

# *Управління розвитком*

*Харківський національний  
економічний університет*

*Міжнародна науково-  
практична конференція  
"Управління якістю у діяльності  
органів виконавчої влади регіону"*

*20 квітня 2006 року*

*Збірник наукових статей*

*видається 2 рази на рік*

*№ 4' 2006*

*спецвипуск*

*Харків. Вид. ХНЕУ, 2006*

**Засновник і видавець**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

*Реєстраційний номер свідоцтва КВ №5948 від 19 березня 2002 р.*

*Затверджено на засіданні вченої ради університету.*

*Протокол №8 від 3.07.2006 р.*

**Редакційна колегія**

**Пономаренко В. С.** — докт. екон. наук, професор (головний редактор)

Афанасьєв М. В. — канд. екон. наук, професор

Внукова Н. М. — докт. екон. наук, професор

Григорян Г. М. — докт. екон. наук, професор

Гриньова В. М. — докт. екон. наук, професор

Дікань Л. В. — канд. екон. наук, професор

Дороніна М. С. — докт. екон. наук, професор

Іванов Ю. Б. — докт. екон. наук, професор

Кизим М. О. — докт. екон. наук, професор

Клебанова Т. С. — докт. екон. наук, професор

Левикін В. М. — докт. техн. наук, професор

Малярєвський Ю. Д. — канд. екон. наук, доцент

Назарова Г. В. — докт. екон. наук, доцент

Орлов П. А. — докт. екон. наук, професор

Пушкар О. І. — докт. екон. наук, професор

Тодика Ю. М. — докт. юр. наук, професор

Трийд О. М. — докт. екон. наук, професор

Українська Л. О. — докт. екон. наук, професор

Хохлов М. П. — докт. екон. наук, професор

Ястремська О. М. — докт. екон. наук, доцент

**Редакція збірника наукових статей**

Зав. редакцією **Сєдова Л. М.**

Редактори: **Гузенко О. М.**

**Гончаренко Т. О.**

**Замазій О. Є.**

**Анацька О. В.**

**Філімонова Г. С.**

Технічний редактор **Зубковська О. Г.**

Комп'ютерна верстка **Зубковської О. Г.**

**Адреса видавця:** 61001, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9а

**Телефони:**

(057)702-03-04 — головний редактор

(057)758-77-05 — зав. редакцією

**E-mail:** vydav@ksue.edu.ua

---

Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться, несуть автори статей.

Рішення про публікацію статті приймає редакційна колегія. У текст статті без узгодження з автором можуть бути внесені редакційні виправлення або скорочення.

Редакція залишає за собою право їх опублікування у вигляді коротких повідомлень і рефератів.

---

При передрукуванні матеріалів посилання на збірник обов'язкове.

---

Підписано до друку 28.07.2006 р.

Формат 84×108 1/16. Папір MultiCopy.

Ум.-друк. арк. 11,0. Обл.-вид. арк. 13,86. Тираж 500 прим. Зам. № 560.

Ціна договірна.

---

Надруковано з оригінал-макета на Riso-6300 61001, м. Харків, пр. Леніна, 9а.

Видавництво ХНЕУ.

- © Харківський національний економічний університет, 2006
- © Видавництво ХНЕУ, 2006
- дизайн, оформлення обкладинки
- © Управління розвитком, 2006

## Пленарне засідання

<b>Шемаєва Л. Г.</b> Підготовка менеджерів систем якості в державному управлінні .....	5
<b>Орлов П. А.</b> Упровадження систем управління якістю відповідно до стандартів ISO серії 9000 як фактор підвищення ефективності діяльності організацій .....	6
<b>Вацьковські К. С., Гордієнко Л. Ю.</b> Досвід та основні напрями інформатизації державних адміністрацій у Польщі з метою підвищення якості їх діяльності .....	10
<b>Аведян Л. Й.</b> Система управління якістю в соціально-економічних аспектах діяльності органів виконавчої влади регіону .....	14

## Секція 1

### Актуальні проблеми управління якістю в системі адміністративно-державного управління

<b>Бондаренко О. Г.</b> Удосконалення механізму оцінки рівня напруженості на регіональному ринку праці за допомогою використання SWOT-аналізу .....	16
<b>Гатеж В. М.</b> Аналіз причин опору персоналу впровадженню системи управління якістю в діяльності органів виконавчої влади .....	21
<b>Жукарев В. Ю.</b> Інформаційне забезпечення прийняття якісних управлінських рішень щодо трансформації організації .....	24
<b>Маматов В. П., Маматова Т. В.</b> Перспективи застосування документів ISO при створенні та удосконаленні систем управління якістю в органах виконавчої влади .....	27
<b>Пащенко Д. О.</b> Сучасний стан економічної безпеки України .....	33
<b>Чістяков А. С.</b> Підвищення якості інформаційного забезпечення процесів управління організаційними змінами на основі застосування комп'ютерної технології .....	37
<b>Штефан О. І.</b> Проблеми впровадження систем управління якістю державних послуг в Україні .....	42

## Секція 2

### Напрямки підвищення якості державної служби на регіональному рівні

<b>Кривобок В. Ю., Кривобок К. В.</b> Якість діяльності державної служби та її вплив на адаптацію промислових підприємств до конкурентного середовища .....	45
<b>Мельникова К. І.</b> Оцінка якості роботи державних службовців .....	48



### **Секція 3**

#### **Соціально-економічні аспекти в управлінні якістю в діяльності органів виконавчої влади регіону**

<b>Бараннік І. І.</b> Підвищення якості діяльності органів виконавчої влади в регіоні в управлінні бюджетними ресурсами.....	50
<b>Григоренко Н. В.</b> Удосконалення механізму надання платних послуг державною пожежною охороною.....	54
<b>Кармінська-Белоброва М. В.</b> Удосконалення податкової системи як напрямку економічної політики держави (на прикладі Харківської області).....	55
<b>Паршикова Л. Є.</b> Система соціального захисту в регіоні: пріоритетні напрямки управління якістю пільгового забезпечення.....	56
<b>Тараненко Я. В.</b> Удосконалення податкової системи як складова соціально-економічної політики України.....	61
<b>Шемаєв В. М.</b> Методи стратегічного аналізу і планування.....	65
<b>Шемаєв В. В.</b> Управління портфелем цінних паперів.....	68

### **Секція 4**

#### **Соціально-психологічні аспекти підвищення якості формування кадрового складу виконавчої влади в регіоні**

<b>Аведян Я. В.</b> Забезпечення якості державної служби шляхом урахування психологічних особливостей індивідів під час професійного відбору.....	73
<b>Безгін К. С.</b> Діагностика ступеня адаптованості регіональних органів виконавчої влади до принципів системи управління якістю в державних адміністраціях Європейського Союзу.....	75
<b>Григоренко А. М.</b> Комплексний підхід до визначення психологічних якостей державних службовців.....	79
<b>Логвін В. М.</b> Розвиток поняття стратегії соціально-економічного розвитку організації.....	80
<b>Селезньова Г. О.</b> Підвищення якості управлінського потенціалу організації.....	82
<b>Ушкальов В. В.</b> Суб'єктно-орієнтований підхід до забезпечення організаційного розвитку.....	85



# Пленарне засідання

УДК 351/354:351.9

**Шемаєва Л. Г.**

## ПІДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРІВ СИСТЕМ ЯКОСТІ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

*In the article the necessity of preparing managers of the quality systems in the state management is grounded; the preliminary requirements to the managers and the competencies, which they must have after preparation are determined.*

Євроінтеграційний вектор України вимагає від вітчизняних підприємств та організацій відповідності якості продукції, послуг та здійснення управлінських процесів міжнародним стандартам якості. Тому проблема сертифікації якості систем управління на підприємствах та в організаціях набуває особливої актуальності.

Для методичного забезпечення вирішення цієї проблеми в Україні в 1989 році було створено Українську асоціацію якості, до складу якої входить біля 450 вітчизняних підприємств та організацій.

У 2005 році Українська асоціація якості як національний представник України в Європейській організації з якості надала Міжнародний сертифікат відповідності системи управління якістю Голодержслужби України вимогам міжнародного стандарту ISO 9001: 2001. У цьому році Голодержслужба України через регіональні Управління державної служби Голодержслужби України розпочала роботу з впровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади регіонів.

Все це актуалізує питання підготовки фахівців з впровадження та функціонування систем якості в державному управлінні.

Тому в магістратурі державного управління Харківського національного економічного університету розпочато роботу з підготовки навчальної дисципліни "Менеджмент систем якості в державному управлінні" з впровадженням цієї дисципліни в навчальний процес підготовки магістрів зі спеціальності "Державна служба" спеціалізацій "Адміністративний менеджмент" та "Економіка".

Наступним етапом на шляху підготовки державних службовців – фахівців з якості – в магістратурі стане розробка організаційно-методичних матеріалів з відкриття спеціалізації "Менеджмент систем якості в державній службі" в межах спеціальності "Державна служба" напрям "Державне управління".

Метою підготовки фахівців буде створення умов адаптації інституту державної служби України до стандартів Європейського Союзу, створення схеми Європейської організації з якості для реєстрації та сертифікації менеджерів систем якості в державному управлінні.

Менеджери систем якості в державному управлінні повинні вміти впроваджувати, підтримувати та поліпшувати системи якості, що відповідають вимогам організацій державного управління будь-якого розміру, і діяти як представники адміністрації або адміністративного органу.

Попередніми вимогами до одержання кваліфікації "Менеджер систем якості в державному управлінні" відповідно до Європейської організації з якості можна визначити наступні:

- кандидати на цю категорію повинні мати вищу освіту;
- кандидати повинні мати відповідне практичне навчання на робочому місці та досвід роботи в сфері державного управління не менше двох років;
- крім того вони повинні мати як мінімум дворічний практичний досвід у сфері управління якістю в державних організаціях.

Особисті якості, які повинні бути у менеджерів систем якості в державному управлінні, наступні: об'єктивність, чесність, лояльність, прихильність якості. Вони повинні мати навички і бути готовими сприймати та вивчати нові технології, мати управлінські здібності, демонструвати здатність працювати в команді та бути свідомими.

Після закінчення навчання з менеджменту систем якості в державному управлінні менеджерам слід бути компетентними у всіх технологіях управління якістю:

- основні принципи управління якістю;
- реалізація завдань вищого керівництва та їх перегляд;
- перегляд і оцінювання витрат на якість і витрат на системи якості;
- інформаційні системи даних з якості та їх взаємозв'язку;
- вимоги до документації і записів;
- безпека продукції та послуг і відповідальність, огляд методів управління ризиками;
- системи надання послуг населенню, моніторинг задоволеності й оцінювання;
- системи соціального захисту людей, моніторинг задоволеності й оцінювання;
- планування систем управління якістю;
- сумісність з іншими системами управління;
- управління проектами, планування та перегляд;
- управління процесами;
- управління ланцюгом постачальників;



моніторинг і вимір систем, процесів, послуг;  
оцінювання методів задоволеності, збору даних та аналіз;  
робота з невідповідностями, програми коригувальних і запобіжних дій;  
процес постійного поліпшення систем управління якістю та перегляд;  
управління моніторингом і вимірювальними пристроями;  
мотивація якості й програми поліпшення якості;  
передові методи управління якістю;  
проєктування, розробка і впровадження схем надання послуг;  
програми аудитів з якості.

Отже, менеджерам систем якості в державному управлінні потрібно мати здатність впроваджувати, підтримувати і поліпшувати системи якості, що відповідають вимогам органів державного управління будь-якого рівня, і діяти як представники керівних органів або адміністрації з метою стимулювання спрямованості організацій на задоволеність громадян і задоволеність споживачів державних послуг. Вони повинні бути здатні проводити аудити, діяти як внутрішні аудиторі і як партнери для зовнішніх сторін з питань, що стосуються систем управління.

**Орлов П. А.**

УДК 658.562

## **УПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВІДПОВІДНО ДО СТАНДАРТІВ ISO СЕРІЇ 9000 ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ**

*In the article the situation of the implementation of a quality management system according to standards ISO 9000 is analyzed. Recommendations on government regulation of the implementation of these standards are grounded.*

Ефективне управління якістю, що забезпечує високий рівень задоволення вимог та очікувань споживачів, є найважливішою передумовою успіху організації будь-якого виду діяльності та форми власності. Якість продукції та послуг є основним інструментом конкуренції між підприємствами. Якщо на підприємстві перестають працювати над удосконаленням якості продукції та послуг, то це неминуче призведе до його банкрутства. Від якості товарів та послуг, що виробляються, залежить експортний потенціал країни, зростання добробуту нації та якості життя.

Про виняткову актуальність проблеми якості для нашої країни свідчить наступне. За даними Держкомстату, Україна за січень – листопад 2005 р. має перевищення імпорту над експортом 1340,2 млн. дол. [1]. У країні, переважним чином за рахунок низької якості продукції, на межі зникнення знаходиться галузь сільгоспмашинобудування. Ліквідовані Харківський завод тракторних двигунів та завод "Серп і молот", на чотири місяці зупинений "ХТЗ". У той же час у Білорусі Мінський моторний завод щорічно виробляє більш ніж 120 тис. дизельних двигунів та значну частину експортує, у тому числі і в Україну. Успішно розвивається і Мінський тракторний завод, який експортує свою продукцію у різні країни світу. За результатами перевірки якості продукції органами Держспоживстандарту не відповідає діючим стандартам біля 50% м'ясної продукції, 70% молочної та 65% рибної. В країні реалізується більш ніж 20% підробних ліків. За кількістю сертифікатів на системи менеджменту якості відповідно до стандартів ISO 9000 наша країна відстає від маленької Угорщини.

Досвід передових фірм багатьох держав демонструє, що постійне підвищення якості є найбільш ефективним для досягнення високих темпів економічного і соціального прогресу. Так, протягом 30 років після закінчення Другої світової війни Японія з дуже відсталої країни у галузі якості, завдяки цілеспрямованій роботі на рівні окремих фірм та активної державної підтримки, перетворилась у таку, що є лідером.

Викладене вище пояснює, чому впровадження системи управління якістю (СУЯ) відповідно до стандартів ISO серії 9000, засноване на новітніх наукових досягненнях та досвіді провідних передових фірм, відбувається високими темпами більш ніж у 150 країнах.

СУЯ є частиною системи управління (СУ) організації, яка спрямовує та контролює діяльність організації в тому, що стосується якості. У склад СУ організацією входить СУЯ, система управління фінансовою діяльністю та СУ охороною навколишнього середовища. У більшості випадків системи якості (СЯ) за ISO серії 9000 впроваджуються та сертифікуються підприємствами на добровільній основі. Виключенням є випадки, коли сертифікація продукції за національними та міжнародними стандартами передбачає обов'язкову сертифікацію СЯ. Наприклад, з 9 модулів сертифікації продукції, що застосовуються починаючи з 1993 року у країнах ЄС, а на теперішній час і в Україні, 3 модулі – D, E, H – потребують здійснення сертифікації СУЯ.

Якщо наприкінці 1992 року кількість виданих сертифікатів на впроваджені системи у світі складало приблизно 29 тис., то наприкінці 2004 року їх кількість становить уже більш 500 тис. Слід

© Орлов П. А., 2006

відзначити, що СЯ відповідно до ISO 9000 впроваджуються і сертифікуються майже у всіх галузях виробничої сфери та сфери послуг. При цьому приблизно 2/3 від загальної кількості компаній, що сертифікували СЯ, належать до виробничої сфери [2].

Найбільших успіхів у цьому напрямку досягли країни, в яких здійснюється ефективна державна підтримка у формі підготовки необхідних кадрів у галузі менеджменту якості і надання допомоги підприємствам, що запроваджують СУЯ.

Для підприємства, що отримало сертифікат на СУЯ відповідно до ISO 9000, полегшується вихід на зовнішні ринки. Занесення підприємства до відповідного реєстру різко збільшує шанси отримати замовлення від покупців з інших країн і продати там свій товар за вищими цінами. Показовим прикладом є досвід Японії, де після виходу у 1987 році першої версії стандартів ISO 9000 зневажливо поставилися до них, вважаючи, що у країні є свої, ефективніші стандарти та СЯ. Однак скоро японські фірми зустрілися з труднощами на ринках Європи та США через відсутність сертифікатів на СЯ. Тому з середини 90-х років почала різко збільшуватися кількість підприємств Японії, що сертифікували СЯ відповідно до стандартів ISO серії 9000.

Як приклад можна також привести декілька вітчизняних підприємств, що запровадили та сертифікували СУЯ: ВАТ "Новокраматорський машинобудівний завод" (Краматорськ), ВТ "Заря" (Миколаїв), ВАТ "Азовсталь", ВАТ "Світоч" (Львів), ВАТ "Мотор січ" (Запоріжжя), ЗАТ "Оболонь" (Київ), ВАТ "Старокраматорський машинобудівний завод", ВАТ "Снаківський металургійний завод", ВАТ "Криворізький турбінний завод "Констар", Нікопольський трубний завод, Харцизький трубний завод, Нижньодніпровський трубокатний завод, ЗАТ "СП Росава", ЗАТ "Південкабель", ВАТ "Турбоатом", ВАТ "Автрамат", ДП "Електротяжмаш", ВАТ "Бісквіт" (Харків). Це дозволило зміцнити конкурентні позиції даних підприємств. З 2005 р. розпочато впровадження СУЯ в органах державного управління з метою підвищення ефективності їх функціонування з урахуванням позитивного досвіду промислово розвинутих країн, в яких це практикується.

Орган із сертифікації "Бюро Верітас" (Франція) здійснював дослідження щодо виявлення основних переваг і труднощів, пов'язаних із впровадженням СУЯ у Росії та Україні. Дослідженнями було виявлено такі труднощі [3]: відсутність досвіду впровадження СЯ за стандартами ISO серії 9000 – 75% підприємств поставили на перше місце саме цей фактор; складне економічне становище – ресурсів недостатньо для того, щоб ефективніше здійснювати роботу з сертифікації; нестача кваліфікованих спеціалістів.

Враховуючи достатньо високі темпи розвитку зовнішньоекономічної діяльності та подальшої інтеграції України до СОТ, необхідно істотно прискорити впровадження СУЯ на підприємствах. Для цього слід ширше пропагандувати позитивний досвід у цій галузі, посилити державну підтримку. Багато керівників і власників вітчизняних підприємств мало поінформовані щодо СУЯ. Тому часто наші підприємства приступають до впровадження системи тільки після того, як їм було відмовлено у вигідних замовленнях.

З метою визначення причин популярності міжнародної сертифікації доцільно розглянути мотиви, що спонукають підприємства створювати, впроваджувати та сертифікувати СУЯ.

У результаті впровадження та сертифікації СУЯ, основаної на новітніх розробках та досвіді передових фірм світу, підприємства отримують можливість підвищити ефективність функціонування, зміцнити конкурентні переваги у галузі якості продукції та задоволення потреб своїх споживачів. Так, за оцінками Дж. Джурана, за 85% проблем якості відповідає система менеджменту, а за інші 15% – виконувачі. На думку Е. Демінга, 96 – 98% проблем якості виникає через систему менеджменту, а решта 2 – 4% – через виконувача. Наявність сертифіката на СУЯ значно полегшує пошук замовників на продукцію підприємства у промислово розвинутих країнах.

