**

Протягом дворічного періоду від свого 10-річчя у 2010 році наукова діяльність кафедри менеджменту та управління проектами ДРІДУ НАДУ при Президентіві України була спрямована на відпрацювання актуальної для сучасного публічного управління концепції New Public Management.

Вибір стратегічного вектору розвитку України в напрямку європейської інтеграції, новий рівень відповідальності влади перед територіальними громадами за результати управління зумовлюють пошук ефективних методологічних засобів реалізації системних вимог до здійснення активного розвитку територій. Вибір проблематики поточних досліджень кафедри обумовлюється можливостями забезпечення такого розвитку з використанням інструментів та моделей, що пропонуються концепцією New Public Management, зокрема, стратегічних, проектних, кластерних, управління змінами, концепцій управління якістю, нової організаційної культури, соціальної відповідальності тощо, адаптованих до сфери публічного управління.

Одним із завдань досліджень кафедри була проекція Європейських стандартів управління на муніципальний рівень. Було відпрацьовано власне розуміння європейських стандартів публічного управління як комплексу правил і норм формування й упровадження політик, вимог до системи управління, які у сукупності створюють засади добровільного й повторного їх застосування в діяльності з метою наближення до певної еталонної моделі побудови й реалізації сучасної публічної влади, орієнтованої на людину. У тривимірному просторі «урядування – адміністрування – менеджмент» і в контексті подальшої європейської орієнтації вітчизняного муніципального менеджменту, основи якого закладалися й нашими попередніми розробками і який знаходиться на стадій свого становлення, запропоновано виділити наступні принципи, які доповнюють європейську парадигму місцевого самоврядування і відповідають вимогам результат-орієнтованого менеджменту: принцип гармонізованого керованого розвитку; принцип забезпечення високої якості публічних послуг і захисту прав споживачів; принцип регулярного зворотного зв'язку з громадою з приводу оцінювання якості діяльності влади з позицій громадянина-споживача послуг; принцип раціонального сполучення міжсекторного співробітництва з конкуренцією за муніципальні ресурси при виробленні й наданні послуг; принцип корпоративного підходу; принцип кластерного підходу до організації територіального співробітництва виробників

товарів і послуг; принцип відкритості влади й співучасті громадян в управлінні; принцип постійного розвитку системи управління громадою; принцип постійного розвитку персоналу органів муніципального управління [17]. Запропонований комплекс принципів менеджмент-орієнтованого управління дає можливості сформувати відносно завершену картину ідеологічної, інституційної та методологічної складових демократичного публічного управління, що реалізується відповідно до сучасних європейських стандартів у цій сфері.

У подальших дослідженнях було приділено увагу розгляду муніципальних утворень як базового рівня реалізації концепції сталого розвитку й визначені положення, які набувають характеру принципів управління процесами керованого розвитку муніципального утворення [5]; розпочато роботи з опрацювання механізмів забезпечення сталого розвитку муніципальних утворень на засадах проектного аналізу.

Досліджувалися підходи до управління інноваціями та змінами в публічному управлінні. Проаналізовано теоретико-правові засади формування національної інноваційної системи і визначено системні вимоги до неї, підходи, інструменти та принципи, які впливають із особливостей сучасного соціально-економічного стану країни. Показано, що побудова інноваційної інфраструктури в Україні повинна спиратися на менеджмент-орієнтовані підходи, зокрема, проектний та кластерний, які забезпечують реалізацію стратегічних пріоритетів інноваційної діяльності, інтеграцію та кращу координацію всіх видів ресурсів. Досліджено базові методологічні аспекти кластерної моделі організації місцевої економіки, визначено відмінності сучасного кластеру від традиційних форм об'єднань організацій і підприємств, досліджено міжнародний досвід ідентифікації кластерних структур, інструменти діагностики кластерів, способи інтерпретації ознак кластерів, які не мають кількісного характеру. Показано, що на муніципальному рівні кластери є одним із інноваційних механізмів реалізації стратегічних пріоритетів розвитку території. Муніципальні кластери являють собою локальну мережну структуру, яка інтегрує діяльність представників органів муніципального управління, бізнес-середовища, місцевих науково-дослідних, освітніх, громадських, інших некомерційних організацій з метою задоволення спільних інтересів громади, досягнення конкурентних переваг, підвищення експортних можливостей. Муніципальний кластер будується з урахуванням позитивних синергетичних ефектів саме територіальної агломерації, а саме, як зазначалося вище, на основі близькості споживача і виробника і виокремлення бізнесу. Визначено абсолютні та відносні конкурентні переваги муніципальних кластерів, проаналізовано фактори, що в сьогоdnішніх умовах запобігають формуванню муніципальних кластерів, показано роль органів муніципального управління в запровадженні місцевих кластерних ініціатив. Як підсумок даного блоку досліджень запропоновано вихідний варіант моделі імплементації сучасних менеджмент-орієнтованих підходів у реалізацію концепції кластеризації економіки муніципального утворення на засадах проектного підходу [8-11].

Під час аналізу класичних моделей управління змінами продемонстровано важливість сполучення стратегічного й тактичного підходів до розвитку організації в рамках концепції постійних поліпшень «кайзен». Відзначено зростання ролі «м'якого» компоненту в умовах прискорення суспільних перетворень і необхідності з цього приводу включення в процес управління змінами специфічних методик прогнозування й обліку впливу організаційних перетворень на зацікавлені групи (суспільство в масштабах міста, регіону, країни) і природне середовище. Акцентовано на зростанні вимог до персоналу з огляду на забезпечення вимог споживача й необхідності формуванні норм соціально відповідальної поведінки керівників різних рівнів в умовах організаційних перетворень [7].

Окремим напрямом досліджень було опрацювання науково-прикладних положень щодо управління в публічних інституціях з використанням інструментів та моделей менеджмент-орієнтованої діяльності. Для визначення рівнів зрілості систем надання якісних послуг з державного контролю розроблено відповідну анкету і проведено опитування в органах державної влади та місцевого самоврядування Дніпропетровської області. Результати опитування свідчать про те, що переважна більшість органів виконавчої влади знаходиться на значно нижчому рівні розвитку систем надання публічних послуг у порівнянні з територіальними органами системи технічного регулювання України, унаслідок чого було запропоновано коригувальні та запобіжні дії з метою підвищення результативності системи надання якісних публічних послуг [3].

У ході дослідження процесів реформування Державної податкової служби України (ДПСУ) увагу насамперед було приділено формуванню стратегічного бачення. Ураховуючи суперечливість інтересів зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів, якими є уряд України, органи місцевого самоврядування, керівництво ДПАУ, суб'єкти підприємницької діяльності, громада, засоби масової інформації, іноземні інвестори запропоновано формування стратегічного бачення на засадах основоположних принципів. По-перше – компромісу інтересів основних груп стейкхолдерів (задоволення потреб одного будь-якого стейкхолдера не повинно відбуватися за рахунок погіршення обслуговування інших: наприклад, наповнення бюджету не повинно досягатися за рахунок збільшення фіскального тиску на платників податків). По-друге – динамічність моделі з урахуванням зміни багатьох факторів зовнішнього оточення та внутрішнього середовища ДПСУ, таких як розвиток технологій оподаткування у світі, зміни в системі державної влади, розвиток демократії та самосвідомості громадян України тощо. Отже, стратегічне бачення у такій постановці не є детермінованою на весь період стратегічного планування константою. По-третє – урахування європейських принципів надання адміністративних послуг у сфері оподаткування, а саме безконтактність відносин платника з органами ДПСУ; конструктивні взаємовідносини з платниками податків, насамперед із суб'єктами підприємницької діяльності на засадах неупередженості і підзвітності суспільству. Запропоновано механізм формування гармонізованого стратегічного бачення через формалізоване



визначення його ключових положень. Відпрацьовано застосування підходу збалансованої системи показників (BSC) до оцінювання успішності діяльності ДПСУ з модифікацією класичних проєкцій BSC і використанням багатовимірної матриці впливу (по-перше, крізь призму стратегічних цілей розвитку й реформування ДПСУ; по-друге – крізь призму інтересів та пріоритетів стейкхолдерів) [12-13].

За результатами проведеного аналізу діяльності в органах Державного контролю в Україні показано, що вона має розглядатись з позиції принципово нової парадигми – як системна діяльність з надання послуг неявно вираженому споживачеві. Реалізація функції державного контролю у сфері господарської діяльності має бути цілеспрямована на зниження вірогідності появи на ринку небезпечної продукції в умовах мінімального втручання держави в діяльність бізнесу та підвищення якості й конкурентоспроможності вітчизняної продукції. Показано, що упровадження сучасних моделей управління на основі якості в органах місцевого самоврядування згідно з міжнародними стандартами стає невід’ємною частиною процесу інтеграції України до ЄС. Водночас фактично відсутній інтерес до створення в органах публічного управління інтегрованих систем менеджменту (таких, що враховують вимоги двох чи більше стандартів). Навпаки, в багатьох країнах такі тенденції стають дедалі сильнішими за причиною наявності низки переваг інтеграції систем менеджменту: розробка єдиної структури менеджменту; охоплення великої кількості аспектів діяльності; єдина політика; зменшення витрат на підготовку системи (30 – 40 % об’єму документації співпадають); зменшення витрат на проведення сертифікаційного аудиту; зменшення витрат на функціонування системи; поліпшення зовнішнього іміджу організації: більша привабливість для інвесторів, споживачів та суспільства; можливість зменшення страхових платежів; розширення можливостей адаптації у постійно змінному зовнішньому середовищі. За результатами досліджень запропоновано модель, яку побудовано з урахуванням рекомендацій Настанови ISO 72 для органу муніципального управління. Вона забезпечує поєднання циклу PDCA (Плануй–Виконуй–Контролюй–Дій) та блоків: зацікавлені сторони; політика і принципи; планування; впровадження і функціонування; поопераційне управління критичними аспектами; оцінювання діяльності; поліпшення; аналізування з боку вищого керівництва; постійне удосконалення. Акцентовано на необхідності змін в організаційній культурі публічного управління, формування культури якості та соціальної відповідальності в цих установах [2; 4].

З урахуванням викладеного особливого значення набуває розвиток концепції соціальної відповідальності та формування клієнт-орієнтованої організаційної культури в організаціях публічного сектору, зокрема в органах місцевого самоврядування. Досліджено витoki і принципи концепції соціальної відповідальності й запропоновано принципи соціальної відповідальності в місцевому самоврядуванні. Вивчено особливості й можливості адаптації міжнародних стандартів корпоративної соціальної відповідальності в українське муніципальне управління. Розглянуто підходи до оцінювання суспільної корисності від упровадження систем соціальної відповідальності в

органах місцевого самоврядування, запропоновано кількісні показники оцінювання суспільної корисності від соціально-відповідальної діяльності органу місцевого самоврядування та показано підхід до інтерпретації відповідних якісних показників [1].

Нашими дослідженнями акцентовано, що формування стратегічного мислення управлінців місцевих органів влади й управління, розвиток людського капіталу мають базуватись на відповідних культурних змінах. Виходячи з сучасної парадигми публічного управління, яка базується на орієнтації на клієнта-споживача публічних послуг, визначено поняття «організаційна культура муніципального управління», що розглядається як адаптована до умов муніципального управління сукупність суспільних цінностей та уявлень, що є похідними від усвідомлення місії муніципального управління, базуються на орієнтації всієї діяльності на клієнта-громадянина, зумовлюють здатність персоналу до змін і перетворення органу управління в «підприємство» з надання якісних послуг населенню. Сформовано концепцію організаційної культури муніципального управління в обґрунтованих координатах «клімат», «регламенти», «ринок», «адхократія». яка презентує вектори діяльності і вимоги до неї з урахуванням синергії цінностей. Запропоновано підхід до формування нової організаційної культури муніципального управління на шляхах навчання через прогресивну діяльність та упровадження відповідних стандартів [6].

Описуваний період досліджень кафедри співпадає з відчутною активізацією застосування в Україні таких результативних інструментів управління як стратегічне планування та проектний підхід, які сьогодні органічно поєднуються. Методологічні розробки кафедри з цього приводу широко відомі в Україні [18] і сьогодні у багатьох стратегіях відбувається їх практичне втілення. Застосування проектного підходу дозволяє долати класичний системний недолік стратегічного планування – низький рівень реалізації навіть хороших стратегій. Проектна методологія створює раціонально формалізовану схему планування проекту, передбачає формування системи центрів відповідальності за виконання робіт, розподіл фінансових ресурсів, побудову графіків виконання робіт у часі. Отже, забезпечується програмування діяльності з упровадження стратегії, концентрація ресурсів і відповідальності учасників проекту, що радикально підвищує вірогідність досягнення запланованих результатів [15; 16]. За описаною схемою командою представників кафедри сформовано чергову стратегію розвитку міста Бердянськ Запорізької області на 2012-2016 р.р. і на період до 2027 року. У даній стратегії для реалізації стратегічного бачення і шести пріоритетів стратегії найближчого у часі періоду сформовано близько сімдесяти проектів. Задля підвищення якості і результативності цього етапу робіт проведено навчання працівників виконкому Бердянської міськради технологіям планування проектів та управління ними, оцінювання їх суспільної корисності на основі розробленої кафедрою методики, що базується на визначенні вигод громади. Приділено увагу організації процесу управління реалізацією стратегії, запропоновано систему моніторингу виконання проектів та оцінювання рівня їх

виконання. За описуваний період часу представниками кафедри також взято участь у розробці стратегії розвитку міста-мегаполіса Дніпропетровська, в якій ураховано низка змістовних пропозицій щодо формування місії та стратегічного бачення, комплексу пріоритетів розвитку міста.

Розглянуто можливості використання проектного підходу у сполученні з контрактним менеджментом як антикризового засобу [15], розпочато роботи з адаптації методології і технологій проектного аналізу для обґрунтування проектів місцевого самоврядування, з формування типології зазначених проектів. Досліджено деякі можливості застосування стандарту Р2М у публічно-управлінській діяльності [14].

Результати наукової діяльності кафедри не лише застосовуються у практиці (розробка стратегій і проектів на замовлення органів влади й управління, участь у відповідних експертних групах тощо), а й знаходять своє відображення у навчально-методичній роботі (підготовка та підвищення кваліфікації кадрів публічного управління), у підготовці кадрів вищої кваліфікації: за період 2010-2012 р.р. видано десять навчальних посібників, з них чотири – з грифом МОНмолодьспорту України, захищено кандидатську дисертацію у галузі управління проектами і програмами, проведено дві науково-практичні конференції з міжнародною участю, підготовлено понад сорок статей до Енциклопедії та Словника з державного управління. Співробітники кафедри активно залучаються до реалізації міжнародних проектів, беручи участь, зокрема, в канадійсько-українських проектах «Розбудова спроможності до економічно-обґрунтованого планування розвитку областей та міст України» та «Місцевий економічний розвиток міст України», українсько-швейцарському проекті з тематики «Управління знаннями» DESPRO та ін.

Отже, можна констатувати, що наукова діяльність кафедри менеджменту та управління проектами орієнтована на розв'язання широкого кола актуальних проблем публічного управління на засадах передових досягнень менеджменту та методології управління проектами, є результативною та визнаною науково-управлінською громадськістю.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Маматова Т. В. Міжнародні стандарти корпоративної соціальної відповідальності: механізм адаптації для органів публічного адміністрування України / Маматова Т.В. // Державне регулювання соціального підприємництва та соціально відповідального бізнесу : матер. II міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 25 лист. 2010 р. – Х.: вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2010. (подано до ред.)

2. Маматова Т. В. Реалізація функції державного контролю як надання публічної послуги: методологічні засади та практична імплементація / Маматова Т. В. // Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду удосконалення діяльності органів влади : матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Полтава, 24 лист. 2010 р. – Ч. I. – Полтава : ПолтНТУ, 2010. – С. 120 – 122.

3. Маматова Т. Методологічні засади визначення рівнів зрілості

систем надання якісних послуг з державного контролю / Тетяна Маматова // Держ. упр. та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – № 1 (8). (у ред.)

4. Маматова Т. В. Інтегровані системи соціальної відповідальності органів муніципального управління як фактор забезпечення сталого розвитку територій / Маматова Т. В., Рижко А. М. // Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф., 1 жовт. 2011 р., Дніпропетровськ / за заг. ред. О.Ю. Бобровської. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – С. 166 – 169.

5. Полюшкін С. Методологічні засади діяльності органів публічної влади в процесі управління сталим розвитком мегаполіса / Сергій Полюшкін // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 2. (у ред.).

6. Сергієнко Е. О. Клієнт-орієнтована організаційна культура в муніципальному управлінні / Е. О. Сергієнко // Антикризисні механізми регіонального та муніципального розвитку : матер. щорічної наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 9 квітня 2010 р., м. Київ. – К. : АМУ, 2010.

7. Управління змінами в публічному адмініструванні за наук. ред. Ю. П. Шарова. / Шаров Ю.П., Чикаренко І.А. Маматова Т.В., Лозовська Л.І., Копитько О.О., Сергієнко Е. О.– Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 144 с.

8. Чикаренко І. А. Проблеми застосування кластерного підходу у реалізації пріоритетів інноваційного розвитку міста / І. А. Чикаренко // Антикризисні механізми регіонального та муніципального розвитку : матер. міжнародної наук.-практ. конф., 9 квітня 2010 р., м. Київ. – у 2 ч. – К. : видавничо-поліграфічний центр АМУ, 2010. – Ч. 2. – С. 352 – 355.

9. Чикаренко І. Державна підтримка інвестиційно-інноваційних проектів: стимулювання їх реалізації через зміни в оподаткуванні / І.Чикаренко, О.Чикаренко // Матер. Міжнар. наук.-практ. бізнес-форуму: «Бізнес і наука: вектори співпраці», Крим, Партеніт, 18-22 травня 2009 р., Партеніт . – Сімферополь, 2009. – С. 126 – 128.

10. Чикаренко І. Проблемы и перспективы внедрения кластерного подхода в инновационное развитие муниципальных образований Украины / І. Чикаренко // Механизмы формирования и функционирования национальной и региональной инновационных систем : матер. междунар. конф., 16 ноября 2010 г., г. Орел, Россия. – Орел : ОРАГС, 2010. (у ред.)

11. Чикаренко І. Проектний та кластерний підходи як інструменти регулювання та реалізації інноваційної діяльності в Україні / І. Чикаренко // Теорія та практика державної служби : щорічна наук.-практ. конф., м. Дніпропетровськ, 5-6 листопада 2010 р. – Ч. 2. – Д. : ДРІДУ, 2010.

12. Чикаренко О. Збалансована система показників як інструмент модернізації державної податкової служби України / О. Чикаренко // Вивчення та запровадження в Україні іноземного досвіду удосконалення діяльності органів влади : Матер. IV Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 24 листопада 2009 р., м. Полтава. – Ч. 1. – Полтава : ПолтНТУ, 2009. – С. 133 – 135.

13. Чикаренко О. Результат-орієнтоване управління стратегічним розвитком державної податкової служби України / О. О. Чикаренко // Право та державне управління. – 2011. – № 2. – С. 120 – 125.
14. Шаров Ю.П., Молоканова В.М. Застосування принципів стандарту Р2М у публічно-управлінській діяльності/ «Публічне управління: теорія та практика». – 2011. – Вип.1. – С. 145-150.
15. Шаров Ю. П. Антикризові технології в муніципальному управлінні: проектний аспект // Публічне управління: теорія та практика – Х. : ХарРІДУ, 2010. – Вип. 2– С.190-193.
16. Шаров Ю.П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст / «Публічне управління: теорія та практика». – 2010. – Вип.1. – С. 5–9.
17. Шаров Ю. П., Чикаренко І.А. Європейські стандарти публічного управління: проєкція на муніципальний рівень // Державне управління та місцеве самоврядування. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 1 (4). – С. 295 – 304.
18. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти / Монографія. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 302 с. 20,94 д.а.

**Маліков С. В.,**

*к.юр.н.,*

*голова Державного фонду сприяння місцевому самоврядуванню в Україні*

## **ПРОБЛЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Адміністративна реформа, започаткована Президентом нашої держави В.Ф.Януковичем, акцентує увагу на питаннях розвитку персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування. Саме персонал у нових умовах сучасних трансформацій є важливим фактором та одночасно головним суб'єктом динамічного суспільно-політичного та економічного розвитку України та модернізації її базових інститутів. У свою чергу, затверджена Президентом України стратегія державної кадрової політики, активізує попит на висококваліфіковану діяльність персоналу у системі органів державної влади та місцевого самоврядування, а також виступає гарантом ефективності функціонування системи управління державою в цілому.

Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні, як допоміжний орган при Президентові України, приділяє значну увагу реалізації державної політики, задекларованої Президентом України В. Ф. Януковичем щодо розширення повноважень регіонів шляхом формування нової ідеології управлінської діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування, спрямованої на ефективне розв'язання проблем регіонального та місцевого розвитку.

У цьому плані важливого значення набуває Всеукраїнський конкурс

проектів та програм розвитку місцевого самоврядування, функції дирекції якого виконує Державний фонд сприяння місцевому самоврядуванню в Україні.

За дев'ять років існування Конкурс став масштабною подією для вітчизняної муніципальної еліти та найефективнішою формою державної підтримки проектів місцевого та регіонального розвитку.

Результати Конкурсу – створення вітчизняного банку інноваційних ідей, їх впровадження у практику діяльності органів місцевого самоврядування, поглиблення процесів муніципальної реформи, підвищення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування як складової державної кадрової політики.

Так, наприклад, за результатами конкурсного відбору 2011 року, який був проведений з урахуванням завдань Президента України щодо реорганізації Державного фонду сприяння місцевому самоврядуванню в Україні, з 725 проектів, поданих на конкурс, відібрано 130 кращих проектів розвитку місцевого самоврядування.

Проекти та програми Всеукраїнського конкурсу охоплюють весь спектр соціально-економічного розвитку регіонів з урахуванням пріоритетних напрямів Програми економічних реформ Президента України В.Ф.Януковича.

У минулому році лідерами Всеукраїнського конкурсу стали напрями:

- розвиток ефективних механізмів управління – 68 проектів;
- реформування системи житлово-комунального господарства – 56
- розробка та реалізація проектів у енерго- та ресурсобереженні, у тому числі – у житлово-комунальній сфері – 90;
- модернізація інженерної інфраструктури – 107;
- збереження історичної та культурної спадщини – 49 проектів.

На нашу думку, актуалізація органами місцевого самоврядування проблемних напрямів розвитку територій у вигляді проектних пропозицій, надісланих на Конкурс, є чітким орієнтиром пріоритетних напрямів професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування, які мають бути враховані Національною академією державного управління при Президентові України як головним навчальним закладом у сфері державного управління.

З метою підвищення професійної спроможності органів місцевого самоврядування щодо підготовки та написання проектів, а також їх реалізації, Державним фондом сприяння місцевому самоврядуванню в Україні у березні-травні 2012 року проведено 24 регіональних інформаційно-методичних семінарів на тему «Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування: вимоги та особливості».

У роботі семінарів взяли участь голови та заступники голів обласних, районних державних адміністрацій, голови та заступники голів обласних, районних, міських, селищних, сільських рад, керівники центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій,

науковці, освітяни, підприємці, представники громадських організацій, засобів масової інформації. Всього – більше семи тисяч осіб.

Учасників проведених інформаційно-методичних семінарів було ознайомлено з державною політикою щодо реформування місцевого самоврядування в Україні, Указами Президента України та постановами Кабінету Міністрів України щодо організації та проведення Всеукраїнського конкурсу, з тематикою проектів, зорієнтованих на пріоритетні напрями Програми економічних реформ «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» на 2010 – 2014 роки».

Під час семінарів Державним фондом розповсюджено Методичний посібник для учасників Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування» (понад 12 000 примірників), підписані угоди про співробітництво між Державним фондом сприяння місцевому самоврядуванню в Україні, обласними державними адміністраціями, обласними радами.

Метою підписання угод є розвиток партнерських відносин, спільне проведення консультативного, інформаційного та експертно-аналітичного забезпечення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування з питань місцевого та муніципального розвитку.

Розуміючи важливість підвищення кадрової спроможності органів місцевого самоврядування щодо їх участі у Всеукраїнському конкурсі, Державним фондом спільно з швейцарсько-українським проектом «Підтримка децентралізації в Україні» у 2012 році розроблено пілотну програму дистанційного навчання учасників конкурсу, метою якої є забезпечення продуктивної комунікації між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, обмін найкращими практиками та знаходження інноваційних рішень для вирішення проблем розвитку територіальних громад.

Завдання, які ми ставимо перед собою за результатами реалізації зазначеного пілотного проекту:

- удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування щодо розроблення проектів в реаліях Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування;
- набуття вмінь комплексного обґрунтування проектів та програм розвитку місцевого самоврядування;
- започаткування ефективного спілкування органів місцевого самоврядування щодо обміну досвідом та кращими практиками муніципального розвитку.

На наш погляд, функціонування такого комунікативного майданчика допоможе органам місцевого самоврядування знайти нові ідеї у здійсненні муніципальних реформ, задекларованих Президентом України В.Ф.Януковичем, започаткувати нові регіональні програми з підвищення якості надання публічних послуг населенню, покращити професійну компетентність посадових осіб місцевого самоврядування.

Становлення дієздатного місцевого самоврядування залежить не лише від створення державою конституційно-правових та інших засад функціонування його органів, але й від ініціативи та інтелектуальної спроможності на місцях

розробити інноваційні підходи до розв'язання проблем муніципального розвитку в сучасних умовах.

Саме Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування є чи не єдиним державним інструментом, що дає змогу у проектний спосіб ефективно вирішувати місцеві проблеми найбільш активним та компетентним представникам місцевого самоврядування.

У рамках участі у Конкурсі активізувалась партнерська співпраця органів місцевого самоврядування з бізнес-структурами та організаціями третього сектору. Про це свідчить аналіз фінансових запитів за проектами, які надійшли на конкурсний відбір. Якщо у попередні роки питома частка співфінансування з боку учасників Конкурсу становила, як правило, 20 відсотків, і лише поодинокі проекти демонстрували готовність співфінансувати заходи проекту у обсязі до 40-50 відсотків, то на конкурсному відборі цього року спостерігається тенденція істотного збільшення задекларованих обсягів власного фінансування – як за рахунок коштів місцевих бюджетів, так і через залучення фінансових та матеріальних ресурсів інших організацій-партнерів. Зокрема, переважна більшість проектів у всіх категоріях конкурсного відбору поточного року задекларували свою готовність співфінансувати реалізацію заходів на рівні від 50 до 70 відсотків і більше.

Ці тенденції підтверджують якісний вплив Всеукраїнського конкурсу на розвиток територіальних громад, а також посилення дієвості органів місцевого самоврядування щодо управління територіями. Фактично можна стверджувати, що результати Всеукраїнського конкурсу проектів і програм розвитку місцевого самоврядування дозволили підготувати ефективну регіональну платформу кадрового забезпечення модернізації країни.

Шлях до ефективної моделі управління лежить через кардинальне переосмислення владних повноважень і відповідальності. В українських реаліях успішна робота органів влади залежить не скільки від додержання формальних інструкцій та володіння академічними знаннями, скільки від наявності стратегічного бачення шляхів розв'язання проблемних питань розвитку як кожної окремо взятої адміністративно-територіальної одиниці, так і країни в цілому.

Переконаний, що взаємодія науки і влади у цьому плані є оптимальним механізмом покращення кадрового забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування України і принципово важливим елементом стратегії державної кадрової політики як основи модернізації країни.

***Список використаної літератури:***

1. Програма економічних реформ «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» на 2010 – 2014 роки».
2. Указ Президента України від 28 жовтня 2002 р. № 952/2002 «Про Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування».
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 18 січня 2003 року №64(зі змінами) «Положення про Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування».



*Тертишина О. А.,*

*к. держ. упр.,*

*перший заступник голови Державного фонду сприяння*

*місцевому самоврядуванню в Україні*

## **ПЕРСПЕКТИВИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У РАМКАХ ВСЕУКРАЇНСЬКОГО КОНКУРСУ ПРОЕКТІВ ТА ПРОГРАМ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Розробка та здійснення заходів щодо удосконалення інформаційного та науково-методичного забезпечення навчального процесу підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад є важливою складовою розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 липня 2012 року №480-р «Про затвердження плану заходів на період до 2014 року щодо реалізації Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад».

На виконання вимог зазначеного розпорядження Державним фондом сприяння місцевому самоврядуванню в Україні спільно з іншими органами державної влади забезпечується щорічне вивчення потреб у підвищенні кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих у рамках Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування, а також організацію та координацію проведення пілотних досліджень з питань підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за напрямами Конкурсу з вивченням зарубіжного досвіду та кращих вітчизняних практик муніципального розвитку.

Розвиток інформаційних технологій із сучасним використанням їхніх можливостей дає можливість якісно проводити підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад без відриву від основного місця роботи з максимально позитивним результатом щодо конкретного проекту місцевого і регіонального розвитку у тому напрямку, який потрібен відповідній територіальній громаді, і досягати саме тієї якості, яка має підвищити загальний рівень роботи органу місцевого самоврядування.

Започаткований Державним фондом сприяння місцевому самоврядуванню в Україні та Швейцарсько-українським проектом «Підтримка децентралізації в Україні» формат дистанційного навчання посадових осіб місцевого самоврядування у рамках Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування можна розглядати як особистісну і в той же час державну систему, завдяки функціонуванню якої не тільки забезпечується якісна робота органу місцевого самоврядування, але й формуються нові кадри, кваліфікація яких відповідає всім вимогам сучасності і, по-друге, як члена суспільства.

Досвід дистанційного навчання посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за напрямом «Управління проектами місцевого та

регіонального розвитку» свідчить, що реалізований пілотний курс одночасно сприяв підвищенню кваліфікації тьюторів (викладачів) та підвищенню професійних здібностей слухачів. Неабияку роль в організованому пілотному навчанні відіграло спілкування слухачів з викладачем, пошук знань, однодумців і т. д. З'явилася можливість аналізувати і безконфліктно обговорювати альтернативні погляди, що сприятиме обміркованому прийняттю рішень і якісній реалізації проектів чи програм, поданих на Всеукраїнський конкурс.

Державним фондом сприяння місцевому самоврядуванню в Україні та Швейцарсько-українським проектом «Управління децентралізацією в Україні» реалізовано пілотний курс дистанційного навчання, що був проведений у 5 етапів на основі навчальної програми «Управління проектами місцевого та регіонального розвитку на веб-платформі «Спільнота практиків: інновації в місцевому самоврядуванні», метою якої [3] стали питання забезпечення продуктивної комунікації між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, обмін найкращими практиками та знаходження інноваційних рішень для вирішення проблем територіальних громад.

Функціонування такого комунікативного майданчика, на думку організаторів, має допомагати органам місцевого самоврядування знайти нові ідеї у здійсненні муніципальних реформ, започаткувати нові програми з надання публічних послуг населенню, принести позитивні зміни громаді.

Передувала проведенню пілотного проекту підготовча організаційна робота, яка ґрунтувалася на вивченні потреб органів місцевого самоврядування щодо підвищення кваліфікації посадових осіб та депутатів місцевих рад за напрямом «Управління проектами місцевого та регіонального розвитку» у рамках Всеукраїнського конкурсу проєктів та програм, а також на формуванні групи тьюторів та експертів.

Потреби органів місцевого самоврядування щодо підвищення кваліфікації фахівців у рамках Всеукраїнського конкурсу проєктів та програм розвитку місцевого самоврядування, які узагальнювалися Державним фондом сприяння місцевому самоврядуванню в Україні, підтвердили значну зацікавленість органів місцевого самоврядування щодо отримання додаткових знань умінь та навичок за запропонованою організаторами дистанційною формою навчання. Зокрема, 2223 особи виявили бажання підвищити кваліфікацію за навчальною програмою «Управління проєктами місцевого та регіонального розвитку», 904 з них зареєструвалися на веб-платформі «Спільнота практиків: інновації в місцевому самоврядуванні» як майбутні учасники навчання. Підготовча робота також визначила перелік модулів, на основі яких була розроблена навчальна програма, та дозволила на основі аналізу наукових праць сформувати професійну групу тьюторів та експертів. Для змістовного наповнення програми дистанційного курсу Державними фондом сприяння місцевому самоврядуванню в Україні спільно з Швейцарсько-українським проектом «Управління децентралізації в Україні» та Національною академією державного управління при Президентові України запроваджені тематичні відео-конференції щодо удосконалення підвищення кваліфікації посадових осіб

органів місцевого самоврядування у рамках пілотного проекту за участі тьюторів, експертів та організаторів дистанційного навчання [1], під час яких не лише обговорювався зміст навчальних модулів програми, а й аналізувалися навчальні потреби слухачів, мобільність навчання та інші особливості пілотного курсу. Запроваджені методи дозволили отримати позитивні результати. Варто відзначити, що 785 слухачів стали активними учасниками платформи, 527 – представили свої напрацювання на «Всеукраїнському форумі спільнот практик», 452 – завершили повний навчальний курс з управління проектами, з них 133 – стали відмінниками курсу, отримавши від 70 до 100 балів.

Враховуючи набутий досвід та отримані знання, посадові особи органів місцевого самоврядування вносили пропозиції щодо запровадження постійно діючих курсів підвищення кваліфікації для державних службовців та представників органів місцевого самоврядування з питань підготовки та написання проектів в рамках Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування. Зазначені пропозиції враховані Державним фондом для внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 18 травня 2003 року «Про затвердження положення про Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування». Відповідна постанова була прийнята Кабінетом Міністрів України 15 серпня 2012 року за №758 «Про внесення змін до Положення про Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування».

Як додатковий комунікаційний ресурс дистанційного навчання з 28 червня по 2 липня 2012 року на е-платформі «Інновації та розвиток місцевого самоврядування» у рамках Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування було проведено марафон проектів, які підготовлені учасниками дистанційного навчання для участі у Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування 2012 року. Учасники навчання під час марафону презентували розроблені проекти, представили їх концепції, анотації [2].

Марафон проектів проведено за усіма напрямками Всеукраїнського конкурсу, визначеними Постановою Кабінету Міністрів України № 64 від 18 січня 2003 р. «Про затвердження Положення про Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування».

Під час марафону його учасники могли оцінити рівень інтересу громадськості до теми їх проекту, а також отримати корисні поради від організаторів і колег з інших регіонів [3].

Реалізований Державним фондом сприяння місцевому самоврядуванню в Україні спільно зі Швейцарсько-українським проектом «Підтримка децентралізації в Україні» курс дистанційного навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування у рамках Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування на платформі «Спільнота практиків: інновації в місцевому самоврядуванні», виявив тенденцію зростаючого професійно-активного середовища в органах місцевого

самоврядування. Так, 97% слухачів під час фінального анкетування за результатами курсу дистанційного навчання підтвердили позитивне враження від електронного навчання, відзначивши як найбільш ефективні елементи курсу підготовлені для них презентації за темами, додаткові матеріали, індивідуальні завдання, спілкування на Всеукраїнському форумі, що був організований на веб платформі; 82% слухачів підтвердили своє бажання навчатися у подібному форматі, а 94% підтвердили наміри взяти участь у дистанційному навчанні у рамках Всеукраїнського конкурсу на наступний рік; 88% слухачів зазначили, що зусилля, витрачені ними на електронне навчання, принесли значну користь для їхньої роботи, додали нових знань й навичок в опануванні питань з проектного аналізу, моніторингу та оцінки проектів, нові підходи до їх написання. За результатами електронного навчання з його учасниками було проведено консультації, семінари, інші комунікативні заходи для представників органів місцевого самоврядування відповідних регіонів щодо розробки, підготовки та написання проектів [1].

Сучасний стан професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування свідчить, що діюча система носить скоріш за все інформаційний аба академічний характер і меншою мірою характеризується динамічністю та практичною цілеспрямованістю щодо здобуття певних навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків.

Враховуючи специфіку управлінської діяльності для посадових осіб місцевого самоврядування необхідно застосовувати більш гнучкі та мобільні форми підвищення кваліфікації, які дозволять за невеликий час покращити професійні знання, уміння та навички у конкретному напрямі управлінської діяльності.

Результати спільного проекту Державного фонду сприяння місцевому самоврядуванню в Україні та Швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO) щодо пілотного курсу дистанційного навчання посадових осіб місцевого самоврядування у рамках Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування визначають можливість застосування е-навчання в управлінській діяльності органів місцевого самоврядування, а також в загальнонаціональній системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування.

Досягнуті результати пілотного курсу дистанційного навчання також дозволяють рекомендувати їх використання при формуванні регіональних програм та стратегій кадрової роботи в органах місцевого самоврядування, а розроблений пілотний курс дистанційного навчання посадових осіб місцевого самоврядування щодо управління проектами місцевого та регіонального розвитку може бути адаптований регіональними центрами підвищення кваліфікації та використаний при формуванні річних планів-графіків підвищення кваліфікації.

Перспективи е-платформи «Спільнота практик: інновації в місцевому самоврядуванні» на сьогодні розглядаються її організаторами як системний навчально-проектний комплекс, який може не лише продукувати навчальні

послуги, а й стати майданчиком масштабних трансформацій муніципального розвитку в Україні.

**Список використаних джерел:**

1. Пілотний проект консультування посадових осіб місцевого самоврядування – Режим доступу : <http://municipal.gov.ua/news/show/module/default/id/231>.
2. Курс дистанційного навчання за напрямом управління проектами з місцевого та регіонального розвитку. – Режим доступу : <http://municipal.gov.ua/news/show/module/default/id/313>
3. Інновації та розвиток місцевого самоврядування : платформа «Спільноти практики розвитку місцевого самоврядування». – Режим доступу : <http://mx.despro.org.ua:8081/>. – Назва з екрану.
4. Кращі практики муніципального розвитку в Україні.- за загальною редакцією С.Малікова – К.,2012.

**Маматова Т. В.,**

*д.держ.упр., доцент,*

*ДРІДУ НАДУ, професор кафедри менеджменту та управління проектами*

## **СКЛАДОВА «РОЗУМНЕ ВРЯДУВАННЯ» У ЄВРОПЕЙСЬКІЙ МОДЕЛІ «РОЗУМНЕ МІСТО»**

Упровадження підходу «Smart City» («розумне місто») як складової системи управління містом стає все більш поширеним інструментом результат-орієнтованого публічного управління на засадах менеджменту.

Місто можна вважати «розумним», коли інвестиції в людський і соціальний капітал, а також у традиційну (транспортну) і сучасну (ІКТ) комунікаційну інфраструктуру створюють підстави для сталого економічного розвитку і високої якості життя, із розумним управління природними ресурсами завдяки врядуванню за широкої участі громадян [2].

У відповідності до європейської моделі «Smart City» [6], «розумні міста» можна визначити за шістьма основними критеріями / характеристиками:

1. Розумна економіка (Smart economy);
2. Розумна мобільність (Smart mobility);
3. Розумне довкілля (Smart environment);
4. Розумні люди / населення (Smart people);
5. Хороше життя / мешкання (Smart living);
6. Розумне врядування (Smart governance).

Всі ці критерії відповідають традиційним теоріям розвитку міст та базуються на відомих принципах регіональної конкурентоспроможності, транспорту та інформаційно-комунікаційних технологій, економіки, природних ресурсів, людського та соціального капіталу, якості життя, а також участі громадян в управлінні містами. Тому саме їх було покладено в основу розробленого у 2007 р. рейтингу, де шістьом характеристикам відповідають

31 фактор і 74 індикатора [4]. Фактори і показники складової(характеристики) «Розумне врядування» подано у табл.

Таблиця

**Фактори і показники складової «Розумне врядування» у європейській моделі «Розумне місто» [3]**

	Кількість індикаторів	Зважене значення, %
Участь у прийнятті рішень / Participation in decision-making	4	33
Публічні та соціальні послуги / Public and social services	3	33
Прозоре управління / Transparent governance	2	33
Політичні стратегії та перспективи / Political strategies & perspectives	0	0
Разом	9	100

Результати оцінювання м. Грац (Австрія) подано на рис. 1. Узагальнені результати оцінювання у 2007 р. подано на рис. 2.