На думку західних експертів, у близькому майбутньому на єдиному європейському ринку до 95% контрактів буде укладатися тільки за наявності у постачальника сертифіката на СЯ. У багатьох країнах відсутність сертифіката на СЯ підприємства використовуються як митний бар'єр. Підприємства, що не мають сертифіката, все частіше не допускаються до участі у тендерах в промислово розвинутих країнах, а також в Україні.

У ряді країн відсутність сертифіката на СЯ робить неможливим отримання державного замовлення в окремих галузях. Так, у Києві без сертифіката на систему якості підприємство не може отримати Держзамовлення на виконання будівельно-монтажних робіт. За оцінками експертів компанії "EDS-Ланіт", різниця закупівельних цін у постачальників, що мають сертифіковану СЯ, та тих, що не мають її, може сягати 50% [4].

Для підприємства, що намагається отримати іноземні інвестиції, наявність міжнародного сертифіката СУЯ може мати вирішальне значення, тому що підвищує його репутацію та рівень довіри інвесторів до підприємства.

Сертифікація СУЯ дозволяє значною мірою покращити імідж та репутацію підприємства, підвищити ринкову вартість підприємства. За оцінками міжнародного реєстра "Det Norske Verites", сертифікація СУЯ підвищує ринкову вартість підприємства у середньому на 10%.

Проведене опитування керівників західних підприємств, які мають сертифіковані СЯ, засвідчило, що лише 9% з них вважають, що у результаті сертифікації їх очікування не виправдалися, решта – що виправдалися чи навіть були вищими [5].

Основною характерною особливістю нової версії стандартів ISO серії 9000:2000 є їх наближення до концепції Загального управління якістю (TQM). У стандарті ISO 9000 було сформульовано вісім наступних принципів менеджменту якості:

1. Орієнтація на споживача. Успіх будь-якої організації залежить від споживачів продукції та послуг, що виготовляє підприємство. Якщо від підприємства відвернуться споживачі, то зникне і підприємство. Тому підприємство має володіти інформацією стосовно поточних та майбутніх потреб споживачів та прагнути перевищити його сподівання.





Задоволеність споживачів слід періодично оцінювати та у випадку виявлення невідповідностей приймати заходи щодо їх видалення.

2. Лідерство керівництва. Від керівників вищої ланки багато у чому залежить ефективність функціонування системи якості, тому що вони організують забезпечення її необхідними матеріальними ресурсами та кваліфікованими кадрами. Керівники вищої ланки повинні виконувати провідну роль у постійному вдосконаленні системи менеджменту якості, мотивації співробітників та особистим прикладом демонструвати надання переваги якості.

3. Привернення робітників. Робітники на всіх рівнях становлять основу та найбільшу цінність будь-якої організації. Ефективність функціонування системи менеджменту якості буде тим більшою, чим більше робітників буде брати участь у діяльності з підвищення якості. Це підтверджено досвідом японських фірм з організації кружків якості. Найкращий результат буде отриманий, якщо якість стане турботою кожного співробітника організації. Тому в рамках системи якості необхідно розробити діючі матеріальні та моральні стимули, які сприятимуть найкращому використанню потенційних можливостей кожного співробітника та їх професійному зростанню.

4. Процесний підхід. Діяльність будь-якої організації може бути подана як сукупність процесів. Процесом є будь-яка керована діяльність, в якій використовуються ресурси для перетворення входу на виході. Процес перетворює вхід на вихід завдяки використанню ресурсів (людських та матеріальних), які керуються засобами управління (процедурою). Вхід та вихід процесу можуть бути матеріальними та нематеріальними (послуга, інтелектуальна продукція). Вихід одного процесу може бути входом для іншого процесу. Таким чином, процеси можуть складати систему процесів. Завдання полягає у забезпеченні ефективного плину кожного процесу, що гарантує найкращі результати діяльності підприємства у сфері якості. Бажаний результат отримують з меншими витратами, якщо діяльність і пов'язані з нею ресурсами управляють як процесами.

Для ефективного функціонування організації необхідно виявити основні взаємопов'язані процеси та ефективно керувати ними.

В ефективній системі менеджменту якості процеси та пов'язана із ними відповідальність, процедури і ресурси встановлюються й підтримуються відповідним чином. Система менеджменту якості потребує координації та сумісності елементів її процесів, а також визначення їх взаємодії.

Під процесним підходом розуміють використання у рамках організації системи процесів укупі із їх взаємозв'язками та взаємодією, а також управління ними. Перевага процесного підходу полягає у забезпеченні ним безперервного контролю за зв'язками окремих процесів у рамках системи, а також над їх взаємодією. Крім того, в кожному процесі можна використовувати методологію безперервного покращення "циклу Шухарта – Демінга" PDCA (Plan–Do–Check–Act (англ.) – "плануй–виконуй–перевірй–дій").

5. Системний підхід до управління. Цей принцип тісно пов'язаний із попереднім принципом. Ідентифікація процесів та управління взаємопов'язаними процесами як системою сприяє ефективному досягненню намечених цілей.

6. Постійне покращення. Безперервне або постійне покращення діяльності організації повинне бути її незмінною метою. Реалізація цього принципу потребує формування у кожного робітника підприємства потреби в постійному покращенні якості своєї праці, продукції, процесів та організації в цілому, а також постійного підвищення кваліфікації робітників.

7. Прийняття рішення на основі фактів. Цей принцип означає, що для прийняття рішення необхідно попередньо проаналізувати інформацію. Не можна приймати рішення на основі лише інтуїції, минулого досвіду, пропозицій. Рішення будуть найбільш ефективними, якщо вони базуються на аналізі даних та інформації.

Реалізація принципу потребує, перш за все, виміру та збору достовірних і точних даних, які відносяться до проблеми.

8. Взаємовигідні відношення із постачальниками. Будь-яка організація дуже залежить від своїх постачальників та навпаки. Так, постачання організації неякісних матеріалів комплектуючих виробів зумовлює випуск дефектної продукції та як наслідок визиває додаткові витрати, зниження іміджу організації. Тому організація повинна обирати надійних постачальників та налагоджувати із ними довгострокові взаємовигідні відносини. Це забезпечить переваги обом сторонам. Для організацій державної служби постачальниками слід вважати організації, які забезпечують їх необхідною інформацією та матеріальними ресурсами. Неякісна інформація та матеріальні ресурси знижують якість нормативних документів, що розроблюються при прийнятті рішень та наданні послуг.

У таблиці узагальнено результати досліджень 137 підприємств Росії і декількох підприємств інших країн СНД, що мають сертифіковані СУЯ [1].

Таблиця

**Основні переваги, що з'явилися у результаті сертифікації СУЯ на підприємствах Росії та деяких країн СНД**

Основні переваги	Питома вага відповідей за кожною перевагою, %
Розширення ринку збуту	61,3
Підвищення іміджу фірми	97,1
Підвищення чіткості процедур	78,8
Підвищення ефективності виробництва	58,4
Підвищення ступеня задоволеності споживача	62,8
Зростання узгодженості виробничих операцій	58,4
Покращення взаємодії між підрозділами підприємств	81



Вітчизняне підприємство, що запровадило СУЯ, може її сертифікувати у системі УкрСЕПРО або в іноземному органі з сертифікації. За умови добровільного вибору органу з сертифікації необхідно керуватися наступним: відомість, імідж органу з сертифікації та кількість країн, де визнається виданий ним сертифікат; в яку країну збирається переважно експортувати свою продукцію дане підприємство; вартість послуг з сертифікації. Зауважимо, що використовувати послуги іноземних органів з сертифікації необхідно тоді, коли є перспектива експорту своєї продукції до промислово розвинутих країн. В іншому випадку слід звертатися до національної системи. Це дозволить зекономити кошти та підвищити авторитет й визнання системи УкрСЕПРО. Вибір органу з сертифікації краще робити відразу в момент прийняття рішення про розроблення та впровадження СУЯ. Це дозволяє отримати оплачувану методичну допомогу, допомогу в підготовці спеціалістів у галузі управління якістю й допомогу щодо розробки документації системи менеджменту якості, а також краще ознайомитися з вимогами органу з сертифікації.

У процесі розроблення системи слід ретельно проаналізувати всю діяльність підприємства з метою її вдосконалення, починаючи зі структури управління. Виявлення основних процесів на підприємстві повинно супроводжуватися (у випадку необхідності) їх реінжинірингом (перепроєктуванням) з метою раціоналізації та підвищення ефективності. Тільки за такого підходу можна створювати дійсно ефективну СУЯ. Як свідчить практика, СУЯ, що створюються на різних підприємствах відповідно до однакових стандартів ISO, істотно відрізняються своєю ефективністю. Слід виходити з того, що по закінченні розроблення та впровадження СУЯ не повинен закінчуватися процес вдосконалення діяльності підприємства. Стандарти ISO передбачають постійне вдосконалення СУЯ та діяльності підприємства, спираючись на результати внутрішніх та зовнішніх аудитів і періодичного аналізу з боку керівництва.

Важливу стимулюючу роль в удосконаленні систем якості відіграє затвердження національних та регіональних премій за якість. Так, у країнах ЄС з 1992 р. щорічно на форумах Європейського фонду управління якістю (ЄФУЯ) переможцям конкурсу надається Європейська премія за якість. Засновниками премії є Комісія ЄС, Європейська організація з якості та ЄФУЯ. Премія має номінації: крупні компанії; виробничі підрозділи компанії; компанії малого та середнього бізнесу (число працюючих до 250 чол.); організації суспільного сектору.

Критерії оцінки переможців конкурсу охоплюють з 2000 року дев'ять наступних напрямів із максимальними оцінками у балах:

провідна роль керівництва в управлінні якістю, забезпечення безперервного удосконалення, надаючи ресурси та допомогу організаціям, зв'язок керівників із партнерами, споживачами та суспільством, мотивація персоналу – 100 балів;

політика і стратегія (якість розробки доведення до персоналу реалізації стратегії, інформаційне забезпечення) – 80 балів;

управління персоналом (якість управління людськими ресурсами та їх розвитком на основі планування; політика розвитку людських ресурсів підприємства; навчання та підвищення кваліфікації робітників; оцінка кваліфікації робітників; соціально-психологічний клімат; організація діалогу між робітниками та керівництвом; матеріальне та моральне стимулювання) – 90 балів;

процеси (ідентифікація основних процесів підприємства; якість проектування та управління процесами; роль інновацій в удосконаленні процесів; процеси виробництва та доставки продукції, взаємовідносини із споживачами) – 140 балів;

задоволення споживачів (якість співробітництва із партнерами; якість управління фінансами, основними та оборотними фондами, технологією та інформацією) – 90 балів;

задоволення персоналу (оцінка організації персоналом, задоволеність робітників власною працею; робота керівництва щодо удосконалення взаємовідносин із персоналом) – 90 балів;

задоволення споживачів (сприйняття організації споживачами продукції, послуг та відношень; кількість реклаमाцій; діяльність щодо оцінки потреб, ступеня задоволення споживачів та його підвищення, якість післяпродажного сервісу) – 200 балів;

інтеграція підприємства у життя (стан охорони навколишнього середовища, сприйняття організації суспільством та урядовими органами, діяльність щодо покращення такого сприйняття) – 60 балів;

результати операційної діяльності (обсяг продажів, фінансові результати, кількісна оцінка досягнень підприємства) – 150 балів.

Максимальна сума балів – 1000. При цьому 500 балів може бути отримано за результати (останні чотири напрями) та 500 балів за створення передумов високих результатів (п'ять перших напрямів).

Згідно з умовами у конкурсі протягом п'яти років не можуть брати участь лауреати європейської премії, що дозволяє збільшити кількість конкурсантів із числа тих підприємств, які вперше беруть участь у конкурсі, та підвищити їх шанси на перемогу.

Ця ж модель без змін узятя за основу національної премії України в області якості, заснованої у 1966 році за ініціативою Української асоціації якості, Української спілки промисловців та підприємців за підтримки Європейської організації якості та Європейського фонду управління якістю.

Конкурс здійснюється поки що лише у двох номінаціях: малі та середні підприємства та крупні підприємства. Оцінку конкурсантів відповідно до моделі Європейської премії в області якості здійснює Центральна конкурсна комісія (ЦКК), до якої входять представники центральних органів виконавчої влади, всеукраїнських суспільних організацій, засобів масової інформації. Очолює ЦКК президент Української спілки промисловців та підприємців. Український національний конкурс зареєстровано у реєстрі "Національні премії за якість" європейських країн. Призерами конкурсу були такі



підприємства, як "Світоч" (м. Львів), "Оболонь" (м. Київ), "Інтерсплав" (Луганська обл.) та аеропорт "Бориспіль" (м. Київ) та ін.

Щорічне вручення національної премії України в області якості безумовно стимулює вітчизняні підприємства щодо постійної самооцінки та удосконалення на основі використання новітніх досягнень у менеджменті якості та концепції TQM.

Одним із першочергових завдань для України є створення відповідно до вимог ISO національного органу з акредитації організацій з сертифікації СУЯ і персоналу згідно з міжнародними стандартами. Засновником може бути Держспоживстандарт за участю недержавних організацій. Це дозволить національним організаціям із сертифікації СУЯ отримати акредитацію і визнання своїх сертифікатів у промислово розвинутих країнах. Можливості у цьому плані збільшуються у зв'язку з тим, що у вересні 2004 року Україна була обрана до Ради ISO. Хоча в Україні діє Національна агенція з акредитації, яку, до речі, було створено без участі Держспоживстандарту, бажана акредитація українських органів з сертифікації СУЯ у розвинутих країнах не забезпечується [6]. Слід істотно посилити державну підтримку впровадження систем управління якістю. З метою стимулювання впровадження СУЯ в органах державного управління доцільно при присудженні національних премій за якість в Україні ввести номінацію "організації суспільного сектору", як це має місце в країнах ЄС.

**Література:** 1. Предприятия, имеющие сертифицированные системы качества // Стандарты и качество. – 2001. – №5 – 6. – С. 156 – 179. 2. Якубовський В. Міжнародні стандарти ISO версії 2000 року: основа, структура і практика застосування. Ч. 1. Принципи побудови // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2000. – №2. – С. 53 – 57. 3. Якубовський В. Виступ на форумі. Матеріали 8-го Міжнародного форуму "Дні якості в Києві'99". – К.: Українська асоціація якості, Міжгалузовий центр якості "ПРИРОСТ", 2000. – С. 102 – 105. 4. www.ukrstat.gov.ua 5. Кошій С. С. Виступ на форумі. Матеріали 8-го Міжнародного форуму "Дні якості в Києві'99". – К.: Українська асоціація якості, Міжгалузовий центр якості "ПРИРОСТ", 2000. – С. 94 – 98. 6. Орлов П. А. Впровадження системи управління якістю: стан, проблеми, перспективи // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2004. – №6. – С. 59 – 63. 7. Качалов В. А. 41-й Конгрес ЕОК: Зарубежный опыт развития методов менеджмента качества // Стандарты и качество. – 1997. – №10. – С. 60 – 66.

**Вацьковські К. С.**

УДК 338.242

**Гордієнко Л. Ю.**

## **ДОСВІД ТА ОСНОВНІ НАПРЯМИ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ В ПОЛЬЩІ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ**

*In the article the experience and the main directions of informatization of the public administration in Poland are determined.*

Одним з головних факторів, що сьогодні істотно впливають на ефективність сфери державних послуг, є розвиток інформаційно-комунікаційних технологій.

Для України, що вибрала європейський шлях розвитку, цікавим є досвід Польщі щодо підвищення якості діяльності органів державного управління, в тому числі на підставі застосування інформаційно-комунікаційних технологій.

Сьогодні в Польщі питання підвищення ефективності роботи державних адміністрацій різних рівнів (воєводських, гмінних) пов'язане з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, у тому числі на підставі e-government та його інформатичних додатків B2G (Business-to-Government), G2C (Government-to-Citizens), G2G (Government-to-Government) тощо.

Над цією проблемою в Польщі тісно стали працювати з 1994 року, коли був прийнятий Комунікат KE *Europe's way to the information society*, VII 1994. З того часу, як підкреслено в роботі [1], можна виділити три етапи розвитку інформатизації державних адміністрацій в Польщі, а саме:

1994 – 1999 рр. – Програма телематичних аплікацій відповідно до 4-ої Рамочної програми досліджень та розвитку ЄС;

© Вацьковські К. С., Гордієнко Л. Ю., 2006

2000 – 2002 рр. – Пріоритет технологій інформаційного суспільства відповідно до 5-ої Рамочної програми досліджень та розвитку ЄС;

2003 – 2006 рр. – Пріоритет технологій інформаційного суспільства відповідно до 5-ої Рамочної програми досліджень та розвитку ЄС.

Метою даної роботи є висвітлення досвіду та перспектив інформатизації державних адміністрацій в Польщі щодо підвищення якості їх діяльності, що в умовах європейського вибору України може бути придатним для українських державних інститутів та громадськості.

У 2003 р. Європейська комісія опублікувала Порадник з критеріями і умовами впровадження структурних фондів у рамках підтримки електронної комунікації, що має фундаментальне значення для створення політик розвитку інформаційного суспільства в нових країнах ЄС, які до 2004 року не брали активної участі в європейському обміні знань та у дослідженнях регіональних аспектів впливу інформаційних комп'ютерних технологій на суспільно-економічний розвиток.

Принципами, якими має керуватися регіональна влада відповідно до Порадника, є:  
поєднання політики розвитку інформаційного суспільства з регіональною стратегією е-розвитку;

інтервенція в розвиток найслабше розвинутих структурно, а також неконкурентоспроможних районів;

технологічна нейтральність та необмежена можливість вибору технологій;  
свобода доступу до продуктів проекту (інфраструктури, послуг, внесків) всіма телеінформаційними операторами і постачальниками послуг.

Таким чином, ЄС звертає в першу чергу увагу не на сильні, а на слабкі в економічному й інформативному розвитку регіони. У табл. 1 наведений розподіл коштів структурних фондів ЄС, призначених на е-розвиток на 2000 – 2006 рр.

Таблиця 1

**Розподіл коштів структурних фондів ЄС,  
призначених на е-розвиток  
на 2000 – 2006 рр. (млн. Euro)\***

Регіон [країна]	Характеристика регіону (кількість жителів регіону, столиця з кількістю жителів)	Загальна квота, що призначена на програму	Кошти ЄС
Styria [Австрія] Одна програма – інформаційне суспільство	1,2 млн. жителів, Graz 250 тис.	277,461	84,125
Nadrenia – Palatynat [Німеччина] Дві програми – підтримка технологічного розвитку, технологічного трансферу та розвиток інформаційного суспільства	4,0 млн. жителів, Moguncja, 190 тис.	98,86	38,23
Andaluzja [Іспанія] Одна програма – суспільство знань (інновації, R&D, інформаційне суспільство)	7,4 млн. жителів, Sewilla 1,7 млн.	342,441	256,831
Walencja [Іспанія] Одна програма – суспільство знань (інновації, R&D, інформаційне суспільство)	4,3 млн. жителів, Walencja 2,3 млн.	356,805	249,763
Мазовецьке воєводство [Польща] [2004 – 2006 рр.] Одна програма – інфраструктура інформаційного суспільства	5,1 млн. жителів, Warszawa 1,7 млн.	8,030	6,022

\* Упорядковано на підставі даних *INFOREGIO*, наведених у роботі [1].