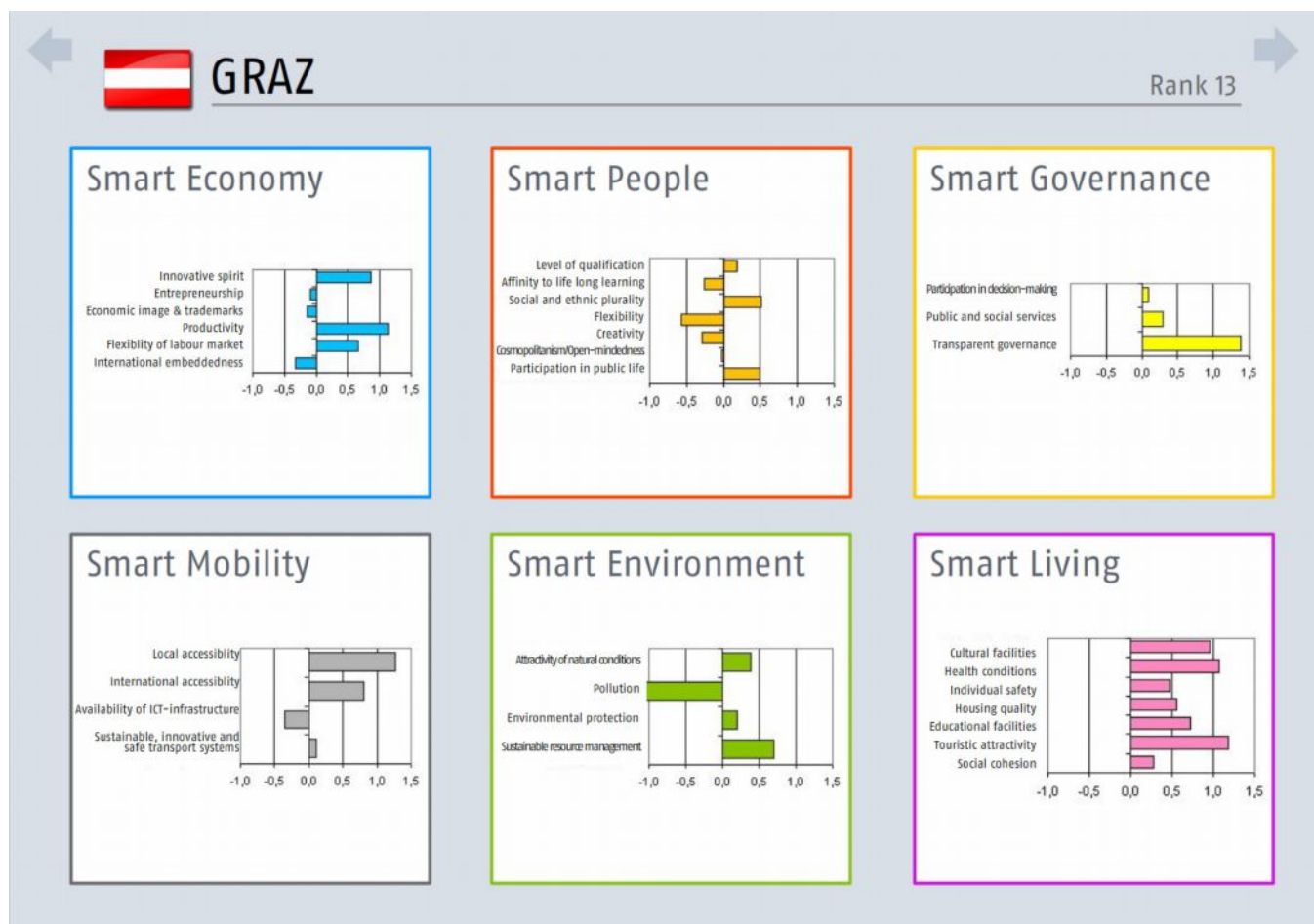


Рис. 1. Результати оцінювання м. Грац (Австрія) за європейською моделлю «Smart City», 2007 [6]

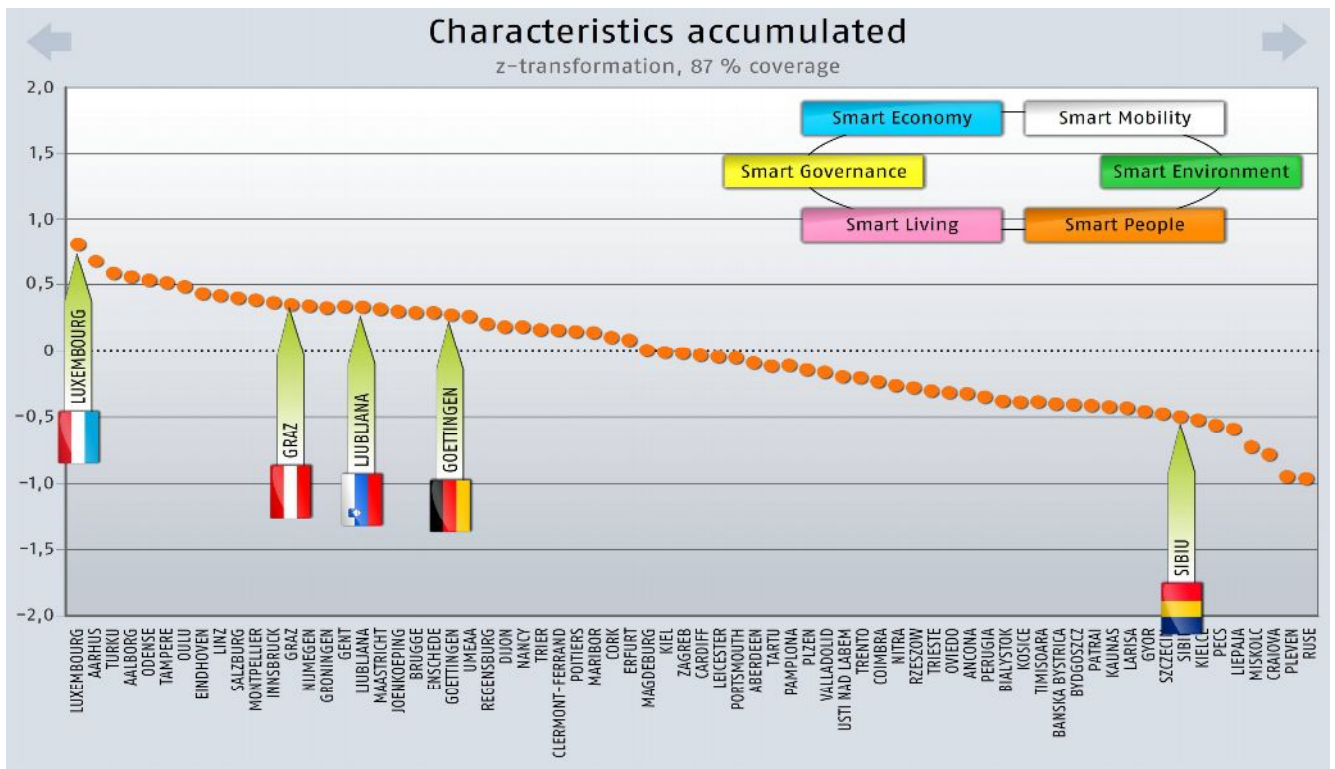


Рис. 2. Узагальнені результати оцінювання за європейською моделлю «Smart City», 2007 [6]

У липні 2012 р. з ініціативи Вінницької міської ради у співпраці з Програмою розвитку ООН (UNDP), а також Асоціацією «Міста електронного врядування України» та КП «Інститут розвитку міст» у Вінниці пройшла конференція «Smart city: електронні технології для забезпечення розвитку локальної демократії та сталого міського розвитку» [1]. Фахівці у галузі інформаційних технологій ряду обласних центрів України, а також експерти з Грузії, Естонії, Словаччини та Польщі обговорювали концепцію «розумних міст» та обмінювались кращими практиками.

В Україні у 2012 р. вже вшосте відбудеться форум та виставка під однойменною назвою [5]. Проте, на думку експертів ПРООН, цей форум не в повній мірі висвітлює концепцію Smart City [2]. Під час цього заходу найбільша увага приділяється саме інфраструктурі міст, яка вибудована на нових технологіях і системах управління, що дозволяють раціонально використовувати джерела енергії та мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище. До них відносяться нові технічні рішення в сфері електропостачання, водопостачання, обліку ресурсів, утилізації відходів, а також створення більш ефективної транспортної системи і будівництво так званих «розумних» будівель. Але є ж ще такі складові, як «розумне врядування», «розумні люди», «розумна якість життя». Саме на обмін практиками із фокусом на розвиток соціального та екологічного капіталу будуть спрямовані проектні дії ПРООН в Україні у 2012–2013 рр.

Необхідні подальші науково-практичні дослідження у напрямку запровадження підходу «Smart City» («розумне місто») як системного засобу забезпечення сталого розвитку території.

### **Список використаних джерел:**

1. У Вінниці триває міжнародна конференція по використанню ІТ-технологій в системі управління містом. – Режим доступу : <http://vmr.gov.ua/Lists/CityNews/ShowNews.aspx?ID=76/>.
2. Урсу О. Smart City – розумне місто / Олена Урсу. – Режим доступу : <http://olenaursu.wordpress.com/2012/07/30/чи-хочете-ви-жити-в-розумному-місті/#more-1816>.
3. Factors and indicators. Smart Governance. – Access mode : [http://www.smart-cities.eu/model\\_6.html](http://www.smart-cities.eu/model_6.html).
4. Smart cities – Ranking of European medium-sized cities : final report / The Centre of Regional Science at the Vienna University of Technology (lead partner) ; The Department of Geography at University of Ljubljana ; The OTB Research Institute for Housing, Urban and Mobility Studies at the Delft University of Technology. – Vienna: The Centre of Regional Science Vienna UT, 2007. – 26 p. – Access mode : [http://www.smart-cities.eu/download/smart\\_cities\\_final\\_report.pdf](http://www.smart-cities.eu/download/smart_cities_final_report.pdf).
5. SMART CITY 2012. – Режим доступу : <http://smart-expo.com.ua/>. – Назва з екрану.
6. The smart city model. – Access mode : <http://www.smart-cities.eu/model.html>.

**Прокопенко Л. Л.,**

*д.держ.упр., професор,*

*ДРІДУ НАДУ, завідувач кафедри права та європейської інтеграції*

## **ДОСВІД РЕФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В ПОЛЬЩІ**

Реформування територіальної організації влади в Україні актуалізує необхідність вивчення досвіду здійснення аналогічних реформ в інших країнах, зокрема в Польщі, де децентралізація повноважень, відповідальності та засобів публічної адміністрації відбувалася в два етапи. Територіальний поділ, який існував у Польщі наприкінці 80-х рр., був результатом впровадження гмін у 1973 р. і переходу у 1975 р. до дворівневої системи внаслідок скасування 314 повітів та збільшення кількості воєводств з 17 до 49. Перший крок на шляху реформування цієї системи був здійснений прийняттям закону «Про гмінне самоврядування» від 8 березня 1990 р., яким запроваджувалася незалежна базова одиниця територіального самоврядування – гміна. Другий етап реформи пов'язаний з прийняттям 5 червня 1998 р. законів «Про повітове самоврядування», «Про самоврядування воєводств», «Про урядову адміністрацію в воєводстві». У результаті адміністративної реформи 1999 р. найбільшими територіальними утвореннями в Польщі стали 16 воєводств, на рівні яких діють як органи самоврядування, так і державні адміністрації.

Державне управління на території воєводства здійснює воєвода, його сферу компетенції і принципи функціонування, порядок призначення та



звільнення, а також організацію діяльності органів виконавчої влади прямого і подвійного підпорядкування визначив закон «Про урядову адміністрацію в воєводстві» від 5 червня 1998 р. , основні положення якого збереглися у новому законі «Про воєводу і урядову адміністрацію в воєводстві», прийнятому 23 січня 2009 р. [5; 6].

Воєводу призначає та звільняє голова Ради Міністрів за поданням міністра внутрішніх справ і адміністрації. Пост воєводи є політичним, тому в ситуації відставки уряду автоматично іде у відставку і воєвода. Як представник уряду він відповідає за реалізацію урядової політики на території воєводства, зокрема: пристосовує до місцевих умов загальні цілі політики уряду, координує і контролює виконання завдань, що з них випливають; забезпечує взаємодію всіх ланок урядової і самоврядної адміністрації, які функціонують на території воєводства і керує їх діяльністю у сфері запобігання загрозам життю, здоров'ю чи майну, загрозам середовищу, безпеці держави і громадському порядку, захисту громадянських прав, запобігання стихійному лиху та іншим надзвичайним загрозам, а також подолання і усунення їх наслідків на засадах, визначених законами; подає до Ради Міністрів, за посередництвом відповідного міністра з питань публічної адміністрації, проекти урядових документів у справах, що стосуються воєводства; виконує інші завдання, передбачені у законах чи поставлені Радою Міністрів або головою уряду. Керівники місцевих органів виконавчої влади призначаються і звільняються з посад за поданням або за згодою воєводи [1, с. 64; 6].

Будучи представником центрального уряду, воєвода відповідає за дотримання закону і захист унітарного характеру держави, здійснює нагляд за роботою органів місцевого самоврядування. Оскільки повноваження самоврядних органів поділяються на власні і доручені завдання, то реалізація власних завдань підлягає нагляду тільки на основі критеріїв дотримання права і при використанні форм нагляду, визначених правом. Що стосується делегованих справ, нагляд здійснюється ще й за ознаками доцільності, добросовісності й господарності [2; 3; 4; 6].

Іншою складовою організації влади на рівні воєводства є воєводське самоврядування, яке реалізує, насамперед, завдання у сфері регіональної політики, до якої входить: рівномірний економічний розвиток; відповідне використання інноваційності регіональних ринків; раціональна освітня політика включно з університетським рівнем; залучення інвестицій, співпраця з регіонами Євросоюзу. Закон про самоврядування воєводства таким чином визначає основні цілі його функціонування:

1. Самоврядування воєводства визначає стратегію розвитку воєводства, з врахуванням таких цілей: плекання польськості, розвиток і формування національної, громадянської і культурної свідомості населення, а також плекання і розвиток локальної тотожності; стимулювання економічної активності; підвищення рівня конкурентоспроможності та інноваційності економіки воєводства; збереження вартості культурного і природного середовища з урахуванням потреб майбутніх поколінь; формування і підтримка просторового порядку.

2. Самоврядування воєводства проводить політику розвитку воєводства, яка складається з наступних елементів: створення умов для економічного розвитку, в тому числі створення ринку праці; збереження і розбудова соціальної і технічної інфраструктури воєводського значення; пошук і агрегація фінансових засобів – публічних і приватних – з метою реалізації завдань громадської користі; підтримка і проведення дій, спрямованих на підвищення освітнього рівня громадян; раціональне використання природних ресурсів та формування природного середовища у відповідності з принципами зрівноваженого розвитку; підтримка розвитку науки і співпраці наукової і господарчої сфер, підтримка науково-технічного розвитку і інновацій; підтримка розвитку культури та охорона і раціональне використання культурної спадщини; просування цінностей і можливостей розвитку воєводства [4].

Самоврядування воєводства виконує завдання воєводського рівня, визначені законами, в галузі: публічної освіти, в тому числі вищої освіти; пропагування і охорони здоров'я; культури і захисту її цінностей; соціальної допомоги; політики підтримки і розвитку сім'ї; модернізації сільських територій; благоустрою території; водного господарства, в тому числі захисту проти повеней; громадського транспорту і публічних доріг; фізичної культури і туризму; охорони прав покупців; обороноздатності; публічної безпеки; протидії безробіттю і активізації місцевого ринку праці [4].

Органом, який приймає постанови воєводського самоврядування, є виборний воєводський сеймик. До його виключної компетенції належить прийняття статуту воєводства, правил управління воєводським майном, прийняття стратегії розвитку регіону та перспективних програм, прийняття бюджету воєводства, визначення пріоритетів закордонної співпраці воєводства, обрання та відкликання правління воєводства, скарбника тощо. Органом виконавчої влади є правління воєводства у складі віце-голови і трьох членів на чолі з його керівником – маршалком (marszałek) воєводства. До завдань правління належить виконання рішень сеймику, розпорядження майном воєводства, підготовка проекту та виконання воєводського бюджету, підготовка проектів стратегії розвитку воєводства, воєводських програм та їх виконання, організація співпраці зі структурами регіонального самоврядування в інших державах, управління, координація і контроль діяльності воєводських організацій тощо. Для реалізації завдань маршалка призначається виконавчий апарат у вигляді маршалковського управління [4].

Таким чином, у ході адміністративно-територіальної реформи в Польщі була створена послідовно децентралізована система публічної адміністрації, яка гарантує демократичний спосіб управління.

**Список використаних джерел:**

1. Конституція Республіки Польща/ пер. с пол. А. Кубика. – Варшава: Изд-во Сейма, 2001. – 104 с.
2. Ustawa o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 r.// [www.sejm.gov.pl](http://www.sejm.gov.pl)
3. Ustawa o samorządzie powiatowym z dnia 5 czerwca 1998 r. //

www.sejm.gov.pl

4. Ustawa o samorządzie województwa z dnia 5 czerwca 1998 r. // www.sejm.gov.pl

5. Ustawa o administracji rządowej w województwie z dnia 5 czerwca 1998 r. // www.sejm.gov.pl

6. Ustawa o wojewódzie i administracji rządowej w województwie z dnia 23 stycznia 2009 r. // www.sejm.gov.pl

**Єрошкіна Т. В.,**

*д.мед.н., професор,*

*ДНУ ім. Олесья Гончара*

## **ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Планові показники окремих медичних закладів залежать від характеру та специфіки їх діяльності, однак, як правило, завжди зводяться до чотирьох груп (елементів):

- потужність закладу (заходи щодо зміцнення матеріально-технічної бази, капітальний чи поточний ремонт, будівництво тощо);
- медичні кадри (заходи з виховання та підвищення кваліфікації кадрів);
- діяльність закладу (заходи з покращання показників амбулаторно-поліклінічної, стаціонарної та параклінічних служб по основних напрямках їх діяльності);
- фінанси (кошторис закладу).

Якщо за умов адміністративно-командної системи планування діяльності медичних закладів базувалось в основному на кількісних показниках (кількість відвідувань поліклініки, кількість стаціонарних ліжок і т. п. ), то в умовах перехідного періоду базовими стають показники якості та ефективності. Прикладом такого планування є модель кінцевих результатів (МКР).

Якість – ступінь, в якій медична допомога, що надається в певних економічних умовах, дозволяє отримати найбільш сприятливі кінцеві результати з точки зору збалансованого співвідношення факторів ризику та вигоди [1, с. 293]. Аспекти, за якими оцінюється якість медичної допомоги, наведені у табл. 1.

Таблиця 1

**Аспекти якості медичного обслуговування**

Аспект	Зміст аспекту:
Доступність	Чи можуть пацієнти одержати потрібне медичне обслуговування, якщо воно їм потрібне?
Безпека	Чи є цей медичний заклад безпечним (наприклад, пожежна безпека тощо)?
Відповідність	Чи обраний метод лікування був правильним для конкретного хворого?
Технічна якість	Наскільки компетентно були надані обрані медичні послуги?
Медична ефективність	Чи лікування цього пацієнта дало будь-які позитивні результати?
Вдоволення пацієнтів	Чи залишився пацієнт вдоволеним від наданих йому послуг?

Модель кінцевих результатів – це мінімальний набір показників, які досить повно характеризують досягнення мети і стан виконання функції лікувально-профілактичної установи. Ефективність роботи ЛПУ оцінюється моделлю кінцевих результатів (табл.2.).

Таблиця 2

**Кінцеві результати діяльності стаціонару лікарні**

Назва показників	Одиниця вимірювання	Норматив	Оцінка у балах			Результат	
			норматив	відхилення		у відповідних одиницях вимір.	у балах
				знак	за одиницю вимірюв.		
<b>Показники результативності</b>							
1. Рівень якості лікування (РЯЛ)	%	98	6	+	1	96,0	
2. Летальність у відділеннях для дорослих за терапевтичним профілем	%	1	2	-	0,3	1,5	
<b>Показники дефектів</b>							
1. Розходження клініко-анатомічних діагнозів	% до померлих			-	0,5	2,1	

Назва показників	Одиниця вимірювання	Норматив	Оцінка у балах			Результат	
			норматив	відхилення		у відповідних одиницях вимір.	у балах
				знак	за одиницю вимірюв.		
2.Післяопераційні ускладнення	% до оперованих			–	0,1	1,4	
3.Ускладнення, які наступили у процесі лікування з вини лікаря (шок, кровотеча, післяін'єкційні абсцеси)	% пролікованих			–	0,25	2,3	
4.Несвоєчасне направлення на МСЕК	% до тих, кого повинні направити на МСЕК			–	0,5	7,1	

#### Структура МКР:

– перелік показників результативності та показників дефектів, які найточніше відображають специфіку і результати діяльності даного медичного закладу;

– нормативне значення показників;

– шкала для оцінки результатів діяльності в балах.

При формуванні показників результативності закладів охорони здоров'я вибирають ті показники, які в максимальному ступені характеризують кінцевий результат їх діяльності. Показники дефектів враховують найбільш грубі порушення в діяльності установ і підрозділів, які не повинні допускатись (норматив = 0). Наприклад, обґрунтовані скарги, необґрунтовані відмови у видачі листків непрацездатності, неспівпадання діагнозів поліклініки і стаціонару, пізні виявлення злоякісних новоутворювань і т. п.

Оціночні шкали дають можливість кількісно оцінити відхилення від досягнення запланованих рівнів показників (нормативів). Чим більше відхилення, тим вищою є або винагорода за перевиконання нормативу, або покарання за його недосягнення чи помилки в роботі.

МКР розробляється групою експертів під егідою органів охорони здоров'я. Оціночні шкали складаються шляхом емпіричного присвоєння визначеної кількості балів у межах від 1 до 10.

Нормативи для показників результативності встановлюються (плануються)

з врахуванням багаторічної динаміки показників в області (закладі), державного його рівня, темпів змін, що прогнозуються у даному явищі. Як правило, норматив повинен не менше як на 5% покращувати середній за останні декілька років рівень показника. При цьому, якщо бажано, щоб даний показник у результаті діяльності закладу зріс (наприклад, охоплення дітей плановою санацією), то до середнього рівня приплюсовують ще 5%, а показникові в МКР присвоюють знак «+» і, навпаки, при очікуваному зниженні показника – віднімають 5% та присвоюють знак «-». Це відображає реальні можливості лікувально-профілактичних закладів.

Оцінка виконання моделі кінцевих результатів проводиться за підсумками діяльності протягом звітного року за допомогою коефіцієнта досягнення результату (КДР). КДР – це відношення досягнутої суми балів за результати роботи до суми оцінки нормативних (запланованих) значень показників.

$$\text{КДР} = \frac{\text{ОПР}(1) + \text{ОПР}(2) + \dots + \text{ОПР}(n) + \text{ОПД}(1) + \text{ОПД}(2) + \dots + \text{ОПД}(n)}{\text{ОН}(1) + \text{ОН}(2) + \dots + \text{ОН}(n)},$$

де КДР – коефіцієнт досягнення результату; ОПР – оцінка показників результативності; ОПД – оцінка показників дефектів; ОН – оцінка нормативу показника.

$\text{ОПР} = \text{ОН} (\text{знак показника}) (\text{фактичний рівень показника} - \text{норматив}) \times$   
бальна оцінка відхилення.

Алгоритм обчислення ОПР: для кожного показника результативності знаходиться відхилення фактичного рівня від нормативу (фактичний рівень показника мінус норматив) і перемножується на бальну оцінку відхилення; отриманий результат додається до ОН (якщо знак показника «+») або віднімається від ОН (якщо знак показника «-»). ОПД розраховується так само. Однак постійно виходить від'ємне число, бо оцінка нормативу для показників дефектів дорівнює нулю, а їх знак завжди «мінус». КДР може бути від 0 до 1. Якщо КДР дорівнює, наприклад, 0,85, то модель кінцевих результатів даного закладу виконано на 85%, тобто величина фонду матеріального стимулювання колективу.

Використання КДР дозволило вже на 1-му році виконання Закону України «Про порядок проведення реформування системи охорони здоров'я у Вінницькій, Дніпропетровській, Донецькій областях та місті Києві» підвищити рівень зароботної плати сімейним лікарям на 20-32%, що сприяло реалізації однієї з найважливіших функцій управління – мотивації персоналу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Основы политики достижения здоровья для всехв Европейскомрегионе. – Копенгаген: ВОЗ. Европейское региональное бюро, 1999.– 314 с.
2. Єрошкіна, Т.В. Основи управління системою охорони здоров'я: Навч. посіб. / Т.В. Єрошкіна, О.П. Татаровський, С.С. Борисенко. – Дніпропетровськ: РВВ ДНУ, 2004. –56 с.

*Безуглий Д. Г.,  
Дніпропетровська обласна рада,  
заступник голови обласної ради з виконавчого апарату,  
начальник відділу внутрішньої політики*

## **ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ТИПОЛОГІЇ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ**

Прийнята програма економічних реформ на 2010 – 2014 рр. є одним з головних документів, які визначають рух України в майбутнє [3]. Програма охоплює широке коло стратегічних перетворень за п'ятьма напрямками. Впровадження таких перетворень доцільно здійснювати за допомогою сучасних управлінських підходів, одним з яких є методологія проектного підходу. Проектний підхід передбачає цільову спрямованість робіт, чітке визначення результату, строків і ресурсів, зосередження прав і відповідальності за досягнення цілі й якість робіт на одній людині чи групі осіб у тимчасово створеній матричній (проектній) структурі управління [5, с. 27].

Суб'єктом управління стратегічними перетвореннями в територіальних громадах на певних територіях є органи місцевого самоврядування. Застосування методології управління проектами на різних рівнях місцевого самоврядування на сьогодні є досить актуальним, але носить несистемний характер. Це пов'язано з тим, що на практиці для управління проектами, спрямованими на втілення стратегічних перетворень, до використання пропонуються лише окремі інструменти: управління комунікаціями між органами місцевого самоврядування та підприємницькими структурами під час реалізації екологічних проектів [1], оцінка ефективності проектів впровадження сучасних інформаційних технологій з урахуванням особливостей самоврядних територій [3], розробка концепції інноваційних програм і стратегій розвитку територіальних громад [2] та ін.

Застосування проектного підходу в місцевому самоврядуванні стикається зі специфікою цієї сфери діяльності з огляду на пряме використання проектних технологій. Тому потрібна певна адаптація традиційних інструментів управління проектами до цього виду проектів. У даній публікації розглядається проблема використання методології проектного аналізу для обґрунтування відбору проектів місцевого самоврядування в стратегії розвитку територій.

Як відомо, управління проектами – це процес прийняття компетентних рішень командою управління протягом життєвого циклу проекту. Кожна фаза проекту має певний набір дій, продуктами виконання яких є конкретні документи, що складають основу інформації для прийняття відповідних стратегічних рішень. В проектах місцевого самоврядування особливо важливо вміти підготувати інформацію для прийняття рішення на фазі ініціалізації, яка повинна містити комплексне обґрунтування доцільності подальшої розробки та реалізації проекту в умовах невизначеності та обмежень. Це зумовлено

– необхідністю вибору між кількома проектами, які спрямовані на досягнення різних стратегічних цілей, але всі є важливими й актуальними;

- складністю визначення пріоритетності того чи іншого проекту в межах одного стратегічного напрямку;
- наявністю великої кількості стейкхолдерів;
- різноманітністю кола проблем та інтересів;
- складністю вибору підходу до оцінки ефективності проектів.

Обґрунтування проекту – це покроковий процес, який, як правило, складається з таких етапів:

- розроблення концепції проекту;
- техніко-економічне дослідження та бізнес-планування;
- підготування незалежними експертами висновку за результатами оцінювання (експертиза проекту через проектний аналіз).

В умовах місцевого самоврядування у значній кількості випадків немає доцільності та й можливості робити окрему незалежну експертизу муніципальних проектів. Проте багатоаспектність обґрунтування муніципальних проектів з урахуванням їх специфіки зумовлює обов'язкове використання такого потужного інформативного аналітичного інструменту як проектний аналіз на стадії ініціалізації проекту. Тому послідовність і зміст робіт для таких випадків можна укласти в два етапи: по-перше, розроблення концепції проекту; по-друге – техніко-економічне обґрунтування проекту на засадах проектного аналізу, яке виконується саме розробниками проекту. Традиційно в межах проектного аналізу проект розглядають за сьома аспектами: комерційний, технічний, екологічний, соціальний, економічний, фінансовий, інституціональний, а також здійснюють аналіз ризиків по кожному з аспектів.

Ступінь вірогідності прийняття вірного рішення про інвестування (або відмови) проекту підвищується з кожним етапом обґрунтування. На етапі розробки концепції ми отримуємо інформацію про майбутній проект з позиції його цінності для стратегії розвитку територіальної громади. На цьому етапі обґрунтування проекту необхідно: деталізувати проблему, яку передбачається розв'язати за допомогою проекту; викласти сутність інноваційної ідеї проекту та спосіб її реалізації; сформулювати мету проекту у загальному або деталізованому за допомогою SMART-методу вигляді; визначити очікувані вигоди від проекту для зацікавлених сторін, основні обмеження та ризики.

Для проектів, по яким потрібна більш деталізована інформація для прийняття рішення, проводиться техніко-економічне обґрунтування з використанням методик проектного аналізу. За необхідністю проводиться розгляд і аналіз альтернативних варіантів втілення ідеї проекту, досліджується можлива реакція споживачів, суспільства на майбутній продукт проекту, фінансовий та економічний аспекти суспільного впливу проекту.

У процесі проектного аналізу для проектів місцевого самоврядування виникає певні проблеми через те, що вони дуже різні за змістом, умовами реалізації, обмеженнями. І хоча очевидно, що серед проектів місцевого самоврядування є такі, обґрунтування яких може бути здійснене за класичним підходом проектного аналізу, при здійсненні обґрунтування окремих типів



проектів важливо визначити необхідну і достатню комплексність і глибину дослідження: чи всі аспекти аналізу здійснювати, або які з аспектів проектного аналізу є більш критичними саме для даного проекту; з яким ступенем деталізації порівняно з вимогами щодо проектів бізнес-сектору виконувати обґрунтування; які класичні методики проектного аналізу придатні, а які потребують адаптації до умов місцевого самоврядування.

Наприклад, для проектів з впровадження освітніх реформ доцільно виконати лише розробку концепції та здійснити обґрунтування за інституціональним аспектом, який є найбільш критичним, оскільки він має на меті дати оцінку можливості здійснення проекту в існуючому політичному, економічному й правовому полі, впливу зовнішнього середовища на процес реалізації проекту, а також здатності організацій власне реалізувати проект. Для транспортного проекту створення об'їзної дороги доцільно проводити техніко-економічне дослідження та проектний аналіз, в яких особливу увагу слід приділити технічному аспекту, оскільки його метою є визначення технічного обґрунтування проекту з таких питань як: місце розташування й масштаб проекту; технологія, обладнання, організація, експлуатація; забезпечення якості тощо.

Виходячи з цього, уявляється за доцільне визначити потенційні типи проектів місцевого самоврядування та розробити відповідну класифікацію, на основі якої можливо буде визначити найбільш ефективні підходи до здійснення обґрунтування проектів і, таким чином, отримувати інформацію для прийняття компетентних управлінських рішень.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Аксьонова Г.Д. Наукові засади формування моделі взаємодії органів місцевого самоврядування з підприємницькими структурами у розв'язанні екологічних проблем / Г.Д. Аксьонова // Державне управління: теорія та практика: зб. наук. пр. – НАДУ, 2010. – № 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10agdrep.pdf>.

2. Дегтярьова І.О. Інструменти інноваційного розвитку регіону: зарубіжний та вітчизняний досвід застосування / І.О. Дегтярьова // Державне управління: теорія та практика: зб. наук. пр. – НАДУ, 2011. – № 1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej11/txts/10diovdz.pdf>.

3. Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава: Програма економічних реформ на 2010 – 2014 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.president.gov.ua/docs/Programa\\_reform\\_FINAL\\_2.pdf](http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_2.pdf).

4. Кузнєцов Е. Оцінка ефективності впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність органів місцевого самоврядування / Е. Кузнєцов // Ефективність державного управління: зб. наук. пр. – ЛРІДУ НАДУ, 2008. – № 16/17. – С. 473 – 479.

5. Муніципальний менеджмент: навч. посіб. / За заг. і наук. ред. Ю.П. Шарова. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2009. – 404 с.

*Акимов А. А.,  
к.э.н., доцент,  
ФГБОУ «Пензенский государственный университет»*

## **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ЖИВОТНОВОДСТВА**

Развитие государства в условиях мирового кризиса в значительной мере определяется его продовольственной безопасностью, возможностью самостоятельно обеспечить население необходимыми продуктами питания. Решения этой проблемы невозможно без обеспечения органов управления различными уровнями качественной информацией, необходимой для принятия эффективных управленческих решений. В связи с этим важное значение приобретает осуществление стратегического планирования развития животноводства.

Обеспечение эффективности развития животноводства сопряжено с разработкой и реализацией стратегических планов его развития в субъектах РФ. Одной из ключевых проблем становится разработка концептуальных и методических основ стратегического планирования регионального развития данной сферы деятельности. Актуальность ее решения обусловлена превалярованием в практике регионального планирования программ оперативных действий, направленных на решения хотя и важных, но отдельных задач развития животноводства.

В настоящее время определенные коррективы в осуществление стратегического планирования развития животноводства внес мировой финансовый кризис, что выразилось в сокращении расходов на государственную и муниципальную поддержку животноводческого производства. В этих условиях особую актуальность приобретает проблема эффективности стратегического планирования развития животноводства.

Выработка стратегии и стратегических планов предприятием подразумевает постоянный поиск способов и средств, с помощью которых в условиях меняющейся среды могут быть раскрыты его уникальные ресурсы.

Оценка эффективности реализации стратегических планов является заключительным этапом всего процесса планирования. При разработке системы оценки эффективности стратегического планирования для исследуемых предприятий учтено, что планы развития разрабатываются под конкретные цели, и соответственно критерии оценки различаются в зависимости от поставленных целей. Данная система оценки эффективности включает два аспекта: целевой, отражающий меру достижения поставленной цели; затратный, характеризующий экономичность способов преобразования ресурсов в результаты. В широком смысле экономическая эффективность производственно-коммерческой деятельности промышленного предприятия характеризуется как количественное соотношение результатов и затрат [38].

При оценке экономической эффективности реализации стратегического плана, степень достижения поставленных целей развития предприятия

рассматривается с точки зрения внутренней и внешней стратегической эффективности [1, С.45].

Для внешней среды эффективность деятельности регионального животноводства ассоциируется, прежде всего, с его способностью удовлетворять нужды потребителей. Доля рынка, темпы роста рынка, номенклатура выпуска, качество и цена продукции являются традиционными показателями, характеризующими рыночную эффективность регионального животноводства [2, С.103]. Более современная модель планирования и оценки Р.Каплана и Д.Нортонa [2, С.58] помимо характеристик товара включает имидж и взаимоотношения, находящиеся в зависимости от внешних результатов.

Внутренняя эффективность показывает степень достижения собственных краткосрочных целей предприятия (улучшение финансово-экономических показателей работы, максимизация прибыли, повышение конкурентоспособности продукции) и стратегической цели по оптимизация существующих и приобретение новых уникальных ресурсов, которые приведут к получению конкурентного преимущества на долгосрочную перспективу.

Предлагается определять критерии эффективности реализации стратегического плана. С полной определенностью нельзя выделить единственный, универсальный критерий эффективности.

Поэтому в качестве основных критериев эффективности реализации стратегического плана развития животноводства рекомендуется выделить следующие показатели:

- темп роста валового производство продукции животноводства;
- темп роста уровня рентабельности животноводческих регионов;
- темп роста инвестиций в основные фонды животноводства.

Важным критерием эффективности реализации стратегического плана развития животноводства выступает темп роста валового производства продукции животноводства. Этот показатель определяет темпы развития сельскохозяйственного производства. В качестве информационной базы для расчета этого показателя выступают данные Федеральной службы государственной статистики РФ (далее ФСГС РФ)

Критерием эффективности функционирования животноводства является максимизация дохода, аккумулированного предприятиями этой сферы деятельности, по отношению к затратам, связанным с созданием добавленной стоимости. В качестве данного критерия может выступать темп роста рентабельности предприятий данной сферы деятельности. Этот показатель характеризует динамику развития животноводческих предприятий. Информационной базой для определения темпа роста рентабельности сельскохозяйственных регионов являются данные ФСГС РФ.

На базе указанных выше показателей предлагается осуществить расчет контрольных индексов, позволяющих оценить эффективность реализации стратегического плана развития животноводства.

Для оценки качества осуществления стратегического планирования развития животноводства предполагается использовать методику построения рейтингов, позволяющая оценить соответствие фактических показателей

развития животноводства планируемыми показателями.

Контрольный индекс производства продукции животноводства (далее  $KI_{vp}$ ) имеет вид:

где  $PI_p$  – планируемый темп роста валового производства продукции

$$KI_{vp} = \frac{PI_p}{P}$$

животноводства,  $P$  – пороговое значение.

Контрольный индекс инвестиций в основные фонды животноводческих организаций (далее  $KI_i$ ) имеет вид:

где  $PT_i$  – планируемый темп роста инвестиций в основные фонды

$$KI_i = \frac{PT_i}{P}$$

животноводческих организаций,  $P$  – пороговое значение.

Контрольный индекс рентабельности животноводческих организаций (далее  $KI_r$ ) имеет вид:

$$KI_r = \frac{PT_r}{P}$$

где  $PT_r$  – планируемый темп роста рентабельности животноводческих организаций,  $P$  – пороговое значение.

Перечисленные подходы оценки экономической эффективности реализации стратегического плана применимы в отношении исследуемых регионов, но они не являются универсальными, так как имеют положительные и отрицательные черты, а также ряд ограничений и условий по применению. Проблема заключается в том, что стратегические планы разрабатываются под конкретные цели, и критерии оценки будут различаться в зависимости от поставленных целей.

Рассмотренные методики оценки наиболее результативны в том случае, если стоит вопрос выбора одной стратегии из нескольких альтернативных как наиболее оптимальной. Достоинством предлагаемого количественного критерия оценки эффективности стратегического плана является возможность комплексного видения проблемы.

***Список використаних джерел:***

1. Стратегическое планирование и прогнозирование бюджетов// Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2005. - № 6. – С. 43 – 48.
2. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. – М.: Питер, 2007. – 240 с.

**Белолипецкая В. В.,**

*к.э.н.,*

*Донской государственный технический университет,  
доцент кафедры экономики*

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В РЕГИОНЕ**

Стратегическое планирование – широко признанный в мировой практике инструмент выработки и реализации документов долгосрочного видения будущего регионов. Оно является особым видом плановой деятельности, процессом определения базовых целей, механизмов и ресурсов, реализация которых обеспечивает в долгосрочной перспективе устойчивое и конкурентное развитие региона в контексте межрегиональных хозяйственных и социально-экономических связей, общих внешних условий жизнедеятельности региона.

Стратегическое планирование – это система постановки целей на перспективу, их ранжирование на стратегические, функциональные, тактические и оперативные. Это механизм рационального распределения и использования всех видов ресурсов.

Стратегическое планирование обладает определенными специфическими чертами:

- во-первых, это отход от метода экстраполяции;
- во-вторых, основу стратегического планирования составляет прогноз социально-экономического развития региона;
- в-третьих, необходимость выделения приоритетов;
- в-пятых, адаптивность стратегического плана к внешней среде.

До сих пор вопрос о цели стратегического планирования является дискуссионным. Существует точка зрения, что цель стратегического планирования состоит в выборе концепции, приоритетов развития, задач, определении ресурсов и механизмов для обеспечения в долгосрочной перспективе устойчивого расширенного воспроизводства региона в условиях непредсказуемой и неустойчивой внешней среды. Однако по нашему мнению, целью стратегического планирования является достижение стабильного развития региональной экономики, а также обеспечение перехода региона к инвестиционно-инновационному типу развития.

Принципиальной особенностью планирования регионального развития является его стимулирующая направленность, предполагающая активное участие в решении региональных задач в соответствии с государственными приоритетами, интересами самого региона и расположенных на его территории хозяйствующих субъектов.

Экономика региона является рабочей средой предприятий, находящихся на его территории. Поэтому даже если стратегия отдельного предприятия или отрасли разработана хорошо, при ее реализации будут возникать трудности, если не определена основная линия развития экономики региона. Если же существует четкая стратегия развития региона, то предпринимательские структуры могут выработать адекватную стратегию, и тогда за счет синергизма

стратегий отдельных субъектов будут достигнуты поставленные перед регионом цели.

Основные требования к стратегическому планированию на уровне региона согласно общей стратегии должны включать:

Учет перспективы развития и интересов всего региона, а не отдельных предприятий или слоев населения.

Основой стратегического планирования могут быть данные географических, демографических исследований, социальные и экономические факторы.

Всегда и во всем происходит сочетание статичности и динамики, причем, стратегический план должен оставаться целостным в течение определенного периода времени, но в то же время быть достаточно гибким, чтобы при необходимости можно было осуществить переориентацию с учетом постоянно меняющейся рыночной и социальной ситуации.

Стратегическое планирование в международной системе классификации видов планирования относится к форме индикативного планирования. Индикативное планирование – это средство реализации социально-экономической политики государства, основной метод его воздействия на ход функционирования рыночной экономики. Индикативное планирование представляет собой процесс формирования системы параметров (индикаторов), характеризующих состояние и развитие экономики страны, соответствующее государственной социально-экономической политике, и разработку мер государственного воздействия на социальные и экономические процессы с целью достижения установленных индикаторов.

В качестве индикаторов социально-экономического развития используются показатели, характеризующие динамику, структуру, эффективность экономики, состояние финансов, денежного обращения, рынка товаров и ценных бумаг, движение цен, занятость, уровень жизни населения, внешнеэкономические связи и т.д. Все эти показатели позволяют оценить содержание и характер происходящих в регионе социально-экономических процессов.

Индикативное планирование является наиболее приемлемой для условий рыночной экономики и широко распространенной во всем мире формой государственного макроэкономического планирования. Например, во Франции индикативный план утверждается президентом Республики, премьер-министром, министром экономики и финансов, министром труда и парламентом и имеет силу государственного закона. Однако при этом он не является жесткой директивой. В пятилетнем плане утверждаются общенациональные цели, приоритеты и программы развития, определенные в общенациональном плане.

Особо следует подчеркнуть, что индикативный план не является директивным, он содержит ограниченное число обязательных заданий и имеет в значительной мере направляющий, рекомендательный характер, т.е. индикативные планы не могут быть выполнены или не выполнены, речь идет о достижении или не достижении поставленных в них целей.

Необходимо еще раз подчеркнуть, что индикативные планы носят рекомендательный характер. Кроме того, они создают систему мотивации частных бизнес-структур к их реализации.

Стратегическое планирование включает:

Во-первых, распределение ресурсов – это необходимо в связи с проблемой их ограниченности. Ключевой стадией в стратегическом планировании является оценка текущего состояния системы.

Во-вторых, установление приоритетов.

В-третьих, адаптацию к внешней среде, т.е. это охват всех действий стратегического характера, которые улучшают отношения данного региона с другими территориальными субъектами. Адаптироваться необходимо как к внешним благоприятным, так и неблагоприятным условиям. Кроме того, необходимо выработать определенные варианты поведения, обеспечивающие эффективное приспособление стратегии к внешним условиям.

В-четвертых, внутреннюю координацию, которая включает регулирование стратегической деятельности с учетом сильных и слабых сторон региона с целью достижения эффективной интеграции его внутренних возможностей.

В-пятых, организационное стратегическое прогнозирование, которое необходимо для того, чтобы региональные органы власти могли своевременно и правильно корректировать свою стратегию с учетом появления внешних благоприятных возможностей и опасностей.

Тенденции, происходящие в мире и стране, вызывают необходимость приспособлять систему планирования под глобальные изменения. Процесс перехода страны и регионов к инновационному сценарию функционирования требует внесения серьезных изменений, в том числе и в практику стратегического планирования. Ведь только на инновационной основе возможно вхождение национальной и региональной экономик в режим устойчивого развития.

***Список використаних джерел:***

1. Попова Е. К общегосударственной программе планово-индикативного развития. // Экономист. – 2007. – № 3. – С.19.
2. Региональное развитие: опыт России и Европейского Союза. / Рук авт. колл. и отв. ред. А.Г. Гранберг. – М.: «Экономика», 2000. – С.63-65.
3. Черныш Е.А. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. – М.: Приор, 1999. – С.36.

**Виницына В. В.,**

*к.э.н.,*

*Хакасский государственный университет им. Н.Ф.Катанова,*

*доцент кафедры финансов и кредита*

## **БЮДЖЕТНАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ В БЮДЖЕТИРОВАНИИ, ОРИЕНТИРОВАННОМ НА РЕЗУЛЬТАТ**

В соответствии с Программой Правительства Российской Федерации по повышению эффективности бюджетных расходов на период до 2012 года [1] основной целью было создание условий повышения эффективности деятельности государственных и местных органов власти по выполнению возложенных на них функций и обеспечению потребности общества в государственных услугах. Для достижения поставленной цели в качестве одного из направлений деятельности было выделен переход на реализацию бюджетного процессе принципов бюджетирования ориентированного на результат.

Реализация указанного направления подразумевала переход функционирования органов государственной власти и местного самоуправления на программный формат. Воплощение указанного направления в жизнь началось в июле 2012 года.

Так, в соответствии с данными министерства финансов на заседание Правительства РФ 19 июля 2012 года министр финансов А.Г. Силуанов внес законопроект о внесении поправок в Бюджетный кодекс РФ, что позволит создать основу для перехода к формированию бюджета на основе программно-целевого принципа. [2]

Для того чтобы процесс программирования позволил увязать все цели госпрограмм со средствами их достижения и сделал процесс контроля за их реализацией прозрачным необходима разработка программной классификации бюджетных расходов, которая бы дополняла существующую на сегодняшний день функциональную классификацию. Именно дополнение бюджетной классификации программной структурой и является одним из элементов поправок в бюджетное законодательство, вступающее в силу в 2013 году.

Программная структура должна стать доминирующей бюджетной классификацией, так как именно она в полной мере сможет реализовать принципы бюджетирования ориентированного на результат.

Задачей программной классификации должно стать повышение эффективности качества бюджетирования для целей оценки эффективности существующих видов деятельности государства по реализации своих функций и принятия решений о целесообразности их дальнейшей реализации.

При построении программной классификации необходимо принять во внимание, то что она должна отвечать таким требованиям как:

- быть законодательной основой и структурой для формирования и утверждения проекта закона о федеральном бюджете;
- определять ответственность всех участников процесса



распределения и использования государственных финансовых ресурсов;

- простота и адекватность процесса бюджетирования посредством создания классификации доходов и расходов и ее интеграции в системе государственных счетов;

- способствовать проведению анализа эффективности и целесообразности реализации государственных программ в увязке с уровнем социально-экономического развития страны и регионов;

- повышение эффективности использования ресурсов с помощью показателей мониторинга показателей эффективности.

При реализации указанных принципов дополненная программным признаком бюджетная классификация позволит:

- сфокусировать бюджет и его расходы на политически заданных целях социально-экономического развития;

- обеспечит целостную стратегию как для краткосрочного, так и долгосрочного стратегического планирования;

- сделает главных распорядителей и распорядителей бюджетных средств ответственными за целевое использование подконтрольных им ресурсов;

- генерировать информацию о результативности, позволяя улучшать поставку услуг и перераспределять бюджетные ресурсы в пользу более результативных программ и приоритетных направлений развития государства;

- упростить структуру бюджета и повысит его прозрачность и доступность для всех заинтересованных лиц.

Переход к программной классификации позволит соотнести суммы средств выделяемый из бюджета с конкретными мероприятиями, реализация которых направлена на достижение определенных целей органов государственной власти и органов местного самоуправления, независимо от их ведомственной принадлежности, в том числе за счет того, что в структуре программ весьма значительное внимание уделяется установлению целевых индикаторов.

Рассмотрим мировую практику построения программной классификации бюджета.

Так, программная структура бюджета Швеции подразумевает реализацию 27 программ, по различным направлениям деятельности государства. [3]

Среди них можно выделить такие как:

- государственное управление;

- экономика и государственные финансы;

- финансовая поддержка студентов;

- вклад в Европейское сообщество.

В бюджетной классификации США расходы бюджета делятся на 21 категорию, которые больше известны как функции. Особенностью программной классификации США является то, что все расходы по направлению включаются в категорию, не взирая на ведомства, ответственные за реализацию конкретных федеральных программ, которые в нее входят. Вот

некоторые из этих программ: [4]

- 050 Национальная оборона
- 250 Наука, технологии, космические исследования
- 450 Местное и региональное развитие
- 650 Социальное обеспечение

Программный бюджет Франции разбит на 48 миссий, которые отражают основные направления развития государства. Каждая миссия детализируется программами. Так миссия 11 «Экономика» состоит из таких программ как:

- 134 Развитие предприятий и занятости
- 223 Туризм
- 220 Статистика и экономические исследования
- 305 Экономическая стратегия и стратегия налогообложения [5]

В рамках разработки и внедрения программной классификации, на официальном сайте Министерства финансов РФ, размещена информация об аналитическом распределении расходов федерального бюджета в соответствии с которым все расходы могут быть сгруппированы в две группы: затраты программного и непрограммного характера. [6].

В составе непрограммных расходов выделяют в основном затраты, связанные с обеспечением деятельности всех ветвей власти в РФ: законодательной, исполнительной и судебной.

Программные расходы федерального бюджета представлены 39 государственными программами, при этом, по словам главы Министерства финансов, 18 государственных программ Правительство РФ должно утвердить до конца 2012 года, а остальные в начале 2013 года. [2]

Несмотря на то, что программная классификация бюджета не отменяет существующей классификации расходов, на наш взгляд их можно совместить для того, чтобы сделать процесс планирования и исполнения бюджета более прозрачным и контролируемым.

Внедрение процедуры составления и исполнения бюджета в программном формате позволит Российской Федерации перейти от управления ресурсами к управлению целями. Немаловажная роль в этом процессе отводится внесению соответствующих поправок в действующее бюджетное законодательство. Изменения касаются среди прочего, и бюджетной классификации.

***Список використаних джерел:***

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30 июля 2010 г. №1101-р «Об утверждении Программы Правительства РФ по повышению эффективности бюджетных расходов на период до 2012 года»
2. Высказывания руководства Министерства финансов [Электронный ресурс]/ URL: <http://www.minfin1.ru> (дата обращения 01.10.2012)
3. <http://www.sweden.gov.se/sb/d/2798>
4. [www.do.gendocs.ru/docs/index-158410.html](http://www.do.gendocs.ru/docs/index-158410.html)
5. [www.nifi-abik.ru/nifi/info/shash.pdf](http://www.nifi-abik.ru/nifi/info/shash.pdf)
6. [http://info.minfin.ru/project\\_fd\\_gp\\_kbk.php](http://info.minfin.ru/project_fd_gp_kbk.php)

*Москаленко М. Р.,*

*к.и.н.,*

*Уральский Федеральный университет,  
доцент кафедры истории науки и техники*

*Кропанев М. Е.,*

*Уральская государственная медицинская академия,  
студент*

## **ПОИСКОВЫЙ И НОРМАТИВНО-ЦЕЛЕВОЙ ПРОГНОЗЫ В РЕЗУЛЬТАТ-ОРИЕНТИРОВАННОМ УПРАВЛЕНИИ**

Научно обоснованный прогноз будущего – важнейший элемент стратегии результат-ориентированного управления. От прогноза во многом зависит цель развития как государства и общества в целом, так и отдельно взятого проекта. Будущее во многом предопределяет ход жизни настоящего, заставляя смотреть в сегодняшний мир с высоты завтрашнего дня и стремиться к реализации идеалов. С этой точки зрения политическая борьба выступает как конкуренция альтернативных проектов будущего, предлагаемых различными партиями, и основной вопрос состоит в наличии ресурсов (политических, экономических, социально-психологических и др.) для реализации какого-либо проекта. Государство – это сложная система, развитие которой в определенной степени детерминировано рядом самых разнородных факторов: исторические традиции отношения власти и общества, менталитет населения, расстановка политических сил, уровень социально-экономического развития, место в системе международного разделения труда, внешнеполитическое положение и множество других. Эти обстоятельства создают достаточно сложную систему детерминированности развития страны, и ограничивают возможность политических альтернатив, поскольку для перехода к определенным вариантам будущего у системы просто нет ресурсов.

Трактовка социально-политического прогноза зависит от способа построения прогнозной модели. Современная теория прогностики предполагает два способа прогнозирования:

1. Поисковое – анализ возможных сценариев развития;
2. Нормативно-целевое – когда вначале устанавливаются желаемые конечные параметры развития (цели), а затем определяются необходимые для этого ресурсы. Этот вид прогнозирования больше напоминает планирование.

Грань между нормативно-целевым и поисковым прогнозом достаточно условна, и тот и другой оказывают сильное влияние на видение будущего, задавая обществу мотивацию для достижения поставленных целей. В философии и политике нормативно-целевым прогнозом часто выступает какая-либо идеология, которая задает обществу желаемые ориентиры развития. Идеология национального развития находится в тесной взаимосвязи с образом будущего, и насколько он адекватен целям и задачам государства, насколько органично сочетает в себе архетипические ценности и новые идеалы, соответствующие ожиданиям населения, настолько успешен «рывок в

будущее» данной страны. Например, в публицистике много писали о феномене японского «экономического чуда», и отмечали его такие психологические факторы, как национальная гордость, аккуратность и трудолюбие до самоотречения, исполнительность всех слоев общества (пожалуй, только Япония имела «идеальную бюрократию» по М. Веберу), высокая степень грамотности населения, патриотизм и идея взять реванш у США мирным путем.

Нормативно-целевой прогноз в государственном управлении должен учитывать такие важные факторы, как менталитет, политические и культурные традиции и т.д. Попытки резкой ломки национальных архетипических мифов и отказа от глубинных ценностей, укорененных в менталитете, часто приводили к катастрофическим результатам. К сожалению, в публицистике встречаются противоречивые мнения, как изменилось массовое сознание немцев, когда им навязали историческую ответственность за II Мировую войну (к которой, в общем-то, готовилась вся Европа). На навязывание исторической ответственности за I Мировую войну (согласно Версальскому договору) и лишение героического образа собственной исторической успешности германцы через 20 лет ответили ударами танковых клиньев по Европе и проектом «Тысячелетнего рейха». Чтобы сокрушить бунт тевтонского духа, потребовалось сосредоточить усилия почти всех государств планеты.

Еще более катастрофичны были процессы в постсоветской России. В начале 1990-х гг. отказ от советской идеи и ее критика привели к массовым личным трагедиям, особенно среди пожилых людей, со свойственной им ментальностью «континентального» типа – патернализмом и идентичностью с государством-коллективом. Население Российской Федерации вымирало со скоростью 1 миллион в год, шли процессы распада государства. Советский миф «всеобщей солидарности» тут же заменился на противоположный – мифологемы «дикого капитализма» и индивидуализма – культура личного успеха и неразборчивости средств обогащения. Так это было в Европе при переходе от феодального к капиталистическому обществу в XVII-XVIII вв., да и обращение «новых русских» с наемными рабочими было похожем – 12-16 часовая рабочая неделя, многомесечные невыплаты зарплаты, которая часто выдавалась продуктами, игнорирование социального законодательства и т.д. Тем смешнее эти идеологемы «личного успеха» для простых граждан выглядели фоне фактической феодализации России, когда «социальные лифты» с начала 2000-х гг. были предельно ограничены.

Методология построения социально-политического прогноза обычно основывается на определенном образе исторического процесса – прогрессивном, циклическом или регрессивном. «Прогрессивные» концепции предполагают, что настоящее превосходит по каким-либо показателям или критериям прошлое, а будущее, в свою очередь, будет превосходить настоящее. Классическим примером таких концепций были прогнозы экономического роста в СССР и на Западе в 1960-70-е гг. Иногда они носили характер утопии – например, лозунг 1960-х гг. «следующее поколение советских людей будет жить при коммунизме» и при этом являлись важным элементом

конструювання соціально-політичної реальності. «Циклічні» концепції передбачають повторення одних і тих же явищ. Від того, в яку точку циклу ми переміщуємося, залежить бачення майбутнього і минулого. Зміни мають обмежений діапазон і періодично повторюються в певній послідовності. Так, наприклад, ряд істориків виділяє в російській політичній традиції цикли «реформи – контрреформи» і виходячи з цього виводять тенденції і закономірності соціально-політичних змін. «Регресивна» концепція відображає песимістичний погляд на історію: теперішнє поступає по певним параметрам минулому, а майбутнє буде по тих же параметрах поступати теперішньому. Дані концепції були популярні в Середньовіччя, а сам міф про минуле «Золотий вік», притаманний ряду культур, відображає дану міфологію. Відзначимо, що «прогресивні» концепції історичного процесу стали панувати в науці з періоду Нового часу, коли з появою уявлень про рухомих сили історії майбутнє стало вважатися передбачуваним, але в кінці ХХ ст. глобальні проблеми сучасності і крах радянського проекту, заснованого на ідеалах Просвіщення, знову породили скепсис відносно ідеї прогресу.

Звідси випливає і одна з основних завдань прогнозу – визначити межі області реальних, досяжних цілей в різних умовах майбутнього розвитку системи.

**Оленковська Л.П.,**  
м. Миколаїв,  
експерт з питань місцевого самоврядування

## **ФОРМИ МІЖМУНІЦИПАЛЬНОЇ СПІВПРАЦІ**

На сучасному етапі територіального розвитку в Україні актуальним стає пошук нових інноваційних шляхів досягнення та забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Велика кількість науковців та практиків місцевого самоврядування сходяться на думці, що для ефективного та сталого місцевого й регіонального розвитку в країні необхідно об'єднати зусилля як органів місцевого самоврядування (міжмуніципальна співпраця), так і активних представників громадянського суспільства та місцевого бізнесу.

У роботі [1] зазначається, що в сучасних соціально-економічних умовах сільські муніципальні утворення не завжди можуть у повному обсязі вирішувати питання місцевого значення, а тим більше організувати економічний розвиток. В умовах дефіциту економічних ресурсів, питання підвищення ефективності управління соціально-економічним розвитком стають все більш актуальними. А ефективність управління соціально-економічним розвитком за допомогою міжмуніципальної співпраці характеризує міру здатності та готовності управлінських структур створювати максимально сприятливі умови для досягнення якісно нового рівня виробництва [1].

Для координації та об'єднання зусиль заради вирішення проблем місцевого розвитку муніципальні утворення мають створювати асоціації, інші об'єднання. Органи місцевої влади повинні самостійно та під власну відповідальність розглядати та вирішувати питання щодо необхідності об'єднання один з іншим, а також щодо форм такого об'єднання [3].

Визначається такий спосіб співробітництва між органами місцевого самоврядування як міжмуніципальна кооперація: взаємодія з метою координації, більш ефективної реалізації своїх прав та інтересів, спільного вирішення різноманітних питань та проблем економічно, фінансово та політично самостійних суб'єктів, що здійснюють діяльності щодо муніципального управління (органів місцевого самоврядування, їх керівників, інших муніципальних закладів, підприємств, громадян)» [3].

Вітчизняними науковцями досліджуються такі форми міжмуніципальної співпраці як міжсекторальне партнерство, партнерство громад, корпоративізм, міжмуніципальна самоорганізація тощо. До основних переваг міжсекторного партнерства слід віднести той факт, що воно надає змогу уникнути дублювання ресурсних витрат при вирішенні проблем комплексного характеру, а максимальний потенціал такого виду партнерства реалізується у випадках, коли форма організації співпраці дає змогу кожному його учаснику досягати і своїх власних цілей [9, с. 39-40].

Як можливий варіант співпраці між суб'єктами територіального розвитку розглядається така форма як коаліція: добровільне формальне або неформальне об'єднання, яке створюється для досягнення спільної мети на засадах спільних інтересів, ресурсів, шляхом ухвалення певних правил і методів управління [7, с. 52]. Ефективна коаліція має будуватись за такими правилами:

Застосування корпоративного управління в місцевому самоврядуванні дає змогу: 1) налагодити дієві процеси внутрішньої корпоративної співпраці і корпоративного контролю за ефективністю використання муніципальних ресурсів; 2) покращити просторову територіальну організацію діяльності на території муніципального утворення, балансувати соціальний та економічний розвиток, забезпечувати соціальну безпеку життєдіяльності; 3) розвивати організаційні форми муніципального корпоративного контролю й відповідальності» [2, с. 45].

Деякі практики та науковці як окремий тип партнерства визначають *міжмуніципальну самоорганізацію*, зазначаючи, що зміцнення громад України повинно йти паралельно як шляхом внутрішньої муніципальної самоорганізації, так і шляхом зовнішньої муніципальної самоорганізації, а сама «міжмуніципальна самоорганізація має подвійне значення: вона допомагає пристосуватись до світу де панують постійні зміни, і забезпечує спільне виживання, розвиток та процвітання у складних умовах світового конкурентного середовища [8, с. 413-414].

Як окремий вид партнерства органів місцевого самоврядування заради вирішення питань місцевого розвитку слід виділити *асоціації та об'єднання органів місцевого самоврядування*. З кожним роком вони відіграють все більш вагомий роль у місцевому розвитку та у зміцненні місцевої демократії.

В цілому ж, за твердженнями науковців та практиків місцевого самоврядування, взаємодія між суб'єктами територіального розвитку як то органів місцевого самоврядування, їх асоціацій та об'єднань дозволить досягти таких цілей:

- забезпечить ефективне представництво інтересів територіальних громад, місцевої та регіональної еліти при прийнятті рішень з питань місцевого і регіонального розвитку органами державної влади;

- сприятиме надійному захисту прав та законних інтересів місцевого самоврядування;

- сприятиме створенню та функціонуванню ефективного механізму державної підтримки місцевого і регіонального розвитку, спрямованого на формування такої ресурсної бази, що дозволить забезпечити виконання завдань та функцій місцевого самоврядування в кожній територіальній громаді, створить належні матеріальні та фінансові передумови для надання соціальних послуг населенню на рівні європейських стандартів;

- дозволить налагодити взаємодію територіальних громад та органів місцевого самоврядування, концентрувати матеріальні, фінансові, інформаційні, кадрові та інші ресурси для вирішення спільних проблем, поширення нових муніципальних технологій у практику діяльності органів місцевого самоврядування, організацію взаємодії з міжнародними організаціями [10, с. 97-99].

#### ***Список використаних джерел:***

1. Арумова Е.С. Межмуниципальное сотрудничество как механизм управления местным развитием / Е.С. Арумова. – [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.teoria-practica.ru/-4-2012/economics/arumova.pdf>

2. Бобровська О. Розвиток корпоративних відносин у місцевому самоврядуванні як системоутворюючий чинник його демократизації // Стратегія реформування системи державного управління на засадах демократичного врядування: матеріали наук.-практ. конференції, м. Київ, 31 травн. 2007 р.: У 4-т. / За заг. ред. О.Ю.Оболенського, С.В.Сьоміна/О. Бобровська.– К.: НАДУ, 2007. – Т. 3. – С. 44-47.

3. Кокин И. Межмуниципальная кооперация в субъекте РФ: объективные потребности и правовые решения / И. Кокин. – [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://emsu.ru/kokin/view.asp?c=1513&p=1>

4. Масленникова Е. Ассоциации муниципальных образований как форма осуществления межмуниципального сотрудничества. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://be5.biz/ekonomika/u003/15.htm>

5. Посібник з розвитку громад: Практичний порадник для небайдужих / [ Дуда А., Сльчева Л., Ібрагімова І, Підлуська І., Светіков О.] – 2-ге вид. - К.: Комітет виборців України, Вид-во «ЛАТ и К», 2008. – 458 с. (Демократизація України: програма малих проектів).

6. Проблеми трансформації територіальної організації влади. Збірник матеріалів та документів/[Наук. ред. М. Пухтинський]. – К.: Атіка. – 852 с.

7. Стратегія реформування системи державного управління на засадах демократичного врядування: матеріали наук.-практ. конференції, м. Київ, 31 травн. 2007 р.: У 4-т./[За заг. ред. О.Ю.Оболенського, С.В.Сьоміна]. – К.: НАДУ, 2007. – Т. 3. – 364 с.

8. Тихонов В.Н. Проблеми консолідації асоціацій органів місцевого самоврядування України/ Роль громадських організацій та інших неурядових структур у становленні та розвитку місцевого самоврядування в Україні/[За ред. В.В.Кравченка]. Науково-практичний посібник/В.Н.Тихонов, В.А.Негода–К.: Атіка, 2003. – С. 96-100.

**Парубчак І. О.,**

*к.держ.упр,*

*Львівський національний медичний університет ім.Д.Галицького,*

*старший викладач кафедри філософії та економіки*

## **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ – ОСНОВНИЙ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ФАКТОР СТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СИСТЕМИ**

У соціальному управлінні загально цивілізаційним є принципова схожість сутності, а часом навіть конкретних форм переходу одного стану управління в інший, як правило, досконаліший. Але початок процесу переходу від штучної організації до природної, пов'язаний, насамперед, з публічним управлінням, діяльністю політичної кооперації, основним елементом якої є політична система. Організаційно-політичне впровадження нових відносин в країні, яка переходить до сучасної соціальної системи вимагає передачі управління новому корпусу управлінців, які можуть успішно організовувати процес розвитку продуктивних сил країни тільки маючи можливість безпосереднього і до того ж постійного контролю над центральним управлінням, зокрема, законодавчим. Потрібно виявити соціального носія публічного управління в умовах наявності різно системних інтересів в країні на основі встановлення об'єктивної необхідності піднесення однієї групи інтересів, які б стали інтересами прогресу всієї нації, всіх верств населення і за допомогою такого методу вказати на необхідність зосередження публічного управління в руках тих політичних сил і форм управління, які б давали простір соціальному прогресу суспільства.

В умовах політичного утвердження нових демократичних сил виникає необхідність і у встановленні нової форми публічного управління, яка полягала б у тому, щоб створити таку демократичну систему управління, яка виключала б можливість породження будь-яких антидемократичних зазіхань з боку управлінських структур. Тому демократія зацікавлена в тому, щоб народ здійснював самоуправління на основі загального виборчого права, яке, однак, реалізується на традиційному загальнонародному уявленні про управлінців, як про особливу, вибрану частину суспільства, яка має управлінський досвід, і діяльність якої не залежить від соціально-економічних та політичних умов, що нібито позбавляє виборче право реального демократизму. На соціальній основі



зароджується показний ідеалізм певних політичних течій, коли публічне управління розцінюється як самодостатня категорія, коли до уваги беруться тільки політичні форми держави, ігнорується значення політичної кооперації суспільства, на якій базується політична надбудова[1, с.67]. Аналіз управлінських відносин у перехідний період також показує, що управління країною з боку управлінської еліти, особливо певними сферами її життя, може здійснюватися соціальною групою чи навіть особистістю, яка не прямо, не безпосередньо є виразником панівних відносин.

Зростання ролі публічного управління в таких умовах обумовлене новим рівнем складності соціально-політичного організму, його прогресуючою диференціацією та інтеграцією. Можна навіть говорити про те, що світова цивілізація сягнула такого рівня соціально-політичного розвитку, який з об'єктивною необхідністю поставив його у пряму, визначальну залежність від рівня організації політичного життя кожної конкретної країни. Тому соціальне управління, його ефективність безпосередньо залежать від організації суб'єкта публічного управління в цілому, а не окремих його елементів, потребує поділу функцій та завдань не лише у відповідності до потреб певного об'єкта, а й на основі врахування всіх зв'язків між окремими компонентами суб'єкта управління. Цей реалізм виражається перед усім у тому, що народовладдя виступає як сама сутність державних законів[2, с.34].

Тому участь членів суспільства у законодавчій діяльності об'єктивно вимагає певного ступеня не тільки їх політичної компетентності, але й певного рівня державного мислення, державного бачення будь-яких соціальних проблем, оскільки закладений у кожному законі кооперативний інтерес робить реалізацію державного закону джерелом сил и кооперації й одночасно засобом впливу загальнодержавних управлінських рішень на кооперацію.

Оскільки йдеться про соціальну систему, яка є зібранням індивідів, то управлінська енергія системи пропускається через людину, що перетворює публічне управління на вид соціальної діяльності. Енергія системи повністю перенесена на управління як діяльність, хоча вона має саме з точки зору управління іншу організаційну енергію. Але саме в такому контексті постає проблема державницького суверенітету особи, в структуру якого входить вся управлінська система, все державницьке життя людини і тому на, так званому, місцевому рівні управлінська діяльність має постійно відтворювати не тільки і, навіть, не стільки місцевий потенціал, а загальнодержавну міць. Навіть правова база місцевого самоврядування саме з точки зору заперечення місцевого управлінського панування має органічно сполучати загальнодержавні правові норми з місцевими, з постійним підкресленням примату загальнодержавного над місцевим, а в самому приматі повинна бути закладена системна гармонія цілого і частини.

У будь-якій правовій організації суспільства, у будь-якому правовому полі країни існує вічна нестача правової енергії для організації соціальної поведінки, навіть у відповідності з реальним рівнем економічного і культурного розвитку суспільства. Це світове явище і тому воно природне, якщо виходити з того, що найдосконаліша, найпотужніша правова норма, найрізноманітніше правове

поле країни, яке доходить до, в усіх відношеннях, розумної організації суспільного і індивідуального існування людини, не можуть бути абсолютно достатніми для правового регулювання суспільних відносин в усіх їх проявах і на всіх їх рівнях. Країна від країни в цьому відношенні і сьогодні відрізняються лише рівнем розвитку, а не абсолютним пануванням права, як певною самодостатністю [3, с.157]. А це, принаймні зовні, означає теоретичну та й практичну правоту світової і української самоврядності. Тобто проблема не у методологічному її забезпеченні, а у рівні розвитку, реальному стані, який має і в Конституції України, і в Законі про місцеве самоврядування достатні теоретичні та правові засади. Головне полягає в тому, щоб удова управлінської системи не має відношення до демократії взагалі, оскільки існує в управлінському процесі певна нормативна деталь: жодна правова норма не є і не може бути самодостатньою для того, щоб обслуговувати об'єкт в усіх його опосередкуваннях, у всіх його динамічних виявах, причинно-наслідкових залежностях в просторі, а тим більше у часі.

Йдеться про професійно-гуманістичний бік питання, який при наявності більш менш досконалої можливості застосування навіть місцевої правової норми, може бути більш спрямованим на позитивне, об'єктивне врахування інтересів і потреб людини, що вимагає певної управлінської підготовки, управлінського професіоналізму, достатнього для того, щоб бути відтворенням гуманістичного потенціалу соціальної системи, не кажучи вже про постійне врахування кожним управлінцем свого місця у державницькій системі України, яка може через нього одержати навіть негативний імідж [4, с.264]. Можна, навіть, твердити з певною обережністю, що значна кількість населення України, яка зрештою обіймається самоврядними формами соціальної організації, судить про сутність власного державницького стану по рівню розвитку місцевого самоврядування, його принциповому спрямуванню на реалізацію інтересів і потреб конкретної людини. Водночас вона дає підстави твердити, що, принаймні, в Україні, соціально-організаційний процес призводив українську державність до такого рівня розвитку, що вона більш адекватно відповідала і відповідає сьогодні вищій управлінській істині – системному уявленню про державну організацію, яка відтворює основний закон.

***Список використаних джерел:***

1. Громадянське суспільство в сучасній Україні: специфіка становлення, тенденції розвитку: зб. наук. праць. – К.: Парлам. вид-во, 2006. - 407 с.
2. Кремень В.Г. Філософія управління. / В.Г.Кремень, С.М. Пази-ніч, О.С. Пономарьов. – К.: Знання України, 2007. - 359 с.
3. Кузь О.Н. Культура, філософія, образование в стратегиях XXI века. / О.Н. Кузь, В.А. Стрижко. – Х.: Харьков.нац. экон. ун-т, 2006. – 259 с.
4. Лукашевич Н.П. Самоменеджмент: теория и практика. / Лукашевич Н.П. – К.: Ника-Центр, 2007. – 340 с.

*Рудская Е. Н.,  
к.э.н., доцент,  
Донской государственной технической университет,  
преподаватель кафедры экономики*

## **ЗЕЛЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ ГОРОДСКИХ ТЕРРИТОРИЙ**

Сегодня весь мир нуждается в новой модели развития: участвовавшие экономические кризисы подтверждают углубляющийся дисбаланс в развитии различных стран и населения, в них проживающего, что, в свою очередь, связано с неравномерностью обладания ресурсами и технологиями их переработки для получения материалов и энергии. Ученые видят решение проблемы в формировании зеленой модели экономики – во главу угла ставится среда обитания, все страны будут интегрироваться в глобальную экономику с помощью зеленых технологий добычи, обработки и управления ресурсами.

Города становятся определяющим фактором развития экономики, концентрируя все виды ресурсов – трудовых, финансовых, материальных. Традиционно под урбанизацией понимается процесс усиления роли городов и распространения специфически городской культуры и образа жизни в развитии человечества. В 2050 году только 30% жителей Земли будут обитать в деревнях и селах, хотя еще в 1950-м таковых было 70%. [1]

Нельзя не отметить основные черты урбанизации, отражающие рост роли городов:

- быстрые темпы роста городского населения;
- концентрация населения преимущественно в больших городах;
- «расползание» городов, расширение их территории.

Так, за вторую половину XX века доля городского населения выросла на 16% (при этом ежегодно численность городского населения увеличивается на 50 млн. чел.) В начале XX века больших городов (свыше 100 тыс. чел.) было 360, к настоящему времени – более 2500, число городов-миллионеров превысило 200, а двадцать городов мира имеют численность населения более 10 млн. чел. Расширение городов выражается в формировании агломераций, крупнейшими из которых являются Мехико, Сан-Паулу, Токио, Нью-Йорк с численностью населения 16-20 млн. чел., а также мегалополисов: Босваш (45 млн чел.), Токайдо (60 млн чел.) и др. [2].

120 самых крупных агломераций планеты вырабатывают 29% глобального ВВП. Совокупный объем их экономики достигает 20,3 трлн. долларов – это намного больше, чем ВВП Евросоюза, США или Китая, говорится в докладе «Зоны активности. Определяя уровень конкурентоспособности крупных городов мира», подготовленном Economist Intelligence Unit (EIU) совместно с Citi.

По данным ООН, к 2035 году демографический кризис в развитых странах приведет к сокращению количества горожан, а в развивающихся регионах число жителей мегаполисов будет увеличиваться на 68 млн. ежегодно. Причем

пик урбанизации придется на Азию (за исключением Японии) и Африку южнее Сахары, а значит произойдет и смещение мировых экономических центров. [3]

Города, как и вся экономика, нуждаются в новой парадигме развития, в основе которой лежат экология и качество жизни. Парадигмальный сдвиг представляется тремя важнейшими трендами: на рынок выходит новое поколение потребителей с новыми ценностями; идет волна умных вещей; коренным образом меняются отношения человека с природой.

Соответственно должны формироваться и новые типы городов. Эксперты выделяют креативные города – формируются условия и среда для самовыражения человека; ресурсосберегающие города – использование возобновляемых источников энергии, интеллектуальных систем управления зданиями, «зеленого» транспорта. Наиболее успешным воплощением такой идеи является Портленд, США - ежегодно объем продаж бензина сокращается на пять процентов, за десять лет длина велосипедных дорожек увеличилась в пять раз, а объем железнодорожных перевозок — почти в два раза.

Для зеленого градостроительства и эффективного управления ресурсами города целесообразной представляется идея «трех мест»: «первое место» — это жилье, «второе» — работа, «третье место» - это публичное пространство, одновременно и территория общения, и зона отдыха, и место работы. Концепция «третьего места» была разработана социологом Рэем Ольденбургом и называется «новый урбанизм», смысл которого в уплотнении городских коммуникаций и пешеходной доступности упомянутого публичного пространства. [4]

На развитие российских городов, появившихся в эпоху индустриализации, влияют в основном два фактора: советская планировочная традиция и необходимость приспособливаться к требованиям информационного общества.

Заметим, что только планируемая урбанизация дает экономический эффект. В противном случае происходит резкое ухудшение экологической обстановки, возникают неконтролируемые трущобы, автомобильные пробки. Необходимо отказаться от жесткого функционального зонирования городов на районы жилья, офисов, промышленности. Этот градостроительный принцип, введенный в первой половине XX века, сейчас безнадежно устарел. Он порождает огромную маятниковую миграцию «дом-работа». В современном городе данные функции должны быть перемешаны.

Хотелось бы кратко остановиться на проблеме сбора и переработки мусора, которая напрямую связана с формированием «зеленых» городов.

По данным компании Veolia Environnement, Россия по генерации мусора держится в десятке лидеров – на 8-м месте. Ежегодно каждый россиянин выбрасывает 346 кг мусора, а страна в целом - 40-60 млн. тонн. Если к этому прибавить отходы сельскохозяйственных предприятий, то получается столько мусора, что его сжигание обеспечило бы 100-110 млрд. кВтч электроэнергии, что составляет почти шестую часть всего отечественного производства энергии.

Основой технологий управления отходами является отдельный сбор мусора, что в РФ не используется. Сортировку можно было бы организовать и

на мусорных полигонах, но тогда необходимо поднять тарифы для населения по вывозу мусора примерно на 40%. Однако, есть практика и без удорожания данной услуги. Так, компания «Энергетика и технология» (ЭНИТ), Московская область, плату за вывоз отходов не понимала, а окупаемость оборудования была достигнута за счет продажи вторсырья.

Компания «Сфера экологии» сумела наладить отдельный сбор мусора. Сотрудники компании бесплатно забирают его у всех желающих – деньги требуются только за те отходы, что не поддаются переработке и захораниваются на полигоне. Среди клиентов «Сферы экологии» – российские представительства Thomson Reuters, Marriott, ООН, ВВС, офисы Всемирного фонда дикой природы и «Гринпис». Стекло, пластик, бумагу, алюминиевые банки компания продает заводам, производящим соответствующую упаковку. Вырученные средства покрывают затраты на транспортировку, рентабельность предприятия составляет 7-12%.

Компания «Экосистема» в г.Дубна в качестве стратегического инвестора привлекла финскую Lassila & Tikanoja (L&T), которая вложила 2 млн. евро в создание всего необходимого комплекса – от новых баков и мусоровозов до мусоросортировочного завода. Российско-финское предприятие тарифов на вывоз бытовых отходов не повышало [5].

В приведенных проектах предприниматели опираются на сознательность населения. Однако в России необходимо вмешательство государства для формирования системы зеленых технологий переработки мусора. Сейчас штрафы за нарушение природоохранного законодательства практически не взимаются. Именно из-за такого положения вещей, зарубежные мусорные корпорации в нашей стране деятельности не ведут. Сборы за захоронение на свалках будут поощрять переработку, делая ее самым дешевым способом управления отходами.

Ближайшая задача для России – не повторить опыт Аргентины, где в городах живет 92% населения (самый высокий уровень урбанизации в мире), но четверть горожан – обитатели трущоб. Только качественная городская инфраструктура способна обеспечить эффективность управления ресурсами и адекватное качество жизни. Глобализация формирует новый бизнес – рынок по переустройству городов, в котором однозначно необходимо участвовать всем странам для формирования новой зеленой экономической модели.

***Список использованных источников:***

1. Карпуненкова О. Где будет город-сад? // журнал РБК. – 2012. – №7
2. <http://www.megabook.ru/Article.asp?AID=680860>
3. <https://sites.google.com/site/urbanicgeo/zerty>
4. Щукин А. Кризис города // Эксперт – 2010. - №18
5. Дашковский К. Миллиарды в урне // журнал РБК. – 2011. – №8

**Федонина О. В.,**

*к.э.н.,*

*ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева»,  
доцент кафедры экономической теории*

## **ПРЕИМУЩЕСТВА ИННОВАЦИОННЫХ КЛАСТЕРОВ В РАЗВИТИИ РЕГИОНА**

Кластерная политика в ведущих странах рассматривается как ключевая для повышения конкурентоспособности.