У рамках програми ЄС зі створення в Польщі на території Мазовецького воєводства інфраструктури інформаційного суспільства здійснюється і інформатизація державних адміністрацій. Перспектива інформатизації державних адміністрацій в Польщі пов'язана з е-стратегією, яка має служити не інформатизації окремих структур, а бути скерована на впровадження і підтримку визначених процесів розвитку відповідних регіонів. На рис. 1 наведена схема програмування і впровадження програми розвитку інформаційного суспільства.

Сьогодні практично в усіх воєводствах Польщі проводяться роботи з розвитку інформатизації державних адміністрацій. Ця робота здійснюється не тільки за підтримки ЄС, але й при активній участі самих державних адміністрацій, як воєводських, так і гмінних.

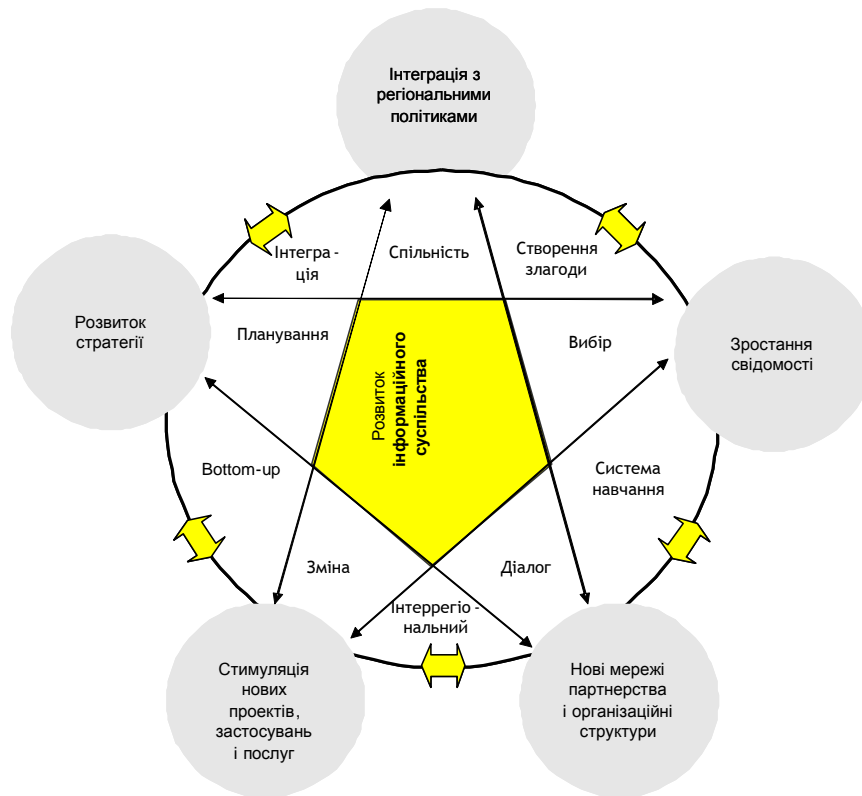


Рис. 1. Програмування і впровадження стратегії [2]

Слід відмітити, що даною темою також зацікавлені інформатики Польщі, які її обговорюють на своїх конвентах, котрі відбуваються щороку. Так, на конвенті інформатиків місцевого самоврядування Мазовша, який відбувся 22 листопада 2005 р., були прийняті наступні рекомендації щодо політики е-розвитку в Польщі:

1. Поліпшення якості господарського середовища для збільшення інвестицій у технологію, інформацію і комунікації (ІСТ):

- фіскальні реформи;
- розвиток фінансових ринків – у тому числі полегшення доступу до *venture capital*;
- збільшення еластичності ринків праці;
- зменшення адміністративних бар'єрів, поліпшення якості регуляторних актів і судочинства;
- подальша лібералізація ринку товарів і послуг.

2. Стимулювання інвестицій в ІСТ у різних сферах господарства за допомогою:

- публікації продуктивності за галузями;
- програм навчання,
- державних грантів і дофінансування для секторних інвестицій в ІСТ для отримання "мережних ефектів".

3. Прискорення розвитку публічних послуг, які надаються електронним шляхом, а також впровадження платформ публічних торгів on line [стратегія "пхання"].

4. Програмування розвитку сектору ІСТ, особливо продукції програмного забезпечення:

- підтримка розвитку кластерів ІСТ навколо великих польських міст;
- підвищення значущості й участі польських підприємств у державних замовленнях на системи ІСТ на ринках ЄС.

На рис. 2 подана концептуальна схема розвитку регіону, що базується на знаннях і економічному зростанні.

Економічне зростання регіону тісно пов'язане з інноваційністю фірм сектору ІСТ, а також залежить від здібності фірм, що використовують ІСТ. На створення інноваційного потенціалу впливає також абсорбція інновацій державними адміністраціями, а також активність жителів, яка обумовлена рівнем освіти.

Експерти ЄС з питань е-розвитку вважають, що в найближчий час сфері ІСТ буде притаманне наступне:

- зміни в стандартизації різних сфер ІСТ;
- введення суттєвих модифікацій у сфері підходу до архітектури інформативних систем;
- спрощення нових рішень і технологій при одночасному припиненні використання рішень попередніх часів;
- використання нових способів організації інформативних систем держави та управління ними.

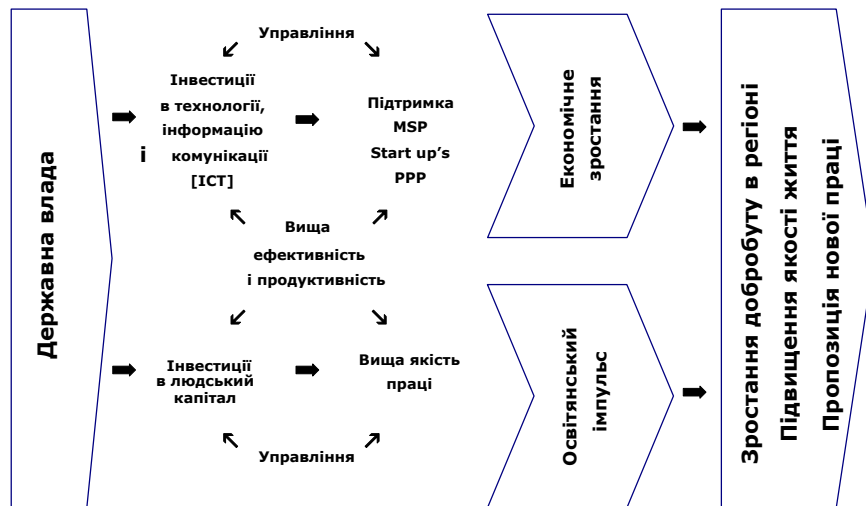


Рис. 2. Концептуальна схема розвитку регіону, що базується на знаннях і економічному зростанні

Щодо e-government, то рекомендації європейських експертів, які наведені в табл. 2 стосовно Польщі, можна прийняти до уваги і в Україні.

Таблиця 2

Рекомендації європейських експертів щодо e-government [1, с. 37 – 38]

Сфера рекомендацій	Зміст рекомендацій
Створення умов для ефективного e-government	Створення мережі, центрів компетенції, лабораторій інноваційності і презентації "добрих практик", суспільства PPP та "цифрових екосистем"; пілотування, підтримка MSP; створення репозиторіума спільних адміністративних процедур; ув'язка регіональних і національних планів; забезпечення інтеропераційності е-послуг, орієнтація на мережні послуги, співробітництво між лідерами політичними/державними службовцями та інноваторами; скерованість ні на e-Government, а на державну владу, що реалізує послуги; продуктивність державної влади; спільність, спрощення, прозорість, суспільний діалог, вимірність, інтеграція, повторне використання даних, багатоканальність, послуги типу "push services"
Створення умов для e-Government, що надає послуги всім групам суспільства	Гнучкість і простота в надаванні послуг; збільшення інтересу жителів до використання е-послуг; свобода вибору користувачів; легкий та дешевий доступ до мережі по всьому оточенню користувача (дім, праця, публічний простір); врахування генераційних змін; дотримання прав людини, а також свободи доступу до інформації; багатоканальність; мобільна телефонія та цифрова телевізія – важливі канали надавання е-послуг
Концентрація на впровадженні послуг, що сильно впливають на користувачів	Потреби жителів і підприємців різняться істотно між собою; використання доступних знань (обмін досвідом, трансфер знань і "добрих практик"), створення й використання відкритих стандартів та рами інтеропераційності, співпраця з сектором ICT у моделях PPP; необхідність цілісної зінтегрованої стратегії, які будуть враховувати регіональну специфіку; створення локальних мереж (жителів, громадських організацій тощо), створення доступу до послуг e-Government через різні комунікаційні засоби
Що треба досягти до 2010 року – головні чинники успіху	Один "ID" [token] для ідентифікації і аутентикації в усіх системах e-Government; побудова трансліституціональної архітектури e-Government єдині стандарти відносно до багатьох аспектів послуг; прагнення до застосування відкритого програмування; ліквідація організаційних бар'єрів; забезпечення приватності й права на інтелектуальну власність; розвиток послуг і особливо тих, на які є попит: соціальна допомога, опіка медична, підтримка підприємництва; забезпечення швидкості та легкості в користуванні, прозорості, довіри, однозначності і надійності послуг

Отже, інформатизація є певним чином викликом для традиційної державної влади. У табл. 3 надані основні виклики, що створює інформатизація владі.

## Основні виклики, що створює інформатизація державній владі [1, с. 39]

Вид виклику	Зміст виклику
Технологічні виклики	Технології доступу, що забезпечують доступ жителів до послуг; технології, що надають можливість створення "електронних адміністрацій", які використовують засоби знань [knowledge – based, networked e-Government]; нові моделі інтеропераційності; засоби, що спираються на відкрите програмування, які дозволяють створення апікацій для e-Government; інструменти для моніторингу якості послуг і праці державної адміністрації
Соціально-економічні виклики	Нові моделі надання е-послуг та управління ІСТ, що використовуються; моделі ангажування посередників, що надають е-послуги і забезпечують управління; визначення дійсних потреб користувачів е-послуг засоби й методи, що забезпечують довіру та безпеку у відносинах влада – користувач; подолання опору та бар'єрів в упровадженні e-Government
Виклики європейської інтеграції	Забезпечення пан'європейських послуг e-government; e-government як чинник створення "публічної вартості"

Таким чином, підходи щодо впровадження e-government у Польщі, що використовує рекомендації провідних європейських експертів і досвід ЄС зі створення інформаційного суспільства, також будуть доцільними і для України, яка взяла курс на євроінтеграцію та знаходиться в стані соціально-економічних перетворень.

**Література:** 1. Głomb K. E-Strategia Województwa Mazowieckiego // III Konwent Informatyków Samorządowych Mazowsza. – W-wa: PTI, 2005. – SNWL. – 56 s. 2. A guide to developing regional information society initiative. – 2004.

**Аведян Л. Й.**

УДК 330.35.01

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ АСПЕКТАХ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ РЕГІОНУ

*In the article the system of quality control in the regional policy of the state from the point of view of the social and economic aspects of the enforcement authorities' activity is examined.*

У ринковій економіці проблема якості є найважливішим фактором підвищення рівня життя, економічної, соціальної та екологічної безпеки. Якість – це комплексне поняття, яке характеризує ефективність усіх сторін діяльності розробки стратегії організації та виробництва, маркетингу, менеджменту [1].

Інноваційний проект з розробки та втілення в Україні системи управління на муніципальні послуги "ISO 9001-2000" має назву "Через якість – до партнерства". Система управління якістю, перш за все, спрямована на те, щоб мешканець будь-якого міста міг реально відчати ефективність роботи місцевої влади. Адже владні структури утримуються на гроші громадян, і таким чином люди вже сьогодні мають право вимагати за свої кошти надання якісних правлінських (адміністративних і соціальних) послуг. Це зміни, які торкаються, насамперед, нових підходів до управління ресурсами, процесами, персоналом.

У чому полягає сутність системи управління якістю? По-перше, у формуванні "проякісного" і "проінноваційного" мислення на всіх гілках влади – через підготовку менеджерів для муніципального менеджменту й суспільного сектору.

По-друге, втілення органами влади системи управління якістю на послуги згідно з вимогами міжнародних норм "ISO 9001".

По-третє, у зміні ментальності керівників і громадян. Необхідно довести вагомість формування адміністрації, яка буде відкрита і доступна громадянам.

Результатом змін має стати якісне та доброзичливе обслуговування владою населення. Головною метою системи управління якістю в соціально-економічних аспектах діяльності органів виконавчої влади є якісне покращення усіх складових життя українського народу – від виробничої сфери до духовної та культурної сфер шляхом надання переважного значення системному інноваційному процесу. Базового значення набуває затвердження моделі інноваційного соціально-економічного розвитку. Відомі три моделі: ресурсна модель без високотехнологічного виробництва; інноваційна модель; інтелектуально-донорська. Ресурсна модель має три чинники, які діють послідовно один за одним: природні ресурси, суспільне виробництво, гроші. Інноваційна модель більш розширена і складається з наступних етапів: дослідження; знання; розробки; знання, трансформованого в

© Аведян Л. Й., 2006



специфічний товар; інновації; суспільне виробництво; гроші. Етапами інтелектуально-донорської моделі є: дослідження; знання; розробки; знання, трансформованого у специфічний товар; гроші.

Економічно найдоцільнішою із моделей відтворювального процесу є друга. Проте в Україні в даний час домінують дві інші моделі. Ці моделі в стратегічній перспективі мають порівняно низький рівень ефективності. Вони виснажують ресурси країни, призводять до витoku факторів виробництва національної економіки за кордон, роблять неможливим забезпечити показники якості життя населення.

Проте, враховуючи реальні внутрішні можливості країни і зовнішні умови, в Україні необхідно і можливо приступити до реалізації стратегії випередженого розвитку економіки на основі активізації інноваційних чинників (друга модель).

Узагальненими кількісними орієнтирами структурних змін у національній економіці України є такі показники, як: промисловість, паливно-енергетичний комплекс, агропромисловий комплекс, транспортна інфраструктура, зв'язок, туристична та рекреаційна сфери, галузь охорони здоров'я. Беручи до уваги ключове значення машинобудування для технічного переозброєння галузей виробництва, необхідно забезпечити його просування удвічі швидшими темпами. Сьогодні витрати на модернізацію, утримання та експлуатацію металургійного устаткування на одну тону сирової сталі в порівнянні з обсягами виробництва в Україні досить малі.

У регіональній політиці держави потрібно враховувати специфічні особливості розвитку кожного регіону, історичних та інших умов їхнього формування, сприяти сталості економічного розвитку [2]. Таким чином, найголовнішим завданням є забезпечення економічної незалежності, здатності економіки до саморозвитку (рисунок).

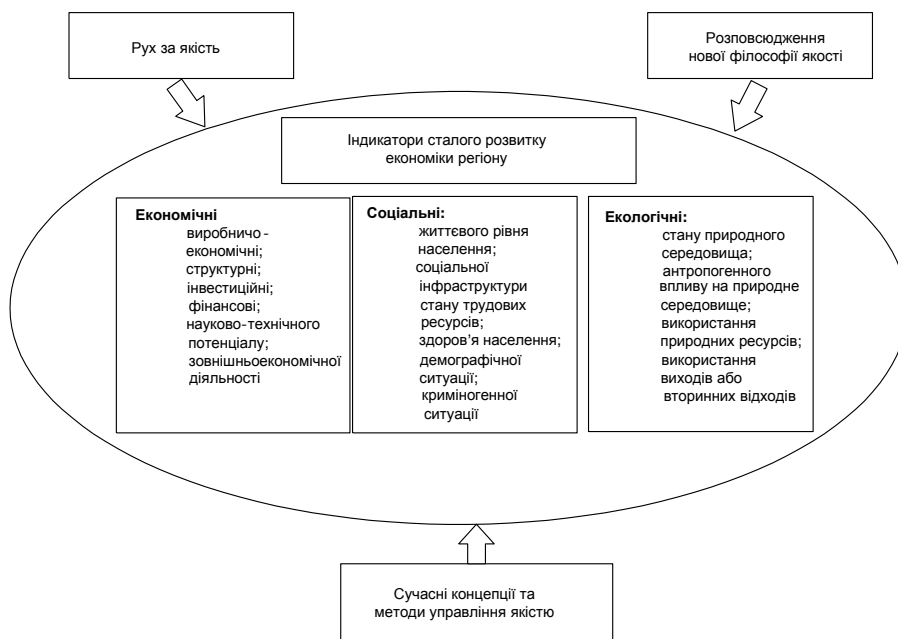


Рис. Система управління якістю в соціальних, економічних та екологічних аспектах

Потрібно організувати розвиток руху за якість, використовуючи моніторинг індикаторів, які характеризують сталість розвитку економіки регіонів. Реалізація стабілізаційних заходів потребує впровадження економічних та правових механізмів регулювання економіки як на державному, так і на регіональному рівнях. Ці механізми передбачають централізоване державне та регіональне прогнозування, планування та програмування соціально-економічних процесів. Комбінація цих елементів, взаємоузгодженість між ними визначають якість управлінської політики держави.

Підвищення системи якості діяльності органів виконавчої влади в управлінні бюджетними ресурсами є одним з найголовніших завдань сьогодення. Бюджет став невід'ємним атрибутом держави, а бюджетні відносини стали головними у фінансових.

Бюджет України характеризується, по-перше, сукупністю доходів і витрат протягом року; по-друге, як визначений у цифрах план ведення державного господарства, установлений на прийдешній бюджетний період, і закон, згідно з яким стягуються доходи і здійснюються витрати.

Перед державою стоїть завдання скоординувати, підвищити кваліфікацію таких спеціалістів в бюджетній сфері, яка б гарантувала відповідний рівень якості управління бюджетними ресурсами і міжнародне визнання результатів їх діяльності.

Література: 1. Гудзь М. Как добиться того, чтобы человек перестал быть футбольным мячиком в коридорах власти // <http://www.hro.org/editions/perekrestok/nr1/03.php> 2. Михасюк І. Державне регулювання економіки. Підручник / І. Михасюк, А. Мельник, М. Крупка, З. Залого; [За ред. докт. екон. наук, проф., акад. АН вищої школи України І. Р. Михасюка. – 2-е вид., випр. і доп. – К.: Атіка, Ельга-Н, 2000. – 592 с.





# Секція 1

## Актуальні проблеми управління якістю в системі адміністративно- державного управління

**Бондаренко О. Г.**

УДК 336

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОЦІНКИ РІВНЯ НАПРУЖЕНОСТІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ ПРАЦІ ЗА ДОПОМОГОЮ ВИКОРИСТАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ

*In the article the system model of complex investigation of the labour market in the conditions of innovational development of the territory with the regard for micro-, mezo- and macroindices of influence upon the labour market with the application of the SWOT analyses, which gives the opportunity to research and analyse the level of intensity in the labour market and to take appropriate decisions is offered.*

Сучасний стан економічного розвитку країни потребує значного підвищення ефективності функціонування ринку праці, який слід розглядати як складову частину національного ринку. Ринок праці України характеризується постійними різкими змінами внаслідок соціально-економічних перетворень, якими супроводжується перехід до ринкової системи. Всі нововведення проводяться на основі систематичного, комплексного аналізу різних сторін функціонування ринку праці, головне в якому – порівняння отриманих результатів не з уже досягнутими, а з потенційними показниками ринку праці. Мета такого аналізу – визначити, наскільки повно використовує держава можливості використання трудових ресурсів у кожному періоді. Реалізація такого підходу до управління розвитком ринку праці можлива за допомогою проведення його інтерактивного моніторингу, створення ефективного алгоритму, проведення якого за станом ринку праці для запобігання знедолення населення і спонукання його економічної активності є надзвичайно актуальним.

У теорії маркетингу, економіки та стратегічного аналізу існує багато методів зіставлення впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на будь-яке економічне, політичне або соціальне явище. Серед них такі методи, як СТЕП-аналіз; Space-аналіз; SWOT-аналіз; PEST-аналіз; галузевий аналіз, який складається з аналізу життєвого циклу галузі, її рушійних сил та факторів успіху; конкурентний аналіз тощо.

Одними з перших, хто запропонував використовувати SWOT-аналіз під час проведення комплексних досліджень складних об'єктів були А. А. Томпсон та А. Дж. Стрикленд [1]. Вітчизняні дослідники, наприклад В. А. Белошапка, Г. В. Загорий, пропонують у роботі [2] використовувати метод SWOT-аналізу як засіб оцінки середовища в стратегічному аналізі та при визначенні конкретних перспектив розвитку окремих напрямків діяльності суб'єктів, що діють на макро-, мезо- та мікрорівні, в тому числі й окремих регіонів та територій. За запропонованою російськими вченими Ю. Д. Турусінін, А. Л. Новоселовим, Е. А. Звягинцевою методологією використання SWOT-аналізу передбачається вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища в три етапи [3]. На першому етапі здійснюється виявлення можливостей та загроз внутрішнього середовища, на другому – визначаються сильні та слабкі сторони безпосередньо об'єкта. На третьому етапі визначаються взаємозв'язки між загрозами, можливостями, сильними і слабкими сторонами та складається матриця SWOT.

Отже, у наш час створена теоретична база та накопичений певний досвід здійснення SWOT-аналізу соціально-економічних об'єктів, що надає підстави запропонувати цей інструментарій для оцінки рівня напруженості на регіональному ринку праці.

Метою статті є обґрунтування використання SWOT-аналізу щодо оцінки рівня напруженості на регіональному ринку праці.

SWOT-аналіз становить групування факторів середовища на зовнішні та внутрішні (відносно регіону) та їх аналіз із позиції визначення позитивного чи негативного впливу на подальший розвиток території. Основні завдання SWOT-аналізу: виявлення можливостей, які відповідають ресурсам території; визначення загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін регіону й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабкостей регіону та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг регіону й формування її стратегічних пріоритетів [4].

© Бондаренко О. Г., 2006

Алгоритм проведення моніторингу ринку праці окремої території пропонується проводити наступним чином. Для проведення першого етапу SWOT-аналізу необхідно сформулювати фактори та показники, які характеризують зовнішнє та внутрішнє середовище з урахуванням особливостей розвитку місцевого виробництва та специфіки і значущості ринку праці в межах країни у цілому. Схематично запропонований алгоритм проведення SWOT-аналізу ринку праці окремого регіону наведений на рис. 1.

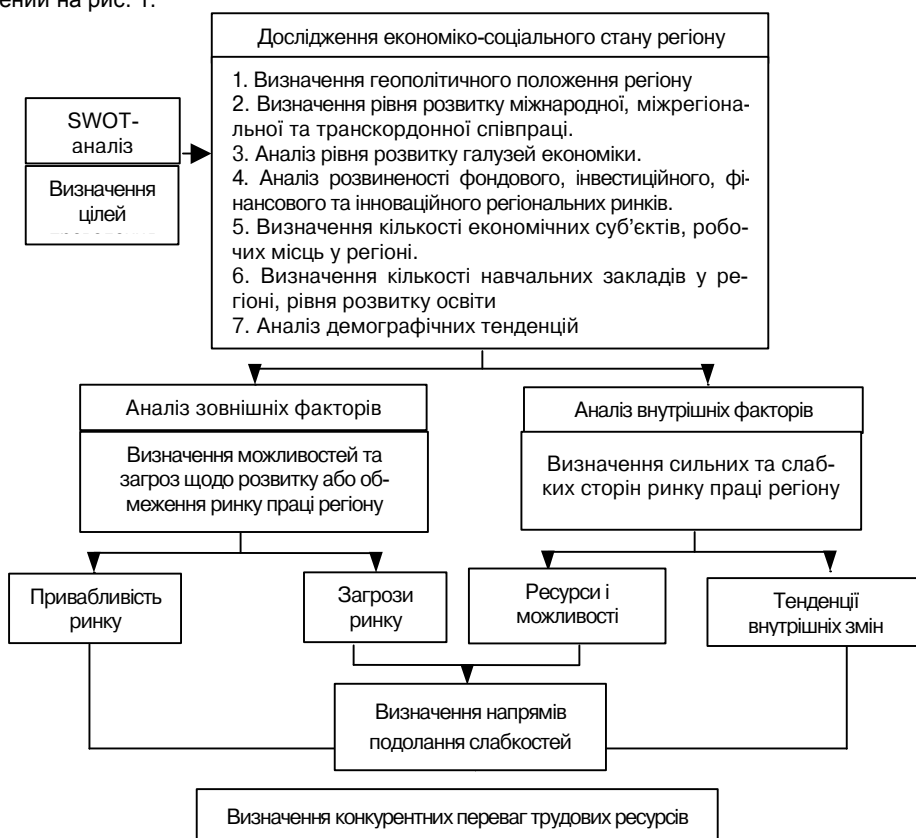


Рис 1. Алгоритм проведення моніторингу ринку регіону за допомогою SWOT-аналізу

Надалі слід визначити позицію кожного показника за його напрямком щодо можливості або загрози. Для проведення аналізу використовується десятибальна шкала в наступному діапазоні: 9 – 10 – дуже сильна; 7 – 8 – сильна; 5 – 6 – нейтральна; 3 – 4 – слабка; 1 – 2 – дуже слабка. Висока або низька позиція показника не визначає безпосередньо можливість або загрозу, тому необхідно враховувати їх імовірність (від 1% до 99%) залежно від їх значущості для цільового ринку (від 0 до 10).

Результати оцінки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ринку праці Харківського регіону зазначені в таблиці. Подальший аналіз показників, їх систематизація та оцінка проводились за дельфійським методом експертної оцінки, заснованої на виявленні узгодженої оцінки експертної групи шляхом незалежного анонімного опитування експертів у три тури, яке передбачало повідомлення експертам результатів попереднього туру, і остаточний варіант результатів оцінки експертів показників, які були відібрані до аналізу зовнішнього середовища у разі їх проявлення та віднесення до можливостей розвитку ринку праці або потенційної його загрози.

Таблиця

Матриця впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ринок праці

Фактори	Значення фактора		
	Вагомість (-5...+5)	Ступінь впливу (50...+50)	Загальна значущість
1	2	3	4
1. Зовнішні фактори			
1. Політико-правове середовище	+4	-45	-180
2. Економіка країни	+5	-50	-250
3. Рівень інфляції	+3	-30	-90
4. Податкова політика	+4	-30	-120

1	2	3	4
5. Інвестиційна політика	+4	+40	+160
6. Політика держави щодо трудової міграції	+4	-20	-80
7. Міжнародна політика	+5	+30	+150
8. Рівень доходів сімей	+5	-50	-250
<i>II. Внутрішні фактори</i>			
1. Програма здійснення зайнятості Харківського регіону	+5	+50	+250
2. Наявність зони спеціального режиму інвестиційної діяльності в Харківському регіоні	+4	+50	+200
3. Розвиток економіки регіону	+3	+40	+120
4. Монополізація окремих секторів економіки регіону ФПУ	+4	-45	-180
5. Наявність кваліфікованої робочої сили	+4	+45	+180
6. Міграційне сальдо трудових ресурсів	+3	-40	-120
7. Демографічна ситуація	+3	-40	-120
6. Обсяг інвестицій в економіку регіону	+2	-20	-40
7. Міжнародна, міжрегіональна та транскордонна співпраця	+3	+20	+60
8. Інфраструктура освітніх закладів у регіоні	+4	+40	+120

На базі вагомих факторів зовнішнього середовища були побудовані матриці загроз та можливостей Дж. Х. Вільсона, які визначають важливість окремих показників щодо моніторингу ринку праці Харківського регіону (рисунки 2, 3). Проведений SWOT-аналіз показав, що серед виявлених 24 факторів загрози перевищують можливості (14 проти 10 позицій), серед них найбільш вагомими є: з політико-правових – упровадження Державної програми зайнятості населення політика та податкова політика; з економічних – недостатній обсяг інвестицій у промислові об'єкти; падіння платоспроможності вітчизняних споживачів та зростання пропорції конкурентів – інших регіонів відносно отримання вищої освіти, залучення іноземного капіталу, міжнародної співпраці і отримання донорських коштів. Серед вагомих можливостей слід відмітити вплив інвестиційної політики та збільшення попиту на робочу силу на внутрішньому та зовнішньому ринках, на внутрішньому – наявність зони спеціального режиму інвестиційної діяльності на території м. Харкова; на зовнішньому – за рахунок збільшення та зміцнення партнерських зв'язків, укладання угод та створення сумісних підприємств.

		Оцінка факторів можливостей				
		1 – 2 (дуже слабка)	3 – 4 (слабка)	5 – 6 (нейтральна)	7 – 8 (сильна)	9 – 10 (дуже сильна)
Імовірність виявлення	81 – 99%	1. Формування потужних регіональних фінансово-промислових груп		1. Диверсифікація економіки м. Харкова та Харківської обл.	1. Наявність кваліфікованої робочої сили	1. Наявність зони спеціального режиму інвестиційної діяльності на території м. Харкова
	71 – 80%	1. Децентралізація бюджетного процесу	1. Закон України про підтримку регіонального розвитку	1. Міжнародна, міжрегіональна та транскордонна співпраця	1. Середньотрокова стратегія соціально-економічного розвитку області на період до 2011 р.	1. Програма здійснення зайнятості м. Харкова до 2010 р.
	60 – 70%	1. Альтернативне енергозабезпечення	1. Кількість підприємств з іноземним капіталом			

- використовувати.
- можна ігнорувати.
- постійно підсліджувати.

Рис. 2. Первинна матриця можливостей регіонального ринку праці

Імовірність виявлення	Оцінка факторів загроз				
	1 – 2 (дуже слабка)	3 – 4 (слабка)	5 – 6 (нейтральна)	7 – 8 (сильна)	9 – 10 (дуже сильна)
	71 – 99%			1. Обсяг інвестицій в економіку регіону	1. Монополізація окремих секторів економіки регіону місцевими фінансово-промисловими угрупованнями
51 – 70%	1. Зміна курсів валют		1. Доступ до ринків СНД	1. Антидемпінгова політика, квотування експорту	
30 – 50%		1. Надання цільових кредитів під інвестиційні проекти з майновими гарантіями їх цільового використання		1. Падіння платоспроможності споживачів	1. Висококонкурентна позиція Києва, Донецького, Дніпропетровського та Львівського регіонів у сферах вищої освіти, науки, залучення іноземного капіталу, міжнародної співпраці та отримання донорських коштів

- потребують захисту.
- можна ігнорувати.
- тримати на постійному контролі

Рис. 3. Первинна матриця загроз регіонального ринку праці

У разі їх нестачі керівництву області та міста, районним центрам зайнятості необхідно мати певну базу щодо обґрунтування певної стратегії управління трудовими ресурсами регіону, яка одночасно повинна бути спрямована на усунення слабких сторін, які роблять ринок праці вразливим та незбалансованим, заважають його ефективному функціонуванню, шляхом перетворення їх у сильні сторони. Наочною формою подання результатів аналізу параметрів ринку праці є матриця профілю стратегічних переваг, яка містить у собі важливу інформацію та зміст, через те що вона дозволяє перейти до кількісного вимірювання рівня, досягнутого ринком праці відносно бази порівняння (рис. 4).

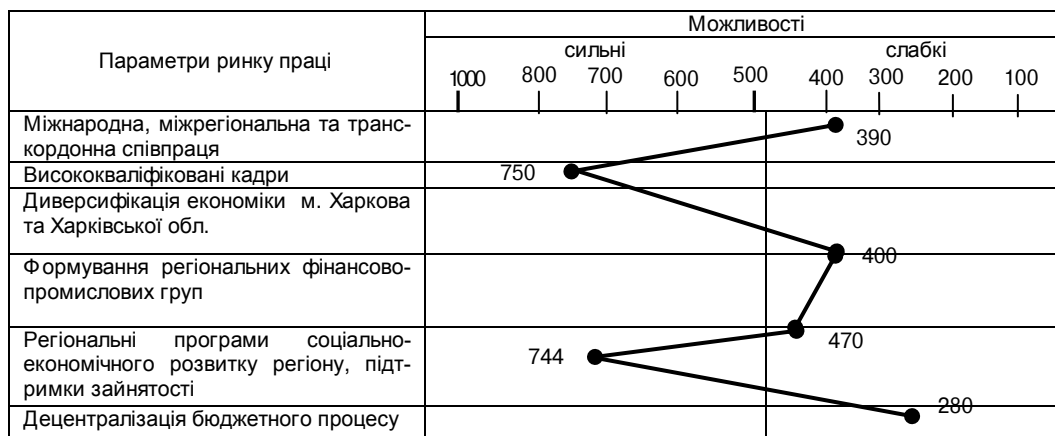


Рис. 4. Профільна матриця сильних та слабких сторін показників ринку праці Харківського регіону

Побудована профільна матриця (рис. 4) дає наочне уявлення внутрішньому зрізу ринку праці, але для більш досконалого, достатнього аналізу необхідно враховувати окремі елементи показників впливу на ринок праці. Для вирішення стратегічного орієнтиру управління ринку праці у цілому та у розрізі окремих його елементів, з урахуванням результатів проведених досліджень, побудована підсумкова матриця SWOT-аналізу за результатами моніторингу ринку праці Харківського регіону (рис. 5), яка має чотири поля та дозволяє зіставляти виявлені можливості та загрози макросередовища та мезосередовища з потенціалом параметрів функціонування досліджуваного об'єкта.

Зовнішнє середовище		Зовнішнє середовище																		
		можливості						загрози												
		Правове поле функціонування національного ринку праці	Державна програма зайнятості населення	Інвестиційна політика	Реформування організаційно-правових форм господарювання у сільському господарстві	Розвиток інфраструктури промислового виробництва	Політика пільг щодо окремих категорій населення	Податкова політика	Антидемпінгова політика, квотування експорту	Політика держави відносно трудової міграції	Падіння рівня доходів сімей	Збільшення тарифів на енергоносії	Рівень оплати праці	Зростання темпів інфляції	Зміна курсів валют					
Внутрішні параметри																				
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Правове поле функціонування регіонального ринку праці	●																	
		Закон України про підтримку регіонального розвитку			●															
		Стратегія соціально-економічного розвитку області на період до 2011 р.			●															
		Програма здійснення зайнятості м. Харкова до 2010 р.						●												
		Кількість підприємств з іноземним капіталом			●															
		Зона спеціального режиму інвестиційної діяльності на території м. Харкова			●															
		Формування потужних регіональних ФПУ																		
		Диверсифікація економіки м. Харкова та Харківської обл.																		
		Децентралізація бюджетного процесу																		
	Слабкі сторони	Альтернативне енергозабезпечення	●	●																
		Наявність кваліфікованої робочої сили																		
		Міжнародна, міжрегіональна та транскордонна співпраця				●														
		Надання цільових кредитів під інвестиційні проекти																		
		Висококонкурентна позиція Києва, Донецького, Дніпропетровського та Львівського регіонів у сферах вищої освіти, науки, залучення іноземного капіталу																		
		Платоспроможність споживачів																		
		Демографічна ситуація																		
		Міграційне сальдо трудових ресурсів																		
		Доступ до ринків СНД																		
Зміна курсів валют																				
Обсяг інвестицій в економіку регіону																				
Монополізація окремих секторів економіки регіону місцевими ФПУ																				

Рис. 5. Підсумкова матриця SWOT-аналізу моніторингу ринку праці Харківського регіону



Поле Сили та Можливостей (ПСІМ) демонструє можливості, які може практично реалізувати облдержадміністрації при наявності внутрішніх сильних сторін, а саме: ефективність форм та методів впливу на створення додаткових робочих місць у великій мірі сприяє збільшення попиту на внутрішньому та зовнішніх ринках на робочу силу, збільшення фермерських господарств, можливість створення нових або розвитку існуючих підприємств. Цей же параметр, але з урахуванням обсягів інвестицій у підприємства регіону, додатково отримує пару в полі можливості – інвестиційна політика, та переходить у Поле Сили і Загроз (ПСІЗ), отримуючи пару в полі загроз у вигляді скорочення інвестиційних потоків.

Таким чином, проведений стратегічний аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ринку праці комплексним та системним методами SWOT-аналізу дозволив визначити конкретні перспективи розвитку ринку праці в цілому та окремих його аспектів. У результаті вперше проведеного автором моніторингу ринку праці Харківського регіону за допомогою SWOT-аналізу були виявлені основні сильні та слабкі сторони в їх співвідношенні з можливостями та загрозами макросередовища та мезосередовища, використання яких дозволить ширше використовувати Поле Сили і Можливостей (ПСІМ) і нейтралізувати, або пом'якшувати дії Поля Слабкості і Загрози (ПСІЗ), тим паче, що у цілому вплив сильних параметрів ринку праці Харківського регіону можна вважати позитивним щодо її оптимізації в майбутньому.