Термин «кластерное развитие» все чаще используется при разработке стратегий социально-экономического развития российских регионов на ближайшие 15 лет. Однако до сих пор нет ясности, насколько эффективно кластерное развитие для отдельных российских регионов.

Адаптация кластерного подхода для российских регионов требует понимания, что такое кластер. Кластерное развитие – очень популярная концепция, но попытки дать определение кластера вызывают множество проблем. И, как показывает анализ последних публикаций ведущих специалистов в области кластерного развития, никто уже и не пытается дать единое определение этому явлению. Впрочем, есть «плавающие признаки», определяющие кластеры. Это наличие связей между фирмами, инновационность, критическая масса малых компаний [1].

Кластерный подход нужно рассматривать, прежде всего, с точки зрения конкурентоспособности. С середины 80-х годов концепции конкурентоспособности стали развиваться во всем мире, и на сегодняшний день можно выделить три фундаментальных подхода американской, британской и скандинавской школ. Американская теория кластеров и кластерной политики в наибольшей степени ориентирована на практику. Британский подход к вопросу повышения конкурентоспособности уделяет большее внимание развитию цепочек добавленной стоимости и локальных кластеров между развитыми и развивающимися странами. Скандинавская школа известна разработкой нескольких концепций, в частности, национальных региональных инновационных систем и экономик обучения для регионов.

Все три теории не дают четкого определения основных критериев конкурентоспособности страны, но выделяют такие показатели, как производительность труда, доля в мировом экспорте, общая занятость населения, качество управления и образования.

Главным признаком конкурентоспособности страны является способность превратить недостатки своего экономико-географического положения в конкурентные преимущества. Это значит, что если в стране есть недостатки, с помощью творческого подхода и без привлечения ресурсов из центра выход из кризисной ситуации возможен. Последователи британской теории, например, утверждают, что государство, имея недостатки по абсолютно всем отраслям, все равно может найти преимущества на мировом рынке.

Поэтому главный вывод, который можно сделать из анализа теорий, –

основные преимущества создаются на региональном уровне, и они выражаются в таких формах организации производства как кластеры. Основным аспектом повышения конкурентоспособности страны должен акцентироваться на регионах, поскольку определить конкурентоспособность страны очень сложно, и можно говорить об основных локомотивах конкурентоспособности – это развитие биотехнологических кластеров, кластеров высоких технологий и развития новых конструкционных материалов.

В рамках региона инновационная политика заключается в инициации новых знаний в научных и учебных институтах, во внедрении их на базе технопарков и формировании на этой основе кластеров малых и средних инновационных предприятий. При этом сам регион проводит инновационную политику, определяет формы взаимодействия с малыми предприятиями и решает вопрос привлечения транснациональных корпораций в кластеры.

Инновационные кластеры отличаются от иных типов, прежде всего, тем, что в них возможна постановка элемента производства новой (не массовой) продукции.

К данному сегменту в Республике Мордовия относятся электро- и светотехника.

Основными направлениями развития здесь являются:

1. Производство новой продукции (развитие инновационной инфраструктуры, поддержка инновационно-активных предприятий и т.д.);
2. Выход на новые товарные и географические рынки;
3. Проведение технологической модернизации предприятий и привлечение инвесторов;
4. Развитие корпоративной структуры кластера и кооперации между предприятиями.

На уровне региона в настоящее время должно большое внимание уделяться развитию территориальных инновационных кластеров.

Эксперты Минэкономразвития РФ объявили финалистов конкурса программ развития инновационных территориальных кластеров в 2012 г. Проект «Энергоэффективная светотехника и интеллектуальные системы управления освещением» вошел в первую группу лидеров, которые, согласно условиям конкурса, будут получать пять миллиардов рублей ежегодно в течение пяти лет, начиная с 2013 года (столько же должна добавить и Мордовия).

Светотехническая отрасль, некогда бывшая в приоритете у Республики Мордовии, нуждается в восстановлении и модернизации былых объемов производства. На сегодня в Мордовии действуют более 20 светотехнических предприятий, которые обеспечивают около 10% запросов российского рынка (для сравнения, во время пика развития мордовских светотехнических предприятия каждая четвертая лампочка была из Мордовии). Проект-победитель предусматривает объединение всех светотехнических предприятий республики и создание в республике специализированного индустриального парка[2].

Основными целями развития электротехнического кластера являются:

1. Удержание позиций на традиционных рынках (силовая электроника, традиционные источники света и т.д.);
2. Выход и закрепление на новых рынках инновационной продукции (например, светодиодных источников света и светильников, производство оптоволокна);
3. Развитие структуры кластера.

Республика Мордовия имеет потенциал в долгосрочной перспективе стать одним из инновационных центров развития электротехники (в том числе светотехники), а также инициатором формирования электротехнического кластера, который имеет федеральное значение. Прежде всего, возможность формирования такого центра связана:

- а) с концентрацией предприятий данных секторов, как в самой республике, так и в соседних регионах;
- б) с динамичным развитием данных секторов;
- в) с наличием на территории региона образовательной инфраструктуры.

Повышение инновационной активности предприятий сектора должно предусматривать:

1) повышение инновационной активности предприятий: поддержка производства инновационной продукции, стимулирование выделения из производственных организаций инновационных spin-off-проектов и т.д., внедрение системы получения инновационных грантов на выполнение перспективных для экономики республики НИОКР (при этом предпочтение должно отдаваться проектам, реализуемым совместно несколькими субъектами), проведение ежегодных профессиональных конкурсов;

2) стимулирование формирования fables-компаний (в долгосрочной перспективе), которые специализируются на разработке и проектировании (дизайне), а также маркетинге своей продукции, размещая производственный процесс на других предприятиях;

3) развитие системы обеспечения доступа предприятий к передовым исследованиям и разработкам: кооперация с российскими и иностранными предприятиями, активно работающими на высокотехнологичных рынках в форме создания совместных предприятий, ассоциаций, учреждения торговых марок и т.д.

Развитие информационной базы развития кластера предполагает:

1) проведение технологического и рыночного форсайта. В качестве инициаторов проведения форсайта обычно выступают: а) предприятия сектора, цель которых определить направления дальнейшего развития и разработок; б) региональные органы власти, которые используют форсайт для реструктуризации и повышения конкурентоспособности того или иного сектора.

2) организацию исследовательского центра по изучению конъюнктуры рынка светотехники и электротехники, который будет осуществлять исследования перспективных сегментов светотехнического и электротехнического рынка, проводить семинары и конференции по основным направлениям развития рынков и перспективам технологического развития[3].



Территориальные инновационные кластеры могут стать одним из ключевых элементов новой, инновационной и конкурентоспособной экономики республики.

**Список использованных источников:**

1. Что же это такое кластер?[Электронный ресурс.] – Режим доступа: hotel-busines.ru>klaster1.php

2. В число лучших программ развития инновационных территориальных кластеров вошел проект Мордовии [Электронный ресурс.] – Режим доступа: Источник: Газета13.pyhttp://www.rg.ru/2012/07/10/reg-pfo/klastery.html

3. Проект «Энергоэффективная светотехника и интеллектуальные системы управления освещением» [Электронный ресурс.] – Режим доступа: EnergoSovet.ru>Новости?zag=1342727163

**Шишов В.,**

*Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет, магистр*

**Жебчук Р.,**

*НИФИ ГНУУ «Академия финансового управления»*

*Министерства финансов Украины, аспирант*

## **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА РЕЗУЛЬТАТ – ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ФИНАНСАМИ**

В современных условиях финансовой нестабильности и дефицита бюджетных средств вопросы повышения эффективности и результативности их использования стали особенно актуальными. По мере постепенного восстановления экономики после финансового кризиса на первый план вышла проблема построения системы эффективного и ответственного управления ограниченными бюджетными ресурсами, которая смогла бы обеспечить достижение устойчивого социально-экономического развития. Одним из способов решения этой задачи является реформирование бюджетной системы путём внедрения бюджетирования ориентированного на результат (БОР).

Программное планирование и системное бюджетирование вошло в практику Мирового банка и государственных департаментов в Канаде и США в 1960-е годы. В это же время государственные агентства в странах — участницах ОЭСР начали работу по укреплению подотчетности при расходовании ресурсов. Свои идеи они позаимствовали из практики менеджмента коммерческих организаций. Смещение в сторону большей подотчетности в государственном секторе включало демонстрацию показателей результативности деятельности, постановку четких целей, сфокусированную работу по их достижению, а также постоянное обучение органов власти тому, что необходимо сделать для усовершенствования полученных результатов.

Исследование международного опыта внедрения БОР показало, что

большинство стран испытывали необходимость реформирования системы государственных финансов по причине растущего недовольства проводимой ранее политикой, а именно разрастанием государственного сектора, повышением налоговых ставок, снижением качества государственных услуг [3].

Анализ зарубежного опыта бюджетных реформ позволяет выделить несколько причин, по которым различные страны инициировали внедрение бюджетирования, ориентированного на результат [2]. Они сделали это в силу необходимости:

- повысить эффективность и результативность деятельности министерств и ведомств и/или улучшить внутренний контроль и подотчетность в отдельных ведомствах;

- оптимизировать систему принятия решений в рамках бюджетного процесса и/или в рамках распределения бюджетных ресурсов между органами власти и Министерством финансов;

- обеспечить подотчетность политических деятелей и государственных служащих парламенту и обществу в целом, а также более четкое разграничение сферы их ответственности;

- сократить бюджетные расходы, в частности, расходы на обслуживание государственного долга.

Но основной причиной, подтолкнувшей правительства развитых стран к внедрению среднесрочного бюджетирования, ориентированного на результат, на наш взгляд, стал финансовый кризис, обусловивший необходимость сокращения государственных социальных расходов и повышению эффективности бюджетного финансирования реального сектора экономики.

При этом именно БОР, по своей сути, может стать тем инструментом, использование которого, ведёт как к оптимизации расходов государственного бюджета в целом, так и повышению темпов экономического роста реального сектора через улучшение результативности финансирования из государственной казны.

В заключение следует подчеркнуть, что успешное внедрение БОР не может ограничиваться лишь реформой государственных финансов. Внедрение БОР представляет собой комплексную реформу всей системы государственного управления в целях ее переориентации на максимально эффективное достижение общественно значимых результатов.

***Список использованных источников:***

1. Budget System Reform in Emerging Economies: The Challenges and the Reform Agenda by Jack Diamond. — IMF Occasional Paper No. 245. — Washington D.C.: IMF, 2006.

2. Kickert, W. Public Management and Administrative Reform in Western Europe. — Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar Publishing, Inc., 1997.

3. Беленчук А. А. Бюджетирование, ориентированное на результат: стратегии и перспективы // Финансовый журнал.—2010.— №1.

4. В. Богоров, М.Корольков. Бюджетирование, ориентированное на результат: опыт стран ОЭСР и уроки для России [Электронный ресурс].— Режим доступа: [www.isras.ru](http://www.isras.ru)

## СЕКЦІЙНІ ЗАСІДАННЯ

*Бачинська І. С.,*

*ОРІДУ НАДУ,*

*здобувач кафедри права і законотворчого процесу*

### **ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ДІЯЛЬНІСТЬ КАДРІВ: ПРИЧИНИ НЕДОСТАТНЬОГО РІВНЯ ОЦІНЮВАННЯ ТА КОРУПЦІЇ НА МІСЦЯХ**

Державні службовці наділені досить великими правами і повноваженнями, а реальних механізмів контролю за тим, як вони виконують свої обов'язки, та дисциплінарної системи досі не існує [7].

До однієї з основних умов існування корупції на державній службі варто віднести недостатню турботу держави про своїх службовців, про їх матеріальний добробут і соціальні гарантії. Коли оклад державного службовця породжує питання, як йому прогодувати себе і свою родину, то в цьому випадку слід стверджувати, що держава породжує корупцію. Варто зауважити, що державний службовець, знаходячись в такій ситуації, при невеликому окладі або піде з роботи, але буде погано працювати, або хабарничати [9, с.110].

Держава ніби соромиться, що вона має платити державним службовцям за їх роботу. Вона встановлює мізерні посадові оклади і „закриває очі» на те, що державний службовець у такому випадку розраховує на „приховані можливості» посади. Це є основною причиною корупції та використання службового становища у власних цілях [7].

Крім того, нинішня якість стосунків між державою і державним службовцем провокує корупцію і безвідповідальність. Держава мало платить державним службовцям і недостатньо захищає їх, але при цьому і не вимагає багато. Держава створює нерівні можливості і приховані стимули. Доказом того є факт, що на одні посади потрапити майже неможливо, пройшовши справедливий конкурс, а на інші – конкурсу немає [5].

Великі надбавки, доплати і премії, які призначаються керівниками довільно, роблять систему оплати праці непрозорою для суспільства, а державних службовців — залежними від керівників. Зрозуміло, що у таких умовах державні службовці змушені догоджати керівникам на шкоду об'єктивності і неупередженості у підготовці політичних та прийнятті адміністративних рішень [7].

Справді, важко залишатися чесним, працелюбним при низькій заробітній платні. Але також вірно і те, що багато корумпованих чиновників, які займають високі, відповідальні посади, отримують більш високу платню [10].

Варто зазначити, що у Національній антикорупційній стратегії на 2011 - 2015 роки серед основних причин виникнення і поширення корупції в Україні першою причиною зазначено недостатній рівень доброчесності окремих осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого

самоврядування [4, с.4].

Управлінській сфері бракує чітко виписаних принципів і процедур поведінки державних службовців при прийнятті управлінських рішень (так званий Кодекс етики державних службовців формально відсутній, як і виписані на законодавчому рівні адміністративні процедури), що дозволяє їм здебільшого діяти на власний розсуд, зловживати наданими їм повноваженнями [2].

В Україні розроблено і діє багато кодексів корпоративної етики. Формування і подальший розвиток професійних кодексів честі, зокрема Кодексу професійної етики працівників податкової служби України, має неабиякий суспільний інтерес, а дослідження цієї теми є дуже актуальними і своєчасними з точки зору подальшого вдосконалення системи державної служби [8, с.108].

У листопаді 2003 р. Департаментом роботи з персоналом ДПА було видано «Норми поведінки в системі державної податкової служби України» [6]. 23 квітня 2004 р. Колегією Державної податкової адміністрації України (ДПА) схвалено Кодекс честі працівника органу державної податкової служби України, а також 7 лютого 2000 р. наказом ДПА України було затверджено Кодекс професійної етики працівника державної податкової служби в Україні - перший нормативний документ такого роду в системі органів державної служби в Україні [8, с.108].

Але цей Кодекс не є правовим актом, швидше за все це морально-етичний документ, основними визначеннями якого є такі категорії, як: Патріотизм, Духовність, Чесність, Етика, Колективізм та дано визначення хто такий Податківець [3, с.10-11].

Отже, зростання корупції в органах державної влади обумовлено, перш за все, відсутністю чіткого законодавчого регулювання багатьох питань про держслужбу, контролю за доходами державних службовців та їх джерелами. Значне розповсюдження отримало сумісництво виконання обов'язків в державних установах з діяльністю у комерційних недержавних установах, що створює додаткові умови для зловживання посадовими особами своїм службовим становищем. У ряді випадків державні службовці, пов'язані з комерційними структурами, лобіюють інтереси цих структур, завдаючи шкоди державній політиці [1, с.82].

#### **Список використаних джерел:**

1. Відповідальність посадових осіб за корупційну діяльність. Liability of Public Officials for Corruption: Збірник матеріалів міжнародного науково-практичного семінару / Національна юридична академія ім. Ярослава Мудрого; Харківський центр по вивченню організованої злочинності спільно з Американським Університетом у Вашингтоні; Інститут вивчення проблем злочинності Академії правових наук України / В.В. Сташис (голов.ред.) – Х., 2003. – 312 с.

2. Головатий С., Денисенко Л., Полудьонний М. «Корупція в Україні: Причини. Особливості. Наслідки» [Електронний ресурс] / Комитет противодействия коррупции и организованной преступности. Режим

доступу:[http://kpk.org.ua/2006/06/21/dopovd\\_korupcja\\_v\\_ukran\\_prichini\\_osobливо\\_st.\\_nasldki.html](http://kpk.org.ua/2006/06/21/dopovd_korupcja_v_ukran_prichini_osobливо_st._nasldki.html)

3. Коненко С.Я. Профілактика та боротьба з корупцією в поліції Німеччини: Із досвіду роботи поліції землі Нижня Саксонія. — К. : Знання України, 2006. — 16с. — Бібліогр.: с. 12.

4. Костенко Л. Боротьба з корупцією – необхідна умова успішної реалізації ініційованих президентом В.Януковичем системних реформ // Слава хлібороба. – 18.02.2012. - № 7 (9400). – С. 4.

5. Навіщо потрібен новий закон про державну службу? [Електронний ресурс] / Одеські вісті. Режим доступу: <http://izvestiya.odessa.gov.ua/Main.aspx?sect=Page&PageID=2405>

6. Норми поведінки в системі державної податкової служби України [Електронний ресурс] / Закон и норматив. Режим доступу: <http://sta-crimea.gov.ua/news20-1.doc>

7. Реформа державної служби: актуально [Електронний ресурс] / Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Режим доступу: [http://www.center.gov.ua/data/upload/publication/main/ua/73/bulletin\\_3-4.pdf](http://www.center.gov.ua/data/upload/publication/main/ua/73/bulletin_3-4.pdf)

8. Сімагіна О.О. Удосконалення етичних правил службової поведінки працівників державної податкової служби як засіб наближення України до стандартів державного управління країн Європейського Союзу / Сімагіна О. О. // Державне управління та місцеве самоврядування: тези VII Міжнародного наукового конгресу, 29-30 березня 2007 р. - Х., 2007. - С. 107-108.

9. Уряду України. Президенту, законодавчій, виконавчій владі: Аналіт. розробки, пропозиції наук. та практ. працівників / НДІ «Проблеми людини» / А.І. Комарова (голов.ред.) — К., 1999. — Основна назва в загальній частині з Т.17 - : Президенту України, Верховній Раді України, Уряду України, органам центральної та місцевої виконавчої влади. Т. 18 : Проблеми боротьби з корупцією, організованою злочинністю та контрабандою. — 664с.

10. Reasons for corruption? [Електронний ресурс] / Answers. Режим доступу: [http://wiki.answers.com/Q/Reasons\\_for\\_corruption](http://wiki.answers.com/Q/Reasons_for_corruption)

**Вернигор І. Ю.,**  
*НАДУ при Президентові України,*  
*слухач*

## **ЯКІСТЬ НАДАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ**

Євроінтеграційні процеси, розвиток інформаційного суспільства в Україні викликають необхідність реформування системи державного управління, направленою на підвищення результативності, формування професійного та ефективного державного управління та посилення орієнтації влади на споживача її послуг.

У Програмі економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» [3] розвиток України та покращення добробуту громадян, зокрема, пов'язані з наданням якісних державних послуг. У Конституції України чітко не йдеться про послуги державних органів, але у статті 3 вказано, що людина, її життя і здоров'я, честь та гідність є найвищою соціальною цінністю [2, с. 3]. Відтак права і свободи людини та громадянина визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава має здійснювати реалізацію конституційних прав та свобод людини і громадянина шляхом надання державних послуг громадянам. Громадяни у відносинах з державою мають виступати споживачами її послуг. Саме тому питання надання якісних державних послуг є надзвичайно актуальним.

Суспільство не задовольняють: низька якість значної кількості послуг, що надаються органами державної влади; факти корупції та хабарництва, зволікання і тяганина; непрозорість і невизначеність адміністративних процедур; відсутність можливості реального громадського контролю за використанням бюджетних коштів; недостатня відповідальність державних службовців; відсутність єдиних для всіх органів влади стандартів і процедур діяльності; недостатня орієнтованість діяльності органів державної влади на задоволення потреб споживачів.

Всі ці проблеми державного управління негативно позначаються на економічному стані країни та добробуті громадян [1]. Підвищення якості життя громадян України, на що спрямоване ефективне державне управління, прямо залежить від надання якісних державних послуг.

Сучасний стан надання державних послуг характеризується багатьма недоліками, серед яких:

- відсутність уніфікованого визначення понять «послуга», «державна послуга» та переліку державних послуг; подрібнення адміністративних послуг на окремі платні послуги;
- проблема доступу до інформації, необхідної для отримання послуг; необґрунтовано великі строки для надання окремих послуг;
- фактичне зобов'язання приватних осіб отримувати супутні платні послуги, сплачувати «добровільні» внески;
- незрозумілість необхідності вжиття заходів підвищення якості послуг в органах державної влади;
- наявність кола психологічних проблем (відсутність зацікавленості у забезпеченні якісних послуг, негативне сприйняття стандартів послуг як інструменту додаткового навантаження та ускладнення виконання посадових обов'язків); відсутність підготовлених фахівців з питань запровадження стандартів якості тощо.

Ураховуючи досвід зарубіжних країн та нормативні й практичні вимоги сьогодення з метою подальшого розвитку системи надання державних послуг та підвищення їх якості необхідно:

- визначити на законодавчому рівні, зокрема у Законі України «Про адміністративні послуги», поняття «державна послуга» та перелік державних

послуг;

- створити єдиний веб-сайт, де буде визначений перелік усіх державних послуг, а також розміщена інформація щодо отримання цих послуг;

- регламентувати процедуру надання державних послуг. Правова визначеність у процедурних питаннях зменшує можливості для зловживань та гарантує правову захищеність приватних осіб;

- розробити стандарти надання державних послуг;

- максимально децентралізувати надання адміністративних послуг.

Це наблизить надання послуг до споживачів та сприятиме визначенню їх потреб і очікувань, підвищить відповідальність влади;

- стимулювати діяльність органів державної влади із підвищення якості послуг шляхом: проведення конкурсів, запровадження нагород чи відзнак;

- постійно висвітлювати у ЗМІ позитивний досвід надання якісних державних послуг;

- створити та забезпечити функціонування системи моніторингу задоволеності споживачів якістю послуг, що надаються органами влади;

- створити «універсами послуг», що дасть змогу особі в одному місці отримати всі або найбільш поширені послуги, які надаються на певному адміністративно-територіальному рівні тощо.

Обов'язковим напрямом підвищення якості надання державних послуг є визначення критеріїв оцінки їх якості. Критеріями оцінки якості надання послуг є показники, які визначають рівень задоволення потреб та інтересів споживачів послуг, професійність діяльності органів, що надають такі послуги, до них належать: результативність, своєчасність, доступність, зручність, відкритість, повага до особи, професійність.

Таким чином, необхідно створити та організувати ефективну діяльність державних органів, зорієнтовану виключно на надання якісних державних послуг; визначити критерії та стандарти надання послуг; впровадити електронне врядування для надання державних послуг, створити центри надання послуг тощо і головне не боятися робити кроки, навіть помилкові, назустріч запровадженню якісних державних послуг, оскільки як казав ще Аристотель «Початок є більше, ніж половина усього».

Як свідчить міжнародний досвід, і передусім досвід країн ЄС, США, Японії, Росії, одним з найбільш ефективних механізмів підвищення якості роботи є впровадження в діяльність органів державної влади системи управління якістю (СУЯ) послуг відповідно до вимог ISO 9001-2000 [4, с. 291].

Суть запровадження СУЯ – чітке визначення переліку послуг, які надаються населенню, та внутрішніх процесів забезпечення діяльності органів влади; встановлення однозначного та прозорого порядку виконання кожного процесу, їх показників, а також порядку аналізу цих показників; розробка методів поліпшення кожного процесу. Впровадження СУЯ в органах державної влади дає можливість покращити якість послуг, які надаються споживачам, забезпечити їх стабільний рівень; підвищити ефективність використання

бюджетних коштів; збільшити прозорість діяльності та рішень, що приймаються; збільшити мотивацію та задоволеність персоналу за рахунок кращої організації його роботи; підвищити керованість роботи.

Підсумовуючи наведене, слід зазначити, що:

1. Забезпечення якості надання державних послуг є пріоритетним напрямом реформування системи державного управління.

2. Основними проблемами надання якісних державних послуг, зокрема, є: відсутність уніфікованого визначення понять «послуга», «державна послуга»; переліку державних послуг; доступу до інформації, необхідної для отримання послуги; наявності корупційних ризиків.

3. До основних шляхів розв'язання проблеми надання якісних державних послуг можна віднести: 1) законодавче регламентування процедури надання державних послуг, визначення поняття «державна послуга» та переліку цих послуг; 2) визначення критеріїв та стандартів надання державних послуг; 3) впровадження електронного врядування та створення центрів («універсамів послуг») надання державних послуг; 4) стимулювання діяльності органів виконавчої влади із підвищення якості надання послуг (проведення конкурсів, запровадження премій, відзнак); 5) створення та забезпечення функціонування системи моніторингу задоволеності споживачів якістю послуг, що надаються органами влади тощо.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Мотренко Т. Матеріали розширеного засідання колегії / Т. Мотренко. – К.: Інтертехнологія, 2007. – 354 с.

2. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р.: зі змінами згідно закону України від 8 груд. 2004 р. № 2222. – К.: Парламентське вид-во, 2005. – 98 с.

3. Програма економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/n0004100-10>.

4. Штефан О. Досвід зарубіжних країн у сфері підвищення якості публічних послуг / О. Штефан // Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України : матеріали 5-ої регіональної науково-практичної конференції, 15 травня 2008 р., м. Дніпропетровськ : за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2008. – 308 с.

***Вуколов В. В.,***

*ДРІДУ НАДУ, старший викладач*

*кафедри менеджменту та управління проектами*

## **ОДИН З ПІДХОДІВ ЩОДО ВИМІРЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ**

В сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства, вміння



відслідковувати швидке зростання обсягів інформації, володіння сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями, потребує формування інформаційної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування.

Інформаційна компетентність представляє собою новий напрямок, який виник безпосередньо під впливом сучасних викликів інформаційного суспільства. Аналіз сучасних досліджень в області інформаційної компетентності показує, що поняття «інформаційна компетентність» трактується досить широко. Дослідники виокремлюють такі поняття як, «комп'ютерна компетентність», «комп'ютерна грамотність», «технологічна грамотність», «інформаційна грамотність», «інформаційно-технологічна компетентність», «інформаційна культура». При цьому слід відмітити різний підхід авторів до трактування цих понять.

Таким чином можна зазначити, що інформаційна компетентність – інтегративна якість особистості, системне утворення знань, умінь і здатності суб'єкта у сфері інформації та інформаційно-комунікаційних технологій та досвіду їх використання, а також здатність удосконалювати свої знання, уміння і приймати нові рішення в мінливих умовах або непередбачених ситуаціях з використанням нових технологічних засобів [1].

Формування інформаційної компетентності являє собою проблему, вимоги до якої змінюються у часі. Не меншою проблемою є і інструменти вимірювання сформованої інформаційної компетентності.

На практиці використовуються різні «лінійки» для вимірювання компетентності [2].

1. Вимірювання компетентності практичними результатами. Це досить поширений підхід. Тих, хто його використовує, не цікавлять знання, навички та вміння, якими володіє конкретна людина. Для них важливі необхідні результати: якщо вони забезпечуються, то працівник володіє необхідною компетентністю.

2. Вимірювання компетентності дотриманням «правил гри». Зустрічаються працівники, яких начальство вважає компетентними лише тому, що вони дотримуються «очікуваних зверху» правил взаємин. Така «атмосфера» вимагає насамперед підлаштування компетентності під когось. Тому компетентність в таких умовах розуміється по-своєму: це практичні навички та вміння «слухняності начальству» – погоджуватися, не суперечити, виконувати команди, говорити те, чого очікують.

3. Вимірювання компетентності по заданим міркам. Щоб скласти уявлення про знання, навички та вміння людини, потрібно «пропустити» його через різноманітні оціночні процедури.

До оціночних процедур відносяться тести. Тест – науково обґрунтований метод вимірювання досліджуваних особливостей особистості [3]. Тести застосовуються на етапі:

- вхід у навчання;
- у процесі навчання;
- закінчення навчання.

Характеристики тестів відповідають вимогам, які пред'являються всім вимірювальним матеріалам. Найбільш істотними вважаються наступні характеристики:

- валідність – відповідність перевірюваного матеріалу цілям контролю;
- надійність – стійкість результатів тестування при багаторазовому використанні контрольного матеріалу;
- репрезентативність – повнота охоплення в тесті вивченого матеріалу;
- стандартизованість – єдина процедура проведення та підведення підсумків тестування.

Процес створення тесту, його наукового обґрунтування, переробки і поліпшення можна розбити на ряд етапів [4].

1. Визначення мети тестування, вибір виду тесту і підходу до його створення.
2. Аналіз змісту та обсягу інформації необхідної для отримання знань, навичок, умінь.
3. Визначення структури тесту і стратегії розташування завдань.
4. Розробка специфікації тесту, апріорний вибір довжини тесту і часу його виконання.
5. Відбір завдань у тест і їх ранжування згідно обраної стратегії пред'явлення на підставі апріорних авторських оцінок та складності завдань.
6. Експертиза змісту завдань і тесту.
7. Експертиза форми завдань.
8. Переробка змісту і форми завдань за результатами експертизи.
9. Розробка методики апробаційного тестування.
10. Розробка інструкцій для випробовуваних спеціалістів, які проводять апробацію тесту.
11. Проведення апробаційного тестування.
12. Збір емпіричних результатів.
13. Статистична обробка результатів виконання тесту.
14. Інтерпретація результатів обробки з метою поліпшення якості тесту. Перевірка відповідності характеристик тесту науково обґрунтованим критеріям якості.
15. Корекція змісту і форми завдань на підставі даних попереднього етапу. Чистка тесту і додавання нових завдань для оптимізації діапазону значень параметра труднощів і поліпшення системоутворюючих властивостей завдань тесту. Оптимізація довжини тесту і часу його виконання на підставі апостеріорних оцінок характеристик тесту. Оптимізація порядку розташування завдань у тесті.
16. Повторення етапу апробації для виконання чергових кроків по підвищенню якості тесту.
17. Інтерпретація даних обробки, встановлення норм тесту і створення шкали для оцінки результатів випробовуваних.

Отже, тестування може бути застосоване для вимірювання рівня інформаційної компетентності державних службовців та посадових осіб

місцевого самоврядування.

**Список використаних джерел:**

1. Ионова О. Концептуальные основы формирования информационной компетентности взрослых в системе дополнительного образования / О. Ионова // Дополнительное профессиональное образование. – 2006. – №4. – С. 28 – 32.
2. Комаров Е. Брейнбилдинг, или как накачивают свой мозг профессионалы: / Е. Комаров. – М. : Эксмо, 2009. – 192 с.
3. Аванесов В.С. Научные проблемы тестового контроля : учебн. пособ./В.С. Аванесов.– М.: Исслед. центр, 1994. – 112с.
4. Чельшкова М.Б. Теория и практика конструирования педагогических тестов: учебн. пособ. / М.Б. Чельшкова.– М. : Логос, 2002. – 432 с.

**Гладка О. М.,**

*ДРІДУ НАДУ, старший викладач*

*кафедри менеджменту та управління проектами*

## **ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ БАЗОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ЩОДО СТВОРЕННЯ, УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ**

Дисципліна «Управління командою» відноситься до варіативної частини навчального плану по підготовці бакалаврів з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент» професійного спрямування «Менеджмент організацій і адміністрування». Метою викладання навчальної дисципліни «Управління командою» є формування у студентів системного уявлення про управління командою як специфічний вид організації діяльності персоналу підприємства; формування базових компетенцій щодо створення, управління та розвитку ефективної команди. Для набуття необхідних теоретичних знань та практичних навичок потрібно застосовувати ефективні сучасні методики навчання з урахуванням специфіки матеріалу, що розглядається в дисципліні.

Практичні заняття відіграють важливу роль при формуванні у студентів навичок застосування отриманих знань для розв'язання практичних задач разом із викладачем. Вони спрямовані на поглиблення, розширення, деталізацію знань отриманих на лекційних заняттях та сприяють напрацюванню відповідних компетенцій. План практичних занять відповідає загальним ідеям та спрямованості лекційного курсу та співвіднесений з ним у послідовності тем.

При підготовці практичних занять з дисципліни «Управління командою» слід звернути особливу увагу на структуру занять протягом семестру та структуру кожного заняття. Протягом вивчення курсу студенти на практичних заняттях повинні пройти всі стадії формування та розвитку команди та на кожному занятті виконувати завдання спрямовані на формування таких навичок:

1. На стадії «об'єднання»: визначення командних ролей, визначення кількісного та якісного складу команди, міжособистісне спілкування, формування цінностей, вироблення спільного бачення.

2. На стадії «сум'яття»: командне прийняття рішень, розв'язання конфліктів, міжособистісне спілкування, визначення лідера, формування мотивації, формування довіри в команді.

3. На стадії «нормування»: сумісне вирішення проблем, взаємодія між командними та зовнішніми партнерами, планування діяльності команди, проведення переговорів.

4. На стадії «ефективність»: моніторинг ефективності членів команди, керівника команди, команди в цілому, розвиток творчості, конструктивна взаємодія.

Розвиток учбової групи, як команди, відбувається по двом основним напрямкам: інструментальному та соціо-емоційному. Переважна орієнтація на той чи інший бік життєдіяльності команди й визначає методологію роботи з командою, у відповідності з якою визначають класифікацію основних підходів і методів (рис. 1) [1].

Для формування зазначених навичок використовуються наступні методи активного навчання:

– за відправну точку (1) приймають природній розвиток команд;

– (2) груподинамічні тренінги, спрямовані на розвиток емоційних відносин. Члени команди долають різні перешкоди. При цьому створюються умови спільного переживання емоційно насиченого досвіду;

– (3) тренінги навичок, які мають інструментальний, навчальний характер. Учасники освоюють різні навички командної роботи.

– (4) командний коучинг або командо утворення в режимі реального часу. Здійснюється робота з позиціонування учасників та вироблення спільного бачення та оптимізації їх відношень;

– (5) ділові ігри та комплексні тренінги командної сировки, що спрямовані на погодження цілей і цінностей, оволодіння власною поведінкою. Базою до ділової гри обирається конкретна проблема.

#### **Список використаних джерел:**

1. Жуков Ю. М. Технологии командообразования / Ю.М. Жуков, А.В. Журавлев, Е.Н. Павлова. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 320 с.

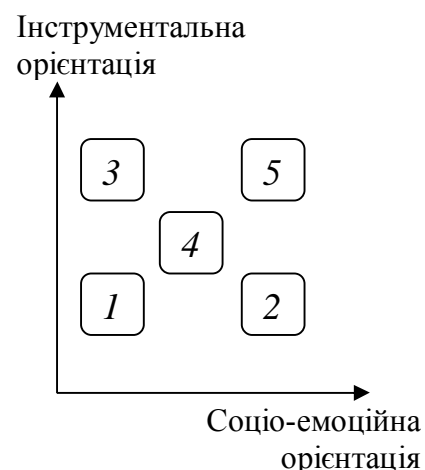


Рис. 1. Класифікація підходів роботи з командою

**Горпинич О. В.,**  
*ДВНЗ «Національний гірничий університет»,*  
*доцент кафедри прикладної економіки*  
**Горпинич К. О.,**  
*ДВНЗ «Національний гірничий університет»,*  
*магістр*

## **УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

В останнє десятиліття застосування інноваційних факторів при формуванні стратегії розвитку в розвинутих країнах світу набуло першочергового значення. У той же час в Україні створені і працюють лише окремі елементи національної інноваційної системи, цикли інноваційного процесу слабо пов'язані один з одним і не стикується, тому віддача від інноваційної діяльності залишається низькою. У країні спостерігається невідповідність між збільшенням витрат державних ресурсів (як організаційних, так і фінансових) на інноваційну сферу та зменшенням загальних статистичних показників впровадження інновацій, що свідчить про низьку ефективність реалізації державної інноваційної політики, її декларативність, безсистемність, непослідовність.

Під інноваційним технологічним розвитком вуглевидобувного підприємства запропоновано розуміти підвищення рівня ефективності та безпеки вуглевиробництва на підставі безперервного удосконалення технічних пристроїв і технологічних процесів на базі нових знань, а також відповідних організаційних змін. Сутність інноваційної моделі технологічного розвитку підприємства полягає в забезпеченні його життєздатності в динамічно мінливих виробничих, економічних і соціальних умовах.

Необхідна активність інноваційного середовища вугільної шахти забезпечується створенням гнучкої та комплексної системи управління інноваційними процесами, орієнтованої на перебудову організаційних форм і функцій, що стимулює створення і впровадження інновацій та забезпечує наскрізне управління інноваційним процесом від виникнення ідеї інновації до її реалізації.

Головною проблемою управління інноваціями є вибір інноваційної стратегії підприємства як складової частини загальної стратегії розвитку виробничого процесу на підприємстві. Найважливішим завданням є обґрунтування стратегії, яка забезпечує можливість гнучкої зміни пропорцій між темпами розвитку наукового, технічного та виробничого потенціалів. Стратегія розглядається як змінність усіх або майже всіх екзогенних умов, які в короткостроковому аналізі є заданими константами. У змінних величинах виробничої функції – капіталі, праці та технології - саме остання відіграє головну роль при стратегічному плануванні. Це відбувається внаслідок переважно спадної граничної продуктивності чинників капіталу і праці, взятих окремо. Тільки технологічні зміни, збільшуючи граничну продуктивність усіх чинників, зумовлюють розвиток підприємства в конкурентному середовищі.

Стратегічне планування пов'язане з глобальними цілями підприємства, зорієнтоване на майбутнє і дає оцінку чинникам зовнішнього середовища, на які підприємство не може мати впливу. Невизначеність зовнішніх чинників зумовлює важливу особливість стратегічного планування, а саме: його адаптивний характер. Планування повинно бути гнучким і мати передбачувані можливості з реагування на зміну обставин або на виявлення прорахунків суб'єктивного характеру. Тобто реакція на нові обставини повинна бути запланованою.

Послідовність дій при стратегічному плануванні інноваційної діяльності підприємства: визначення місії та цілей підприємства, формування стратегії розвитку підприємства, розробка та впровадження стратегії розвитку підприємства, формування стратегії інноваційної діяльності, розробка альтернативних варіантів інноваційної діяльності, аналіз та оцінка альтернатив інноваційної діяльності, впровадження стратегії інноваційної діяльності, оцінка стратегії інноваційної діяльності щодо відповідності встановленим критеріям.

**Горпинич О. В.,**

*ДВНЗ «Національний гірничий університет»,  
доцент кафедри прикладної економіки*

**Корець Є. А.,**

*ДВНЗ «Національний гірничий університет»,  
магістр*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОСУВАННЯМ ПРОДУКЦІЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ КОМПАНІЇ З ЗАСТОСУВАННЯМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ**

Динамічний розвиток українського фармацевтичного ринку супроводжується зростанням конкуренції на всіх етапах руху товару від виробника до кінцевого споживача. Основна роль в забезпеченні збереження і завоювання такого ринку, в досягненні переваги над конкурентами належить дистрибуторному персоналу, який здійснює функції маркетингу та продажу лікарських препаратів. Ці функції повинні реалізовуватися в грамотно побудованій системі організації та контролю просування продукції на основі збутової політики компанії. У свою чергу збутова політика формується власниками та менеджментом даної організації з урахуванням домінування інтелектуального капіталу як одного з сучасних факторів виробництва.

Інформатизація та інтелектуалізація суспільства взагалі і фармацевтичної галузі зокрема обумовлюють відповідні зміни в характері господарювання, які характеризуються підвищенням ролі нематеріальних активів фармацевтичних підприємств, розширенням сфери застосування комунікаційних систем. В західних компаніях інтелектуальний капітал поступово набуває все більшого значення у порівнянні з традиційними факторами виробництва, зокрема фінансовими ресурсами. Аналіз причин, що спонукали динамічну

комерціалізацію застосування інтелектуального капіталу, показали прагнення забезпечити стабільний стратегічний розвиток фармацевтичної компанії і на цій підставі підвищення її ринкової вартості.

Як відомо, інтелектуальний капітал фармацевтичного підприємства – сукупність загальних та професійних компетенцій персоналу, об'єктів інтелектуальної власності, ділової репутації, які мають економічну та соціальну цінність, використовуються в системі управління організації та впливають на ринкову капіталізацію компанії. Інтелектуальний капітал визначає:

- конкурентоспроможність підприємства, високу динаміку ринкової його вартості та стратегічні ринкові позиції організації в ринковому середовищі;

- перспективи збільшення інтелектуального наповнення діяльності дистриб'юторного персоналу за рахунок розвитку «трикутника знань»: освіти, досліджень, інновацій;

- темпи розвитку капіталізаційних процесів і економічної безпеки підприємства.