---

**Література:** 1. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Изд. "Банки и Биржи", 1998. – 576 с. 2. Белошапка В. А. Стратегическое управление и международная практика: Учебник / В. А. Белошапка, Г. В. Загорий; [ Под ред. В. А. Белошапки. – К.: Абсолют-В, 1998. – 352 с. 3. Турусин Ю. Д. Стратегический менеджмент. Вып. 1, "Анализ предпосылок развития предприятия" / Ю. Д. Турусин, А. Л. Новоселов, Е. А. Звягинцева. – М.: Изд. объединение "ЮНИТИ", 2002. – 432 с. 4. Програми МЕР Міської Ради м. Балімена на 2000 – 2006 рр. "Шлях до сталого процвітання" // <http://www.ballymena.gov.uk/downloads/econ%20dev%20strategy.pdf>

УДК 658

**Гатеж В. М.**

## **АНАЛІЗ ПРИЧИН ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ ВПРОВАДЖЕННЮ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**

*In the article the phenomenon of the personnel resistance to any changes, including the introduction of the system of quality management, and to the executive authorities' activity is considered. The notion "the personnel resistance to the organizational changes" is defined. The main reasons of arising the personnel resistance while introducing the system of quality management in the executive authorities' activity are analyzed.*

На сьогодні основними напрямками як у сфері економіки, так і у сфері державного управління і зокрема органах виконавчої влади, повинні стати якість, а не обсяг випуску продукції або надання послуг, а також управління поліпшенням якості, тобто управління розвитком організації щодо розвитку потреб споживачів, співробітників і суспільства.

Створення системи управління якістю в органах виконавчої влади припускає урахування забезпечення принципів забезпечення якості, нових вимог до діяльності й відповідальності кожного співробітника, впровадження нових методик контролю, обробки й аналізу інформації про якість, а також введення додаткових програм навчання персоналу в області якості. Таким чином, впровадження системи якості спричиняє зміни у звичній діяльності організації.

У сучасній науковій літературі приділяється увага проблемам управління змінами стратегічного характеру [1 – 3], інноваційного характеру [4], змінами, пов'язаними з реорганізацією [5] тощо. Недостатньо розробленою, на погляд автора, є проблема управління змінами, що пов'язані з впровадженням системи управління якістю в діяльність організації, в тому числі і в діяльність органів виконавчої влади. Зокрема недостатньо вирішеними залишаються питання управління опором персоналу змінам, що пов'язані з впровадженням системи управління якістю в діяльність органів виконавчої влади. Отже, метою статті є аналіз причин опору персоналу впровадженню системи управління якістю в діяльності органів виконавчої влади.

Практика показує, що будь-які зміни в організації, в тому числі і впровадження системи управління якістю, зіштовхуються з опором персоналу цим змінам. Позитивний результат від впровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади буде досягнутий у тому випадку, якщо буде

---

© Гатеж В. М., 2006



переборений опір персоналу. Для цього необхідно виділити причини опору персоналу впровадженню системи якості. Однак, перш ніж перейти до аналізу причин опору персоналу впровадженню системи якості, слід визначити, що саме розуміється під поняттям "опір". В табл.1, складеній на основі визначень, що знайшли відображення в публікаціях різних авторів, продемонстрована полісемія поняття "опір".

Таблиця 1

#### Полісемія поняття "опір"

Поняття	Зміст	Автор
Опір	усвідомлена або несвідома протидія нововведенню, що нерідко зводить нанівець кошти й зусилля, витрачені на розробку й реалізацію програм і проєктів	Тульчинський Г. [4, с. 48]
Опір	багатогранне явище, що викликає непередбачені відстрочки, додаткові витрати й нестабільність процесу стратегічних змін	Мазур І. І., Шапіро В. Д. [3, с. 378]
Опира- тися	протидіяти натиску, впливу кого-небудь або чого-небудь	Ожегов С. І. [6, с. 611]

Спираючись на визначення опору, зазначені в табл.1, можна зробити висновок, що під опором слід розуміти усвідомлену або несвідому протидію будь-яким змінам в організації, що викликає нестабільність, зниження темпів процесу впровадження змін, непередбачені відстрочки та додаткові витрати коштів та зусиль.

Опір може бути викликаний різними причинами. На основі аналізу наукової літератури [1; 7] і спостережень були виділені наступні причини виникнення опору персоналу, які наведені в табл. 2.

Таблиця 2

#### Причини виникнення опору персоналу

Причина	Характеристика
Страх матеріальних втрат	Зміни завжди супроводжуються страхом матеріальних втрат: загрозою втрати гарантованої зайнятості, доходу або його джерел унаслідок безробіття, скорочення робочого дня, інтенсифікації праці, позбавлення пільг тощо
Страх перед невідомістю й невизначеністю	Опір часто виникає через страх перед невідомістю й невизначеністю результатів змін. Зміна по своїй суті означає перехід від відомого до невідомого. Ніхто не може визначити, як точно буде відбуватися процес змін. Організації спроектовані так, щоб створювати навколо людей певні формальні структури, які дозволяють їм почувати себе впевнено. Здійснювані організаційні зміни руйнують або міняють ці сформовані структури, що спричиняє виникнення почуття непевності в завтрашньому дні
Побоювання збільшення робочого навантаження	Опір може викликати впевненість, що зміни зроблять життя більше важким. Прийдешні зміни можуть зажадати збільшення віддачі, більших, ніж раніше, зусиль, пов'язаних з освоєнням нового
Неприйняття нового	У чинність характеру, або серйозних причин, заснованих на минулому досвіді, люди бояться змінювати звичну обстановку. Вони можуть не довіряти керівникам, а виходить, і не вірити їхнім заявам у тому, що зміни проводяться для блага співробітників і організації. Вони можуть підозрювати, що в керівництві є сховані мотиви, і чим могутніше пропаганда, чим голосніше врочисті керівників, тим сильніше недовіра
Загроза міжособистісним відносинам	У кожній організації складається певна неформальна структура, міжособистісні відносини. Впроваджені зміни найчастіше сприймаються як загроза звичним неформальним міжособистісним відносинам, соціальним нормам і стандартам групи працівників, тобто тому, що становить організаційну культуру
Втрата контролю	Головний страх більшості людей в організаціях, які перетерплюють зміни, укладається в тому, що вони вважають, що втрачають контроль над ситуацією. Їм здається, що процес змін проходить без їхньої участі. Зміни, котрі нав'язуються тому зверху, можуть зустріти опір з боку персоналу
Загроза статусу й кваліфікації	Організаційні зміни самі по собі несуть інформацію про неефективність попередніх управлінських рішень. У такий спосіб впроваджені зміни будуть означати, що застосований раніше підхід до прийняття рішень був не таким, як потрібно. Люди, які розробляли управлінську політику, будуть розглядати зміни як особисту критику, сумнів у кваліфікації й у зв'язку із цим перечити їм. Крім того, майбутні зміни можуть викликати й зміни у сформованому "балансі влади", в такому випадку зміни сприймаються як понижувальний статус людини в організації.
Страх невідповідності компетенції	Виникає у зв'язку із заклопотаністю недостатньою здатністю впоратися з новими вимогами або придбанням нових умінь і навичок



Отже, як видно з табл. 2, усі причини виникнення опору змінам можна узагальнити в такий спосіб: страх матеріальних втрат; страх перед невідомістю й невизначеністю; побоювання збільшення робочого навантаження; неприйняття нового; загроза міжособистісним відносинам; втрата контролю; загроза статусу й кваліфікації; страх невідповідності компетенції.

З метою визначення основних причин виникнення опору впровадженню системи якості в органах виконавчої влади було проведене дослідження з використанням методу анкетування. Для цього автором був розроблений опитувальник, в якому кожному респондентові пропонувалося оцінити, чи викликає запропонований фактор опір особисто в нього. Оцінювання проводилося за чотирихальною шкалою, де: 1 – ніколи; 2 – іноді; 3 – часто; 4 – завжди запропонований фактор викликає опір. У дослідженні брали участь 196 державних службовців, що працюють в органах виконавчої влади.

Отримані відповіді респондентів систематизувалися згідно з виділеними автором груп причин опору. Результати даного дослідження наведені в табл. 3.

Таблиця 3

**Фактори, що викликають опір персоналу впровадженню системи якості в органах виконавчої влади**

Фактор		Кількість респондентів, %
Страх матеріальних втрат	зміни в системі матеріальної винагороди	73,5
	можливість матеріальних втрат	73,0
	погроза звільнення	65,8
	зміни системи оплати праці (наприклад, участь у прибутку, оплата за результатами, бонуси й т. д.)	39,2
Страх перед невідомістю й невизначеністю	неясність перспективи подальшого розвитку організації	70,4
	недорозуміння пропонованих вимог	11,5
Побоювання збільшення робочого навантаження	перерозподіл функцій і відповідальності	61,4
	зміна методів оцінки діяльності	19,2
	введення обов'язкових освітніх програм (курси підвищення кваліфікації, освітні тренінги)	16,1
Неприйняття нового	небажання мінятися самому	5,5
	необхідність підвищити професійний рівень, перекваліфікуватися	9,6
	упевненості, що зміни відбуваються винятково в інтересах керівництва	7,2
	невір'я в успіх перетворень	6,6
Загроза міжособистісним відносинам	введення нових соціальних правил і норм	16,1
	можливість втрати звичних неформальних зв'язків	12,6
	зміни складу колективу	11,5
Втрата контролю	зміна безпосереднього керівництва	12,6
	страх втратити контроль над ситуацією	8,1
	те, що програма змін запропонована консультантами ззовні, а не розроблена усередині організації	65,8
Загроза статусу й кваліфікації	дискомфорт через обмеження свободи дій	6,6
	зміни у сформованому "балансі влади"	16,1
	зміни статусу (посади)	15,6
	можливі кадрові перестановки й нові призначення	60,2
Страх невідповідності компетенції	загроза особистому престижу	17,1
	неможливість реалізувати себе в професійному плані в нових умовах	49,4
	неможливість адаптуватися до нових умов діяльності	15,6
	зміна роду діяльності	15,6

З табл. 3 можна зробити висновок, що в більшості респондентів опір часто виникає у зв'язку з тим, що на їх думку впровадження системи якості може привести до змін в системі матеріальної винагороди, можливості матеріальних втрат та звільненню. Отже, однією з основних причин виникнення опору впровадженню системи якості є страх матеріальних втрат з боку персоналу.

Іншою причиною виникнення опору впровадженню системи управління якістю, як виявило дослідження, є страх перед невідомістю й невизначеністю, що спричинюється недостатньою ясністю перспективи подальшого розвитку організації. Опір викликає також страх втратити контроль, що виражається в неприйнятті розробленої притягнутими консультантами програми впровадження системи управління якістю.

Однією з причин виникнення опору є побоювання збільшення робочого навантаження через перерозподіл функцій і відповідальності. Можливі кадрові перестановки й нові призначення також є фактором, що викликає опір, оскільки можуть нести загрозу статусу та кваліфікації працівника. Опір впровадженню системи якості викликає й неможливість реалізувати себе в професійному плані в нових умовах, таким чином, ще однією причиною опору персоналу впровадженню системи якості є страх невідповідності компетенції новим умовам діяльності.



Таким чином, можна зробити висновок, що по даній виборці респондентів основними причинами виникнення опору персоналу впровадженню системи якості в діяльність органів виконавчої влади є страх матеріальних втрат; страх перед невідомістю й невизначеністю; побоювання збільшення робочого навантаження; втрата контролю; загроза статусу й кваліфікації та страх невідповідності компетенції. Можливості виникнення опору впровадженню системи якості через неприйняття нового та загрозу міжособистісним відносинам не виявлено.

Отже, запропонована методика дозволяє виявити причини виникнення опору персоналу впровадженню системи якості в органах виконавчої влади. Облік причин опору персоналу у свою чергу сприятиме зменшенню опору персоналу та дозволить впроваджувати систему якості в діяльності органів виконавчої влади з найменшими витратами й з максимальним результатом.

---

**Література:** 1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с. 2. Ковени М. Стратегический разрыв: технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен, Д. Кинг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 232 с. 3. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М.: ЗАО "Экономика", 2000. – 574 с. 4. Тульчинский Г. Управление внутрифирменным сопротивлением // Персонал-Микс. – 2001. – №1(2) – С. 48 – 51. 5. Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизации и консультантам по управлению. – М.: Дело, 1999. – 496 с. 6. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шверова. – 4-е изд., дополн. – М.: Азбуковник, 1999. – 944 с. 7. Clarke L. Zarzadzanie zmiana. – W-wa: W-wo Gebethner i Ska, 1997. – 258 s.

---

**Жукарєв В. Ю.**

УДК 658.016.7

## **ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ ЯКІСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

*In the article the usage of the data model and the model developed on the basis of the standard IDEF0 with the aim of taking the qualitative administrative transformation decision is offered.*

Важливою проблемою розвитку організації будь-якої форми власності, у тому числі державних органів і бюджетних організацій, є зміни, що відбуваються як у самій організації, так і за її межами. Одними з видів змін, що найбільше впливають на організацію, є трансформаційні процеси. Успішність функціонування організації залежить від того, наскільки якісними будуть трансформаційні управлінські рішення [1].

На сьогодні трансформаційними процесами займаються такі вчені, як Л. Ю. Гордієнко, А. Мельнік, Г. Мінцберг, О. Щегельська, але в роботах цих вчених недостатньо розкрито застосування інформаційного забезпечення при прийнятті управлінських трансформаційних рішень.

Як зазначається в роботі [2], якість управлінського рішення забезпечується інформацією: її наявністю/відсутністю, достовірністю, оперативністю одержання та обробки, можливістю аналізу рішень, що приймаються.

Якість управлінських рішень, як відмічають автори в роботі [3], залежить також від повноти, актуальності й наочності подання необхідної для аналізу інформації.

Застосування сучасних інформаційних технологій дозволяє скоротити невизначеність, що виникає при здійсненні трансформаційних перетворень, і тим самим знизити ймовірність зробити помилку при ухваленні рішення. Інформаційні технології надають керівництву необхідну й корисну інформацію, а також збільшують обґрунтованість інформаційного забезпечення, необхідного для прийняття раціонального й об'єктивного управлінського трансформаційного рішення.

З вищенаведеного можна вказати мету публікації, а саме розроблення інформаційного забезпечення, використання якого буде підвищувати якість прийняття трансформаційного управлінського рішення за рахунок запропонованої моделі даних проведених трансформаційних перетворень, а також моделі проведення трансформаційних перетворень, розробленої за стандартом IDEF0.

Для більш якісного прийняття управлінського трансформаційного рішення важливу роль відіграє наявність інформації про проведені раніше трансформаційні зміни. Таким чином, можна стверджувати, що для якісного прийняття управлінського трансформаційного рішення необхідна розробка бази даних (БД) за проведеними трансформаційними змінами.

---

© Жукарєв В. Ю., 2006

До фактора, який впливає на ефективність трансформаційних рішень, відноситься також якість моделей, використовуваних для ухвалення даного рішення. Для моделювання складних систем добре зарекомендували себе стандарти, що належать до методології сімейства IDEF, зокрема такі, як: IDEF0, IDEF1, IDEF1X, IDEF2, IDEF3, IDEF4, IDEF5 тощо [4; 5].

Одним із важливих моментів, що впливає на якість трансформаційного рішення, який варто врахувати при моделюванні, є розгляд всіх керуючих впливів, спрямованих на проведення трансформації, механізмів її реалізації й усіх вихідних даних про організацію, необхідних для проведення трансформаційних перетворень (вхідна інформація).

Зазначені обставини роблять актуальним і необхідним дослідження проблем впровадження інформаційних технологій для моделювання процесів трансформації й розробку баз даних для прийняття управлінських трансформаційних рішень.

Трансформація – це особливий вид змін, що на відміну від звичайних змін, торкає діяльність усього об'єкта змін, а не окремих його частин, і призводить до корінних перетворень у діяльності даного об'єкта [6].

У цей час трансформаційні процеси досліджуються з різних точок зору. Так, більшість авторів, серед яких можна виділити Генрі Мінцберга [7], підходять до даної проблеми в основному з погляду реструктуризації або реорганізації. В науковій літературі існують підходи, які розглядають дану проблему або з боку внутрішніх [8], або з боку зовнішніх трансформацій [9]. Причому необхідно зауважити, що багато авторів розглядають зовнішні трансформації тільки з боку перетворень економіки країни [9], а внутрішні – в основному з погляду реструктуризації [8]. На погляд автора, дану проблему необхідно розглядати в комплексі.

З метою обліку об'єктивних факторів і практичної потреби в прийнятті ефективних трансформаційних рішень у роботі [10] була запропонована класифікація трансформаційних процесів, що розроблена на основі підходів, викладених у роботах [11; 12].

Запропонована в роботі [10] класифікація дає можливість виділити й урахувати фактори, що роблять вплив на процес і результат організаційної трансформації, а також використовувати сучасні інформаційні технології.

Дана обставина особливо важлива для забезпечення замкнутого циклу підготовки інформації для ухвалення рішення. Не менш важливо при створенні БД, необхідної для вироблення трансформаційного рішення, знання історії питання, інформаційних прецедентів, можливість заздалегідь представити ефект від використання відпрацьованих процедур і зв'язків. Все це дозволяє істотно скоротити й спеціалізувати набір базових показників й спростити визначення вимог для збору інформації, що забезпечить прийняття більш якісного рішення.

Для забезпечення якості прийняття трансформаційного рішення за допомогою SADT (Structured Analysis and Design Technique)-технології (стандарт IDEF0) був проведений структурний аналіз, у результаті чого побудована концептуальна модель процесу трансформації (рис. 1) у формі контекстної діаграми, яка розроблена за допомогою програмного продукту BPwin.

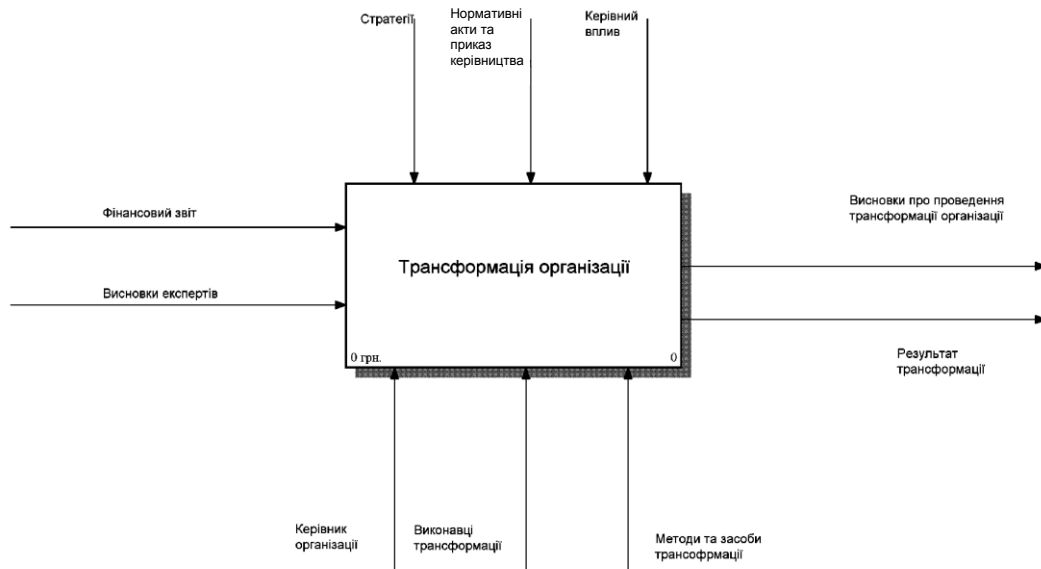


Рис. 1. Контекстна діаграма концептуальної моделі процесу трансформації організації

Модель процесу трансформації організації (рис. 1) дозволяє врахувати всі необхідні фактори та більш детально розглянути процес проведення трансформації.

Для прийняття якісних трансформаційних рішень на основі моделі "Трансформація організації" необхідно мати відповідну базу даних. Наявність бази даних (БД) дозволить керівництву організації при виробленні трансформаційного рішення опиратися на досвід проведених раніше трансформаційних перетворень, що не тільки заощадить час, але й дозволить уникнути помилок, що виникли при проведенні трансформацій в інших організаціях.



У цей час є велика кількість інформаційних інструментів як для проектування БД, так і керування ними (СУБД). У даній роботі пропонується використовувати як інструментальний засіб ERwin, за допомогою якого була спроектована модель бази даних, фізичний вигляд якої представлено на рис. 2. Запропонована модель дозволяє створити базу трансформацій, що надалі стане основою розробки плану проведення трансформації організації.

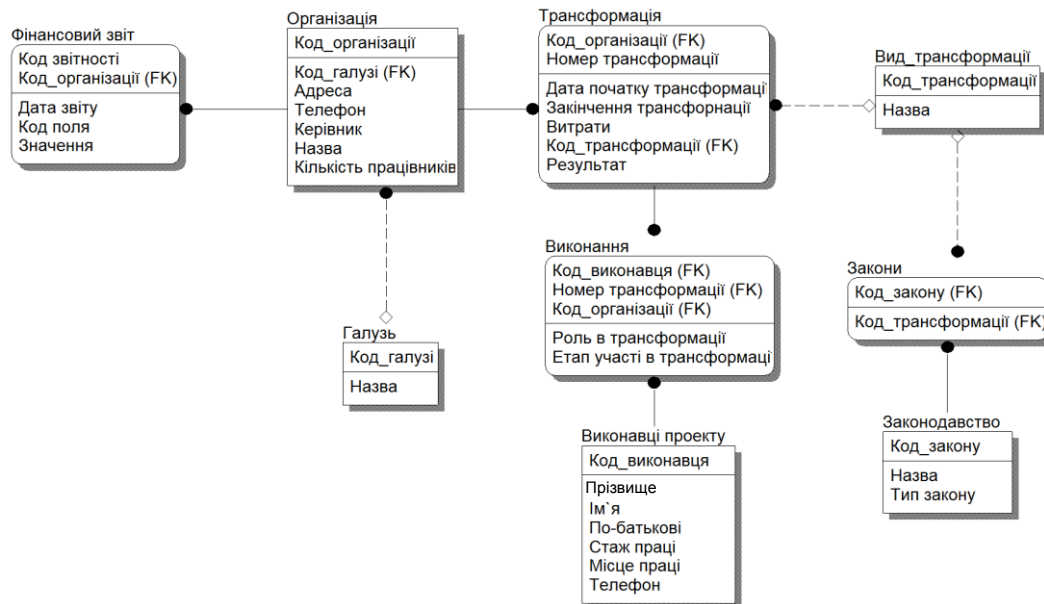


Рис. 2. Фізична модель даних

Модель БД складається з довідкової й оперативної інформації. Вся інформація, отримана про проведені трансформації, заноситься в таблиці, створювані на основі моделі БД. Такі таблиці, як "Виконання трансформації", "Трансформація", "Фінансовий звіт" і "Використовувані закони", є оперативними. А таблиці "Організація", "Галузь", "Виконавці проекту", "Вид трансформації" і "Законодавство" – довідковими.

За правилами заповнення баз даних у першу чергу заповнюється довідкова інформація. Так у таблицю "Галузь" заносяться назва галузі й код галузі. При цьому код галузі буде ключовим полем (по ключовому полю здійснюється зв'язок з іншими таблицями). Таблиця "Виконавці проекту" містить довідкову інформацію про особи, що беруть участь у трансформації, у вигляді полів: "Прізвище", "Ім'я", "По батькові", "Стаж роботи", "Місце роботи", "Телефон" і ключового поля "Код виконавця". Дані про організацію, в якій проводять трансформаційні перетворення, заносяться в таблицю "Організація" з відповідними полями, а саме: "Код організації" (ключове поле), "Назва", "Адреса", "Телефон", "Керівник" і "Код галузі" (зовнішній ключ). У таблицю "Вид трансформації" вводяться назви всіх відомих трансформаційних перетворень, а ключове поле даної таблиці – "Код трансформації". Таблиця "Законодавство" складається з таких полів, як "Тип закону", "Назва" і "Код закону"; при цьому функції даної таблиці може виконувати зовнішня база даних законодавства країни.

Оперативна інформація заповнюється на підставі довідкової інформації й оперативних даних. Так таблиця "Трансформація" заповнюється на підставі довідкових таблиць "Організація" і "Вид трансформації" та містить у собі поля: "Номер трансформації" (ключове поле), витрати на проведення трансформації, дати початку й закінчення трансформації, а також поле результату трансформації, що має тільки два значення: позитивний і негативний.

Таблиця "Виконання трансформації", заповнювана на основі довідкової таблиці "Виконавці проекту" і оперативної таблиці "Трансформація", необхідна для того, щоб визначити ролі виконавців трансформації й на яких саме етапах трансформації вони були задіяні. Таблиця "Використовувані закони" заповнюється на підставі таблиць "Вид трансформації" і "Законодавство". Дана таблиця містить поля "Номер закону" (ключове поле) й "Дата дії". Таблиця "Фінансовий звіт" зв'язана з довідковою таблицею "Організація" і містить поля "Дата звіту", "Код поля", "Значення" і "Код звітності" (ключове поле).

Таким чином, розробка інформаційного забезпечення, а саме: структури й складу БД є важливим етапом із створення інформаційної складового процесу прийняття управлінського трансформаційного рішення.

Запропоновані модель трансформації, а також модель даних проведених трансформаційних перетворень допоможуть особі, що приймає рішення, виробляти більш якісні управлінські рішення щодо проведення трансформаційних перетворень на основі прецедентів розглянутих трансформаційних перетворень.

Слід також зазначити, що існує об'єктивна необхідність у подальших розробках технології та інформаційного забезпечення для поліпшення якості процесу вироблення й прийняття управлінського трансформаційного рішення.

**Література:** 1. Гордиенко Л. Ю. Трансформация как системный вид изменений на предприятии / Л. Ю. Гордиенко, В. Ю. Жукарев // Матеріали 3-ї Міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції, 1 – 9 травня 2002 р., м. Ужгород. – Харків: Українська Асоціація "Жінки в науці та освіті"; Харківській національний університет імені В. Н. Каразіна., Ужгородський національний університет, 2002. – 290 с. 2. Тарасова Е. Не поручайте выбор управленческой системы "ПРОГРАММИСТУ" // <http://www.intalev.ru/?id=770> 3. Буйдов А. Как ERP-система может улучшить качество управленческих решений / А. Буйдов, О. Чехонадских // <http://iimag.ru/?ID=473736> 4. Верников Г. Обзор стандарта IDEF0 // <http://www.idefinfo.ru/content/view/12/27/> 5. Черемных С. В. Структурный анализ систем: IDEF-технологии / С. В. Черемных, И. О. Семёнов, В. С. Ручкин. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 148 с. 6. Гордиенко Л. Ю. О методах принятия управленческих трансформационных решений на уровне предприятия / Л. Ю. Гордиенко, В. Ю. Жукарев // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Збірник наукових праць. Тематичний випуск "Технічний прогрес і ефективність виробництва". – Харків: НТУ "ХПІ". – 2003. – №22. – Т. 2. – С. 127 – 130. 7. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел // Пер. с англ.; [Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Изд. "Питер". 2000 – 336 с. 8. Щегельська О. Трансформація: з чого почати? // Рынок капитала. – 2000. – №19 – 20. – С. 27 – 29. 9. Мельник А. Трансформація системи планування на підприємствах Росії // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №4. – <http://www.ptpu.ru> 10. Жукарев В. Ю. Подход к классификации трансформационных процессов на предприятии // Коммунальное хозяйство городов. – К.: Техника, 2003. – С. 94 – 98. 11. Дафт Р. Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2001. – 832 с. 12. Вацьковски К. С. Подходы к трансформации предприятия / К. С. Вацьковски, Л. Ю. Гордиенко // Вісник Харківського державного економічного університету. – 2000. – №1. – С. 41 – 43.

УДК 336.14

**Маматов В. П.**

**Маматова Т. В.**

## ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ДОКУМЕНТІВ ISO ПРИ СТВОРЕННІ ТА УДОСКОНАЛЕННІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

*In the article the perspectives of using the ISO documents while creating and improving the system of quality management in the executive authorities are considered.*

В останні два десятиріччя в розвинутих країнах провадяться реформи, частиною загального спрямування яких є зосередження уваги на якості послуг державного управління та місцевого самоврядування [1]. Одним із головних положень, які є підґрунтям звернення уваги на якість суспільних послуг (public services), є те, що організації державного сектору існують, перш за все, для того, щоб надавати послуги клієнтам (споживачам, замовникам, користувачам тощо), а не з метою забезпечення працевлаштування державних службовців [2].

У фаховій літературі з управління на основі якості питанням управління якістю послуг приділяється значна увага [3 – 5]. Ця тема постійно розглядається на засіданнях окремих секцій міжнародних конгресів та конференцій з якості [6 – 10]. У сфері надання суспільних послуг широкомасштабні дослідження щодо підвищення якості вже понад десять років провадяться Службою державного управління Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР/ОЕСД). Розробки ОЕСР базуються на дослідженнях, висвітлених у публікації 1987 р. "Адміністрування як надання послуг – громадськість як клієнт" [1]. Сучасні дослідження в країнах Європи спрямовані на побудову систем вимірювання якості послуг [8; 11; 12].

В Україні окремі публікації у фахових виданнях з державного управління були присвячені визначенню поняття "послуга" у сфері державного управління та місцевого самоврядування [13 – 16] та розгляду концепції сервісної держави із виходом на обґрунтування доцільності впровадження

© Маматов В. П., Маматова Т. В. 2006





стандартів обслуговування населення держави [17]. Особливості забезпечення якості при наданні державних та муніципальних послуг обговорювались на міжнародних та регіональних конференціях "Оцінка та стандартизація якості муніципальних послуг: проблеми та перспективи" (14 – 16.07.2004 р., м. Київ), "Управління якістю в органах місцевого самоврядування на основі міжнародного стандарту ISO 9001 – 2000" (1.12.2004 р., м. Комсомольськ Полтавської області), "Муніципальний менеджмент: становлення та розвиток в Україні" (10.12.2004 р., Дніпропетровськ), "5-та Міжнародна Конференція країн Центральної та Східної Європи, ЕОQ-УАЯ", 21–22.09.2005 р., Київ), "Реформування системи місцевого самоврядування великого промислового міста. Досвід та проблеми" (15 – 16.12.2005 р., м. Макіївка Донецької області) тощо.

Спираючись на зарубіжний і вітчизняний досвід управління на основі якості в суспільному секторі, у роботі [18] було запропоновано системну модель забезпечення якісних суспільних послуг у вигляді чотирьох елементів, де кожний є елементом іншої системи (рис. 1):

- упровадження стандартів суспільних послуг (1);
- упровадження систем управління якістю (2);
- застосування загальної схеми оцінювання (3);
- розповсюдження позитивної практики та бенчмаркінгу (4).

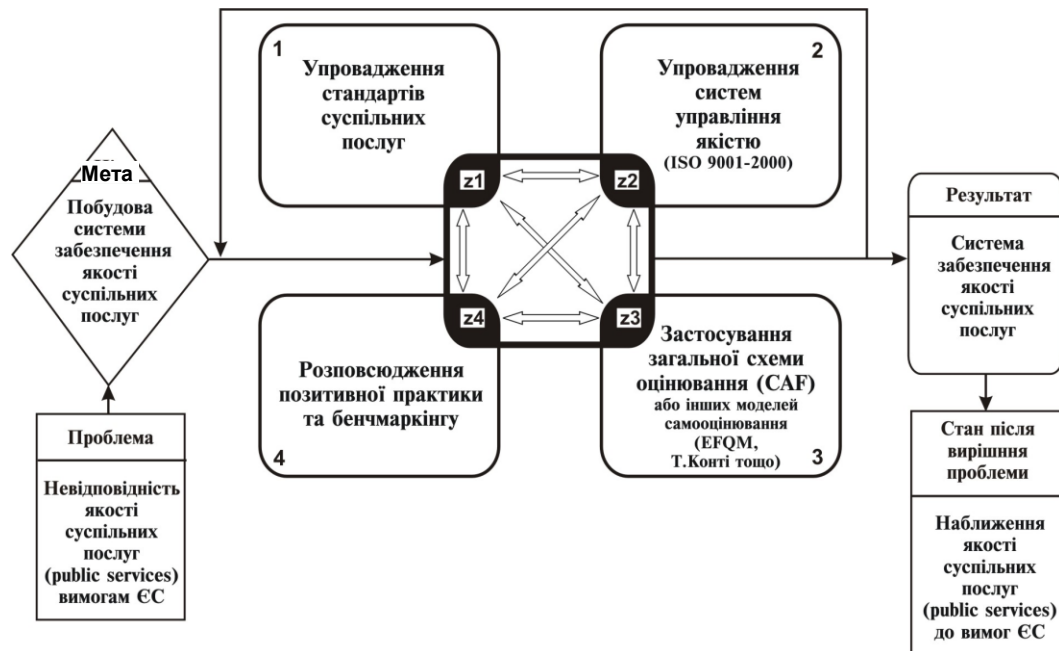


Рис. 1. Системна модель забезпечення якості суспільних послуг

Вивчивши зв'язки та закономірності в цій системі, слід створити підґрунтя для побудови системи забезпечення якості суспільних послуг в Україні. Будемо враховувати всі чотири елементи системи, але для повного розуміння системи необхідно визначити частини підходів 1 – 4, які підтримують реалізацію цілі системи – зони z1, z2, z3, z4 моделі (рис. 1).

*Упровадження стандартів суспільних послуг (1).* Кожну послугу можна описати в категорії стандарту. Стандарт – це "створений на основі консенсусу та ухвалений визнаним органом нормативний документ, що встановлює для загального і багаторазового користування правила, настановчі вказівки або характеристики різних видів діяльності чи її результатів і який є спрямованим на досягнення оптимального ступеня впорядкованості і певній сфері та доступним широкому колу користувачів" [19, с. 29].

Запровадження стандартів суспільних послуг разом із системою показників та інструментарієм вимірювання ступеня реалізації встановленого стандарту в Європі вважають практичним виконанням конституційного права громадян на отримання загальнодоступних суспільних послуг однакового рівня. Даний підхід до забезпечення якості послуг є поширеним як у країнах Європи, так і у США [17].

У Західній Європі з початку 80-х рр. ХХ ст. відбуваються процеси розробки показників якості діяльності організації суспільного сектору з подальшим їх відображенням у стандартах. Цей багаторічний досвід був запропонований для впровадження в країнах Східної Європи, зокрема в Польщі. Зараз здійснюються спроби створення таких стандартів, як на національному, так і на місцевому рівнях.

Коректно розроблений стандарт на суспільну послугу може стати:

- мірою очікувань громадян – платників податків;
- інструментом для вимірювання ефективності заходів суспільного управління;
- інструментом для визначення бюджету для окремих послуг;
- засобом сприяння доброякісному плануванню бюджетних доходів та витрат.

На думку польських фахівців, для впровадження підходу необхідно: визначити послуги та потрібні процеси; вирішити – що вимірювати; розробити систему показників діяльності.



Слід також урахувати можливості створення внутрішніх (внутрішньоорганізаційних) стандартів, які є надзвичайно корисними, якщо ґрунтуються на нагромаджених знаннях організації та використовують дані, отримані від порівняння із зовнішнім досвідом (у тому числі завдяки вивченню позитивної практики й бенчмаркінгу) [20]. Наведені елементи внутрішніх стандартів організації не можуть бути внесені ззовні або з стандартів вищого рівня (галузевих, національних, міжнародних). Вони залежать від розміру організації, її технологічних особливостей, сектору економіки та організаційної культури з притаманною їй системою цінностей.

*Упровадження систем управління якістю (2).* З 2001 р. в Україні діє оновлена версія міжнародного стандарту ISO 9001 – 2000 "Системи управління якістю. Вимоги" – ДСТУ ISO 9001 – 2001 [21]. Підсумовуючи наведене в доповідях учасників міжнародній конференції "Оцінка та стандартизація якості муніципальних послуг: проблеми та перспективи", можна з впевненістю наголосити, що універсальність оновленого стандарту дозволяє успішно впроваджувати його в організаціях суспільного управління.

Британські фахівці, зокрема, вважають, що підхід, запропонований у даному стандарті для суспільних послуг, полягає в тому, щоб визначати та документувати процедури організації з метою задоволення потреб споживача/клієнта/замовника, зменшувати кількість помилок у діяльності, постійно поліпшувати діяльність, відповідаючи стандартам послуг.

Необхідно завжди пам'ятати, що стандарти були запропоновані як механізм регулювання відносин "споживач – постачальник" і тому були частиною ідеї зовнішнього управління якістю. Впровадження зовнішніх стандартів і навіть настанов (як, наприклад, ISO 9004), потребує від організації тривалого періоду адаптації [20]. Зовнішній стандарт – це база для порівняння, це мінімальні вимоги у сфері застосування стандарту, це основа для зовнішнього незалежного оцінювання (сертифікації).

Включення перших двох елементів у системну модель забезпечення якості суспільних послуг призводить до такого ефекту: як тільки стандарт на послугу був визначений і став легітимним, одразу може сформуватись підсистема управління для забезпечення відповідності цьому стандарту.

Перший сертифікат на систему управління якістю за ISO 9001 у суспільному секторі був виданий у 1995 році канадському місту Сент-Августин де Десмон (Saint-Augustine de Desmonres), в якому мешкає 15 000 що відноситься до муніципалітету міста Квебек (Municipality of Quebec City) [22].

В Україні вже є приклади успішного впровадження систем управління якістю відповідно до ISO 9001 – 2000 в органах державного управління [23 – 26] та місцевого самоврядування [27; 28], зокрема у містах Бердянську та Комсомольську.

Досвід впровадження вимог міжнародного стандарту ISO 9001 в організації різних сфер діяльності свідчить про те, що користувачі даного стандарту стикаються з певними проблемами при трактуванні вимог стандарту та запровадженні їх у практичну діяльність. Тому стандарти ISO 9000 та 9001 доповнюють понад 20 інших стандартів, настанов та звітів, що підготовлені технічним комітетом ISO ТК 176 "Управління якістю та забезпечення якості" й іншими технічними комітетами ISO. Деякі з них вже прийняті як державні стандарти України або проходять відповідні процедури гармонізації та можуть бути застосовані при створенні та удосконаленні систем управління якістю в органах місцевого самоврядування (таблиця).