Політика просування лікарських препаратів на ринку застосування мінтелектуального капіталу базується на сукупності розроблених та реалізованих збутових стратегій маркетингу. Політика товароруху як складова збутової політики включає формування структури і каналів руху товару, форми товароруху (транзитну і складську). Збутова стратегія як складова збутової політики містить плани виведення на ринок певних препаратів, плани включають в тому числі канали їх розповсюдження, націленість на певні сегменти ринку, конкурентні переваги, стратегію охоплення по кожному товару а ботоварній групі. Асортиментна політика як складова збутової політики базується на формуванні структури асортименту портфеля компанії, регламенту з розширення асортименту. Кадрова політика як складова збутової політики формується на принципах організації, що самонавчається, з капіталізацією інтелектуальних ресурсів персоналу.

Таким чином, удосконалення управління просуванням продукції на українському фармацевтичному ринку при застосуванні інтелектуального капіталу повинно стати найважливішим елементом стратегічного розвитку фармацевтичної компанії, що сприятиме підвищенню її ділової репутації, залученню інвесторів, покращенню фінансових результатів діяльності та підвищенню соціальної відповідальності.

**Ігнатова О. В.,**

*к.е.н, доцент,*

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,  
доцент кафедри менеджменту*

## **МОДЕЛЬ ВИБОРУ ПРОЦЕСІВ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Головним у новітніх моделях суспільного управління є намагання створити гнучкішу й результативнішу ринково-орієнтовану систему, стратегічно спрямовану на клієнта-громадянина, шляхом переходу від адміністрування до менеджменту із залученням його ідеології, методології, передових підходів і технік [5, с.18-19]. Проектний підхід вже не є винятком, коли йде мова про передові підходи, які використовують в органах державного управління. Але, ще залишається поза увагою фахівець – державний службовець, який надає державні послуги клієнту-громадянина. Йдеться як про спроможність надання державних послуг (наявні знання та вміння державного службовця), так і про забезпечення його діяльності сучасними техніками його виконання.

Багато пропозицій надаються науковцями та практиками для поліпшення процедури надання державних послуг, забезпечення його якості. Оцінка діяльності органів державної служби визначається з позиції зовнішнього споживача державних послуг. Але, функція надання державної послуги не завжди є забезпеченою якісними методичними та інструктивними матеріалами. І це на сьогодні є проблемою. Вкрай швидшого вирішення потребує проблема відсутності або недосконало складеного методичного забезпечення функціональної діяльності державного службовця тому що від якості організаційно-методичного забезпечення безпосередньо залежить і якість наданої державної послуги (як для зовнішнього споживача послуг так і для внутрішнього).

В даній роботі запропоновано підхід до вибору процесів функціональної діяльності органів державного управління для організації проведення науково-практичних досліджень персоналом організації. Підхід базується на моделі вибору процесів функціональної діяльності в організаціях державного управління для проведення науково-практичних досліджень.

В основу моделі покладено схему вибору окремої установи з жорсткими обмеженнями для практичних досліджень установи для з жорсткими обмеженнями [1]. До використаного за основу варіанту схеми внесено наступні зміни:

- виключено вимоги вибору найвагомшого виду діяльності серед об'єктів ЄДРПОУ та визначення нижчого і надскладного рівня ієрархії;
- додано умову доступу до предмета дослідження зацікавлених сторін (дослідників).



Модель вибору процесів функціональної діяльності органів державного управління для проведення науково-практичних досліджень запропоновано на рис. 1. Модель реалізовано в межах функціонально-процесної платформи [4].

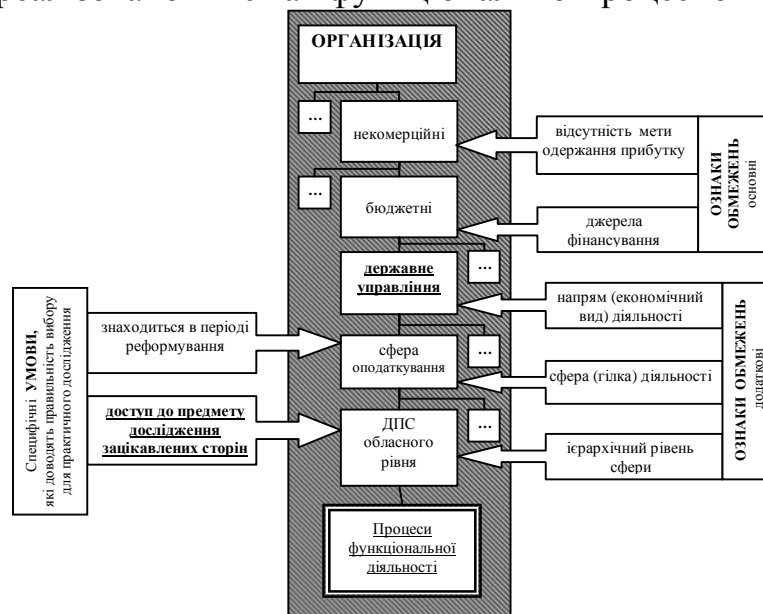


Рис. 1. Модель вибору процесів функціональної діяльності органів державного управління для проведення науково-практичних досліджень персоналом організації

Державне управління, як вид економічної діяльності, складається із декількох сфер діяльності, тому спрямовуємо вибір на користь тієї сфери, сучасний стан якої потребує нестримного підвищення ефективності функціонування за рахунок упровадження наукових положень і методів. Аналіз сфер діяльності визначив сферу оподаткування як ту, що знаходиться в періоді довгострокового реформування шляхом упровадження короткострокових проектів підвищення ефективності роботи в межах довгострокового проекту модернізації ДПС України [6], який завершується у 2012 році. Але, реформування триває і на перший план виходять питання інноваційних перетворень з метою підвищення ефективності діяльності органів державного управління та забезпечення якісного сервісу для споживачів послуг.

Для дослідження обрано процес проведення аналізу зовнішньоекономічної діяльності платників податків, який є міжструктурним міжфункціональним інноваційним процесом (за класифікацією процесів діяльності установ з жорсткими обмеженнями [1]) та знаходився у межах доступу зацікавлених у дослідженні сторін.

В результаті дослідження формалізовано процес виконання аналізу зовнішньоекономічної діяльності платників податків (ЗЕД), який здійснювався з використанням Exell-таблиць, та формувався окремим фахівцем шляхом відбору та обробки податкової інформації. Процес збору та обробки інформації для аналізу діяльності складний та тривалий. До того ж на результат впливали такі фактори, як знання фахівців з питань наявності даних корпоративної мережі та вміння отримання інформації з автоматизованих інформаційних систем.

Проектний засіб реалізації формалізованої у вигляді процесу функціональної діяльності фахівця дозволив реалізувати ділову ідею формування набору таблиць, які дозволяють швидко отримувати інформацію для підготовки управлінського рішення (обласний рівень). Розроблено проект методичних рекомендації з формування інформаційного забезпечення технологій прийняття та підтримки управлінських рішень в органах ДПС України з питань контролю за дотриманням суб'єктами господарювання валютного законодавства та оподаткуванням у сфері ЗЕД та методичних рекомендацій з впровадження функціонально-орієнтованої технології підтримки управлінських рішень при податковому супроводженні суб'єктів ЗЕД (з використанням автоматизованої інформаційної системи «Зовнішньоекономічна діяльність платників податків») та проект автоматизованої інформаційної системи «Зовнішньоекономічна діяльність платників податків» [3], який розроблено власними силами фахівців податкової служби в межах підготовки випускного магістерського проекту 2010 року магістранта Магістратури державного управління при Східноукраїнському національному університеті імені Володимира Даля зі спеціальності «державна служба» спеціалізації «управління проектами» за темою «Проект розробки та впровадження автоматизованої інформаційної системи «Зовнішньоекономічна діяльність платників податків» для ДПА в Луганській області». За класифікацією інноваційних проектів в залежності від джерела розробки та рівня їх впровадження [2, с.78-79] – це проект тактичного рівня для впровадження на обласному рівні.

Однак, формалізований та автоматизований процес аналізу зовнішньоекономічної діяльності платників податків, при наміру його використання на нижчому рівні, виявив необхідність доопрацювання. По-перше, фахівці висловили пропозицію щодо його деталізації, по-друге, з'явилася потреба адаптування автоматизованої частини до діючого програмного забезпечення нижчого рівня.

До того ж необхідно відзначити, що рішення центрального апарату впровадити цей процес на вищому рівні ієрархічної структури виявився неможливим без адаптації його автоматизованої частини та поширення змістовної частини методичних рекомендацій до більш глобальних завдань центрального апарату. Доопрацьований варіант методичних рекомендацій у 2012 році впроваджено в діяльність податкової служби України, на сьогодні триває процес доопрацювання програмного забезпечення АІС «Зовнішньоекономічна діяльність платників податків» для вирішення завдань центрального апарату.

В результаті проведеного дослідження можливо зробити наступні висновки:

- умова доступу до предмета дослідження зацікавлених сторін (дослідників) є обов'язковою для розробки персоналом організації та впровадження будь якої новації в органах державної служби;
- в ієрархічно побудованих структурах потрібно розробляти методичні рекомендації для кожного ієрархічного рівня окремо, за винятком

процесів, які є однаковими для виконання різнорівневих завдань. І це не тільки тому, що різними є завдання ієрархічних рівнів, різними є інформаційне забезпечення та умови надання послуг зовнішнім та внутрішнім споживачам послуг;

– запропонована модель вибору процесів функціональної діяльності органів державного управління для проведення науково-практичних досліджень персоналом організації можливо визнати дієвою та пропонувати для використання;

– реформування у державному управлінні, зокрема рух до перетворення бюрократичних структур на клієнт-орієнтовані організації вимагають застосування у цій сфері результат-орієнтованих підходів менеджменту.

***Список використаних джерел:***

1. Ігнатова О. В. Організація основних процесів діяльності в установах з жорсткими обмеженнями: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В. Ігнатова. – Луганськ, 2006. – 18 с.

2. Ігнатова О.В. Особливості розробки та впровадження інноваційних проектів в діяльність організацій з функціонально-орієнтованими ієрархічними структурами / О.В. Ігнатова // Вісник національного технічного університету «ХП»: зб. наук. праць (Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства) – Харків : НТУ «ХП», 2012. - № 45 (951) 2012. – С. 69-82.

3. Ігнатова О. В. Проектна реалізація новацій на основі системно-процесного підходу / О.В. Ігнатова, Д.Ю. Седухін / Податкові новації в контексті економічних реформ в Україні : тези допов. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Луганськ. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. – 148 с. (с. 8-10).

4. Ігнатова О.В. Структурно–логічна модель системної організації діяльності організацій з жорсткими обмеженнями / О.В. Ігнатова // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. праць. — Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2009. — № 3 (31). — С. 47 - 58.

5. Основи професійної підготовки державних службовців: [Навч. посіб.] / За заг. ред. Є.І. Бородіна, В.Г. Логвинова, О.Ф. Мельникова, П.І. Шевчука: Ю.П. Шаров, Т.В. Маматова, І.А. Чикаренко. Результативність та якість діяльності державного службовця. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2003. – 215 с.

6. Стратегический план развития государственной налоговой службы Украины на период до 2013 года, утвержденный приказом ГНА Украины от 7 апреля 2003 г. №160 // Вестник налоговой службы Украины. – 2003. – №23. – С. 6-9.

**Каховська О. В.,**

*к.е.н., доцент,*

*ДРІДУ НАДУ,*

*докторант кафедри державного управління та місцевого самоврядування*

## **УПРОВАДЖЕННЯ ЗАСАД СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАДЛЯ РОЗБУДОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ДЕРЖАВИ**

Захистити людину в умовах ринкової економіки можливо тільки втілюючи в життя соціально-орієнтоване управління і соціально-орієнтовану економіку. Конституцією України закріплено статус країни як соціальної держави. Відповідно її політика має спрямовуватись на задоволення духовних і матеріальних потреб особистості, забезпечення добробуту населення. Разом з тим необхідність формування і забезпечення соціально-орієнтованого управління актуалізується в умовах політико-економічних реалій буття України.

Первинні ринкові перетворення в Україні були зосереджені у двох головних напрямках: звільнення підприємств від контролю з боку планових органів і введення свободи ціноутворення; передавання підприємств у приватну власність. Такий підхід вважався достатнім для того, щоб ринкове господарство почало нормально функціонувати. Але, саме обмеженість цього підходу, що ігнорує необхідність створення спочатку ринкової інфраструктури, а також характер проведеної приватизації, що перетворилася на практиці на розграбування державної власності, багато в чому зумовили виникнення в Україні соціально-економічної кризи. В умовах соціально-економічних трансформацій особисто гостро постало питання щодо функціонального призначення держави як інституту реалізації суспільних загальносистемних інтересів. У міру поглиблення економічних трансформацій, соціальна проблематика привертала до себе все більшу увагу. Проблема низького рівня життя та поширення бідності, розшарування населення стають сьогодні чи не найголовнішими чинниками формування уявлень населення до влади, процесу економічних реформ у цілому і є одним з найпотужніших аргументів у програмах провідних політичних сил.

У результаті в Україні не склалася ефективна система, яка б стала основою суспільного консенсусу. Але можна констатувати що наша економічна система пройшла через велику багатоманітність біфуркацій і накопичення флуктуацій може викликати якісний перехід системи з одного рівня на інший. Тож задля можливості здійснення соціально-економічною системою якісного стрибка необхідне певне підґрунтя створене на засадах соціально-орієнтованого публічного управління.

Однією з основних тенденцій світового суспільного розвитку є стимулювання процесу становлення соціально-орієнтованих держав. Адже будь-яка політико-правова діяльність держави втрачає свій сенс, якщо не враховується людський фактор.

Теорія і практика соціально-орієнтованого управління сформувалася в 60-90-х рр. XX ст. у розвинутих країнах Західної Європи (ФРН, Швеція, Швейцарія, Англія, Австрія, Франція, Норвегія), а її ідеологами стали виступати Т. Ріттер, К. Хассе, А.Браун, Д. Ролс, М. Года, Д. Янкелович. Як результат соціально-орієнтованого державного управління, склалася концепція соціально-ринкового господарства, що являє собою класичне осмислення нових соціально-економічних процесів «соціалізації» економіки, намагання вирішити протиріччя «економіка і особистість» шляхом застосування синтетичної категорії «соціальність».

Аналізуючи західноєвропейський досвід високорозвинених країн, механізм саморегуляції соціально-орієнтованої економічної системи забезпечується ефективним державним управлінням.

Назріла необхідність вироблення організаційно-управлінських та правових засад щодо упровадження концепції соціально-орієнтованого публічного управління та формування вітчизняної моделі ефективного механізму соціально-орієнтованого публічного управління як соціально-регулятивного механізму функціонування соціальної системи. Сприяє цьому і заміна суб'єктно-об'єктної парадигми управління на суб'єктно-суб'єктну парадигму управління. соціоантропологічна парадигма націлена на вироблення такої парадигми управління, яка б враховувала цінності, інтереси, потреби людини і всіх верств населення.

Держава повинна забезпечувати соціальну спрямованість економіки, належні умови для повного здійснення громадянами право на працю, на достатній життєвий рівень, гарантувати право на соціальний захист, розробляти, затверджувати і здійснювати загальнодержавні програми соціального розвитку держави.

Соціально-орієнтоване публічне управління узгодить функціонування і розвиток всіх ланок економічної і управлінської системи, приведе у відповідність продуктивні сили і економічні відносини; і являє собою сукупність конкретних форм господарювання, організаційно-інституційних систем, методів та важелів регулювання економічними та соціальними процесами.

На сучасному етапі державотворення і досі недостатньо теоретично розроблена концепція соціально-орієнтованого публічного управління. Назріла необхідність вироблення організаційно-управлінських та правових засад щодо упровадження концепції соціально-орієнтованого публічного управління та формування вітчизняної моделі ефективного механізму соціально-орієнтованого публічного управління як соціально-регулятивного механізму функціонування соціальної системи.

Головними напрямками стратегії упровадження соціально-орієнтованого державного управління повинно стати поєднання цілей підтримки макроекономічної стабільності, економічного зростання та соціальної відповідальності влади.

**Кіреєва О. Б.,**

*к.дежр. упр., доцент,*

*ДРІДУ НАДУ,*

*доцент кафедри філософії, соціології державного управління*

## **КРАУДСОРСИНГ ЯК МЕТОД АКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ КОЛЕКТИВНОГО ІНТЕЛЕКТУ**

Актуальним науково-практичним завданням розвитку України є корінна модернізація її економіки в цілях підвищення конкурентоспроможності. Міжнародний досвід показує, що ключовим критерієм успіху модернізації світової економіки є впровадження моделей, що забезпечують істотне і масове використання наукових знань у виробництві товарів і послуг широкої номенклатури в різних областях діяльності. Для цього треба забезпечити залучення широких науково-освітніх і виробничих сил до процесів генерації нових знань і креативних ідей з наступним їх поширенням.

З часів будівництва єгипетських пірамід результат досягався умінням організувати спільну роботу великої кількості людей. У війні і на виробництві відмінно зарекомендували себе ієрархічні схеми, а інформаційні технології за останню чверть століття довели їх практично до досконалості. Проте у сфері інновацій усе залежить від особистого досвіду і творчого інтелекту окремої людини. Звідси і ризики, пов'язані з астрономічними гонорарами зоряних топ-менеджерів, які своєю інтуїцією повинні компенсувати відсутність технологій для роботи з прихованим знанням персоналу.

Діяльність колективного інтелекту, організована по аналогії з нейронною мережею, обіцяє досягнення якісно нових результатів.

У зв'язку з цим термін «краудсорсинг» (англ. crowdsourcing, crowd – «натовп» і sourcing – «використання ресурсів») стає все більш популярним. У найбільш загальному вигляді його визначення можна сформулювати як модель пошуку рішення завдань силами невизначеної безлічі добровольців.

Термін уперше введений письменником Джефом Хауї (англ. Jeff Howe) і редактором журналу Wired Марком Робінсоном (англ. Mark Robinson) в червні 2006 року [2]. Тоді як в аутсорсинге робота відсилається за межі компетенції компанії професійним виконавцям за певні гроші, в краудсорсинге взагалі платити ні за що не треба або платити мінімум. Усю необхідну роботу роблять неоплачувані або малооплачувані професіонали-аматори, які і витратять свій вільний час на створення контенту, рішення проблем або навіть на проведення досліджень і розробку.

Суть методу полягає в тому, що завдання пропонується необмеженому колу людей, незалежно від їх професійної, вікової і статусної приналежності. Учасники краудсорсинг програми утворюють співтовариство, яке шляхом обговорення відбирає найбільш вдале рішення наявної проблеми.

Для тих, хто бере участь в краудсорсинг-проектах, вони виступають чудовим способом реалізувати себе і використовувати накопичені знання. Частенько такі проекти стають свого роду соціально-кар'єрним ліфтом,

оскільки дають можливість талановитим людям виявити себе. У числі іншого він дозволяє розробляти продукти і послуги максимально орієнтовані на клієнтів, адже, по суті справи, клієнти, беручи участь в краудсорсинг проектах, самі розробляють продукти для себе.

Серед краудсорсингових проектів здобули широку популярність такі як: Вікіпедія – вільна енциклопедія, пропонує користувачам правити статті; OpenStreetMap – вільна карта світу, пропонує користувачам створювати карти/схеми міст, вулиць і доріг, ґрунтуючись на даних, отриманих з супутникових знімків, або використовуючи GPS-треки; Вікімапія – проект, що об'єднує інформацію Google Maps з технологією вікі [2].

Досвід застосування різних моделей краудсорсинга говорить про те, що ефективний масштабований колективний інтелект в інтернет-середовищі не побудувати на експлуатації окремих прийомів спільної роботи, як в більшості проектів. Необхідно об'єднувати у рамках однієї системи різні методики, ефективні кожна у своїй області. При цьому за рахунок ефекту синергії може забезпечуватися рішення завдань, для яких розрізнені соціоінженерні технології неефективні або зовсім непридатні.

Колективний інтелект – не художня метафора, а реальне явище, що значущо відрізняється від простого механічного об'єднання людей [4]. Колективний інтелект формується, коли між членами групи встановлюються певні протоколи взаємодії. Вони дозволяють ставити завдання, розбивати їх на частини, визначати пріоритети, просити і отримувати додаткову інформацію, враховувати і оцінювати думки, зіставляти варіанти рішень і, нарешті, формулювати підсумковий результат.

До недавнього часу колективні інтелекти формувалися тільки природним порядком – еволюційно або навколо харизматичних лідерів. Але продукти еволюції зазвичай неефективні і їх важко реформувати (така, наприклад, бюрократія в державах і корпораціях), а креативні групи, зав'язані на видатну особистість, нестабільні і немасштабовані.

Лише у самі останні роки соціальна інженерія і інформаційні технології впритул підійшли до можливості цілеспрямованого штучного створення потужних колективних інтелектів, що свідомо перевершують можливості окремих людей і навіть ефективних малих груп, принаймні, в рішенні деяких класів завдань.

Можливий обмежений краудсорсинг, який застосовується для створення певного кола людей, що мають спеціальні навички з цього питання, тобто створюється деякий фільтр, для збільшення ККД пропозицій людей. Необмежений краудсорсинг, навпаки, є більше незахищеним від непрофесійних дій деяких користувачів, і тому менш ефективний для оптимізації бізнес-процесів. Проте при цьому можна притягнути оригінальні ідеї в результаті відкритого мозкового штурму і нестандартного, міждисциплінарного підходу [1; 7].

Використання краудсорсинга засноване на законі Джоя, за яким в будь-якій сфері діяльності велика частина знання знаходиться за межами будь-якої діючої в цій сфері організації [8]. Закон Джоя підтверджується дослідженнями

Ф. Хайека і Є. Хиппеля, що стверджували, що знання про продукт розподілене серед його користувачів в суспільстві і набуває форми ціни на нього в процесі комунікації продавця і покупця [5; 6]. Основне завдання краудсорсинга, таким чином, полягає в тому, щоб знайти доступ до цього знання.

Особливо цікавим представляється російський досвід по використанню краудсорсинга.

Одним з найбільш значних банківських краудсорсинг-проектів у світі і найбільший краудсорсинг-майданчик в Росії розвивається в Ощадбанку. Вона створена для спільної роботи Ощадбанку, його клієнтів і усіх зацікавлених людей. Тут намагаються знайти рішення актуальних проблем, що зачіпають як майбутнє Ощадбанку, так і майбутнє усієї країни. Кожен охочий на головній сторінці сайту Ощадбанку в списку проектів вибирає той проект, який здається йому найцікавішим, і де його досвід і професіоналізм знайде найкраще застосування. Обмежень на кількість проектів, в яких можна брати участь одночасно немає. Потім заповнюється реєстраційна анкета. Чим краще розуміння, хто бере участь в обговоренні, тим краще можна підготувати проекти до обговорення, сформувати команди для роботи в проектах. Ощадбанк-краудсорсинг це можливість для кожного виявити себе.

На думку президента і голови правління Ощадбанку Росії Германа Грефа, краудсорсинг – рішення завдань будь-якої складності і будь-якого характеру з використанням мудрості мільйонів людей. Краудсорсинг – це головний управлінський прорив ХХІ століття [3].

Окрім «зовнішнього» краудсорсинга, в Ощадбанку активно більше 3 років функціонує Біржа Ідей – корпоративна програма, у рамках якої кожен співробітник може подати пропозицію щодо поліпшення роботи, а інші учасники і експерти допоможуть йому допрацювати ідею і довести її до впровадження. Система об'єднує усі територіальні підрозділи Ощадбанку і є основою нової культури співпраці. Ставка на ініціативу і активність співробітників дала вагомий результат в 7 мільярдів рублів, отриманих від впровадження пропозицій [3].

Не лише Ощадбанк використовує технології краудсорсинга. С 1 березня 2012 р. в Росії почала працювати система громадської експертизи законопроектів. Портал «Відкритий Уряд» створений для забезпечення участі громадян і зацікавлених організацій у відкритій експертизі соціально-значущих законопроектів, що ініціюються урядом. У «Відкритому уряді» використовуються технології групового редагування тексту, що дозволяють сотням людей одночасно працювати над одним великим документом.

Краудсорсинг сприяє не лише пошуку ідей, але і глобальному пошуку фахівців, активних і авторитетних лідерів і інноваторів. За допомогою його можна організувати підготовку кадрів, формувати спільноти практики, обговорювати вирішувати актуальні проблеми соціально-економічного розвитку, зокрема на місцевому рівні. У таку діяльність мають бути включені усі учасники – представники бізнесу, керівники і фахівці державних і муніципальних органів влади, громадськість.



### **Список використаних джерел :**

1. Гутарук Е. Скинемся на прогресс? / Е. Гутарук. – Режим доступа : [www.strf.ru](http://www.strf.ru).
2. Краудсорсинговые проекты. – Режим доступа : [www.crowdsourcing.ru/article/what\\_is\\_the\\_crowdsourcing](http://www.crowdsourcing.ru/article/what_is_the_crowdsourcing)
3. Официальный сайт Ощадбанка. – Режим доступа : [www.sberbank21.ru/news-wp-crowdsourcing.html](http://www.sberbank21.ru/news-wp-crowdsourcing.html).
4. Witology: на интеллектуальные вызовы ответит коллективный разум. – Режим доступа : [www.witology.com](http://www.witology.com).
5. Haek F. The use of knowledge in Society / F. Haek // The American economic review. – Access mode : [www.econlib.org/library/Essays/hykKnw1.html](http://www.econlib.org/library/Essays/hykKnw1.html).
6. Hippel E. Democratizing Innovation / E. Hippel. – Cambridge MA : MIT Press, 2005. – Access mode : [www.web.mit.edu/evhippel/www/democ1.htm](http://www.web.mit.edu/evhippel/www/democ1.htm).
7. Howe J. The Rise of Crowdsourcing / J. Howe. – Access mode : [www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html](http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html).
8. Lakhani K. The principles of Distributed Innovation / K. Lakhani, J. Panetta // Innovations: Technology, Governance, Globalization Summer. – 2007. – Vol. 2, No. 3. – P. 97 – 112.

**Копитько О. О.,**

*к. т. н.,*

*ДРІДУ НАДУ,*

*доцент кафедри менеджменту та управління проектами*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ПРАКТИКИ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ**

Регіональна диспропорція соціально-економічного розвитку в Україні демонструє необхідність впровадження логічної та структурованої, заснованої на передовій практиці, системи стратегічного планування й оптимальних механізмів підтримання реалізації регіонального розвитку [1].

Ураховуючи передову практику ЄС, розроблення стратегії регіонального розвитку (СРР) повинно ґрунтуватися на наступних принципах:

– партнерство. Партнерство у процесі розбудови та реалізації стратегії є необхідним для сталості розвитку усередовищі, щопостійно змінюється. Процес розбудови стратегії спрямований на досягнення консенсусу щодо очікувань громади та представлення цих висновків місцевим органам влади. Відповідним чином, до участі у цьому процесі запрошуються всі зацікавлені сторони, такі як представники регіональних і місцевих органів влади, установ та інститутів, бізнесових асоціацій, торгових палат, підприємств, неурядових організацій, громадянського суспільства тощо;

– спільна співпричетність і участь. Мета процесу полягає в тому, щоб заохотити залучення посадовців, що приймають рішення, представників усіх зацікавлених сторін, експертів, донорів тощо та забезпечити «спільну

співпричетність» до результатів представників як державного, так і приватного секторів. Цей підхід сприяє розбудові широкого соціального консенсусу та чіткої громадської підтримки стратегій та програм. Усі заходи слід будувати у спосіб, який дозволяє усім сторонам, зацікавленим у розвитку, впливати на цей процес;

- прозорість процесу. Рішення на всіх етапах процесу повинні передбачати громадські обговорення та широке розповсюдження результатів;

- стратегія є комбінацією бачення, довгострокових стратегічних цілей, середньострокових пріоритетів (або конкретних цілей) і проектів, що треба виконати для досягнення цих цілей;

- розбудова стратегії – безперервний процес. Розроблений стратегічний документ піддається безперервному моніторингу, аналізу та коригуванню. Кожний виконаний проект і кожне економічне покращення змінює середовище для майбутнього стратегічного планування;

- парадокс двоїстості. З одного боку, стратегія є динамічним документом, що може коригуватися, але, з іншого боку, її треба додержуватися та виконувати. Отже, хоча виконання стратегії є обов'язковим і всі суб'єкти повинні відповідати за її успішність, водночас цей документ, будучи динамічним, вимагає здійснення сукупності заходів і дій для досягнення стратегічних цілей, для чого потрібен процес її безперервного перегляду та оновлення;

- ієрархія стратегічних планів. Узгодженість документів із планування забезпечує ефективне управління розвитком і чіткість рішень на всіх рівнях і в усіх секторах.

Розроблення ефективного регіонального оперативного плану (плану впровадження СРР) передбачає зосереджене й водночас комплексне будівництво схем (програм) впровадження, що становить певну дилему, котру виконавець процесу і робоча група можуть подолати тільки завдяки високому рівню креативності та розумінню регіональних пріоритетів. Крім того, необхідно гарантувати, щоб взаємодоповнюваність (часто міжгалузева) проектів у рамках комплексних програм забезпечувала синергізм і очікуваний ефект впровадження. На жаль, не достатньо просто теоретично включити навіть чудові проекти в програми; необхідно робити це на основі тривимірного аналізу, тобто з урахуванням часу, можливостей впровадження і наявних фінансових ресурсів. Це означає, що у даному проміжку часу наявність можливостей впровадження і фінансових ресурсів обмежена. Ці обмеження диктують динаміку розподілу заходів із впровадження відповідно до наявності ресурсів.

Задача забезпечення якості виконання процесу програмування є дуже важливою та трудомісткою. Формули її виконання немає; це залежить від продуктивності суб'єктів програмування, якості стратегії (котра є основою призначення пріоритетів цілям, яких треба досягти у строки, передбачені оперативним плануванням), якості аналізу наявних можливостей і ресурсів та їхньої динаміки, а також – щонайбільш важливо – якості та застосовності

мобілізованих проектних ідей.

Розроблення плану впровадження СРР включає дві фази: визначення і відбір проектів та програмування. Процес визначення і відбору проектів проходить у кілька етапів:

- створення переліку проектів, галузевих програм, донорських заходів та інших втручань у регіоні;
- мобілізація проектів;
- відбір проектів.

Метою програмування є підготовка ефективної послідовності впровадження стратегії з точки зору людських, технічних і фінансових ресурсів та витрат. Процес програмування включає три головні етапи:

- групування проектів;
- визначення вартості проектів, часу, потрібного для впровадження, організації-виконавця;
- підготовка оперативної частини стратегії.

Оперативна частина стратегії повинна включати:

- програми з зазначеними пріоритетними цілями та заходами із СРР, яких стосується програма, з коротким описом (очікувані результати, основні напрямки діяльності, показники, вартість, час на впровадження);
- підпрограми в рамках програм із стислим описом очікуваних досягнень, строками впровадження, орієнтовними наявними фінансовими ресурсами, відповідальними установами та організаціями;
- проекти в рамках підпрограм із стислим описом з резюме проектної ідеї.

Таким чином, стратегія регіонального розвитку та план її впровадження, прив'язані до конкретної території окремого регіону (регіонів), включають проекти, важливі для даного регіону (регіонів) та його потенціалу, потреб і проблем [2].

***Список використаних джерел:***

1. Позиційний документ щодо регіонального розвитку в Україні. – Режим доступу : [ssrd.org.ua/content/ukr/prjdoc/position\\_paper\\_ua.pdf](http://ssrd.org.ua/content/ukr/prjdoc/position_paper_ua.pdf).
2. Процес розробки стратегії регіонального розвитку : практич. посіб. – Режим доступу : [ssrd.org.ua/index.php?lang=ukr&page=tools](http://ssrd.org.ua/index.php?lang=ukr&page=tools).

*Кривчик Г. Г.,  
д.і.н., професор,  
ДРІДУ НАДУ,  
професор кафедри права і європейської інтеграції*

## **ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ В ПЕРІОД «ЗАСТОЮ» (ДРУГА ПОЛОВИНА 60-Х – ПЕРША ПОЛОВИНА 80-Х РР. ХХ СТ.)**

Керівництво країни, яке в жовтні 1964 р. очолив Л. Брежнєв, усунуло очевидні недоліки державного управління своїх попередників, зокрема ліквідувало поділ обкомів партії (найвищих регіональних органів влади) на сільські й міські. Й одночасно вирішило вмонтувати елементи економічного стимулювання у командно-адміністративну систему. Зазначена ідея стала стрижнем проголошеної у вересні 1965 р. на пленумі ЦК КПРС економічної реформи (Косигінської). Суть реформи полягала у розширенні самостійності підприємств, посиленні прямих договірних зв'язків між підприємствами, встановленні економічно обґрунтованих цін, матеріальному стимулюванні трудових колективів залежно від результатів їхньої праці, оцінці діяльності підприємств. Головними економічними показниками мали стати рентабельність і прибуток.

Партійно-державне керівництво країни змушено було вжити заходів щодо вдосконалення управління економікою. Адже економіка чимдалі більше ставала некерованою, що за відсутності ринкових механізмів могло привести до її повного розвалу. Насамперед було зроблено те, що здавалося очевидним і нагальним. Згідно з постановою листопадового 1964 р. пленуму ЦК КПРС ліквідували ініційований М.Хрущовим поділ обласних і районних партійних організацій на промислові й сільськогосподарські, відновили єдині обкоми й райкоми партії.

Від 1965 р. почалося проведення масштабних економічних реформ на основі рішень двох пленумів ЦК КПРС: березневого – у сільському господарстві, вересневого – у промисловості. Постановою березневого (1965 р.) пленуму ЦК КПРС встановлювався багаторічний план (на 5 років) виробництва сільськогосподарської продукції, яким виключалися довільні його змінювання й видача колгоспам і радгоспам позапланових завдань. Це визначало стабільні умови господарювання, можливість широкого здійснення господарського маневрування, прояв ініціативи й підприємливості. Було посилено економічне стимулювання праці: змінені умови заготівель і закупок сільськогосподарської продукції, запроваджено матеріальне заохочення за надплановий продаж, удосконалена оплата праці колгоспників і працівників радгоспів.

Реформа у сфері промислового виробництва, «батьком» якої вважається Голова Ради Міністрів СРСР О. Косигін, включала: повернення до галузевого принципу управління економікою, запровадження економічного стимулювання росту виробництва, послаблення адміністративного регулювання діяльності

підприємств. Був прийнятий комплекс заходів з розширення економічної самостійності підприємств, зменшення адміністративного регулювання їхньої діяльності. Кількість директивно планованих показників їхньої роботи скорочувалося більш як у три рази (з 30 до 9). Основним критерієм господарської діяльності підприємств передбачалося зробити замість загального валу виготовленої продукції обсяг її реалізації. Створювалися спеціальні фонди для матеріального заохочення робітників і службовців (преміювання, видачі так званої тринадцятої заробітної плати у разі виконання й перевиконання підприємством планових завдань), а також розширення соціально-культурної сфери (будівництва житла, будинків культури, баз відпочинку тощо).

Сутність обох реформ – обмеження адміністративно-командних методів управління економікою за рахунок ширшого використання економічних методів управління. Однак уже від початку їхнього проведення дехто з досвідчених управлінців помітив певні розходження між Л. Брежнєвим і О. Косигінім. Якщо перший прямо вимагав зміцнення централізованих засад у керівництві промисловістю й будівництвом, то другий акцентував увагу на принципах госпрозрахунку, господарської самостійності підприємств. Мірою укріплення позицій глави партії становище керівника уряду ускладнювалося, його слово втрачало вагомість, що негайно відбивалося в діях працівників міністерств і відомств. Одночасно й кількість зазначених установ, і працівників у них з кожним роком ставало все більше й більше, що свідчило про контрнатуп, а згодом і перемогу командно-адміністративної системи.

Підприємства одержали відносну самостійність, робітники, інженерно-технічні працівники і службовці стали відчувати зв'язок між своїм вкладом у виробництво і заробітною платою. Трохи піднялася заробітна плата, зріс життєвий рівень. Усе це не могло не дати позитивних результатів, і восьма п'ятирічка (1966 – 1970 рр.) по темпам розвитку промисловості виявилася, як вважається більшістю економістів, найбільш вдалою за весь післявоєнний час. Дехто з них навіть називають її «золотою». Саме в цей час Радянський Союз обігнав США по випуску багатьох важливих видів продукції; до їх числа входили вугілля, кокс, залізна і марганцева руда, чавун, сталеві труби, гідравлічні турбіни, тепловози та електровози, трактори, зернові й бавовнозбиральні комбайни, цемент, пиломатеріали тощо. У 1970 р. обсяг капіталовкладень СРСР і США майже зрівнявся.

Позитивні зміни відбулися в Україні. За 1966-1970-ті рр. загальний обсяг промислового виробництва в республіці зріс майже наполовину. Продуктивність праці збільшилася на 28%, за рахунок чого отримано дві третини приросту промислової продукції. Прибутки в промисловості зросли вдвічі. Було введено до ладу 250 нових великих підприємств, понад 2 тис. виробничих комплексів і цехів, освоєно випуск 4,4 тис. нових машин і механізмів. Усі галузеві міністерства виконали встановлені державні плани. Широко впроваджувалася комплексна механізація й автоматизація виробничих процесів у всіх галузях промисловості. Початок 1970-х рр. ознаменувався завершенням електрифікації сіл України. Зросли енергетичні потужності

сільськогосподарського виробництва.

Однак на початку 1970-х рр. зростання економіки знов уповільнилося, а згодом перейшло у той стан, який пізніше назвуть застоєм. У результаті були невиконані завдання по розвитку економіки, поставлені Програмою КПРС, і навіть більш низькі завдання дев'ятої (1971 -1975 рр.) та десятої (1976 – 1980 рр.) п'ятирічок. У 1970 – 1985 рр. темпи зростання промисловості впали до 3,5% за рік, проти 8,4% у другій половині 1960-х рр. Удвічі знизилася рентабельність підприємств, серед них зростала кількість збиткових. Швидко старіли основні виробничі фонди. Значно відставали від світового рівня якості і матеріаломісткість багатьох видів промислової продукції. Ще гіршою виявилася картина у сільському господарстві, де темпи приросту продукції понизилися до 1,4%.

У 1970-1980 рр. керівництво СРСР приймало чимало рішень щодо необхідності прискорення науково-технічного прогресу, переводу завдяки цьому радянської економіки на переважно інтенсивний шлях розвитку. Багато говорилося й про запровадження наукових методів керівництва. Але на ділі все відбувалося з точністю до навпаки. З кожним роком збільшувалося число від початку морально застарілих і екологічно шкідливих підприємств, нарощувався випуск продукції, що не знаходила попиту в своїй країні, а тим більш на світових ринках.

Розвиток країни штучно відривався від розвитку світової цивілізації, що завдало величезної шкоди радянському суспільству. В цьому сенсі період застою був часом втрачених можливостей, коли країна опинилася на периферії переворотів у науці та техніці, що відбувалися на Заході, не здійснили назрілих радикальних змін у структурі економіки і залишилися здебільшого на рівні старого типу індустріального розвитку з його упором на кількісні показники. Хоча в Україні економічні показники були дещо кращими, ніж загалом по країні, але не настільки, щоб можна було говорити про високі темпи економічного зростання й інтенсивний характер економічного розвитку республіки.

З приходом до керівництва республікою В.Щербицького був ще більше посилений диктат центру над українською економікою й культурою. Його діяльність, попри всім відомі його особисті високі людські якості – чесність, порядність, принциповість тощо – об'єктивно була спрямована на безумовне виконання будь-якої, навіть шкідливої для республіки, вказівки з Кремля.

Одночасно почалася нова хвиля репресій проти тих, хто не погоджувався з такою практикою. При найменшій підозрі на це їх звинувачували в українському буржуазному націоналізмі з усіма адміністративними чи навіть кримінальними покараннями.