Таблиця

**Основні міжнародні стандарти та інші документи ISO і гармонізовані з ними ДСТУ, що можуть бути застосовані при створенні та удосконаленні систем управління якістю в органах місцевого самоврядування [29 – 31; ТК 93/1]**

ISO	ДСТУ ISO	Назва укр./англ.
1	2	3
9000:2000	9000:2001	Системи управління якістю. Основні положення та словник Quality management systems – Fundamentals and vocabulary
9001:2000	9001:2001	Системи управління якістю. Вимоги Quality management systems – Requirements
9004:2000	9004:2001	Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності Quality management systems – Guidelines for performance improvements
10001:****		Системи управління якістю. Задоволення споживача. Настанови щодо кодексу поведінки Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for codes of conduct
10002:2004		Системи управління якістю. Задоволення споживача. Настанови щодо роботи зі скаргами споживачів Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for complaints handling in organizations
10003:****		Системи управління якістю. Задоволення споживача. Настанови щодо вирішення спірних питань із зовнішніми споживачами Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for external customer disputes resolution
10005:1995 10005:****		Системи управління якістю. Настанови щодо планів якості Quality management – Guidelines for quality plans
10006:2003	10006:****	Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах Quality management – Guidelines for quality management in projects
10007:2003	10007:****	Системи управління якістю. Настанови щодо управління конфігурацією Quality management systems – Guidelines for configuration management



1	2	3
10012:2003	10012:****	Системи управління вимірюваннями. Вимоги до процесів вимірювань та вимірювального обладнання Measurement management systems – Requirements for measurement processes and measuring equipment
TR 10013:2001	10013:2002	Настанови щодо управління документацією системи управління якістю Guidelines for quality management system documentation
TR 10014:1998		Настанови щодо управління економікою якості Guidelines for managing the economics of quality
TR 10014:****	TR 10014:****	Системи управління якістю. Настави щодо реалізації фінансових та економічних вигод Quality management systems – Guidelines for realizing financial and economic benefits
10015:1999	10015:****	Управління якістю. Настави щодо навчання Quality management – Guidelines for training
10017:2003	10017:****	Настанови щодо застосування статистичних методів згідно з ISO 9001:2000 Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000
DIS 10018:****		Робота зі скаргами. Настави для організацій Complaints handling – Guidelines for organizations
10019:2005		Настанови щодо відбору консультантів з впровадження систем управління якістю та користування їх послугами Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services
11462:2001		Настанови щодо впровадження статистичного управління процесами Guidelines for implementation of statistical process control (SPC)
19011:2002	19011:2003	Настанови щодо здійснення аудитів систем управління якістю та/або навколишнім середовищем Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing
Інші документи ISO стосовно управління якістю		
IWA 1:2001		Системи управління якістю. Настави щодо поліпшення процесів в організаціях охорони здоров'я Quality management systems – Guidelines for process improvements in health service organizations
IWA 2:2003		Системи управління якістю. Настави щодо застосування ISO 9001:2000 в освіті Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education
IWA 4:2005		Системи управління якістю. Настави щодо застосування ISO 9001:2000 в місцевому самоврядуванні Quality Management Systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2000 on Local Governments

Слід розглянути можливості використання зазначених стандартів при створенні та удосконаленні систем управління якістю в органах виконавчої влади за допомогою схеми, зображеної на рис. 2 (побудовано за ідеєю авторів роботи [29]).

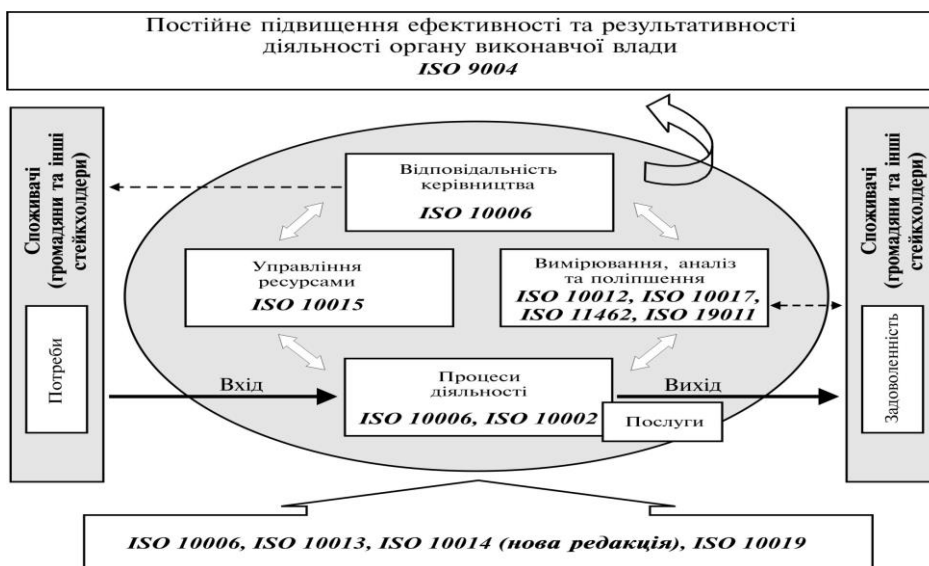


Рис. 2. Використання стандартів та інших документів ISO при створенні й удосконаленні систем управління якістю в органах виконавчої влади

Створення системи управління якістю органу виконавчої влади доцільно проводити із застосуванням *проектного підходу (ISO 10006)*, не враховуючи рекомендації щодо *управління документацією (ISO 10013)*, використання *інструментарію управління якістю для реалізації восьми принципів менеджменту якості (ISO 10014 у новій редакції)* та *відбору консультантів (ISO 10019)*.

При проектуванні, реалізації та реінжинірингу основних процесів надання суспільних послуг можливо враховувати рекомендації щодо *управління якістю в проектах (ISO 10006)* та *поводження зі скаргами споживачів (ISO 10002)*.

Для реалізації вимог стандарту ISO 9001 щодо вимірювання, аналізу та поліпшення необхідно звертатись до рекомендацій, що викладені у стандартах, пов'язаних із застосуванням *статистичних методів управління якістю (ISO 10017, ISO 11462)*, *побудовою систем вимірювання (ISO 10012)* та *проведення аудитів системи управління (ISO 19011)*.

Керівникам органів виконавчої влади всіх рівнів доцільно використовувати при здійсненні *аналізу з боку керівництва* настанови щодо управління якістю в проектах (*ISO 10006*). Для управління людськими ресурсами надзвичайно важливо враховувати рекомендації щодо побудови ефективної системи *підвищення компетентності персоналу (ISO 10015)*.

Для визначення підходів до реалізації *постійного удосконалення діяльності* органу виконавчої влади можна звертатись до міжнародного стандарту *ISO 9004*. При тому необхідно пам'ятати, що міжнародний стандарт ISO 9004–2000 буде повністю переглянутий до 2008 р. на базі японського стандарту JIS/TR Q0005:2005 (Quality management systems – Guidelines for sustainable growth. Системи управління якістю. Наставови щодо сталого зростання). У даному стандарті робиться наголос на тому, що стає зростання досягається завдяки спроможності організації враховувати зміни у зовнішньому середовищі та проводити необхідні інновації, засновані на знаннях.

На реалізацію принципу постійного поліпшення системи управління спрямовані також третій та четвертий елементи системи забезпечення якості суспільних послуг (див. рис. 1).

*Застосування загальної схеми оцінювання (3)*. Загальна схема оцінювання (Common Assessment Framework – CAF) побудована на базі моделі досконалості EFQM (Європейський фонд управління якістю) за ініціативою міністрів Європейського Союзу, що відповідають за діяльність органів державної влади, та дуже широко впроваджена у діяльність суспільного сектора в Європі [8; 32; 33].

Модель CAF була презентована Європейським інститутом державного управління (EIPA) на 1-й Конференції з якості державного управління в ЄС (The 1st Quality Conference for Public Administration in the EU) у Лісабоні в 2000 р. після пілотного впровадження в багатьох країнах ЄС у 2002 р. модель була відкоригована й набула сучасного вигляду (рис. 3).

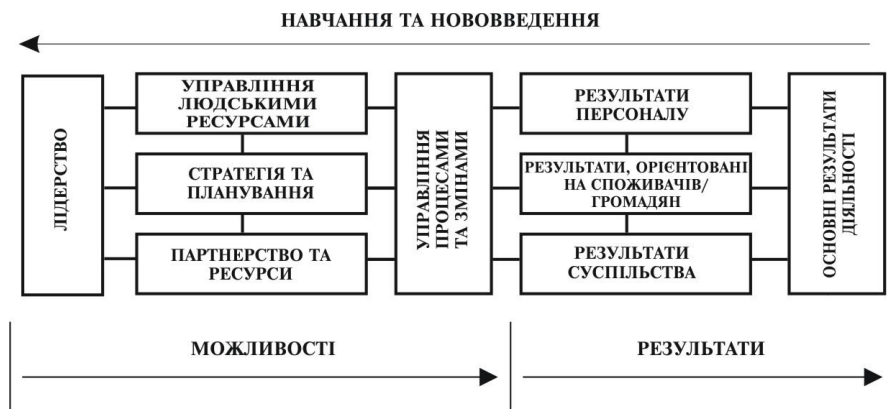


Рис. 3. Структура моделі CAF

Модель CAF має чотири основні цілі:

1. Усвідомити специфічні риси організацій суспільного сектору.
2. Бути інструментом для установ, які прагнуть поліпшити показники своєї діяльності.
3. Виконувати функції "мосту" між різними моделями менеджменту якості.
4. Сприяти бенчмаркінгу між організаціями суспільного сектору.

За результатами впровадження моделі CAF в 2000 – 2003 рр. був запропонований розподіл інструментів і технік TQM для застосування в межах моделі CAF, зокрема впровадження систем управління якістю на базі міжнародних стандартів ISO серії 9000 та 14000, здійснення аудитів, застосування BSC та бенчмаркінгу [11].

За наявності в організації достатнього досвіду проведення самооцінювання можливе впровадження "складніших" моделей досконалості EFQM, авторської моделі самооцінювання Т. Конті тощо [34]. Слід також враховувати те, що витрати ресурсів на проведення таких оцінювань будуть значно більшими, ніж за моделлю CAF.

Введення до системної моделі забезпечення якості суспільних послуг третього елемента – застосування загальної схеми оцінювання – дасть реальну можливість для організацій суспільного сектору в Україні скористатися досвідом інших організацій та заохотити їх до проведення заходів у сфері бенчмаркінгу в масштабі Європейського Союзу.



*Розповсюдження позитивної практики та бенчмаркінгу (4).* Існує чимало визначень дефініцій позитивної (найкращої) практики (good/best practice) та бенчмаркінгу (benchmarking) [35 – 37]. Більшість з визначень містить спрямування на навчання та розвиток організації завдяки вивченню найкращих досягнень, порівнянню себе "з іншими" та здобуванню знань "від інших". Так, у словнику [38]: бенчмаркінг – це "порівняльний аналіз із організацією-аналогом на основі системи взаємопов'язаних показників з метою запозичення передового досвіду та визначення раціональних шляхів діяльності". Бенчмаркінг дає можливість визначити власні переваги й слабкі місця, відшукати напрями змін і шляхи інноваційного розвитку.

З початку 90-х років ХХ ст. у країнах Європейського Союзу почали створюватись системи нагромадження та обміну позитивними практиками в організаціях суспільного управління. За ініціативою Секретаріату Кабінету Міністрів Великої Британії (Cabinet Office) створена спеціалізована бенчмаркінгова мережа – The Public Sector Benchmarking Service (PSBS) [37], за допомогою якої будь-які організації суспільного сектору можуть отримувати: дані про принципи бенчмаркінгу; інформацію про потенційних партнерів для обміну досвідом управлінських рішень; приклади реалізованих проєктів; інформацію про конференції, семінари, наради тощо. Британська система є, водночас, частиною більшої системи, яка охоплює організації країн Європейського Союзу – The European Benchmarking Network (EBN) [39]. База даних цієї мережі надає можливість пошуку за ключовими словами в окремих секторах економіки та країнах.

Дуже цікавим та корисним є досвід Польщі, де існує аналогічна Інтернет-база позитивних практик UMBRELLA [40]. Описи позитивних практик, зокрема, стосуються: систем оцінювання на набору працівників; комплексних перевірок організацій; систем візуалізації інформації в офісах; створення мережі пунктів інформування про послуги; запровадження централізованої системи реєстрації скарг та заяв.

Таким чином, включення четвертого елемента до системної моделі дасть можливість створити підґрунтя для постійного поліпшення, як того вимагає система управління якістю за міжнародним стандартом ISO 9001 – 2000.

Вважаємо, що системне поєднання описаних чотирьох підходів до забезпечення якості суспільних послуг дасть можливість подолати догматичність прихильності до окремих моделей або підходів й запобігти виникненню в Україні ситуації розчарування в стандартних моделях якості та організаційної досконалості, що спостерігалась у Європі наприкінці ХХ ст. Необхідно також урахувувати те, що запропонована системна модель має бути узгодженою із стратегіями розвитку та ситуативними моделями конкретних органів суспільного управління.

---

**Література:** 1. Administration as a Service – the Public as a Client: The OECD Report. – OECD, 1986. – 144 p. // <http://www1.oecd.org/puma/citizens/pubs/ASPAC.pdf>. – 14.08.2004. 2. Уряд для громадян. Ініціативи щодо поліпшення якості послуг: Пер. з англ. / SIGMA PHARE. – Л., 2000. – 294 с. 3. Руководство по применению стандарта ИСО 9001:2000 в сфере услуг / Пер с англ. А. Л. Раскина. – М.: РИА "Стандарты и качество", 2002. – 192 с. 4. Совершенствование бизнеса на основе оценки и управления качеством услуг: Монография / Р. Д. Блинова, Е. В. Гаврюшина, В. С. Лагутин / [Под ред. В. С. Лагутина, Ю. И. Мхитаряна. – М.: Изд. центр "Интерэком", 2002. – 244 с. 5. Хаксевер К. Управление и организация в сфере услуг / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик. – 2-е изд.; [Пер. с англ. // Под ред В. В. Кулибановой. – СПб.: Питер, 2002. – 752 с. 6. Program of The 45th European Quality Congress – Quality: The Bridge to Global Competition // Proceedings The 45th European Quality Congress, Istanbul. – CD: TSE, 2001. 7. The 12th NISPAcee Annual Conference: Conference Schedule, 2004 // <http://www.nispa.sk/files/conferences/2004/Conference%20schedule.htm>. – 01.09.2004. 8. The 3ed Quality Conference for Public Administration in the EU // <http://www.3qconference.org/?pag=home>. – 20.10.2004. 9. The 48th EOQ Congress: Programme. – [http://eoq2004.gost.ru/eng/prog\\_e.html](http://eoq2004.gost.ru/eng/prog_e.html). – 01.09.2004. 10. The 49th EOQ Congress: Programme // <http://www.tse.org.tr/English/DuyuruYayin/eoq2005.asp>. – 01.11.2004. 11. European CAF Event. – European institute of Public Administration, 2003 // <http://www.eipa.nl/CAF/ConferenceActivities/Rome/presentations.htm>. – 20.10.2004. 12. Improving the Quality of East and West European Public Services / Edited by Elke Löffler and Mirko Vintar. – Oxon: Ashgate Publishing, 2004. – 274 p. 13. Авер'янов В. Б. До питання про поняття так званих "управлінських послуг" // Право України. – 2002. – №6. – С. 125 – 126. 14. Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади: Монографія / А. О. Чемерис, М. Д. Лесечко, А. В. Ліпенцев, А. О. Каляев, В. М. Ципук, О. Л. Пастух, О. В. Поляк / За заг. ред. А. О. Чемериса. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. – 152 с. 15. Гарашук В. Управлінські послуги – новий інститут чи нова політика? // Вісник Академії прав. наук. – 2001. – №3 (26). – С. 109 – 114. 16. Далецький В. Управлінські послуги: сутність, ознаки, види // Вісник НАДУ. – 2003. – №3. – С. 93 – 99. 17. Оболенський О. Державне управління і державна служба України: реформування у світлі світового досвіду // Матеріали наук.-практ. семінару "Формування демократичного та ефективного державного управління в Україні" – К.: Вид. УАДУ, 2002. – С. 9 – 33. 18. Маматова Т. Система забезпечення якості суспільних послуг // 36. наук. пр. "Актуальні проблеми державного управління". – Дніпропетровськ: Дніпропетр. регіон. інститут держ. упр. НАДУ, 2004. – Вип. 4 (18). – С. 103 – 113. 19. ДСТУ 1.0:2003, ДСТУ 1.1:2001, ДСТУ 1.2:2003, ДСТУ 1.5:2003, ДСТУ 1.7:2001, ДСТУ 1.13:2001, ДСТУ ISO / IEC Guide 59:2000: Національна стандартизація. – К.: Держспоживстандарт України, 2003. – 200 с. 20. Устинкин С. В. Основы менеджмента (проблемы совершенствования менеджмента в государственных организациях): Учебн. пособ. / С. В. Устинкин, В. А. Лапидус, А. А. Шунина. – Н. Новгород, 2000. – 144 с. 21. ДСТУ ISO 9001-2001: Системи управління якістю.



Вимоги. – К.: Держстандарт України, 2001. – 24 с. 22. Bugdol M. Certification in Self-government Offices. Quality Management in Local Administration // <http://www.warsawvoice.pl/view/560>. – 27.07.2005. 23. Заболотний В. Головдержслужба: на шляху до ISO // Світ якості України. – 2004. – №4. – С. 13 – 17. 24. Калита Т. Система управління якістю в органах державної влади // Світ якості України. – 2004. – №4. – С. 11 – 12. 25. Маматов В. П. Особенности разработки и введения систем качества в территориальных центрах стандартизации, метрологии и сертификации / В. П. Маматов, Т. В. Маматова // Материали II-й междунар. научно-практ. конф. "Качество, стандартизация, контроль: теория и практика". – К.: АТМ України, 2002. – С. 138 – 140. 26. Маматова Т. Управління на основі якості в органах державного контролю: методологічні аспекти // 36. наук. пр. "Актуальні проблеми державного управління". – Дніпропетровськ: Дніпропетр. регіон. інститут держ. упр. НАДУ, 2004. – Вип. 1 (15). – С. 97 – 110. 27. Український рух за якість схвалено і підтримано в Женеві // Світ якості України. – 2004. – №3. – С. 12 – 15. 28. Фойт А. Если перестать бояться проблем... // Стандарты и качество. – 2005. – №7. – С. 80 – 81. 29. Фомічов С. К. Застосування нових міжнародних стандартів при впровадженні інтегрованих систем менеджменту / С. К. Фомічов, О. Ю. Уразлина // Світ якості України. – 2004. – №3. – С. 30 – 31. 30. Information & Registration package for the International Workshop Agreement on Local Governments // <http://www.iso.org/iso/en/commcentre/events/pdf/IWALG.pdf>. – 14.05.2005. 31. International Standardization Organization (ISO) // <http://www.iso.org> 32. Podhorsky D. Implementation of the quality model into the state and public bureaucracy or what do you thin of the CAF Model? Models // Proceedings. The 48th EOQ Congress. – Moscow, 2004. – CD. 33. The Common Assessment Framework (CAF). Improving an organization through self-assessment. – European institute of Public Administration, 2002 // [http://www.eipa.nl/CAF/Introduction\\_2004.pdf](http://www.eipa.nl/CAF/Introduction_2004.pdf). – 20.10.2004. 34. Конті Т. Моделі якості та їхня основна роль в удосконаленні організації // Науково-технічний вісник Українського науково-дослідного і навчального центру проблем стандартизації, сертифікації та якості. – К.: УкрНДНЦ. – 2004. – Вип. 2. С. 39 – 52. 35. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії // <http://www.management-com.ua/ct/ct003.html>. – 14.11.2004. 36. Кемп Р. Бенчмаркінг – обзор опыта достижения делового совершенства // Европейское качество. – 2004. – №2. – С. 48 – 56. 37. The Public Sector Benchmarking Service // <http://www.benchmarking.gov.uk/default1.asp>. – 14.11.2004. 38. Палей С. М. Англо-русский словарь по менеджменту качества и оценке соответствия. 15 000 терминов / С. М. Палей, Ю. П. Адлер, В. Н. Загребельный; [Под ред. к. э. н. И. И. Чайки. – М.: РИА "Стандарты и качество", 2004. – 352 с. 39. The European Benchmarking Network // <http://www.ebn.be> – 14.11.2004. 40. The Umbrella Project/UNDP // <http://www.umbrella.org.pl/eng/index.asp>. – 14.11.2004.