Головним гальмом економічного й будь-якого прогресу була адміністративно-командна система, не зацікавлена в самостійності ні радянських республік, ні окремих підприємств. Вона всіма засобами противилася широкому застосуванню економічних важелів управління, переводу економіки на інтенсивний шлях розвитку. Вона гальмувала економічний розвиток України й кінець кінцем придушила економічну

реформу.

Хребтом адміністративно-командної системи був компартійний апарат, роль якого постійно підвищувалася. Партійні органи все частіше перебирали на себе функції господарських органів, використовували адміністративно-командні методи. На місцях вони ставили в основу своїх вимог до підприємств «вибивання» відсотків росту обсягів товарної продукції. Усе це глибоко укорінилося в стилі й методах роботи всіх керівних кадрів. Дедалі помітнішими ставали такі явища, як бюрократизм, консерватизм, кар'єризм, формалізм тощо. До цього слід додати поступовий ріст «тіньової» економіки й корупції, зрощування окремих працівників і навіть ланок управління з кримінальними елементами.

*Кривчик Г. Г.,*

*д.і.н., професор,*

*ДРІДУ НАДУ,*

*професор кафедри права і європейської інтеграції*

## **ПЕРЕБУДОВА ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ І ПРАВОВОЇ СИСТЕМИ СРСР У ВОЄННИХ УМОВАХ**

З початком Великої Вітчизняної війни система керівництва Збройними Силами СРСР зазнала радикальних змін, направлених на централізацію управління військами. 23 червня 1941 р. за постановою Раднаркому СРСР і ЦК ВКП(б) була сформована Ставка Головного Командування, яка 10 липня була перейменована в Ставку Верховного Командування, а 8 серпня – Верховного Головнокомандування. На чолі Збройних Сил було поставлено Й.Сталіна. Для кращого управління військами 10 липня стали діяти головнокомандування: Південно-Західного напрямку з підпорядкуванням йому Північного і Північно-Західного фронтів, а також Північного і Балтійського флотів; Західного напрямку, якому були підпорядковані Західний фронт і Пінська військова флотилія; Південно-Західного напрямку з підпорядкуванням йому Південно-Західного і Південно-Західного фронтів, Чорноморського флоту та Дунайської військової флотилії. Утім, означена система виявилася нераціональною й незабаром головнокомандування напрямків було ліквідовано. Командування фронтів виконувало вказівки безпосередньо Ставки Верховного Головнокомандування та Генерального Штабу.

З перших днів війни у Збройних Силах був відновлений інститут військових комісарів, на всіх великих підприємствах був введений інститут парторгів ЦК ВКП(б), ЦК компартій союзних республік, крайкомів, обкомів. Для посилення керівництва сільським господарством були створені політвідділи машинно-тракторних станцій і радгоспів.

Рішенням Політбюро ЦК ВКП(б) у діючу армію, головним чином членами військових рад фронтів і армій, були направлені великі партійні працівники. На військовій роботі зосередилися майже половина складу ЦК партії. До армії та

флоту вже на початку війни було направлено 500 секретарів ЦК компартій союзних республік, крайкомів, обкомів, міськкомів і райкомів, 270 відповідальних працівників апарату ЦК, 1265 працівників обласної та районної ланки. У військові ради фронтів були направлені керівники партійних і радянських органів республіки: Л. І. Брежнєв, В. А. Бегма, М. О Бурмистенко, А. І. Гайовий, І. С. Грушецький, О. І. Кириченко, А. П. Кириленко, М. С. Хрущов та ін.

На воєнні рейки була переведена й вся система керівництва державою. 30 червня 1941 р. спільним рішенням Президії Верховної Ради СРСР, ЦК ВКП(б) та Раднаркому СРСР був утворений надзвичайний орган – Державний Комітет Оборони (ДКО) у складі: Сталін Й. В. (голова), Молотов В. М. (заступник голови), Ворошилов К. Є., Маленков Г. М., Берія Л. П. Члени ДКО поєднували керівні посади в партійних і радянських органах. Зокрема, Й. Сталін одночасно був секретарем ЦК ВКП(б) та головою Раднаркому СРСР. ДКО зосередив всю повноту влади в країні. Його постанови і розпорядження були обов'язковими для всіх громадян СРСР, партійних, радянських, профспілкових, комсомольських і воєнних органів. Органами ДКО на місцях були його уповноважені та міські комітети оборони.

Водночас з ДКО продовжували діяти Раднаркоми СРСР і УРСР. Проте, якщо ДКО приймав переважно найбільш важливі, принципові для оборони рішення, то Раднарком розробляв постанови, що забезпечували виконання цих рішень. Значно розширювалися права наркомів УРСР.

Створювалися також органи спеціального призначення, які виконували окремі функції органів державної влади з надзвичайними повноваженнями. На початковому етапі війни особливо велику роль відіграли Рада з евакуації при Раднаркомі СРСР та підліглі їй республіканські інституції: республіканська комісія з евакуації та оперативна група з керівництва евакуацією промислових підприємств Лівобережної України. До кінця 1941 р. з території України було евакуйовано понад 550 підприємств, 427 МТС, величезну кількість сільгосппродукції, близько 4 млн громадян. У радянський тил були евакуйовані Академія наук УРСР, університети та іншнаукові установи й вищі навчальні заклади, культурноосвітні установи, культурні цінності. Більшість евакуйованих підприємств уже на середину 1942 р. давали продукції більше, ніж до війни.

Сутність усіх змін в керівництві державою – зосередження всієї повноти верховної влади в надзвичайних органах, підконтрольних особисто Й. Сталіну. Під час війни не збиралися партійні з'їзди та конференції, пленуми ЦК. У прифронтових містах, яким загрожувала небезпека бути загарбаними ворогом, створювалися місцеві надзвичайні органи – міські комітети оборони на чолі з першими секретарями обкомів або міськкомів партії. Вони об'єднували під партійним керівництвом цивільну і воєнну владу на місцях. Як правило, апарат обкому або міськкому був і апаратом міського комітету оборони.

У багатьох містах республіки працівники партійного апарату були переведені на казармене становище. Партійні комітети здебільшого займалися мобілізацією комуністів у армію, координуванням діяльності військових



комісаріатів і місцевих рад по виконанню воєнно-мобілізаційних планів, добором кадрів для заміни призваних в армію партійних і радянських працівників, спеціалістів різних галузей народного господарства, науки і культури, забезпеченням роботи промислових підприємств, транспорту, всієї економіки.

Складовою частиною воєнного механізму країни стали органи радянської влади. Вони повинні були сприяти військовому командуванню у використанні сил і засобів для потреб оборони країни і забезпечення громадського порядку і безпеки. З початком війни більшість депутатів всіх рівнів пішли на фронт або були евакуйовані на схід. Тому й без того формальна сесійна робота була майже припинена, продовжували свою діяльність лише президії Верховних Рад СРСР та УРСР.

При виконках обласних, міських і районних рад депутатів трудящих продовжували працювати відділи місцевої промисловості, сільського, комунального господарства, шляхового будівництва, зв'язку, фінансів, торгівлі, охорони здоров'я, культури, народної освіти, соціального забезпечення. Одночасно з керівництвом цими галузями народного господарства і культури вони займалися такими питаннями, як забезпечення виконання мобілізаційних планів воєнного часу, організація протиповітряної оборони, протипожежної охорони, залучення громадян до виконання оборонних робіт, влаштування госпіталів, допомога родинам військовослужбовців, евакуація підприємств, установ, закладів і населення в тил країни тощо.

Відбулися зміни в діяльності всього господарського апарату. Всі його ланки, як прифронтові, так і ті, що знаходилися в глибокому тилу, були підпорядковані потребам війни. Рішенням РНК СРСР від 1 липня 1941 р. «Про розширення прав народних комісаріатів СРСР в умовах воєнного часу» наркоматам надано прав розподілу й перерозподілу матеріальних і фінансових ресурсів.

Партійними й радянськими органами республіки була проведена велика робота щодо мобілізації людей, у тому числі добровольців, у регулярну армію, а також у створенні на добровільних засадах дивізій народного ополчення та винищувальних батальйонів, які ставали резервом діючої армії. Всього за роки війни республіка дала армії і флоту понад 7 млн. воїнів. Цивільне населення широко залучалося до будівництва оборонних споруд.

Важливим напрямом діяльності партійних і державних органів стала організація руху опору на тимчасово окупованій ворогом території, про що мова буде йти окремо.

Відповідно до воєнного часу була перебудована правоохоронна система. Наркомати внутрішніх справ та державної безпеки СРСР, а також аналогічні республіканські наркомати були об'єднані у Народні комісаріати внутрішніх справ СРСР та УРСР. Їх органам були надані додаткові повноваження, зокрема право розстрілу «в позасудовому порядку». Крім існуючих військових трибуналів Червоної армії і Військо-морського флоту, у військові трибунали були реорганізовані суди залізничного і водного транспорту. Також почали

виконувати функції військових трибуналів обласні суди, які опинилися у прифронтовій смузі. На воєнний стан були переведені всі ланки прокуратури, які здійснювали свою діяльність у взаємозв'язку з військовою прокуратурою.

З урахуванням воєнного стану на розгляд військові трибунали розглядали справи не тільки про злочини, що підривали оборону і державну безпеку, але й про спекуляцію, громадський порядок, злісне хуліганство тощо. Згідно з Указом Верховної Ради СРСР від 6 липня 1941 р. чимало людей було покарано «за поширення у воєнний час брехливих чуток, що збуджують тривогу серед населення». За Положенням, що було затверджене Указом Президії Верховної Ради СРСР 22 червня 1941 р., відповідні трибунали розглядали справи у складі трьох постійних членів через 24 години після вручення копії звинувачувального висновку. Вироки військових трибуналів касаційному оскарженню не підлягали, але могли бути скасовані чи змінені в порядку нагляду. Про кожний вирок, що засуджував до вищої міри покарання, військовий трибунал негайно повідомляв телеграфом голову Військової колегії Верховного Суду СРСР, головного військового прокурора Червоної армії або головного прокурора ВМФ. Якщо протягом 72-х годин з моменту вручення телеграми адресатові, той не надсилав повідомлення про припинення вироку, такий вирок приводився в дію. Часто прямо у дворах тюрем.

Природно, що такі зміни у кримінально-процесуальному законодавстві та його виконанні були виправдані у воєнних умовах. Однак разом із необхідними заходами, що диктувалися зазначеними обставинами, різко зросли масштаби беззаконня й політичного терору більшовицької влади проти власного народу. Органами держбезпеки фабрикувалася величезна кількість справ проти «ворогів народу» і «неблагонадійних». Були здійснені масові розстріли в'язнів тюрем і таборів.

**Курінний О. В.,**

*к.е.н., ДРІДУ НАДУ,*

*доцент кафедри економіки та регіональної економічної політики*

## **ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СТРУКТУРНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства є обов'язковою умовою його сталого розвитку, гнучкого та швидкого пристосування до змін ринкового оточення, досягнення тривалого успіху у конкурентному співробітництві. Конкурентоспроможність підприємства стає відбиттям наявності у нього складного комплексу відносних переваг над суперниками-конкурентами (реальними або навіть потенційними) у сфері реалізації ключових факторів конкуренції та можливостей досягнення певних однорідних цілей конкурентного суперництва (економічних, фінансових, ринкових тощо). Отже, забезпечення конкурентоспроможності підприємства через створення стійких конкурентних переваг є стратегічним завданням, від

вирішення якого прямо залежить тривалість ефективного функціонування підприємства.

Таким чином, більшість управлінських рішень щодо забезпечення неухильного зростання конкурентних переваг підприємства та досягнення цільової конкурентної позиції у ринковому суперництві мають чітко виражений структурний характер:

- на продуктовому рівні – удосконалення структури і властивостей товарів, які виробляються на підприємстві; оптимізація товарного асортименту продукції і забезпечення оптимального погодження різних асортиментних груп у його складі;

- на виробничо-ресурсному рівні – оптимізація використання засобів виробництва, забезпечення гнучкості виробничого профілю підприємства; удосконалення матеріально-технічного забезпечення і реалізація заходів щодо ресурсозбереження; оптимізація та підвищення ефективності споживання усіх видів виробничих ресурсів; удосконалення внутрішнього економічного механізму функціонування підприємства;

- на ринковому рівні – оптимізація системи комерційно-збутових зв'язків підприємства; забезпечення раціонального співвідношення ринкових сегментів, на яких діє підприємство, за ознаками ємності та еластичності попиту, підприємницьких ризиків, рівня конкуренції та ін.

На думку автора, умови здійснення будь-яких заходів щодо формування конкурентних переваг та погодження цих заходів з іншими вимогами щодо забезпечення структурної досконалості підприємства великою мірою залежать від характеру стратегії досягнення конкурентних переваг, яку обирає підприємство.

У найбільш простому випадку (якщо досягнення конкурентних переваг відбувається на одному рівні забезпечення конкурентоспроможності або навіть походить тільки від одного фактору) структурні зміни будуть відбуватися повільно, майже не стикаючись з будь-якими протиріччями і обмеженнями, притаманними певному варіанту реструктуризації. Найбільш помітною перешкодою на шляху структурних трансформацій при досягненні конкурентних переваг буде виступати тільки консервативний внутрішній опір змінам, притаманний більшості соціальних організацій.

Проте за умови різноманіття пріоритетів забезпечення конкурентоспроможності (за різноманітними джерелами або навіть за різними рівнями виникнення конкурентних переваг) вирішення цієї проблеми може суттєво ускладнюватися. Головними причинами виникнення труднощів при реалізації комплексних (за різними напрямками) стратегій досягнення конкурентних переваг є наступні:

- комплексний характер конкурентної стратегії в такому випадку обумовлює виникнення синергетичних ефектів (позитивних або негативних), управління якими виокремлюється в окрему (дуже складну) проблему;

- в умовах обмеженості ресурсів обов'язково виникатимуть антагоністичні протиріччя між напрямками використання коштів (в тому числі

– між заходами щодо досягнення різних конкурентних переваг), які в досить малій мірі можуть бути погоджені при використанні існуючих механізмів регулювання, що обумовлює необхідність формування складних координаційних механізмів вищого рівня;

– більшість заходів щодо досягнення конкурентних переваг певного виду на підприємстві носить чітко виражений цілеспрямований характер (формування конкурентних переваг первісно відбувається концентровано, а не на загальному рівні), тобто реалізація цих заходів передбачає здійснення структурних змін у окремих сферах діяльності, функціях, що виконуються, або навіть підрозділах підприємства. Проте за умови реалізації різноспрямованих локальних змін умов та пріоритетів діяльності неабияке значення набуває необхідність швидкого сприйняття відповідних трансформацій усіма іншими підрозділами та окремими працівниками.

Вирішення зазначених та багатьох інших проблем, які виникають при реалізації заходів щодо досягнення конкурентних переваг, складає одну з найважливіших проблем при обґрунтуванні певного варіанту реструктуризації підприємства. Однорідні заходи щодо забезпечення досягнення конкурентних переваг відносно просто погоджуються з будь-якими іншими структурними перетвореннями, необхідність яких може бути викликана, наприклад, трансформацією мотиваційного механізму підприємництва, прагненнями до диверсифікації господарської діяльності, перетвореннями структури власності підприємства з появою нових власників або перерозподілом корпоративного контролю та ін.

Досягнення стратегічних конкурентних переваг в контексті різноманіття можливих мотивів здійснення реструктуризації є одним з найголовніших (проте, зовсім не єдиним) факторів і критеріїв вибору варіанту структурних зрушень. До складу факторів, що визначають необхідність проведення реструктуризації підприємства, окрім суто конкурентних, слід також віднести:

– необхідність поліпшення фінансового стану, що є обов'язковою умовою залучення інвестиційних коштів, необхідних для реалізації масштабних проектів технічного переозброєння виробництва;

– наявність зовнішніх вимог щодо вирішення складних соціальних проблем (розвиток соціальної інфраструктури, забезпечення зайнятості тощо);

– необхідність подолання кризових явищ у розвитку підприємства, виникнення яких було пов'язано із суб'єктивними причинами особистого характеру;

– перетворення відносин власності та відповідні зміни стратегічних цілей і пріоритетів осіб, які приймають та ухвалюють управлінські рішення, в тому числі – структурного характеру (власників і вищого керівництва).

При здійсненні будь-якого варіанту реструктуризації в більшості випадків додатково проявляється проблема погодження різних за змістом цілей, пріоритетів, критеріїв ефективності структурних перетворень на підприємстві. Конкретними проявами цієї проблеми може ставати виникнення труднощів щодо встановлення пріоритетності певних структурних перетворень (розподілу

значущості структурних змін конкурентного та позаконкурентного характеру), глибини здійснення та об'єктів реструктуризації, визначення критеріїв та способів погодження різних структурних змін, встановлення наслідків взаємного впливу структурних змін на конкурентні переваги підприємства і т. ін.). Необхідною умовою розв'язання проблем такого роду є формування комплексного підходу до визначення пріоритетів структурних трансформацій на підприємстві. У такому випадку, об'єктами конкурентного розвитку підприємства будуть вважатися не окремі структурні підрозділи, що відрізняються за продуктовими та технологічними ознаками, або певні інвестиційні проекти, а виробничо-збутова діяльність підприємства загалом.

**Лащенко О. В.,**

*к. держ. упр.,*

*ДРІДУ НАДУ,*

*доцент кафедри менеджменту та управління проектами*

**Кравцова Т. В.,**

*к. т. н., доцент,*

*ДРІДУ НАДУ,*

*доцент кафедри менеджменту та управління проектами*

## **ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

В останні роки у роботі з персоналом став використовуватися підприємницько-ринковий підхід, при якому праця, її умови, робочі місця та розвиток персоналу розглядаються як продукти маркетингу. Зміни у підходах до управління персоналом підприємств обумовлені мінливими умовами зовнішнього середовища, розвитком науково-технічного прогресу та зростанням вимог до кваліфікації персоналу, необхідністю формування цілеспрямованої кадрової політики з урахуванням потреб підприємства та можливостей підбору персоналу на ринку праці, визначають необхідність використання нових форм і напрямів формування персоналу, у тому числі й на основі маркетингових заходів на ринку праці.

У класичному розумінні маркетинг – це вид діяльності, спрямований на задоволення потреб людини за допомогою обміну. Дослідження використання маркетингу у сфері управління персоналом дало змогу розкрити змістовний аспект даного терміну.

Так, А. Железнов трактує маркетинг персоналу як вид управлінської діяльності, спрямований на задоволення якісних та кількісних потреб у персоналі організації, одна з основних функцій якого полягає у діагностиці професійної придатності й ротації, передбачаючи процедуру оцінки трудової діяльності, ділових і особистих якостей співробітників.

За визначенням, наведеним А. Брас, маркетинг персоналу – це практична діяльність (функція) служб управління персоналом підприємства з

оперативного забезпечення потреб у персоналі на основі дійсної інформації про стан персоналу підприємства й ринку праці. А. Я. Кібанов визначає маркетинг персоналу як вид управлінської діяльності, спрямований на довготривале забезпечення організації людськими ресурсами.

Усі розглянуті визначення поняття «маркетинг персоналу» об'єднує те, що автори трактують його як вид управлінської діяльності, спрямований на задоволення потреб організації у персоналі.

На наш погляд, найбільш ґрунтовне та повне визначення маркетингу персоналу було наведено саме А. Железновим, що акцентує увагу не тільки на управлінській діяльності, а й розглядає кваліфікаційні якості та кількісні характеристики майбутніх робітників, які можуть задовольнити потреби підприємства у персоналі відповідно до цілей його стратегічного розвитку.

Виходячи з класичних концепцій управління маркетингом, Ю. Г. Кропивкар розглядає маркетинг персоналу в аспекті чотирьох підходів, а саме:

- маркетинг персоналу як діяльність економічного суб'єкту на ринку праці;
- маркетинг персоналу як частина постачальницького маркетингу;
- маркетинг персоналу як інструмент регулювання ринку праці;
- маркетинг персоналу як інструмент управління відносинами між роботодавцем і працівником.

Отже, виходячи з визначення та концепцій управління маркетингом, персоналу можна виділити основні понятійні та смислові складові даного поняття:

- маркетинг персоналу – це основний принцип управління персоналом, орієнтований на взаємовигідний обмін між робітником та роботодавцем;
- маркетинг персоналу – метод систематизованого пошуку та аналізу інформації для прийняття управлінських рішень, орієнтованих на стратегічний розвиток підприємства та забезпечення його необхідними трудовими ресурсами;
- маркетинг персоналу – засіб досягнення конкурентних переваг організацій, оскільки саме кваліфікований персонал є головним ресурсом у конкурентній боротьбі.

У сучасних умовах, маркетинг персоналу – це комплексний, системний та постійний процес встановлення відповідності між стратегічними цілями діяльності організації та якісним і кількісним забезпеченням їх реалізації відповідним персоналом.

Застосування інструментарію маркетингу персоналу повинне відповідати таким вимогам:

- орієнтація на загальнофірмові цілі та цінності;
- направленість на цілі конкретної кадрової політики організації;
- відповідність інтересам окремих категорій персоналу організації;
- орієнтація на мотивацію персоналу, виявлення його здібностей, професійна підготовка, професійно-кваліфікаційне просування;

- інтегроване і координоване використання персоналу організації;
- готовність до модифікації та безперервного розвитку.

Таким чином, маркетингу персоналу – це система пов'язаних між собою поглядів, які дають початок одне одному, ідей, положень маркетингової діяльності, що спрямовані на досягнення цілей організації:

- дослідження ринку праці, відповідності тенденцій його зміни парадигмі розвитку організації, суспільства і прогнозування його кон'юнктури;
- вивчення запитів, потреб робочої сили і найповніше та найефективніше їхнє задоволення через взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують підприємство працівниками;
- аналіз кадрового потенціалу організації та якості його використання;
- прогнозування і планування потреби в персоналі;
- розробка і реалізація стратегії управління персоналом;
- організація комунікаційної діяльності;
- управління маркетингом персоналу;
- експертиза співробітників.

*Лосіхін О. О.,*

*м.Київ,*

*Верховна Рада України,*

*помічник-консультант народного депутата*

## **ФЕМІНІСТСЬКИЙ РУХ У СОЦІАЛЬНОМУ КОНСТРУЮВАННІ ГЕНДЕРНИХ ВІДНОСИН**

Дискусії довкола рівності прав обох статей точаться вже не одне століття.

В усіх суспільствах і культурно-історичних епохах, за винятком хіба що ранніх форм культури, панував непохитний закон, аксіома про нерівність статей.

Цей соціально-психологічний стереотип суспільство поставило під сумнів лише в кінці XVIII ст., і знадобилося щонайменше півтора століття, щоб від нього відмовитися. Нерівність охоплювала усі сфери суспільного життя – політико-правову, виробничу, культурно-освітню та сімейно-родинну.

Декілька віків після Французької революції 1789 р. позначені змінами щодо забезпечення прав жінок у світі.

Упродовж XX ст. усі успіхи жіночої емансипації виборювалися у боротьбі: політичні, виборчі, професійні права, право на освіту тощо.

У 60-70 ті роки XX століття фемінізм як жіночий рух, ідеологія жіночої емансипації та статевої рівності, як тип світогляду стає масовим явищем. Значною мірою вплив на формування гендерної свідомості жінок і чоловіків здійснює культура суспільства. Її надбання протягом століть, традиції сформували у суспільстві певні стереотипи, серед яких і гендерні.

Ідеологію фемінізму в Європі обґрунтували Мері Волстонкрафт, у праці «Виправдання прав жінки» (1792 р.), Персі Біші Шеллі, автор «Визволеного Прометейя» (1820 р.), Керолайн Нортон у «Природному праві матері на опікування своєю дитиною» (1837 р.), Сі-мона де Бовуар у книзі «Друга стаття» (1946 р.). Праця Сімони де Бовуар завершила першу хвилю фемінізму. Сімона де Бовуар поставила мету поглянути на художній твір очима жінки, звернувши увагу на жіночі образи і ті функції, які відводили своїм героїням автори, творили таким чином цілу міфологію про жіночу роль і призначення.

В Україні ж головною феміністкою вважають Соломію Павличко. Основними міфами, щодо фемінізованості культури, вона вважає міф про те, що жінка займала визначну, навіть визначальну, роль у суспільстві в часи козаччини, гетьманщини, у ХІХ столітті у Російській імперії, в Австро-Угорщині, навіть у Радянській Україні. Насправді жінка могла себе виявити лише у мистецтві, свідченням цього є такі імена, як Марко Вовчок, Леся Українка, Ольга Кобилянська, Ганна Барвінок, Олена Пчілка, Наталя Кобринська у ХІХ столітті, у ХХ столітті Олена Теліга, Докія Гуменна, Ліна Костенко «В ХІХ столітті все інше було для них закрито, в ХХ столітті — формально відкрито».

З 70-х років ХХ століття предметом поглибленого вивчення стають цінності та життєві орієнтації жінки і чоловіка, розширення їх інтересів і виникнення нових потреб, оновлення характеру відносин між ними. У соціальні науки вводиться термін «гендер». Та все ж за оцінками ООН жінки, які наприкінці ХХ століття становили понад половину населення планети і виконували дві третини від загального обсягу робіт у світі, водночас володіли лише одною сотою всього світового майна. Гендер – дуже складне поняття, його часто тлумачать лише як дискримінацію жінки чоловіком, що не зовсім відповідає дійсності. За цим не дуже зрозумілим для всіх, але модним словом постає надзвичайно багато аспектів відносин у суспільстві, це «соціальна стаття» – один із важливих елементів суспільного устрою, а також політика рівних прав і можливостей. Гендерні ролі – це ті соціальні ролі, які виконують чоловік та жінка в суспільстві і які не залежать прямо від біологічної статі; вони не виникають з народження, а розвиваються протягом життя залежно від багатьох умов і чинників.

В даний час вивчення гендерних відносин стає одним з елементів осмислення соціальних перетворень в українському суспільстві. Становлення гендерної рівності в Україні - це процес початкового етапу формування нової галузі знання, для аналізу якої продуктивним є підхід до інституціалізації науки, який дозволяє виділити стратегії формування спільноти дослідників. Становлення нового дослідницького напрямку відбувається в суперечливому контексті. З одного боку, воно залишається маргінальним в умовах домінуючого есенціалістськими дискурсу. З іншого боку, дискурсивна відкритість дозволяє ентузіастам створювати нове знання і легітимізувати його у великому науковому співтоваристві. Суперечливість контексту - поєднання можливостей і бар'єрів - стає тлом для вироблення таких свідомих стратегій інституціалізації. Гендерному інституту ще далеко до статусу самостійного



напрямку вітчизняної соціальної науки. Тим не менш, можна припускати, що стійкий інтерес хоча б невеликої групи дослідників і стійке існування самих рухів будуть сприяти поступовому розвитку цього напрямку.

**Список використаних джерел:**

1. Рижаєва О. На шляху гендерної рівності: методично-бібліографічні матеріали\ О. Рижаєва; Чернігівська обласна універсальна наукова бібліотека ім. В.Г.Короленка.- Чернігів, 2010. – 22с.
2. [http://www.big-lib.com/book/59\\_Osnovi\\_literatyroznnavstva/6243\\_43\\_Feminizm](http://www.big-lib.com/book/59_Osnovi_literatyroznnavstva/6243_43_Feminizm)
3. Соломія Павличко. Фемінізм . Передм. Віри Агеєвої. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002. – 322 с.
4. Ирина Чикалова. Гендерная проблематика в политической теории / Введение в гендерные исследования. Ч.1: Учебное пособие Под ред. И.А. Жеребкиной – Харьков, ХЦГИ, 2001; СПб.: Алетейя, 2001., СС. 80-106.
5. Джоан Скотт. Гендер как полезная категория исторического анализа / Введение в гендерные исследования. Ч.2: Хрестоматия. Под ред. С.В. Жеребкина – Харьков, ХЦГИ, 2001; СПб.: Алетейя, 2001, СС. 405-436.
6. Сергей Ушакин. Политическая теория феминизма: Современные дебаты / Введение в гендерные исследования. Ч.1: Учебное пособие Под ред. И.А. Жеребкиной – Харьков, ХЦГИ, 2001; СПб.: Алетейя, 2001, СС. 107-146.

*Лукина А. В.,*

*Российский государственный  
профессионально-педагогический университет,  
аспирантка*

## **РЕЗУЛЬТАТ-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД В СОЦИАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ РАБОТЕ ПО ПРОФИЛАКТИКЕ ПРЕСТУПНОСТИ НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНИХ**

Среди проблем результат-ориентированного управления социальными процессами особое место занимает профилактика преступности и противоправного поведения несовершеннолетних. Социально-педагогическая работа в данном направлении очень актуальна в современном обществе, когда происходит утрата прежних духовных и моральных ценностей, и доминирует культ потребления, безответственности и вседозволенности, что является важным фактором распространения противоправного и преступного поведения несовершеннолетних.

Специфика подросткового и юношеского возраста в том, что, с одной стороны, человек становится достаточно самостоятельным и уже сам выбирает для себя определенные морально-этические принципы, с другой – у него еще мало социального опыта, низкая правовая культура, и присутствует желание самоутвердиться, часто путем именно противоправного или «экстремального»

поведении. Поэтому подросток, с одной стороны, находится в области повышенного риска, когда его поведение может носить вызывающий или противоправный характер – например, большинство подростков хотя бы один раз пробовали курить и участвовали в драках. С другой – внушаем и гораздо более восприимчив к воспитательному воздействию, чем взрослый человек, его мировоззрение и поведенческие установки легче поддаются коррекции. Основным результатом профилактики преступности среди несовершеннолетних должно быть сокращение числа подростков, склонных к противоправному поведению. Для этого необходима соответствующая система мер:

- вести социально-психологическую и воспитательную работу среди подростков, формировать их позитивную идентичность, задавать конструктивную направленность деятельности и самовыражения;
- проводить консультации с родителями или лицами, их заменяющими, по повышению их педагогической культуры, знанию основ психологии и особенностей детского и подросткового поведения;
- повышать правовую грамотность и развивать гражданскую культуру школьников, чтобы они могли отличать противоправное поведение от законопослушного.

Чтобы грамотно и комплексно подходить к решению данных задач, специалист, занимающийся работой по профилактике преступности несовершеннолетних (учитель, социальный педагог, работник МВД, психолог и т.д.) должен обладать соответствующими компетенциями.

Так, например, согласно новому федеральному государственному образовательному стандарту (ФГОС) 3 поколения, бакалавр специальности 050000 «Образование и педагогика», должен уметь решать, в числе прочих, следующие задачи:

- организация и осуществление учебно-воспитательной деятельности в соответствии с требованиями профессиональных и федеральных государственных образовательных стандартов в образовательных учреждениях начального профессионального и среднего профессионального образования;
- воспитание будущих рабочих (специалистов) на основе индивидуального подхода, формирование у них духовных, нравственных ценностей и патриотических убеждений.

Из компетенций, которыми должен обладать выпускник-бакалавр, можно отметить такие, как:

- понимание истории становления различных типов культур, владение способами освоения и передачи культурного опыта (ОК-4);
- готовность к позитивному, доброжелательному стилю общения (ОК-8);
- владение способами формирования идеологии, освоения и преумножения культуры у обучающихся ОУ НПО и СПО, оказанием помощи в мировоззренческом самоопределении и становлении личности будущего рабочего (специалиста) (ОК-10).
- владением системой психологических средств (методов, форм,

техник и технологий) организации коммуникативного взаимодействия, анализа и оценки психологического состояния другого человека или группы, позитивного воздействия на личность, прогнозирования ее реакции, способностью управлять своим психологическим состоянием в условиях общения (ОК-11).

– владением способами защиты чести, достоинства, прав личности будущего специалиста (рабочего) (ОК-13) [1]

Наличие у специалиста данных компетенций особенно актуально в связи с развитием ювенальной юстиции. Сведение к минимуму преступности и противоправного поведения несовершеннолетних, гармонизация внутрисемейных отношений во многом будет способствовать социальной стабильности, снятию социальной напряженности, понижению уровня криминализации общества и содействовать реализации стратегии устойчивого развития общества и государства. Это и есть основная цель результат-ориентированного подхода по социально-педагогической работе профилактики преступности и противоправного поведения несовершеннолетних.

***Список використаних джерел:***

1. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования. URL: [http://uop.ifmo.ru/stat/21/fgos\\_vpo.htm](http://uop.ifmo.ru/stat/21/fgos_vpo.htm)

***Молоканова В. М.,***

*к.т.н.,*

*ДРІДУ НАДУ,*

*доцент кафедри менеджменту та управління проектами*

## **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМИ ПРОГРАМАМИ РОЗВИТКУ НА ЗАСАДАХ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Досвід розвинутих країн доводить, що важливою умовою економічного розвитку є розробка та успішна реалізація національних та регіональних програм. Методологія управління проектами та програмами – це найкращий, перевірений інструмент адаптації до навколишніх змін. На сьогоднішній момент в Україні практично всі місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування беруть участь в розробці та реалізації стратегій і цільових програм соціально-економічного розвитку відповідних територій і регіонів, проте не використовують єдину методологію і підходи до управління, що згубно відбивається на ефективності і результатах.

Аналіз існуючих в Україні цільових комплексних програм свідчить про те, що під час розробки багатьох із них було допущено серйозні прорахунки на стадіях формулювання проблеми, побудови системи досягнення цілей, моніторингу і контролю. Значні недоліки мали місце і в процесі забезпечення програмних заходів фінансовими ресурсами. Аналіз і оцінка результатів прост-проектного аудиту програм мають бути суспільно оприлюдненими, щоб не тільки оцінити успіхи, але й вносити корективи та відстежувати усталеність

отриманих результатів. Подолання названих недоліків потребує чіткого додержання всіх правил і процедур програмно-цільового методу планування, а також удосконалення проектно-орієнтованої діяльності державного апарату.

Далеко не кожен державний службовець розуміє яким чином портфелі, програми та проекти сприяють досягненню стратегічних цілей. Розповсюдженою помилкою є те, що багато хто не звертає уваги на чітку відповідність між стратегією розвитку регіону та реалізацією конкретних проектів. Опанування українськими управлінцями основ методології проектного менеджменту дозволило б керівництву країни реалізувати свої стратегічні пріоритети і прийняті зобов'язання.

Втрати суспільства в результаті невдалих державних програм, побудованих на слабкій аналітичній базі та неадекватних технологіях і процедурах прийняття рішень в декілька разів перевищують кошти, потрібні для підготовки відповідних кадрів через систему загальнонаціональної перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Проведений аналіз розробки стратегій та програм соціально-економічного розвитку регіонів в Україні показав, що основними з них є наступні проблемні положення:

1. Неспроможність місцевих органів влади застосовувати проектні технології планування та програмування розвитку.
2. Відсутність активності бізнесу щодо ініціювання відкритих підходів до програмування розвитку територій.
3. Формальність процесу залучення громадськості, підприємців та інших зацікавлених сторін.

Системний аналіз ситуації щодо впровадження програмно-цільового управління місцевим та регіональним розвитком в Україні дає підстави для висновку, що реалізації регіональних цільових програм повинні передувати національні програми, пов'язані із покращенням основних факторів зовнішнього середовища, створенням в Україні сприятливого для розвитку бізнесу клімату. А це задача глибокого наукового опрацювання системної інтеграції між рівнями стратегічного, програмного і портфельного управління розвитком України. Сьогодні, на жаль, якість навколишнього середовища та регіональна інфраструктура не відповідають викликам та загрозам, що стоять перед Україною. Великі по масштабам державні програми, що реалізуються в Україні за бюджетні кошти, залишаються, по суті, «чорними ящиками», про які суспільству нічого невідомо, ніхто не має ясної загальної картини в реальній системі координат. Щоб здолати «концептуальну складність» реалізації державних програм, потрібні заходи в масштабах усієї України для розвитку публічного управління проектами та програмами. У зв'язку з цим на сьогодні одним з актуальних питань залишається розробка теоретико-методологічної основи та застосування кращих практик проектного підходу у публічному адмініструванні.

Стратегічні цілі регіону та портфель його ініціатив нерозривно зв'язані між собою і впливають один на одного. Визначення стратегічних напрямків

розвитку регіону слугує фундаментом для подальшого створення портфеля ініціатив. Результати та переваги, отримані завдяки реалізації цих ініціатив, сприяють здійсненню стратегії і дозволяють оцінити ефективність стратегії та ініціатив у створенні цінності для регіональної громади. Цей взаємозв'язок можна наочно проілюструвати у вигляді циклу, що складає із чотирьох етапів: трансформація стратегії у окремі проекти; планування портфеля проектів; управління портфелем та повторна оцінка стратегії та портфеля. Застосовуючи методи відбору, балансування та оцінки портфеля проектів, а також переглядаючи і удосконалюючи стратегію, державне управління має розв'язувати суперечливі вимоги, що дозволять отримати стійкий результат покращення якості життя.

Основними результатами впровадження проектної методології в державне управління мають стати конкурентоздатність української економіки, створення нових знань та людських цінностей вищого гатунку. А це залежить не стільки від формулювання на папері тієї або іншої економічної політики, скільки від речей, які складно виміряти та ще складніше практично реалізувати. Запровадження інструментів сучасного менеджменту у публічному адмініструванні потребують від державних управлінців освоєння нових «м'яких компетенцій»: вміння управляти спільнотою, викликати та виправдовувати довіру громади, демонструвати відкритість та прозорість діяльності. Все це радикально змінює уявлення про умови успішного управління і підвищує значення культивування загальних людських цінностей, що розділяються державними службовцями.

*Негер Е. Ю.,  
ДРІДУ НАДУ,*

*аспірант кафедри менеджменту та управління проектами*

## **ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ЗЕМЛЕЮ В НІМЕЧЧИНІ ТА НАПРЯМИ СПІВПРАЦІ З УКРАЇНОЮ**

Сьогодні місцеві органи влади надають величезне значення зростаючій ролі земельних стосунків в загальному комплексі економічних реформ і системі управління муніципальною власністю. Наділені певними повноваженнями в області земельних відносин, органи місцевого самоврядування планують використання землі, організовують проведення робіт по землеустрою, оформляють права власності на землю, беруть участь в здійсненні контролю, однак це не вирішує проблем ефективного управління землею.

У даній публікації розглянута специфіка управління землею як стратегічним ресурсом, необхідним для ефективного розвитку держави в цілому.

Проблема управління земельними ресурсами в Україні з урахуванням проведених соціально-економічних реформ є актуальною і гострою. Даним напрямком присвячено багато робіт і досліджень. Однак проблема управління

земельними ресурсами в цілому освітлена досить слабо, незважаючи на актуальність і значимість даного напрямку державного і муніципального управління.

Важливість розвитку методології управління земельними ресурсами підкреслюється неабиякою увагою до проблеми міжнародними організаціями. У 1993 р. Європейська економічна комісія ООН (ЄЕК) виступила з ініціативою, спрямованою на розширення можливостей країн, головним чином Центральної і Східної Європи в області управління земельними ресурсами. Головна мета полягала у визначенні поточних потреб і проблем, пов'язаних з управлінням земельними ресурсами, в обміні досвідом і оцінці можливостей застосування методів, політики і процедур управління земельними ресурсами, подібних тим, що склалися за довгий час в країнах з ринковою економікою в регіоні ЄЕК.

Перед багатьма країнами Європи зараз стоїть завдання раціонального використання землі. Україна не є виключенням. Одним із найяскравіших прикладів ефективного управління земельними ресурсами є європейське земельне адміністрування, зокрема в Німеччині. В зв'язку з чим доцільно розглянути досвід цієї країни в управлінні земельними ресурсами.

В Німеччині право на існування мають усі форми власності на землю притому, що в приватній власності знаходиться більше 90 відсотків земель. Німецьке земельне право встановлює законодавче регулювання обороту земель сільгосппризначення і лісового фонду, що передбачає заборону на дроблення лісових і сільськогосподарських ділянок, їх відчуження зі зміною цільового призначення і розвиток високоефективного агропромислового виробництва. Особлива увага при цьому приділена контролю за раціональним використанням земель; неприпустимістю введення обмежень їх господарського обороту в цілях перерозподілу між «ефективними правовласниками»; виконанню землевласниками правових зобов'язань, у тому числі по податкових платежах, для чого функціонують спеціальні сільськогосподарські суди.

У Німеччині ніколи не існувало виключно державної власності на землю. Після 1945 року було націоналізовано великі юнкерські господарства. Власники невеликих земельних ділянок, здебільшого селяни, мали у приватній власності будинки та земельні ділянки, але право розпорядження ними залишалось за аналогами радянських колгоспів.

Законодавством ФРН закріплено фундаментальні права громад на резервування території для розвитку підприємницької діяльності та будівництва.

Як стало відомо, українські фахівці наразі переймають успішний досвід Німеччини у сфері управління земельними ресурсами. Сумісно із німецькими фахівцями проводяться семінари з упорядкування земельних відносин в Україні в рамках проекту «Німецько-український аграрний діалог», який триває з 2002 року по сьогоднішній день.

Метою проекту є сприяння реформуванню українського законодавства та аграрної політики, враховуючи міжнародний досвід Німеччини, а також світової спільноти у відповідності з принципами ринкової економіки. Саме тому, під час семінарів основна увага приділяється питанню вдосконалення

законодавчого забезпечення сфери земельних відносин в Україні.

Зокрема, проблемою, що розглядається в рамках україно-німецької співпраці є зміна меж адміністративно-територіальних одиниць, що надзвичайно актуально для України. Крім того проект присвячений питанням щодо організації робіт із зонування земель та на його основі визначення цільового призначення земельних ділянок при проведенні земельного кадастру та реєстрації прав на нерухоме майно, обміну досвідом стосовно нормативного регулювання цільового призначення земельних ділянок та окремих територій. Також предметом дискусій є викуп земель для суспільних потреб, резервування територій для розвитку підприємницької діяльності та ефективного використання земель сільськогосподарського призначення товаровиробниками.

Враховуючи рівень життя в Німеччині та налагоджену систему роботи усіх гілок влади, для України німецький досвід урядування є зразковим та показовим. Результатом україно-німецької співпраці є досягнення вигод, які передбачають дії ефективної системи управління земельними ресурсами, що полягають у наступному:

- гарантія права власності на землю і його захист;
- підтримка оподаткування землі і нерухомості;
- забезпечення гарантій кредиту, розвиток земельного ринку;
- захист земельних ресурсів і підтримка моніторингу довкілля;
- сприяння земельній реформі в сільській місцевості, покращення міського планування тощо.

За багато років свого існування і розвитку кожна держава накопила величезний досвід регулювання земельно-майнових стосунків, побудувала свою земельну інформаційну систему. І тільки нині у зв'язку з можливістю вивчення досвіду землеустроюв зарубіжних країнах створилися умови для зближення точок зору і понять в землевпоряджувальній науці і практиці.

*Подп'ятнікова А. Я.,*

*Академія митної служби України,*

*здобувач кафедри державної служби та митної справи*

## **СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ РОЗВИТКУ ТРАНЗИТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ**

Вигідне географічне розташування та розгалужена транспортна мережа створюють передумови для реалізації транзитного потенціалу України, розвиток якого залежить від багатьох складових: правової, економічної, технічної тощо. Основна увага дослідників зосереджена на економічній (Т. Блудова, А. Новікова, Н. Ткаченко, О. Мініна та інші) та технічній (С. Пирожков, Д. Прейгер, А. Пасічник та інші) складовій. Проте поняття транзитного потенціалу є складним, оскільки охоплює державне управління, економіку, політику тощо.

Потреба у розвитку транзитного потенціалу на державному рівні зумовлена складною економічною ситуацією України, оскільки його реалізація є одним з можливих напрямів наповнення державного бюджету. Нинішній стан реалізації транзитного потенціалу можна оцінити як низький, що зумовлено відсутністю на науковому рівні системного підходу щодо його розвитку. Тому завдання нашої держави полягає у використанні результат-орієнтованих підходів, дотримання яких забезпечить досягнення бажаного результату в сфері транзиту. Усе це потребує на державному рівні розробити систему показників, яка б дозволила своєчасно відстежувати стан розвитку транзитного потенціалу. Перевагою даної системи є те, що вона не тільки дозволяє оцінювати результати реалізації, але й допомагає своєчасно адаптуватися до зовнішніх змін та нових тенденцій розвитку у сфері транзиту. При створенні системи оцінювання потрібно враховувати наступні складові: клієнти (експедитори, вантажовідправники, вантажоодержувачі перевізники), фінанси, навчання та розвиток персоналу й внутрішні процеси [2, 283].

Фінансова складова є важливою умовою розвитку транзитного потенціалу, оскільки дозволяє удосконалити транспортне забезпечення, підвищити безпеку транзитних перевезень тощо. Проте дуже важливо при розробці фінансових показників здійснювати акцент на взаємодії з клієнтами, підготовці та навчанні персоналу та внутрішніх процесах. Фінансові показники мають враховувати кількість вкладених коштів державою та інвесторами у розбудову транспортної мережі та відповідної інфраструктури; скільки фінансових надходжень надійшло до державного бюджету України від реалізації транзитного потенціалу.

Фінансова складова тісно пов'язана із забезпеченням інтересів клієнтів (експедиторів, перевізників, вантажовідправників, вантажоодержувачів). Тому система показників має відбивати залежність між кількістю клієнтів та кількістю вкладених коштів. Постійного аналізу потребує кількість перевізників, які перетинають митний кордон у режимі транзиту.

На підвищення реалізації транзитного потенціалу безпосередньо впливає людський фактор. Важливого значення набуває ставлення працівників, задіяних у сфері транзиту, до перевізників: якість та своєчасність виконання своїх функціональних обов'язків; ввічливість, уважність. У цьому напрямі потрібно аналізувати скарги перевізників, експедиторів, вантажовідправників та вантажоодержувачів на непрофесіоналізм, неякісне надання послуги, а також потрібно враховувати своєчасність виконання персоналом поставлених завдань та відповідність освіти, навичок до виконання поставлених завдань. Усе це потребує формування сервісноорієнтованої культури в органах державної влади та підприємствах сфери транзиту.

Отже, розвиток та навчання персоналу, удосконалення фінансової та клієнтської складової підвищить реалізацію транзитного потенціалу, проте у цьому випадку важливого значення відіграють внутрішні процеси (законодавство, транспортне забезпечення, безпека).

Законодавство України створює передумови для підвищення реалізації транзитного потенціалу: прийняття концепцій, програм, стратегій розвитку



транзитного потенціалу. При цьому мають враховуватися зміни в українському законодавстві та країн-сусідів; потрібно здійснювати постійний аналіз заходів, які виконані у напрямі щодо наближення українського законодавства у сфері транзитних перевезень до європейського.

Безпечність перевезень при транзиті вантажів є актуальним завданням, оскільки втрата або пошкодження вантажу спричиняє небажання вантажовідправника або вантажоодержувача здійснювати транзит територією України. Тому важливого значення набувають заходи з підвищення безпеки.

Підвищення реалізації транзитного потенціалу потребує на державному рівні розроблення системного підходу: розвиток та навчання персоналу, удосконалення фінансової та клієнтської складової, а також внутрішні процеси (законодавство, транспортне забезпечення, безпека).

***Список використаних джерел:***

1. Каплан С. Сбалансированная система показателей : от стратегии к действию / С. Каплан, П. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 214 с.

2. Нивен П. Сбалансированная система показателей : Шаг за шагом : максимальное повышение эффективности и закрепления полученных результатов / Пол Нивен. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.

***Полюшкін С. С.,***

*Придніпровська державна академія будівництва та архітектури,*

*доцент кафедри дизайну архітектурного середовища*

## **ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТА-МЕГАПОЛІСА**

Перша Європейська хартія міст (1992 р.) стала ключовим етапом у визнанні ролі міст у забезпеченні сталого розвитку територій. Відповідне управління має регулюватися ефективними механізмами контролю та постійного оцінювання з метою сприяння мобілізації громадян і забезпечення їхньої підтримки відповідних проектів у межах урбаністичного комплексу. Відповідно муніципальна влада має відігравати роль двигуна розвитку території, брати на себе завдання мобілізації громадян і мереж, які структурують місто навколо колективних проектів розвитку.

Сталий розвиток міст має поєднувати економічну діяльність і захист навколишнього середовища при цьому враховувати вимогу соціальної рівності, тобто соціальний вимір має стати постійним фактором політики сталого розвитку.

Отже, сталий розвиток передусім слід розуміти як забезпечення балансу між соціальними, економічними потребами та потребами щодо навколишнього середовища сучасного та майбутнього поколінь, який може бути реалізований через: консультації з громадою зацікавлених сторін щодо побудови стратегічного бачення міста, консультації щодо планування навколишнього

середовища та процесу управління, фінансової самодостатності, через участь громадян в економічному житті їхніх міст.

Так, у Концепції сталого розвитку населених пунктів визнано, що сталим розвитком населених пунктів є соціально, економічно і екологічно збалансований розвиток міських і сільських поселень, спрямований на створення їх економічного потенціалу, повноцінного життєвого середовища для сучасного та наступних поколінь на основі раціонального використання ресурсів (природних, трудових, виробничих, науково-технічних, інтелектуальних тощо), технологічного переоснащення і реструктуризації підприємств, удосконалення соціальної, виробничої, транспортної, комунікаційно-інформаційної, інженерної, екологічної інфраструктури, поліпшення умов проживання, відпочинку та оздоровлення, збереження та збагачення біологічного різноманіття та культурної спадщини.

Забезпечення принципів сталого розвитку, ключовий зміст яких полягає у досягненні балансу економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку, вже є на сьогодні визнаною вимогою до всіх суб'єктів управління територіями. Розробляються численні стратегії розвитку територій, за результатами здійснення яких і повинен забезпечуватися сталий розвиток. Практично кожна з стратегій супроводжується твердженням, що в основу її розробки покладено ідеологія сталого розвитку. Проте питання щодо механізму реалізації принципів такого розвитку залишається досі відкритим, тобто неясно як саме методологія формування стратегій органічно поєднується з вимогою забезпечення балансу економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку, хоча всі зазначені аспекти локально в стратегіях традиційно опрацьовуються через систему пріоритетів і цілей.

Уявляється, що вирішення цього питання знаходиться у площині поєднання стратегічного і проектного підходів. Сьогодні така інтеграція, необхідність якої свого часу була обґрунтована в розробках кафедри менеджменту та управління проектами ДРІДУ і було отримано певний корисний досвід практичної реалізації стратегій на засадах проектного підходу [2; 3], є широко визнаною. Зазначене передбачає, зокрема, що реалізація стратегічних пріоритетів здійснюється через проекти, які складають нижній рівень дерева цілей-рішень стратегії.

Виходячи з цього і спираючись на прийнятну методологію обґрунтування проектів, які ініціюються для включення до стратегії, може бути опрацьований механізм забезпечення сталого розвитку території. Відомо, що для техніко-економічного обґрунтування проектів використовується проектний аналіз. Він досліджує основні аспекти діяльності, релевантні даному проекту, за якими він доводить свою життєздатність і здійснює вплив на зовнішнє середовище. Під час аналізу досліджуються такі аспекти як технічні, комерційні, фінансові, економічні, соціальні, екологічні, інституційні та ризики в проекції на кожен аспект. Предметом нашого основного інтересу в даній публікації є економічні (вигоди для суспільства з позицій раціонального використання виробничих ресурсів за умов конкурентного попиту на ці ресурси, економічні стимули для всіх учасників проекту, зокрема надходження до бюджету), соціальні (вплив

проекту на зайнятість, доходи населення, малий бізнес, ринки збуту, доступ до виробничих ресурсів тощо) та екологічні аспекти аналізу (потенційне забруднення території через викиди у повітря, ґрунти, водойми, стічні води, необхідність утилізації чи переміщення небезпечних або токсичних відходів, обсяг побутового сміття та ін.) [1]. Саме інтеграція на певному методичному підґрунті зазначених аспектів проектного аналізу (методика розробляється) і складає основу механізму забезпечення сталого розвитку. Очевидно, що відповідність проектів реалізації стратегічних пріоритетів вимогам зазначених аспектів проектного аналізу буде означати відповідність стратегії розвитку території у цілому вимогам сталого розвитку.

***Список використаних джерел :***

1. Управління проектами : підручник / За заг. ред. О.В.Пономаренко. – Донецьк : «Донбас» – ДонДУУ, 2010. – 912 с.
2. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти / Монографія. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 302 с. 20,94 д.а.
3. Шаров Ю.П., Чикаренко І.А., Вишинська Н.І. Реалізація методологічних аспектів розробки моделей стратегічного планування розвитку міста // Актуальні пробл. держ. упр. – Д., 2003. – Вип. 4(14). – С. 222 – 233.

***Попова О. І.,***

*ХарPI НАДУ,*

*аспірант кафедри публічного адміністрування та кадрової політики*

## **УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ ЯК ЗАГАЛЬНОДЕРЖАВНА ПРОБЛЕМА**

Ключовою ідеєю модернізації освіти України є її якість. Адже розвиток нашої держави значною мірою залежить від якості освіти, яку здобувають її громадяни. Це підтверджується тенденціями розвитку систем освіти провідних країн світу. На це орієнтує Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012 - 2021 роки, в якій зазначається, що якість освіти є необхідною умовою забезпечення сталого демократичного розвитку суспільства, консолідації усіх його інституцій, гуманізації суспільно-економічних відносин, формування нових життєвих орієнтирів особистості [5, с. 374].

Якість освіти – це поняття, яке сьогодні знаходиться на вістрі дискусій не тільки у вітчизняних освітянських колах, а й у міжнародному просторі. Треба констатувати наявність гострої полеміки та постійних обговорень щодо визначення якості освіти, починаючи з навчальних досягнень учнів та студентів і закінчуючи якістю діяльності навчальних закладів та якістю надання освітніх послуг [3, с. 5-6].

Якість освіти є багатогранною категорією, яка за своєю сутністю відображає різні аспекти освітнього процесу: політичні, філософські, соціальні, економічні, педагогічні та інші.

У цілому якість освіти – це певна збалансована відповідність певного освітнього рівня (загальної середньої, професійно-технічної, вищої тощо) численним потребам, цілям, умовам, затвердженим освітнім нормам і стандартам, яка встановлюється для виявлення причин порушення цієї відповідності та управління процесом поліпшення встановленої якості. Якість визначають як сукупність властивостей, ознак, що окреслюють суттєву визначеність об'єкта, завдяки якій він є саме таким, а не іншим [2, с. 1017].

Грунтовно, на нашу думку, сутність якості освіти як наукового терміну розкрито Т. Лукіною. Вона наголошує на двох основних підходах до визначення якості освіти. Перший – нормований – розглядає суть поняття з точки зору задоволення потреб та досягнення певних норм, стандартів, цілей (особистості, суспільства, держави), нормативно затверджених відповідними документами. Другий підхід – управлінський – подає цю категорію з позицій сучасної теорії та практики управління якістю. Якість освіти як об'єкт управлінського впливу розглядають одночасно з позицій якості освітньої системи, освітнього процесу (як процесу споживання наданих освітніх послуг) та особистості випускника (як результату діяльності освітньої системи за показниками його освіченості та сформованості суспільно значущих цінностей). Якість освіти відбиває розвиток системи освіти і суспільства в певний період та змінюється з часом залежно від вимог особистості, суспільства і держави [4].

Якість освіти як управлінська категорія набуває особливої ваги. Управління якістю освіти – це специфічний вид суспільної діяльності, що спрямована на підтримку та поліпшення якості й результативності функціонування галузі освіти в цілому та загальноосвітнього, культурного і професійного рівня підготовки молоді. Управління якістю освіти є обов'язковою складовою державного управління освітою в Україні, частиною управлінської діяльності у сфері освіти [2, с.945].

Водночас якість освіти вимагає якісного управління. Для позитивної динаміки системи освіти в Україні необхідно формувати компетенції, які дозволять ефективно впливати на поліпшення якості освіти в країні. Особливо це стосується керівників освіти на районному, міському й регіональному рівнях, які повинні забезпечити реалізацію державної освітньої політики на підпорядкованій території [5, с.140].

Актуальними є проблеми управління якістю освіти в контексті оцінювання ефективності державного управління освітою, створення сучасних технологій оцінювання ефективності діяльності навчальних закладів і органів управління освітою.

Вирішення цієї проблеми можливе лише шляхом цілеспрямованого систематичного впливу на суспільство в цілому, його суб'єкти, об'єкти і структури, що забезпечить відпрацювання і реалізацію відповідної політики. Суб'єктами управління відповідно є органи державної влади і місцевого самоврядування, органи управління освітою, заклади та установи освіти, громадські організації, соціальні групи та окремі громадяни, що мають певні повноваження, та ін. Об'єктами управління є як суспільство в цілому в умовах

безперервної освіти кожного громадянина, так і система освіти в аспекті її якості, а управлінський вплив спрямовується на різноманітні складові цієї системи: матеріально-технічні, науково-методичні, фінансові, кадрові, а також окремі соціальні групи (у тому числі вікові, професійні тощо), окремі особистості.

У цьому контексті треба погодитися з точкою зору В. Гуменюк, що система управління якістю освіти виступає інструментом, який забезпечує досягнення завдань стабільного функціонування й розвитку освіти [1].

Важлива роль у цьому процесі належить системі державного управління освітою. Вивчаючи це питання, Т. Лукіна зазначає, що державне управління передбачає усвідомлену діяльність, що характеризується певним вольовим впливом одних суб'єктів управлінської взаємодії на свідомість, волю інших, які є об'єктами такого управлінського впливу. Саме тому цей вид управління (державне) належить до різновидів соціального управління, об'єктами якого виступають соціальні організації суспільства. Оскільки система освіти є соціальною сферою, то й державне управління освітою можна розглядати як один із видів соціального, об'єктами якого виступають різноманітні установи системи загальної середньої освіти та управління, що мають ієрархічну структуру. Якщо якість освіти розуміти як деяку систему характеристик, що відображають особисті запити, вимоги держави і суспільства, то цілком закономірним є дослідження питання управління цією якістю з боку держави та громадських організацій [4, с. 18-19].

Зважаючи на пріоритетну роль держави в управлінні системою освіти України, значний вплив інституцій громадянського суспільства важливим завданням в забезпеченні якості освіти, на нашу думку, є підвищення якості управління цим процесом. Ватро зазначити, що якість управління можна розглядати в різних аспектах, зокрема, як якість роботи управлінської системи, якість управлінської взаємодії в системі «суб'єкт-об'єкт управління; якість роботи керівника-управлінця тощо.

Як відомо, якість освіти є похідною від багатьох чинників, провідними серед яких, крім державної освітньої політики, є професіоналізм та особистісні якості тих людей або груп людей, які визначають і реалізують її. Це, у свою чергу, вимагає від працівників органів управління освітою, керівників навчальних закладів фахової компетентності як необхідної умови надання якісних освітніх послуг широким верствам населення. Органічною складовою цієї компетентності є теоретична і практична готовність керівних кадрів до управління якістю освіти.

А оскільки позитивні зрушення у провідних галузях економіки держави є можливим за умови підготовки кваліфікованих кадрів із застосуванням новітніх педагогічних технологій, кадрів, які оволоділи ключовими і професійними компетентностями, провідне місце в цьому напрямку має посідати підготовка керівних кадрів нового покоління для всіх ланок і рівнів управління освітою. Водночас, чільне місце в цьому процесі належить управлінню якістю освіти, яке є ключовою функцією освітніх систем та, на наше глибоке переконання, буде сприяти виконанню важливого загальнодержавного завдання: «створенню

системи освіти нового покоління відповідно до вимог часу, що забезпечує повноту реалізації функції якісної освіти, випереджаючого загальноцивілізаційного розвитку людини, що перетворюється на провідний механізм відтворення суспільного інтелекту, науки і культури» [6, с.319-320].

**Список використаних джерел :**

1. Гуменюк В.В. Нетрадиційні ресурси управління якістю освіти / В. Гуменюк // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2006. – С. 64-69
2. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; головний ред. В. Г. Кремень. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.
3. Компетентний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи : бібліотека з освітньої політики / за заг. ред. О.В.Овчарук. – К.: «К.І.С.», 2004.-112с.
4. Лукіна Т. О. Державне управління якістю загальної середньої освіти в Україні : [монографія] / Т. О. Лукіна. – К. : Вид-во НАДУ, 2004. – 292 с.
5. Лунячек В. Е. Державне управління освітою: Підруч. для вищих навч. закладів /В. Е. Лунячек. – Х.:Гімназія, 2010. – 288 с.
6. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки. / Матеріали III Всеукраїнського з'їзду працівників освіти / Київ, Чернівці : Букрек; 2011. – 400 с. : іл.

**Рижко А. М.,**

*ДРІДУ НАДУ,*

*аспірант кафедри менеджменту та управління проектами*

## **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Одним із шляхів підвищення ефективності місцевої влади є впровадження концепції соціальної відповідальності органів місцевого самоврядування в системі публічного управління.

Система публічного управління охоплює багато підсистем, а саме: політичну, економічну, соціальну, адміністративну, правову, гуманітарну тощо. Наразі у вітчизняній літературі все частіше застосовуються поняття «публічна влада», «публічне управління», що відповідає сучасним тенденціям і практиці функціонування інститутів демократичного суспільства орієнтоване насамперед на істотне підвищення гнучкості прийняття рішень в державному апараті, зменшення його ієрархічності, делегування повноважень на нижній рівень прийняття рішень, та посилення механізмів зворотного зв'язку [1].

Соціальна відповідальність (держави, бізнесу, людини) як особливий вид суспільних відносин і закономірний результат розвитку соціально орієнтованої економіки є водночас важливим показником економічної, соціальної і політичної зрілості суспільства. В індустріально розвинутому суспільстві з ринковою економікою об'єктивно виникає необхідність переходу до соціально-

відповідальних відносин, що обумовлено цілою низкою економічних та соціальних чинників [2]. Рівень розвитку соціальної відповідальності організації різних сфер діяльності є одним з головних факторів добробуту суспільства. Різні значення вкладають у поняття «соціальна відповідальність» в нашій країні та за кордоном [3; 6].

Представники органів державної влади розуміють корпоративну соціальну відповідальність як зовнішню функцію, а саме: контролювання та здійснення моніторингу, але в той же час вони не сприймають внутрішню соціальну відповідальність в рамках самої організації. Цікавим є приклад упровадження гарних «трудових практик», де свою роль державні структури відіграють завдяки регіональним угодам, роботі державних соціальних інспекторів, але не згадується той факт, що держава є найбільшим роботодавцем (станом на 31.12.2007 р. кількість державних службовців – 276599, кількість посадових осіб органів місцевого самоврядування – 98948 осіб), і ставлення до своїх співробітників є ключовим у сфері соціальної відповідальності. Таким чином, в Україні серед представників органів державної влади розуміння й практичне впровадження основних компонентів соціальної відповідальності в більшості випадків збігаються зі спрямованістю та основними функціями їх організацій [4].

Найбільш широке та універсальне визначення соціальної відповідальності організації будь-якої форми, надає міжнародний стандарт ISO 26000:2010 – це відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльності (а саме продукцію і послуги) на суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору і етичну поведінку, відповідає сталому розвитку та добробуту суспільству, враховує очікування зацікавлених сторін, поширена в усій організації і не суперечить відповідному законодавству і міжнародним нормам поведінки [5].

Тож ураховуючи вищевикладене, соціальна відповідальність органів місцевого самоврядування в системі публічного управління – це елемент що спонукає до комплексного, сталого прийняття рішень, взаємодії з зацікавленими сторонами та розгляду «триєдності» економічних, екологічних та соціальних показників. Соціальна відповідальність органів місцевого самоврядування – це відповідальне ставлення до надання публічних послуг, до територіальних громад, працівників, бізнесу, громадських об'єднань тощо; відповідальність за вплив своїх рішень на суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору і етичну поведінку, відповідає сталому розвитку та добробуту суспільства, підвищує рівень життя територіальних громад та регіону в цілому, враховує очікування зацікавлених сторін, поширена на всіх рівнях місцевої влади і не суперечить відповідному законодавству і міжнародним нормам поведінки. Важливу роль також грає відповідальне ставлення до функції державного нагляду у таких галузях, як фармацевтична, хімічна, харчова і енергійна.

**Список використаних джерел:**

1. Базарна О.В. Поняття, суть, природа публічного управління та державного управління – Режим доступу. –

[http://www.nbuiv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2012\\_1\\_2/Bazarna.pdf](http://www.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012_1_2/Bazarna.pdf)

2. Грішнова О. Соціальна відповідальність бізнесу : сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні / О. Грішнова // Україна : аспекти праці. – 2010. – №7. – С. 3–8.

3. За соціально-відповідальний бізнес замовте слово... – Режим доступу : <http://gurt.org.ua/articles/1953/>.

4. Корпоративна соціальна відповідальність : моделі та управлінська практика : посібник / Саприкіна М. А., Ляшенко О., Саєнсує М.А. [та інші] – К. : Вид-во «Фарований лист», 2011. 480 с.

5. Новий міжнародний стандарт із соціальної відповідальності ISO 26000. – Режим доступу : <http://www.bcdst.kiev.ua./index.php/news/1-latest-news/56--iso-26000>.

6. Рижко А. М. Особливості застосування міжнародних стандартів в муніципальному управлінні / А.М. Рижко // Державне регулювання соціального підприємництва та соціально-відповідального бізнесу : мат. 3 міжнар. наук.-практ. конф., 25 лист. 2011 р., / за заг. ред. О.Ю. Амосова – Х. : С.А.М., 2011. – С. 228 – 231.

**Савостенко Т. О.,**

*к.е.н.,*

*ДРІДУ НАДУ,*

*доцент кафедри економіки та регіональної економічної політики*

## **ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ МАЛИХ МІСТ УКРАЇНИ**

Малі міста є важливою складовою економічного та соціального потенціалу країни. Між тим більшість з них останніми роками переживають занепад, обумовлений зміною структури виробництва та зменшенням державних інвестицій у розбудову їхньої інфраструктури, що вимагає від органів влади та місцевого самоврядування низки спільних дій, спрямованих на забезпечення планування їх розвитку з урахуванням впливу внутрішніх та зовнішніх факторів.

Аналіз проблем соціально-економічного розвитку малих міст свідчить, що серед них найбільш актуальними є наступні: монофункціональність економіки та недостатні економічні можливості містоутворюючих підприємств; незадовільний стан житлово-комунального господарства та низька якість житлово-комунальних послуг населенню; зростання безробіття; низький рівень розвитку міської інфраструктури; непривабливість для інвестицій [1].

Існуючий в Україні механізм державного управління соціально-економічним розвитком малих міст не повною мірою відповідає вимогам сьогодення і не забезпечує надання мешканцям міста достатньої кількості якісних адміністративних та управлінських послуг.

Одним з методів управління соціально-економічним розвитком є



планування. Планування соціально-економічного розвитку малих міст України передбачає прийняття відповідних державних цільових програм. Однак, як це вбачається на практиці, реального результату – стійкої тенденції розвитку малих міст – не спостерігається. Це пов'язано із наявністю певних проблем у розробці та реалізації програм соціально-економічного розвитку малих міст.

Зокрема, неузгодженість інформаційних потоків та відсутність єдиного механізму і стандартів управління програмами призводить до розпорошення бюджетних коштів між численними виконавцями і співвиконавцями, що дає можливість останнім отримувати фінансові ресурси без узгодження з державним замовником програми, а його, у свою чергу, позбавляє будь-якої можливості контролювати фінансові потоки, що виділяються на реалізацію програми.

Має місце загальна негативна практика прийняття програм та переліку заходів до них неконкретного, декларативного змісту, без чітких строків та логічної послідовності виконання («щорічно», «постійно»), без конкретних цілей та очікуваних результатів (лише загальне «поглиблення», «підвищення», «покращення», створення умов», «сприяння» та «забезпечення»), без критеріїв оцінки та індикаторів виконання, без механізму контролю, оцінки і відповідальності виконавців. Частина цих програм стосується виконання звичайних, «повсякденних» функцій і управлінських повноважень відповідних органів влади, які мають здійснюватись постійно відповідно до Законів України та положень про ці органи, незалежно від наявності програм та пов'язаних з ними спеціальних заходів. Цей висновок підтверджується як змістом програм та заходів, так і звітами про їх виконання.

Постановою Кабінету Міністрів України 29 листопада 2010 р. було затверджено Державну цільову програму підтримки соціально-економічного розвитку малих міст на 2011 – 2015 рр., якою передбачається, що механізм виконання програм розвитку малих міст матиме більш конкретний характер [2].

Доцільність будь-якої такої програми соціально-економічного розвитку малого міста буде визначатися такими чинниками:

- існуванням проблеми, розв'язання якої неможливе засобами територіального чи галузевого управління та потребує державної підтримки, координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;
- відповідністю мети програми пріоритетним напрямам державної політики;
- необхідністю забезпечення міжгалузевих і міжрегіональних зв'язків технологічно пов'язаних галузей та виробництв;
- наявністю реальної можливості ресурсного забезпечення виконання програми.

Як свідчить зарубіжний досвід, для найбільш успішних малих міст характерним є наявність: конкретних стратегій розвитку, що спираються на особливе місце кожного міста в економічній структурі розподілу праці; комфортних умов для проживання; зручних умов для відкриття, розвитку та ведення бізнесу; якісного транспортного сполучення з великими містами.

У країнах ЄС для забезпечення розвитку малих міст широко використовується методологія стратегічного планування.

Основними перевагами стратегічних планів міст є наступне.

По-перше, стратегічний план розвитку міста, створений громадою виходячи з її інтересів і пріоритетів, є стабільнішим, ніж складений відповідними виконавчими органами місцевої влади, бо менше залежить від зміни управлінських команд.

По-друге, такий план є організуючим документом, який дає змогу використовувати наявні фінансові та інші ресурси міста цілеспрямовано (з чітко визначеною метою), тобто ефективніше.

По-третє, стратегічний план є узгодженим планом партнерства трьох секторів громади – міської влади, бізнесових структур та громадських організацій; передбачені у стратегічному плані заходи здійснюються не тільки міською владою та за її рахунок, але й іншими секторами громади.

По-четверте, сформований стратегічний план розвитку забезпечує громаді кращий доступ до кредитних ресурсів чи грантів, що надаються різними донорськими організаціями.

Стратегія розвитку міста розглядається як поєднання трьох важливих компонентів: реалізації пріоритетів розвитку; участі й підтримки громадськості у процесі реалізації стратегії; розбудови інституцій підтримки ринкових реформ та муніципальних інституцій сприяння реалізації стратегії [3].

В Україні вже також існує позитивний досвід розробки та реалізації стратегічних планів розвитку малих міст, зокрема міст Українка, Вижниця, Сторожинець, Сокиряни.

Основою визначення перспектив розвитку малих міст, є обґрунтування їх стратегічного вибору, «полюсів» соціально-економічного розвитку, формування стратегічних цілей та механізмів їх досягнення.

Мета розробки Програми малого міста полягає у визначенні стратегічних й оперативних цілей (заходів, проектів), які будуть сприяти економічному зростанню, підвищенню конкурентоспроможності та якості життя в місті. Програма повинна бути спрямована на стимулювання інвестицій у нові та існуючі підприємства з високим потенціалом зростання, передбачати формування сприятливого бізнес-середовища і створення умов для інвестування на тривалий період. Економічний розвиток слід розглядати як процес стратегічного партнерства, який сприяє зростанню продуктивності місцевої економіки, виробництву найбільшої кількості благ і створенню максимальної кількості робочих місць за рахунок реалізації конкурентоспроможних переваг території. Програма повинна бути розроблена з урахуванням загальнодержавних, обласних та місцевих конкурентних переваг, обмежень і загроз перспективного розвитку міста.

При розв'язанні проблематики малих міст треба враховувати їх специфіку для кожного із типів таких міст. При цьому необхідно, в першу чергу, відшукувати спільні проблеми, оскільки це сприятиме оптимізації фінансових ресурсів. Також варто взяти до уваги апробовані інструменти розв'язання проблем в малих містах із залучення як бюджетних, так і

позабюджетних коштів. Наприклад, визначення громадою пріоритетності проблем, фінансова участь громадян у їх вирішенні на паритетних засадах з бюджетними коштами.

Вирішення визначених вище проблем малих міст на основі розробки та реалізації стратегічних планів розвитку дасть змогу створити в них умови для комфортного проживання населення.

***Список використаних джерел:***

1. Дерун Т. М. Проблеми розвитку малих міст в умовах соціально-економічної трансформації українського суспільства / Т. М. Дерун // Державне управління: теорія та практика. – 2009. – № 2. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua>. – Назва з екрану.

2. Про затвердження Державної цільової програми підтримки соціально-економічного розвитку малих міст на 2011 – 2015 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 29 лист. 2010 р. № 1090. – Режим доступу : <http://ovv.com.ua>. – Назва з екрану.

3. Кузьмін О. Розвиток міст України: планування та інвестування / О. Кузьмін, А. Завербний // Проблеми малих міст України: розвиток самоврядування і реформування місцевого господарства в контексті національних традицій і світового досвіду : матер. міжнар. наук.-прак. конфер. 27 – 28 трав. 2000 р. – Львів : Державність, 2000. – 228 с.

***Сергієнко Е. О.,***

*к.держ.упр.,*

*ДРІДУ НАДУ,*

*старший викладач кафедри менеджменту та управління проектами*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПРИ ЗАСТОСУВАННІ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ**

З метою підвищення організаційної ефективності в приватному секторі постійно розробляються нові технології менеджменту організації. До числа управлінських технологій, що недавно з'явилися, зокрема, можна віднести даунсайзинг, реінжиниринг бізнес-процесів, загальне управління якістю, бенчмаркінг, аутсорсинг і багато інших.

Динамічні зміни у внутрішньому і міжнародному житті не обійшли стороною і діяльність органів влади.

Динамічність суспільного життя, появу нових потреб у населення вимагають від всіх владних структур здатності швидко адаптуватися і відповідати на численні виклики, перебудовувавши свою роботу, організаційну структуру і видозмінюючи політику.

У практиці менеджменту в органах влади все частіше стали використовуватися методи і технології управління, що вже довели свою ефективність в приватному секторі. Іншими словами, найважливіше значення набуває розробка і впровадження в практику державного і муніципального

управління механізмів, що дозволяють в нових умовах найбільш ефективно використовувати нові технології при здійсненні державних і муніципальних функцій і при наданні державних і муніципальних послуг громадянам. Однією з таких технологій і виступила нова форма організації – оболонкова.

Оболонкова організація (hollow corporation) – організації, в яких основна частина істотних для бізнесу функцій, перш за все виробництво, передана на контрактній основі стороннім підрядникам. Іноді, втім, і ці витрати вона прагне перекласти на підрядників (дизайнерські та конструкторські бюро, рекламні і маркетингові агентства і т.д.), залишаючи за собою лише функцію загального управління всім процесом від розробки ідеї товару до продажу його кінцевому споживачу.

Оболонкова організація володіє рядом відмінностей від традиційної, яка має вертикальну інтеграцію. І перша відмінність – аутсорсинг, тобто передача певних повноважень компанії стороннім організаціям. Таким чином, в оболонкових організаціях виробництво як таке відсутнє; воно передається іншим організаціям на умовах субпідряду, в самій же компанії залишаються функції стратегічного планування, управління фінансовими потоками і маркетинг.

Переваги оболонкових організацій полягають у наступному:

- адаптуються до мінливих зовнішніх умов;
- концентрують свою діяльність на пріоритетних областях спеціалізації;
- в них суттєво скорочуються витрати, підвищуються доходи;
- виключено нераціональне використання кваліфікованої робочої сили;
- залучають найкращих партнерів до спільної діяльності в рамках мережі.

В якості недоліків оболонкових організацій слід відзначити, що зростає конкуренція з боку власних підрядників; зростають також труднощі в контролі якості виробництва продукції.

У оболонкових організаціях ключовим фактором успіху стає їх здатність координувати дії учасників виробничого процесу. Для такої координації необхідно налагодити безперервний обмін інформацією, сформувати загальну культуру, націлену на взаємодію, на обмін ідеями і на конструктивну співпрацю.

Отже нові умови діяльності установ вимагають докорінної перебудови складу, характеру і порядку організаційних відносин і зв'язків у процесах управління, а також зміни організаційної культури.

Необхідність зміни концептуальних підходів до традиційно усталеного управління організаціями в третьому тисячолітті зумовлена багатьма факторами. Серед них можна виділити ті фактори, які безпосередньо пов'язані із розвитком організаційної культури. Основними аспектами, які створюють передумови як для розвитку організаційної культури, є

- поява попиту на нові принципи організаційної діяльності на основі ціннісних орієнтацій;

– розвиток управлінської думки має достатній запас знань для формування нової концепції, якою стає організаційна культура;

– посилення міждисциплінарного характеру в дослідженні різних явищ. Феномен культури дає змогу їх досліджувати з позицій різних наукових сфер, шкіл, напрямків, тобто бачити явище системно і цілісно, не відділяючи форму від суті;

– зародження нової системної якості на основі принципу самоорганізації із використанням таких понять і категорій, як система, взаємодія, зв'язок, структура, яка не може відбуватися без трансформації інших форм життєдіяльності, зокрема свідомості та культури. За цих умов, як стверджують науковці, «більшого і ширшого значення набуває не економічний, а соціогуманістичний аспект творчої діяльності людини, де вона не відривається від творчого комфорту, який формується навколишнім середовищем, мотивами служіння своєму народу, його національному розвитку, духовному відродженню, а відтак – служіння усьому людству, розмаїттю його культур, економік. Тобто акцент на взаємозв'язок трьох рівнів – людина, нація, людство».

Говорячи про зміни моделі управління необхідно окреслити ряд вимог, яким повинна відповідати нова організаційна культура:

1. Нова організаційна культура набуватиме нових рис тільки в тому випадку, якщо вона буде реалізовуватись в щоденній роботі працівників і сприятиме покращенню результатів роботи.

2. Менеджмент повинен працювати над створенням і підтримкою механізму формування цінностей нової організаційної культури. Залученість персоналу до прийняття управлінських рішень і креативність стають саме тим середовищем, де будується нова організаційна культура.

3. Саме керівництво і є ініціатором цих змін, їх провідником. Якщо зміни організаційної культури на підтримуються особистою участю вищого керівництва, то вона з самого початку приречена. Керівники-лідери повинні бути головними хранителями цінностей нової організаційної культури.

Існуючі раніше традиційні цінності: кар'єра, влада, дисципліна, ієрархія і т.д. – перестануть бути основними, на зміну їм приходять інші: творча активність, соціальна значимість, задоволення споживачів. Необхідна «переоцінка цінностей» без якої будь-які адміністративно-управлінські реформи не отримають підкріплення в культурі організації, і відповідно, підтримки серед персоналу. Тобто відбувається поступовий перехід організацій від технократичних цінностей до соціальних, гуманістичних.

Причому для забезпечення взаємодії співробітників у підвищенні ефективності функціонування цілі співробітників і цілі організації в цілому повинні лежати в одній площині.

Окреслені тенденції зараз стають актуальними для побудови ефективної системи самоврядування в Україні. Грамотно організована, оболонкова установа виводить роботу муніципалітетів на новий рівень і робить його набагато більш ефективним.

**Чикаренко І. А.,**

*к.держ.упр., доцент,*

*ДРІДУ НАДУ,*

*начальник управління з навчальної та методичної роботи*

**Чикаренко О. О.,**

*к.держ.упр.,*

*Спеціалізована державна податкова інспекція по роботі*

*з великими платниками податків у м. Дніпропетровську ДПС України,*

*начальник управління інформатизації та обліку платників податків*

## **МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ**

За результатами наших попередніх досліджень у сфері управління інноваційним розвитком, а також стратегічного та антикризового управління можна наголосити на досить тісному взаємозв'язку цих понять. Так, інноваційний процес можна розглядати як необхідний фактор антикризового управління, при цьому антикризові технології, у свою чергу, є інструментом здійснення інноваційної діяльності. Об'єктом інновації в антикризовому управлінні є не тільки нова продукція і нові технології, як це традиційно розуміється, а й нові підходи та методи управління, нові організаційні структури, нові ринки та види діяльності на них тощо.

Припустимо, що простір інформаційного суспільства є  $n$ -мірним: він складається з безлічі сукупних множин і інтегрує різні вектори, які окреслюють певні сфери економічної, соціальної, науково-технічної, інформаційно-комунікаційної та іншої публічної діяльності з їх соціально-визначеними результатами.

Якщо у цьому просторі окремо виділити специфічний підпростір нового менеджмент-орієнтованого публічного управління, координатами якого є, зокрема, вісі  $OX$  – «управління знаннями»,  $OY$  – «стратегічне та антикризове управління» та  $OZ$  – «управління інноваційною діяльністю» (рис. 1), то проекції вектору інноваційного розвитку ( $\overline{OI}$ ), який є одним із результатів такого управління, на площини зазначеного підпростору можна представити у вигляді відповідних функцій  $f(x,y)$  – створення сприятливих умов для якісного надання публічних послуг;  $f(y,z)$  – забезпечення сталого розвитку;  $f(z,x)$  – запровадження економіки знань.

Аргументами для вибору «ядра» системи, представленої у вигляді формалізованої моделі управління інноваційним розвитком, – «знання-стратегії-інновації» – є наступні фактори.

Розглянемо проекцію вектора  $\overline{OI}$  на площину  $(x,y)$  (аспект «знання-стратегії»). Якщо згадати, що роль органів управління в побудові економіки знань була закріплена ще у Лісабонській стратегії (The Lisbon Strategy for Growth and Jobs), прийнятій у березні 2000 р., головна задача якої формулювалася як побудованайбільш конкурентоздатної і динамічної економіки знань у світі, яка

могла б забезпечити постійне зростання з можливістю надання більшої кількості робочих місць із покращеними умовами праці і надійним соціальним захистом.

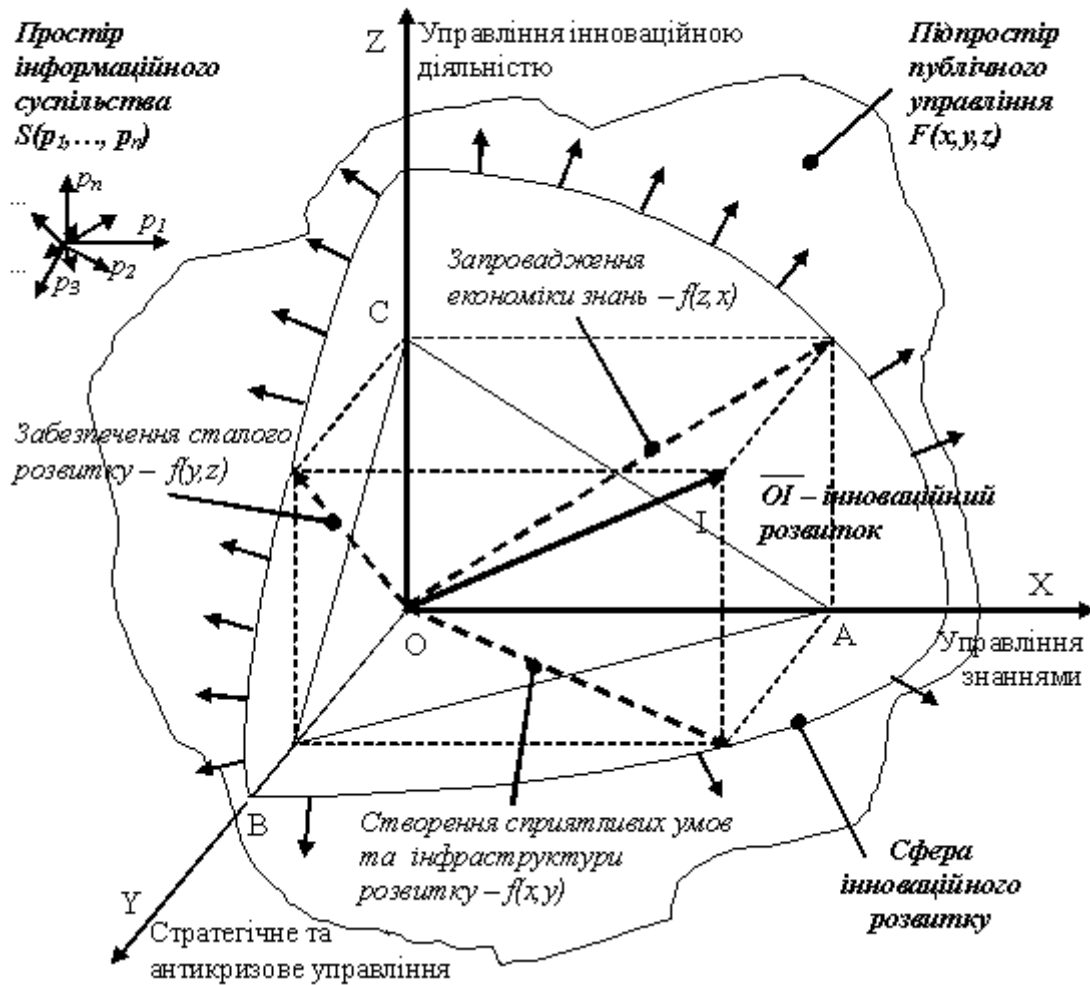


Рис. 2. Формалізована модель забезпечення інноваційного розвитку

Згідно з цим документом уряди мали забезпечити привабливі умови для розвитку країн, підтримку ефективної творчої діяльності, розвиток талантів тощо. Але для цього потрібні стратегічні зміни, пов'язані як з системою надання публічних послуг, так і з внутрішньо-організаційними змінами, що стосуються бачення управлінців (тобто перетворення його на стратегічне), стилів управління, організаційної поведінки тощо. Тому пропонується результатом управлінської діяльності, представленим у вигляді проекції вектора  $\overline{OI}$  на дану площу, вважати створення сприятливих умов для розвитку, зокрема, формування інноваційної інфраструктури, вдосконалення системи підвищення кваліфікації управлінців (отримання ними нових знань), підвищення якості надання публічних послуг тощо, які апоріорі є результатом стратегічного та антикризового управління, а також управління знаннями.

Що стосується проекцій вектора  $\overline{OI}$  на площини  $(y,z)$  та  $(z,x)$  (аспекти «стратегії-інновації» та «знання-інновації»), то пропонується визначення результатів проектування має скоріш інтуїтивно-аксіоматичний характер, аніж такий, що вимагає доведення.

Так, як зазначалося вище, ефективність інноваційної діяльності напряму залежить від правильно обраної стратегії розвитку, зокрема, антикризового характеру. Якщо стратегічними пріоритетами передбачено запровадження інновацій у тій чи іншій сфері, і їх продукування сприяє досягненню стратегічних цілей, то буде відчуватися синергичний ефект, який полягає у посиленні позитивних впливів управлінської діяльності як на діяльність підприємств, організацій та установ різних форм власності, спрямовану на забезпечення сталого розвитку «успішної» території (площина  $(y,z)$ –забезпечення сталого розвитку), так і надосягнення стабільності у кризових ситуаціях, що є проміжним етапом на шляху виходу з кризи та подальшого прямування на рейки сталого розвитку. Саме тому результат управлінської діяльності в аспекті «стратегії-інновації» визначається рівнем забезпечення сталого розвитку території.

Обґрунтування вибору третьої площини  $(z,x)$ , на яку проєцирується вектор  $\overline{OI}$ , – запровадження економіки знань – витікає з наших попередніх досліджень, а саме з того, що економіка знань є вищим етапом розвитку інноваційної економіки. Ці поняття взаємопов'язані – як знання продукують інновації, так і інновації продукують знання. Тому вважаємо, що запропоноване нами твердження, що результатом діяльності з управління знаннями та управління інноваціями є запровадження економіки знань є достатньо аргументованим. При цьому вектор  $\overline{OI}$ , який описується функцією трьох координат  $F(x,y,z)$ , окреслює (виокремлює) сферу інноваційного розвитку в публічному управлінні як таку, що охоплює певні види публічної діяльності (інноваційної, стратегічної, антикризової тощо), але не поширюється на публічне управління в цілому (мається на увазі публічне адміністрування, яке, як зазначалося вище, передбачає чіткий розподіл повноважень і обов'язків між учасниками процесу та інформаційно-комунікативне забезпечення вертикальної та горизонтальної координації дій між суб'єктами врядування).

У свою чергу, якщо говорити про результативність управління в даному підпросторі, представлену у вигляді вектору  $\overline{OI}$ , то математично її можна охарактеризувати двома параметрами: довжиною модулю та напрямом вектору. Виходячи з того, що  $\overline{OI} = \overline{OA} + \overline{OB} + \overline{OC}$ , визначено цільову функцію інноваційного розвитку:  $F(x,y,z) = f(x,y) + f(y,z) + f(z,x)$ , при цьому:

$$F(x,y,z) = \sqrt{x^2 + y^2 + z^2} \rightarrow \max. \quad (1)$$

Дані напрями є взаємодоповнюючими один одного, тому максимальна ефективність і результативність управління може бути досягнута лише за умов пропорційного розвитку (прогресії) за всіма трьома напрямками. При цьому обмеження цільової функції наступні:

$$\begin{cases} |x - y| < 0,1; \\ |x - z| < 0,1; \\ |y - z| < 0,1, \end{cases} \quad (2)$$

тобто в ідеалі трикутник ABC має бути рівностороннім.



Обрані таким чином цільова функція (1) та її обмеження (2) вимагають пояснень. Розвиток стратегічного та антикризового управління є необхідною умовою (підґрунтям) для впровадження інновацій, накопичення знань тощо. Але при цьому без управління інноваційною діяльністю воно залишиться на тому ж самому відправному пункті (що, практично, і відбувалося в останні роки – за показником «кількість інновацій» Україна була значно вище, ніж за показником «інноваційний розвиток», що було обумовлено відсутністю адекватної системи управління інноваційною діяльністю), а багаточисельні стратегії та програми розвитку доволі часто залишалися красивими, якісно виконаними паперовими документами, які лише декларували «правильні речі», але не визначали механізмів як «правильно робити ці речі».

Отже, управління інноваційною діяльністю має здійснюватися згідно з обраною стратегією розвитку. З іншого боку, інноваційний розвиток ґрунтується на знаннях, якими володіє суспільство, і його прогрес одночасно і забезпечує, і забезпечується народженням нових знань. Результати інноваційного розвитку відкривають нові горизонти для планування стратегії розвитку економічних та соціо-технічних систем, тобто стратегічне управління отримує новий, як би «пасіонарний» поштовх для розвитку.

Ураховуючи визначене нами ядро інноваційного розвитку (стратегії, знання, інновації), яке й обумовило вибір пропонованого нами підпростору  $F(x,y,z)$ , а також те, що довжина вектору інноваційного розвитку, який проектується на простір публічного управління, має прагнути до максимуму (1), обрані в такий спосіб граничні обмеження функції  $F(x,y,z)$  (2) дозволяють стверджувати, що ідеальний стан системи буде досягнутий тільки за умов одночасного досягнення максимальної довжини проєкцій векторів на вісі, або за наявності відхилення від неї не більш ніж на 10 %. Детальне обґрунтування останнього передбачено нашими подальшими розвідками у цьому напрямі.

**Шана М. М.,**

*к.т.н., доцент,*

*ДРІДУ НАДУ,*

*доцент кафедри менеджменту та управління проектами*

## **КОГНІТИВНА КАРТА ЯК КРИТЕРІЙ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ**

Наукова проблема застосування ефективних методів та інструментів управління еколого-економічними системами поставлена на теперішній час досить гостро і є одною з найактуальніших [1,2]. Особливо важливим напрямом в цьому контексті постає стратегічне управління в галузі планування розвитку територій. 20 років тому було прийнято концепцію сталого розвитку, проте намічений план заходів щодо її реалізації Agenda-21 був розроблений з застосуванням застарілих методів та інструментів управління і планування, і, на сьогоднішній день за визначеними в нтому характеристичними критеріями дає

значні відхилення. Можна сказати навіть більше: відхилення у гірший бік настільки великі, що можна вважати план Agenda-21, якщо не зірваним повністю, то малоімовірно здійсненим. Відтак постає проблема внесення значних корективів, або розробки нових планів, в тому числі і відносно так званих «місцевих Agenda-21», або «МПД-21», на новій методологічній основі. В той же час, незважаючи на численні наукові дослідження, ефективного інструментарію, придатного для практичного застосування, сьогодні ще немає, отже активний науковий пошук продовжується.

Парадигма сталого розвитку, заснована на біосферній концепції [3], здобуває статус такої, що найбільше від інших відповідає картині світу. В такому контексті план виживання людства постає «вузькою стежкою», підпорядкованою загальним законам природи. Але для визначення мінімальної необхідності та «достатності» існування людини необхідна розробка нового інструментарію управління. Найважливішою ланкою в системі інструментів менеджменту є зв'язок між об'єктом та методами управління, точніше система зворотних зв'язків. На сьогодні можна визначити, що з метою управління сталим розвитком систем структура об'єкту управління може бути змодельована та встановлена майже виключно методами системної динаміки [4]. Значно гірше справа відбувається з методами управління. Сьогодні ще немає достатньо відпрацьованої наукової, тим більше практичної, бази для методів регулювання. Причин такого положення декілька, але найперша з них, яка і розглядається в даному дослідженні, є проблема вибору критерію управління.

Серед методів прийняття управлінських рішень значне місце посідає група методів оптимізації. В таких методах для зв'язку об'єкту та методу управління застосовуються або зовнішні (незалежні) оцінкові критерії, що є вагомими відносно поставленої задачі управління, або частинні критерії. Вбудь-якому разі вони відносно об'єкту управління опиняються якби у зовнішній сфері. При цьому у зовнішню сферу виокремлюються і так звані суб'єкти управління. Такий підхід до певної міри є виправданим, проте складності виникають у разі нечітко поставленої мети та задач управління. Саме такою задачею і є досягнення так званого сталого розвитку. Ситуація ускладнюється тим, що за умов прийняття за основу біосферної парадигми сталого розвитку, а вочевидь тільки вона і має право на подальше існування, суб'єкт зливається з об'єктом управління, стає якби його частиною. За таких умов виділити об'єктивні критерії управління стає мало можливим, оскільки будь-які критерії і правила, сформульовані як частина системи, є «незалежно правильними» в середині самої системи (парадокс «яйця і курки»). Отже задача вибору критерію управління зводиться до так званого системного самоаналізу.

В межах прийняття за основу біосферної концепції головною задачею управління постає тривале існування поколінь з забезпеченням мінімуму необхідності (потреб). Автором даної роботи запропоновано в якості критерію управління використовувати причинно-наслідкові моделі системної динаміки у вигляді когнітивних карт [2]. Не зважаючи на те, що такий підхід є загальновідомим і розглядався автором і раніше як інструмент прийняття

рішень, в якості критерію когнітивна карта розглядається вперше і питання заслуговує подальшого, більш детального наукового опрацювання.

Когнітивна карта як критерій управління представляється в контексті структури зворотних зв'язків системи та відношень поведінкових типів структурних блоків [4]. На першому етапі моделювання когнітивна карта постає як мета критерій з відображенням загальної структури системи. В подальшому критерій уточнюється за допомогою сценарного імітаційного моделювання, зокрема «what-if analysis». У поєднанні з обмеженнями (граничними умовами) таке застосування когнітивної карти робить можливою відповідь на питання щодо пошуку належного критерію, або критерію «самоуправління» системи. Обмеження (граничні умови) можуть бути одержані шляхом моделювання «портретів стабільності» системи, або аналізу стійкості [5].

Таким чином, ми можемо заключити, що сценарій і план досягнення сталого розвитку соціально-економічної системи може (і повинен) бути вдосконалений для подальшого втілення в життя. Важливим методологічним аспектом цієї діяльності виступає пошук належного критерію управління. Когнітивні карти системи, складені з застосуванням методів нелінійного динамічного системного моделювання, можуть виступати як об'єктивні критерії управління системою.

***Список використаних джерел:***

1. Шапа М. М. Дослідження деяких питань моделювання об'єктів управління у безпеці життєдіяльності / М. М. Шапа // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. – Вип. 1 (37). – С. 63-69. – 6 с.
2. Шапа М. М. Про застосування причинних системно-динамічних моделей у стратегічному плануванні розвитку територій / М. М. Шапа // Публічне адміністрування : теорія та практика : електр. зб. наук. пр. – 2011. – Вип. 1 (5). – Режим доступу : [www.dridu.dp.ua/zbirnik/index/html](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/index/html). – 10 с.
3. Дорогунцов С., Федорищева А., Ральчук О. Сталий розвиток в управлінні еколого-економічними системами / С. Дорогунцов, А. Федорищева, О. Ральчук // Економіка України. – 2001. – N1. – С.74–84.
4. Road maps : A Guide to Learning System Dynamics. – Access mode : [http://sysdyn.mit.edu/sdep/Roadmaps/RM 1/D-3312-2.pdf](http://sysdyn.mit.edu/sdep/Roadmaps/RM%201/D-3312-2.pdf). – Title from screen.
5. Ковальчук П. І. Моделювання і прогнозування стану навколишнього середовища: Навч. посібник. / П. І. Ковальчук – К.: Либідь, 2003. – 208 с.

*Шпекторенко І. В.,*

*д. держ. упр.,*

*ДРІДУ НАДУ,*

*доцент кафедри філософії, соціології державного управління*

*Дубова О. А.,*

*ДРІДУ НАДУ,*

*слухач*

## **ВИЗНАЧЕННЯ ЗМІСТУ САМООСВІТИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ШЛЯХОМ ПРОФІЛЮВАННЯ ТИПОВИХ ФУНКЦІЙ ТА ЗАВДАНЬ ПОСАДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Указом Президента України «Про Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку» від 23 листопада 2011 р. № 1063/2011 було утворено Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку та затверджено Положення про Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку (далі – НКЦПФР) [1]. Положенням визначено 11 основних завдань НКЦПФР, 199 завдань, 4 додаткових завдань, 81 позицію «має право». Обсяг посадових повноважень вказує на надто широку компетенцію вказаного державного органу і на широке коло повноважень державних службовців, які здійснюють у ньому свою професійну та посадову діяльність.

Оскільки одним з принципів підвищення кваліфікації є конкретність змісту навчання, для визначення типових функцій працівників НКЦПФР нами взято за основу інший нормативний документ – Положення про відділ контролю за діяльністю професійних учасників ринку цінних паперів та СРО департаменту контрольно-правової роботи НКЦПФР, що надало можливість більш конкретно виділити на систематизувати типові функції працівників даного структурного підрозділу. Було здійснено систематизацію 2 завдань, 23 функцій та 34 прав відділу, та визначено типові функції співробітників: проєктивні, організаційні, управлінські, виконавські, технічні (Табл. 1), згідно з якими систематизовано відповідні завдання (види робіт).

Таблиця 1

### **Типові функції державних службовців відділу контролю за діяльністю професійних учасників ринку цінних паперів та СРО департаменту контрольно-правової роботи НКЦПФР**

№ п/п	Функції	Зміст функцій у вигляді типових завдань (види робіт)
	<b>Проектувальні</b>	
1.1.	Визначення напрямів розвитку галузі, території, підприємства, установи, організації, їх структурних підрозділів	1.1.1. Вносити пропозиції щодо залучення спеціалістів центральних органів виконавчої влади, установ, організацій (за погодженням з їх керівниками) до розгляду питань, що належать до компетенції НКЦПФР.

№ п/п	Функції	Зміст функцій у вигляді типових завдань (види робіт)
1.2.	Підготовка пропозицій до проектів законодавчої і нормативно-правової бази	1.2.1. Розробляти та готувати для затвердження обов'язкові до виконання акти з питань, що належать до компетенції Відділу.
		...
1.3.	Визначення організаційно-правових засобів підвищення ефективності діяльності управлінських структур	1.3.1. Готувати інформацію для своєчасного повідомлення з використанням засобів зв'язку, що дозволяють фіксувати інформацію, Національний банк України і Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, про будь-які спостереження та висновки, необхідні для виконання покладених на ці органи обов'язків в межах компетенції Відділу.
		...
1.4.	Вироблення заходів і інтеграції до світового співтовариства	1.4.1. Визначати і розробляти процедуру застосування відповідних запобіжних заходів щодо країн, які не виконують або неналежним чином виконують рекомендації міжнародних, міжурядових організацій, задіяних у сфері боротьби з легалізацією (відмиванням) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванням тероризму.
	<b>Організаційні</b>	
2.1.	Забезпечення державного регулювання економічного та соціального розвитку на рівні території, галузі та відповідних господарських структур і підприємств	2.1.1. Готувати для надання інформацію органам державної влади лише на запити повноважних осіб органів державної влади, які оформлені на бланку цього органу.
		...
2.2.	Впровадження організаційно-правових засобів підвищення ефективності діяльності управлінських структур	2.2.1. Користуватися в межах компетенції Департаменту відповідними інформаційними базами даних державних органів, державними, у тому числі урядовими, системами зв'язку та комунікацій, мережами спеціального зв'язку та іншими технічними засобами.
		...
2.3.	Організація виконання міжнародних, державних, регіональних, галузевих (міжгалузевих) проектів і програм	2.3.1. Співпрацювати в межах компетенції Відділу з органами нагляду іноземних держав з метою здійснення нагляду на консолідованій основі.
2.4.	Організація підготовки пропозицій до проектів законодавчої і нормативно-правової бази	2.4.1. Брати участь в узагальненні практики застосування законодавства України з питання обігу цінних паперів в Україні, розробка пропозицій щодо його вдосконалення.
	...	...

Згідно з визначеними типовими функціями та завданнями (видами робіт) можна здійснювати професійне оцінювання у першу чергу діяльнісних характеристик вже працюючого персоналу. Вказаний підхід може бути покладений в основу розробки «профілів компетентностей» працівників, які можна побудувати як «профіль», модель, наприклад, ключових та базових (висхідних) компетентностей на основі ТПКХ посад державних службовців; ключових та спеціальних (варіативних) компетентностей працівників на основі посадової інструкції (типових функцій та завдань). Сукупність окремих «кластерів компетентностей», наприклад: проєктивних, організаційних, управлінських, виконавських та технічних, здатна для використання у професійному оцінюванні сформованої професійної компетентності, під час планування змісту підвищення кваліфікації, самоосвіти, визначення змісту стажування державних службовців. «Кластери» повинні мати набір 3-6 основних, тісно пов'язаних між собою компетентностей (компетенцій). Для цього варто максимально систематизувати типові завдання (види робіт), що здійснюються державними службовцями (Табл. 1).

У аспекті даної публікації самоосвіта та самостійна робота не повинні мати епізодичний характер, а має перетворитися у цілеспрямовану систему набуття професійних компетентностей. «Генетичною клітиною» самостійної роботи є пізнавальна задача, яка виступає у формі навчальної або наукової проблеми [2, с. 225]. Роль пізнавальних задач можуть відіграти запропоновані функції та завдання державних службовців (або відповідні компетентності), що максимально відображають зміст (вимоги) посадової компетенції працівників. Навчальна задача, як ядро будь-якої самостійної роботи, є початком самостійної пізнавальної діяльності, вона детермінується у відповідності з дидактичними цілями навчальних занять (в тому числі і занять в структурі самопідготовки) визначеною структурою посадової та навчальної діяльності слухача. Досвід самостійної роботи, скерований на початку викладачем або наставником, повинен отримати стійку тенденцію до переростання в самостійне планування та здійснення самоосвіти.

У процесі складання різних видів «профілів» варто структурувати ті компетенції (компетентності), що можна виміряти (спостерігати), яким можна навчати, що мають певні прояви; структурувати компетентності так, аби їх легше було використовувати у професійній та навчальній діяльності. «Профілі», відповідаючи нормативно-правовим засадам діяльності державного органу, повинні доповнюватися поведінковими аспектами (описання бажаної професійної поведінки, бажаних проявів професійної культури). Адже на думку С. Уїддет, С. Холліфорд, яка варта особливої уваги через визнання факту поєднання у процесі професійної діяльності персоналу його компетентнісних та поведінкових аспектів, що «компетенції можна визначати через стандарти поведінки». У «профілі» варто, з нашої позиції, відобразити ціннісно-орієнтаційні (внутрішньо мотиваційні, потребомотиваційні), професійно важливі якості, наприклад, здатність до самооцінки та інші якості, які працівникові важливі в роботі, а також цінності та принципи державного органу. Означений підхід сприятиме реалізації орієнтуючої, адаптивної,

мотивуючої, активуючої, оцінювальної, навчальної та виховної функцій професійного середовища, сприяючи самостійному визначенню працівниками державних органів індивідуальних траєкторій особистісного та професійного розвитку, саморозвитку, визначенню ними напрямів самоосвіти та самовдосконалення, змісту стажування, аби краще відповідати «профілю».

**Список використаної літератури:**

1. Указ Президента України «Про Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку» від 23 листопада 2011 року № 1063/2011.

2. Зінкевічус В. О. Управління самостійною роботою як основною формою організації пізнавальної діяльності слухачів / В. О. Зінкевічус // Організація самостійної роботи слухачів в умовах інформаційного суспільства : матеріали наук.-практ. конф. 14 груд. 2001 р. – Одеса : ОРІДУ УАДУ, 2002. – С. 222 – 235.

**Эрперт А. М.,**

*к.т.н, доцент,*

*Национальный горный университет,*

*профессор*

**Ризун М. Д.,**

*Национальный горный университет,*

*магистр*

## **ИСТОЧНИКИ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИННОВАЦИЙ НА ГОРНО-ОБОГАТИТЕЛЬНОМ КОМБИНАТЕ**

В современных условиях ориентации экономики Украины на повышение конкурентоспособности чрезвычайно важное значение приобретает активизация инновационной деятельности, поскольку без этого невозможным является осуществление прогрессивных структурных сдвигов в стране и обеспечение стабильного социально-экономического развития государства в целом.

В экономике рыночного типа система финансирования любого хозяйствующего субъекта, в том числе и инновационного предприятия (далее – ИП), выполняет очень важную функцию – распределительную [1]. Смысл ее состоит прежде всего в том, чтобы обеспечивать каждого субъекта хозяйственной деятельности необходимыми ему финансовыми ресурсами. В настоящее время существует много источников средств, используемых для финансирования инновационной деятельности. Остановимся на некоторых из них:

- собственные средства предприятий;
- денежные средства различных типов коммерческих финансовых структур (инвестиционных компаний, коммерческих банков, страховых обществ и т.п.);
- лизинг;
- иностранные инвестиции промышленных и коммерческих фирм и

компаний.

Собственные средства предприятия (далее – СС). На крупных ИП внедрение конструктивных и технологических новинок часто осуществляется за счет СС (нераспределенной прибыли, направляемой на развитие производства, и фонда амортизационных отчислений). Эти средства могут использоваться на обновление и расширение производства, осуществление проектов и программ освоения новых видов конкурентоспособной продукции, а также на другие цели, содействующие укреплению материально-технической базы предприятия. Если СС недостаточно, а в потенциале ИП имеется солидный научно-технический задел, прибегают к дополнительным источникам финансирования.

Коммерческий кредит (далее – КК). Важным признаком современной системы кредитования деятельности ИП является ее договорная основа. Все вопросы, возникающие по поводу кредитования, решаются непосредственно между банком и предприятием-заемщиком (субъектом кредитования). Как правило, коммерческий банк кредитует только такие мероприятия, которые имеют реальные сроки окупаемости и наличие источников возврата кредита, обеспечивают окупаемость финансируемых вложений в более короткие сроки, чем среднеотраслевые сроки окупаемости.

Финансовый лизинг (далее – ФЛ). Находит применение прежде всего тогда, когда решается задача быстрого промышленного освоения крупных технических инноваций. ФЛ – это хозяйственная операция, осуществляемая в соответствии с договором, согласно которому лицо (лизингополучатель) получает имущество (объект лизинга) в пользование от собственника этого имущества (лизингодателя) и осуществляет периодические платежи собственнику имущества, как правило, в течение всего срока действия договора. По экономическому содержанию ФЛ – это продажа лизингодателем имущества лизингополучателю.

Иностранные инвестиции (далее – ИИ). Под ИИ понимают все виды имущественных и интеллектуальных ценностей, вкладываемые иностранными инвесторами в объекты предпринимательской и других видов деятельности в целях получения прибыли. По характеру пользования выделяют: предпринимательские инвестиции (вкладываемые в производство с целью получения прибыли) и ссудные инвестиции (предоставляемые в форме займов и кредитов с целью получения процентного дохода).

По мнению авторов, наименее приемлемым вариантом финансирования инновационного проекта является привлечение ИИ. Такая позиция обосновывается, прежде всего, сложностью поиска инвесторов. Далеко не каждая иностранная компания готова вкладывать средства в объекты предпринимательской деятельности других государств. Если же инвестора все же удастся найти, существует риск столкнуться с такими условиями инвестирования, которые полностью лишат владельца бизнеса прав на контроль над своим проектом (прямые инвестиции). Целью инвестора в данном случае может стать получение права непосредственного участия в управлении предприятием. При наличии возможности выбора следует рассмотреть другие



источники финансирования ИП.

Наиболее простым источником финансирования инноваций являются СС предприятия. Полагаясь только на собственные силы, объект хозяйственной деятельности может выделить определенную сумму денежных средств на интересующий его инновационный проект. Он так же может рассчитать, что затратив на этот проект средства, он какое-то время будет нести убытки, а в дальнейшем, в связи с ростом окупаемости инновационного проекта, его прибыль увеличится. Если же СС предприятия недостаточно для полного финансирования проекта, недостающую сумму можно вовлечь посредством КК. Например, при необходимости приобретения нового оборудования как части инновационного проекта во многих случаях финансируемое оборудование может выступать дополнительным залогом кредита, что упрощает условия получения такого кредита; также возможно регулировать дату начала погашения кредита – выплаты могут начаться через год, два и более (в зависимости от суммы займа).

В случае, когда ИП не может рассчитывать на использования СС в качестве источника финансирования проекта, авторы предлагают рассмотреть вариант финансового лизинга. Главное преимущество ФЛ состоит в том, что при наличии рентабельного проекта ИП имеет возможность получить оборудование и начать новое производство без крупных единовременных затрат. По истечении срока лизингового договора и выплаты арендаторам полной стоимости имущества и оговоренных процентов это имущество становится собственностью ИП.

В качестве примера инновационного предприятия рассмотрим Полтавский горно-обогатительный комбинат (ПГОК), расположенный в г. Комсомольск. ПГОК является крупнейшим на Украине производителем и экспортёром железорудных окатышей, применяемых в чёрной металлургии для производства стали [2]. Немаловажной стадией в технологическом цикле комбината является транспортировка горной массы из карьера на перегрузочные пункты, откуда руда попадает непосредственно на дробильную фабрику. Рассматриваемая авторами инновация связана с автосамосвалами, осуществляющими перевозку руды из забоя карьера.

Процесс перевозки является затратным прежде всего потому, что при работе одного самосвала затрачивается большое количество топлива (с учетом расстояния транспортирования – примерно 12 грн на 1 тонну перевозимой руды). ПГОК имеет возможность приобрести автосамосвалы Caterpillar модели 785С, имеющие расход топлива 10 грн на 1 тонну. В случае эксплуатации таких самосвалов на комбинате экономия средств составит примерно 4 млн. грн в год (на 1 самосвале). Что касается финансовых возможностей ПГОКа, то по данным 2011 года финансовые результаты его деятельности составили около 1,3 млрд. грн. Стоимость 1 самосвала Caterpillar – 18,6 млн. грн. При приобретении 20 самосвалов (с целью полного обновления парка технологического транспорта) затраты составят 372,6 млн. грн. Известно также, что по прогнозам на 2012 год непогашенная кредиторская задолженность предприятия составляет 81,4 млн. грн. После выплаты этой задолженности и

других обязательств (в т.ч. по заработной плате) у предприятия останется примерно 336,9 млн. грн для осуществления обычной производственной и операционной деятельности.

Следует учитывать также ФЛ как источник финансирования данного инновационного проекта. В случае использования ФЛ отвлекается небольшое количество финансовых ресурсов предприятия. Предприятие не увеличивает свою кредиторскую задолженность и сохраняет свой кредитный потенциал. Учитывая тот факт, что для предприятия такого масштаба, как ПГОК, остаток СС в размере 336,9 млн.грн на год – не достаточная сумма, целесообразно приобретение части автосамосвалов Caterpillar за счет СС ПГОКа и части – на условиях лизинга. Это позволит оставить в запасе предприятия больше СС для осуществления повседневной деятельности.

***Список использованных источников:***

1. Казанцев А.К. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика: Учебник / А.К. Казанцев, Л.Э. Миндели. – Экономика, 2004.– 520 с.
2. Неофициальный сайт Полтавского горно-обогатительного комбината [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pgok.poltava.ua>

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

*АКИМОВ Андрей Александрович,*

к.э.н., доцент, ФГБОУ «Пензенский государственный университет»

*БАЧИНСЬКА Ірина Сергіївна,*

здобувач кафедри права і законотворчого процесу ОРІДУ НАДУ

*БЕЗУГЛИЙ Дмитро Георгійович,*

заступник голови Дніпропетровської обласної ради з виконавчого апарату, начальник відділу внутрішньої політики

*БЕЛОЛИПЕЦКАЯ Вероника Владимировна,*

к.э.н., доцент кафедри економіки Донського державного технічного університета

*ВЕРНИГОР Інна Юріївна,*

слухач НАДУ при Президентіві України

*ВИНИЦЬКА Вероника Викторовна,*

к.э.н., доцент кафедри фінансов і кредита

Хакасського державного університета ім. Н.Ф.Катанова

*ВУКОЛОВ Володимир Васильович,*

ст. викл. кафедри менеджменту та управління проектами ДРІДУ НАДУ

*ГЛАДКА Олена Миколаївна,*

ст. викл. кафедри менеджменту та управління проектами ДРІДУ НАДУ

*ГОРПИНИЧ Кирило Олександрович,*

магістр ДВНЗ «Національний гірничий університет»

*ГОРПИНИЧ Олександр Володимирович,*

доцент кафедри прикладної економіки

ДВНЗ «Національний гірничий університет»

*ДУБОВА Олена Анатоліївна,*

слухач магістратури за спеціальністю «Державне управління»

ДРІДУ НАДУ

*ЄРОШКІНА Тетяна Василівна,*

д.мед.н., професор, професор кафедри клінічної і

лабораторної діагностики ДНУ ім. Олесь Гончара

*ЖЕБЧУК Роман,*

аспірант НИФИ ГНУУ «Академія фінансового управління»

Міністерства фінансов України

*ІГНАТОВА Олена Віталіївна,*

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

НТУ «Харківський політехнічний інститут»

*КАХОВСЬКА Олена Володимирівна,*

к.е.н., доцент,

докторант кафедри державного управління та місцевого самоврядування  
ДРІДУ НАДУ

*КІРСЄВА Ольга Борисівна,*

к.дежр.упр., доцент,

доцент кафедри філософії, соціології державного управління ДРІДУ НАДУ

*КОПИТЬКО Ольга Олександрівна,*

к.т.н., доцент кафедри менеджменту та управління проектами

ДРІДУ НАДУ

*КОРЕЦЬ Євгенія Анатоліївна,*

магістр ДВНЗ «Національний гірничий університет»

*КРАВЦОВА Тетяна Василівна,*

к.т.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту та управління проектами ДРІДУ НАДУ

*КРИВЧИК Генадій Георгієвич,*

д.і.н. професор,

професор кафедри права і європейської інтеграції ДРІДУ НАДУ

*КРОПАНЕВ Михаїл Євгенєвич,*

студент Уральської державної медичної академії

*КУРІННИЙ Олександр Володимирович,*

к.е.н.,

доцент кафедри економіки та регіональної економічної політики

ДРІДУ НАДУ

*ЛАЩЕНКО Оксана Василівна,*

к.держ.упр.,

доцент кафедри менеджменту та управління проектами ДРІДУ НАДУ

*ЛОСІХІН Олег Олегович,*

помічник-консультант народного депутата України

м.Київ

*ЛУКИНА Алла Владимировна,*

аспірант Російського державного

професійно-педагогічного університета

*МАЛІКОВ Сергій Валерійович,*

к.юр.н.,

голова Державного фонду сприяння місцевому самоврядуванню в Україні

*МАМАТОВА Тетяна Валеріївна,*

д.держ.упр., доцент,

професор кафедри менеджменту та управління проектами ДРІДУ НАДУ

*МОЛОКАНОВА Валентина Михайлівна,*

к.т.н., доцент кафедри менеджменту та управління проектами  
ДРІДУ НАДУ

*МОСКАЛЕНКО Максим Русланович,*

к.и.н., доцент кафедри історії науки і техніки  
Уральського Федерального університета

*НЕГЕР Еліна Юріївна,*

аспірант кафедри менеджменту та управління проектами ДРІДУ НАДУ

*ОЛЕНКОВСЬКА Лариса Павлівна,*

експерт з питань місцевого самоврядування, м. Миколаїв

*ПАРУБЧАК Іван Орестович,*

к. держ. упр., старший викладач кафедри філософії та економіки  
Львівського національного медичного університету ім.Д.Галицького

*ПОДП'ЯТНИКОВА Анна Ярославівна,*

здобувач кафедри державної служби та митної справи  
Академії митної служби України

*ПОЛЮШКІН Сергій Сергійович,*

доцент кафедри дизайну архітектурного середовища  
Придніпровської державної академії будівництва та архітектури

*ПОПОВА Олена Іванівна,*

аспірант кафедри публічного адміністрування та кадрової політики  
ХарРІ НАДУ

*ПРОКОПЕНКО Леонід Львович,*

д.держ.упр., професор,  
завідувач кафедри права та європейської інтеграції ДРІДУ НАДУ

*РИЖКО Антоніна Михайлівна,*

аспірант кафедри менеджменту та управління проектами ДРІДУ НАДУ

*РИЗУН Марія Дмитрівна,*

магістр Національного горного університета

*РУДСКАЯ Елена Николаевна,*

к.э.н., доцент, преподаватель кафедры экономики  
Донского государственного технического университета

*САВОСТЕНКО Тетяна Олександрівна,*

к.е.н., доцент кафедри економіки та регіональної економічної політики  
ДРІДУ НАДУ

*СЕРГІЄНКО Елла Олексіївна,*

к.держ.упр.,  
ст. викл. кафедри менеджменту та управління проектами ДРІДУ НАДУ

*ТЕРТИШНА Олена Анатоліївна,*

к.держ.упр., перший заступник голови Державного фонду сприяння місцевому самоврядуванню в Україні

*ФЕДОНИНА Оксана Васильевна,*

к.э.н., доцент кафедри економічної теорії  
ФГБОУ ВПО «Мордовський державний університет  
ім. Н. П. Огарєва»

*ЧИКАРЕНКО Ірина Аркадіївна,*

к.держ.упр., доцент,  
начальник управління з навчальної та методичної роботи ДРІДУ НАДУ

*ЧИКАРЕНКО Олексій Олександрович,*

к.держ.упр., начальник управління інформатизації та обліку  
платників податків Спеціалізованої державної податкової інспекції по  
роботі з великими платниками податків у м. Дніпропетровську  
ДПС України

*ШАПА Миколай Миколайович,*

к.т.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту та управління проектами ДРІДУ НАДУ

*ШАРОВ Юрій Павлович,*

д.держ.упр., професор,  
завідувач кафедри менеджменту та управління проектами ДРІДУ НАДУ

*ШИШОВ Віктор,*

магістр Санкт-Петербурзького державного  
інженерно-економічного університета

*ШПЕКТОРЕНКО Ігор Валентинович,*

д.держ.упр.,  
доцент кафедри філософії, соціології державного управління ДРІДУ НАДУ

*ЭРПЕРТ Олександр Михайлович,*

к.т.н., доцент, професор Національного горного університета

**Наукове видання**  
**РЕЗУЛЬТАТ-ОРІЄНТОВАНІ ПІДХОДИ**  
**ІНСТРУМЕНТИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ**  
**В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

**Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю**  
(26 жовтня 2012 р., м. Дніпропетровськ)

За загальною редакцією Ю.П.Шарова

В авторській редакції

Комп'ютерний оригінал-макет – А.М. Рижко

Підписано до друку 24.10.12. Формат 60×84 1/16. Папір офсетний. Різограф.

Ум.друк.арк. 8,75. Обл.-вид. арк. 8,38.

Тираж 60 прим. Зам. № . Вид.№ .

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України

Свідотство про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,  
виготовників та розповсюджувачів видавничої продукції ДК №1743 від 06.04.2004 р.

Україна, 49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29, тел. (056) 794 58 27