УДК 338.2

Пащенко Д. О.

## СУЧАСНИЙ СТАН ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

*In the article the modern state of providing the economic security in Ukraine is considered. The connection between the economic security and the social and economic processes, that are observed in Ukraine, is considered. The greatest modern threats for the modern Ukrainian economy are determined.*

Сьогодні особливої актуальності набуває розробка теорії економічної безпеки України та її практичне впровадження з огляду на глобальний характер подій у державі. Економічна безпека є провідною складовою національної безпеки; вона відбиває причинно-наслідковий зв'язок між економічною могутністю країни, її військово-економічним потенціалом та національною безпекою. Нехтування економічною безпекою, її неефективна робота може призвести до катастрофічних наслідків: занепаду галузей, банкрутства підприємств і нарешті підриву системи життєзабезпечення нації з наступною втратою суверенітету.

Вивченню різних аспектів економічної безпеки присвячено багато праць зарубіжних і вітчизняних дослідників. Серед вітчизняних фахівців ці питання досліджували: В. Геєць, Б. Губський, Я. Жаліло, В. Мунтян, Г. Пастернак-Таранушенко, С. Пірожков, А. Сухоруков та ін. Серед іноземних дослідників для України є особливо актуальними результати російських фахівців: Л. Абалкіна, А. Архіпова, С. Глазьева, А. Ілларіонова, Р. Городецького тощо.

Але відчувається істотний дефіцит досліджень, що присвячені сучасному стану забезпечення економічної безпеки в Україні як системного показника взаємодії всіх елементів структури економічної безпеки.

Мета даної статті – дослідити сучасний стан забезпечення економічної безпеки України, виявити негативні тенденції, що є ризиками для української економіки. Виявити проблеми структурної взаємодії між органами влади у забезпеченні економічної безпеки та проблеми у науковому та технологічному забезпеченні моніторингу й аналізу стану економічної безпеки.

© Пащенко Д. О., 2006





Фахівці та науковці [1; 2] визначають об'єктами економічної безпеки України: ресурси економічної діяльності; матеріальні, нематеріальні та грошові активи резидентів України; запаси, особливо стратегічні, золотовалютні резерви, заощадження та фонди; стабільність гривні та розрахунково-платіжного обороту між домашніми господарствами, бізнесом і державою; соціально-ринкова зорієнтованість та динамічний розвиток вітчизняної економіки; світові господарські зв'язки України.

Категорію економічної безпеки держави [2; 3] відрізняє сукупність кількісних і якісних характеристик діючих економічних, соціально-демографічних і технологічних відносин. Вона відображає, з одного боку, реальний стан економічної життєздатності держави, з іншого – характеризує взаємозв'язок між економічною теорією і політикою держави.

Стан і перспективи забезпечення економічної безпеки України повністю залежать від характеру моделі соціально-економічного розвитку. А для чіткого визначення цієї моделі необхідно чітко визначити національні інтереси країни та стратегічні цілі розвитку економіки.

Історія досліджень наукової частини економічної безпеки свідчить про те, що не існує універсальної системи показників забезпечення економічної безпеки для кожної окремої соціально-економічної моделі розвитку економіки та суспільства в цілому. Тим більше це характерно для економіки перехідного типу.

Ну думку експертів [2; 4], дуже повчальним з огляду на інтеграційні прагнення України (особливо це стосується вступу України до СОТ) є досвід таких країн, де економіка є більш відкритою до зовнішніх впливів. В умовах жорсткої конкуренції це веде до витіснення вітчизняних товарів зарубіжними конкурентами з національного ринку, а звідси й капіталів. Змінюється структура експорту та імпорту: в першому домінують сировина, товари з низьким ступенем технологічної переробки та низькою часткою доданої вартості, а в другому – вироби високотехнологічних товарів з високою питомою вагою доданої вартості. На цьому тлі різко поглиблюється різниця в цінах експорту та імпорту на користь більш розвинених країн. Тому експорт не забезпечує задоволення потреб національної економіки в енергоресурсах, сучасних технологіях або інших важливих, навіть продовольчих товарах.

Саме за допомогою розробки обґрунтованої системи індикаторів можна оперативно аналізувати стан економічної безпеки різних об'єктів, попереджати розвиток негативних тенденцій, вносити необхідні корективи як у повсякденну діяльність, так і на перспективу, прогнозувати та моделювати розвиток подій.

В економічній літературі [4 – 7] мають місце різні підходи до формування системи індикаторів економічної безпеки. Наприклад, пропонується виділяти ключові ресурсні та результативні індикатори, від яких у першу чергу залежить стабільність системи, загальні й регіональні індикатори, що характеризують кризовий, передкризовий і відносно благополучний (нормальний) стан суб'єкта безпеки, індикатори відтворювальних пропорцій економіки.

Щодо сучасних загроз економічної безпеки, то можна визначити, що основними ризиками для української економіки є:

#### *уповільнення зростання ВВП*

За даними Держкомстату [3] приріст ВВП у 2005 р. порівняно з 2004 роком становив 2,6%. Це найнижчий показник зростання вітчизняної економіки за останні п'ять років. Наприклад, у 2004 р. – 12,1%, у 2003 р. – 9,6%.

Невисокі темпи зростання, передусім, пов'язані із суттєвим зниженням обсягів будівництва, оптової та роздрібною торгівлі, які мають вагомий внесок до приросту ВВП.

Падіння виробництва за підсумками 2005 року компенсувалося лише за рахунок збільшення валової доданої вартості на транспорті (на 8,1%), добувної промисловості (на 4,4%) та обробної промисловості (на 3%). Стабільно розвивалися харчова (приріст на 13,7%) та хімічна й нафтохімічна промисловості – 9,8%. Унаслідок несприятливої зовнішньоекономічної кон'юнктури і різкого зростання цін на енергоносії цього року очікується реальне скорочення ВВП і гальмування економіки. Позитивну динаміку у 2006 р. зможуть продемонструвати лише ті галузі економіки, що орієнтовані на внутрішній ринок.

#### *загроза зростання інфляції*

Індекс споживчих цін грудня 2005 року до грудня 2004 року становив 110,3%. Інфляція переважно була сформована за рахунок подорожчання продовольчих товарів (на 10,7%) та послуг (на 15,8%). Головним чинником підвищення рівня цін стало суттєве підвищення платоспроможності населення за рахунок значних бюджетних виплат соціального спрямування, одночасне вилучення коштів з реального сектору до сектору загальнодержавного управління, відміна пільг та тимчасовий дисбаланс на окремих товарних ринках (м'яса, цукру, паливно-мастильних матеріалів тощо).

З іншого боку, зростання кількості грошей на руках у населення не трансформувалось у галопуючу інфляцію лише тому, що частина з них перекрилася суттєвою пропозицією на ринку товарів та послуг на внутрішньому ринку, в тому числі і за рахунок імпорту, друга частина – переорієнтувалась на заощадження.

Зберігається певний інфляційний тиск на економіку внаслідок подорожчання енергоносіїв. Ціни на паливно-мастильні матеріали зросли на 24,5% (у грудні 2005 року до грудня 2004 року). Невизначеною залишається остаточна ціна на газ, що імпортується з Росії та країн Середньої Азії.

Відповідно, можна очікувати підвищення цін на товари та послуги, у собівартості яких значна частка припадає на вартість енергоносіїв.

#### *уповільнення зростання виробництва у промисловості*

За результатами 2005 р. темп зростання промислового виробництва становив 3,1% до 2004 р. (у 2004 р. до 2003 р. – 12,5%).

Від'ємний вплив на загальну динаміку протягом року чинили металургія та оброблення металу (зниження на 1,5% у 2005 р. проти зростання на 12% у 2004 р.) і виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення (-13,4% у 2005 р. проти +3,4% за 2004 р.).

Основною причиною спаду виробництва в металургійній галузі стало зниження попиту та ціни на металопродукцію на світових ринках.

Усе це було пов'язано з наявністю кризових явищ на світовому ринку сталі через її перевищення виробництво і, відповідно, збільшення пропозиції насамперед з боку КНР.

З іншого боку значну конкуренцію українські виробники мають зі сторони Російської Федерації.

До проблемних питань, що негативно впливали на роботу підприємств металургійного комплексу, також можна віднести: незабезпеченість у повному обсязі металургійних підприємств сировинними, матеріальними й енергетичними ресурсами; нерозвиненість внутрішнього ринку споживання металопродукції; недостатній рівень інвестування в оновлення основних виробничих фондів тощо.

*уповільнення динаміки виробництва у машинобудуванні*

Темпи зростання машинобудування знизились з 128% у 2004 р. до 107,1% у 2005 році.

Визначальним чинником уповільнення зростання виробництва галузі є продовження тенденції до суттєвого зменшення обсягів експорту продукції галузі.

Крім того, зменшується внутрішній попит на продукцію. Зокрема, підприємства сільськогосподарського машинобудування на 29 – 40% зменшили виробництво плугів дискових та відвальних; на 12 – 19% – виробництво комбайнів зернозбиральних, бурякозбиральних та машин для обрізання бурячиння; на 4,7% – тракторів для сільського та лісового господарства.

На динаміці виробництва негативно позначається нерозвиненість внутрішнього ринку для багатьох видів машинобудівної продукції, через що, в основному, виробничі потужності машинобудівних підприємств завантажені лише на 50 – 65%.

Також негативно впливало на галузь уповільнення інвестиційної активності українських підприємств та невчасне повернення коштів підприємствам-виробникам за поставлену сільгосптоваровиробниками сільськогосподарську техніку і обладнання на умовах фінансового лізингу.

Загалом інвестиційна активність засвідчила утвердження сировинної моделі вітчизняного виробництва та експорту. Так, інвестиції у металургію зросли у 1,56 раза, хімічну і нафтохімічну промисловість – на 42,1%, виробництво коксу і нафтопереробку – на 42,4%. Загалом капіталовкладення у ці три підгалузі становили 30,6% промислових інвестицій, або майже половину інвестицій в обробну промисловість.

*заборона (загроза заборони) ввезення з України до Росії деяких видів продукції тваринного походження, інших видів продукції харчової промисловості, деяких видів продукції металопрокату*

У зв'язку з введенням заборони та потенційної загрози розширення списку заборонених товарів харчової промисловості підприємствам необхідно або призупиняти (скорочувати) діяльність, або терміново шукати нові ринки збуту продукції як в Україні, так і за кордоном. Це неодмінно призведе до фінансових втрат виробників та поставить під загрозу подальше функціонування ряду експортоорієнтованих підприємств галузі.

Станом на 1 січня 2006 р. проти товарів походження з України діяли 34 обмежувальних заходи (антидемпінгові, спеціальні та компенсаційні) та тривали 10 антидемпінгових та спеціальних розслідувань в ЄС, Російській Федерації, Туреччині, Індії, Республіці Білорусь та Республіці Казахстан.

Загалом у 2005 р. проти української продукції порушено 8 розслідувань, з них: антидемпінгових – 6, спеціальних – 2; під загрозою застосування заходів – близько 394 млн. дол. США.

*високий рівень монополізації окремих ринків*

У 2005 році спостерігалися дії, які експерти характеризують як зловживання монополієм становителем або погоджена конкурентна поведінка на наступних ринках: нафтопродуктів, цукру, послуг мобільного зв'язку та ін.

Проблемними з точки зору конкуренції також вважаються ринки, де присутні природні монополії та ринки з надання державних послуг.

У регіонах особливо відчутні проблеми з конкурентним середовищем на ринках продуктів аграрної та переробної промисловості, що призводить до відсутності ринкових механізмів регулювання ціни та якості товару, який пропонується споживачам.

*значна енергоємність української економіки*

Україна має одні з найвищих рівнів використання енергоресурсів у світі (на сьогодні енергоємність ВВП України становить 0,89 кг умовного палива на 1 долар США з урахуванням паритету реальної купівельної спроможності, що у 2,6 раза перевищує середній рівень енергоємності країн світу).

*висока залежність української економіки від стану міжнародних ринків металургійної продукції, енергоносіїв та хімічної промисловості*

Експорт металопродукції складає більше ніж 40% у загальній структурі українського експорту товарів, продукції хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості – 8,73%.

Енергетична залежність України від поставок органічного палива, з урахуванням умовно-первинної ядерної енергії, у 2000 – 2004 роках становила 60,7%. Рівень залежності України від Росії по нафті становить близько 80%, по газу – понад 70%.

*збільшення питомої ваги провідної країни-партнера (Російської Федерації) у загальному обсязі зовнішньої торгівлі*

Протягом 2005 року частка Росії в загальному обсязі зовнішньої торгівлі збільшилася з 27,8% за січень – березень 2005 р. до 29,38% на кінець 2005 р. (критична межа – 30%).



Дуже загрозовано виглядає динаміка показника – з найнижчого за історію спостереження (1 квартал 2005 року – 27,8%) за півроку він зріс майже до 30%. Збільшення, в основному, відбулося завдяки зростанню експорту товарів до Російської Федерації на 27,34% (порівняно з 2004 роком) та імпорту товарів (+ 5,9%) унаслідок зростання цін на енергоносії. Основний експорт до Росії – чорні метали (товарна група 72) – 17,3% від загального обсягу експорту та виробу з чорних металів (товарна група 73) – 9%. Показовим є сальдо торгівлі товарами з Росією – "мінус" 5,3 млрд. дол. США.

*незбалансована структура імпорту до України та експорту з України*

Структура імпорту товарів в Україну має споживацький характер – імпортується багато готової продукції та мало засобів виробництва.

Зростання імпортованих поставок товарів у 2005 році відбулось за наступними групами: мінеральні продукти (на 6,7%), електричні та механічні машини і устаткування (на 33,78%), продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості (на 37,78%), готові харчові продукти (на 44,83%), металопродукція (на 40,84%) та текстиль й вироби з текстилю (на 41,72%) (зазначені товарні групи складають 72,88% від загального обсягу імпорту товарів у 2005 році).

Натомість, з України експортується багато сировини та продукції низької стадії обробки та дуже мало продукції високотехнологічних та наукоємних галузей, послуг.

*відносно високий рівень бідності та велика диференціація в оплаті праці*

Основна частина населення України концентрується в групі з низькими доходами, а розрив між багатими та бідними постійно зростає.

Оплата праці, яка складає основу доходів населення, залишається надто низькою для виконання її основних функцій, її міжгалузева диференціація – надто високою, а міжкваліфікаційні розбіжності – надмірними в галузях із високою оплатою праці й такими, що межують зі зрівнялівкою, у галузях з низькою заробітною платою, передусім у бюджетній сфері.

Україна залишається далеко позаду європейських країн за рівнем оплати праці: відставання за цим показником суттєво перевищує відставання за продуктивністю праці. Низькими є і показники, що характеризують частку заробітної плати у собівартості продукції.

*проблеми на ринку праці*

Низькі стандарти оплати праці та відсутність безпосереднього зв'язку між заробітками та ефективністю праці впливають на зниження економічної та трудової активності. Мінімально прийнятний рівень життя значної частини працюючого населення забезпечує додаткова зайнятість, яка досить часто не має нічого спільного з професією і кваліфікацією та є незареєстрованою.

Високі регіональні розбіжності в оплаті праці ускладнюють забезпечення єдиних національних стандартів рівня життя населення, стримують процеси подолання бідності та становлення середнього класу в країні. Через надмірні ціни на оренду житла вкрай обмеженими є можливості між-регіонального перерозподілу робочої сили у регіони з більшим попитом на неї та вищою оплатою.

Неефективна структура зайнятості віддзеркалює реалізацію моделі економічного розвитку, яка базується на дешевій робочій силі. Це може призвести до втрати трудового потенціалу суспільства та деградації робочої сили.

Натомість дуже низькою є частка зайнятих у тих видах діяльності, які забезпечують інвестиції в економіку країни (будівництві та обробній промисловості, зокрема у виробництві машин та устаткування, виробництві електричного та електронного устаткування, виробництві транспортного устаткування).

Також складається ситуація, коли значна кількість підприємств відчуває потребу у кваліфікованих працівниках, а випускники вищих та професійно-технічних навчальних закладів не можуть знайти себе на ринку праці. Це зумовлено відсутністю дієвого механізму взаємодії ринку освітніх послуг та ринку праці, незалежністю прибутку (розміщенням держзамовлення) освітніх закладів від правління випускників.

Існує невідповідність якості робочих місць, що пропонуються роботодавцями, очікуванням випускників вищих та профтехнічних навчальних закладів.

Наступна проблема – процес "масовості вищої освіти". Цей процес обумовлює збільшення соціальної напруги на ринку праці та створює умови для збільшення кількості безробітних і, здебільшого, саме серед випускників вузів. Необхідно відлагодити систему вивчення та прогнозування попиту в кадрах, удосконалення формування та розміщення держзамовлення, спрощення механізму ліцензування, підвищення якості професійної підготовки кадрів та якості робочих місць, створення системи профорієнтації молоді на потреби ринку праці.

*зменшення чисельності населення України*

Сучасний стан процесу відтворення населення України можна охарактеризувати як демографічну кризу. Якщо у 1990 р. чисельність населення України становила 51,8 млн. осіб, то на 1 січня 2006 р. в Україні налічувалося близько 46,9 млн. осіб. За 15 років Україна втратила близько 5 млн. чоловік.

Зменшення чисельності населення відбувається, в основному, через його природне скорочення, тобто зменшення народжуваності та зростання смертності. Перевищення смертності над народжуваністю становить 1,8 раза. У 2005 році скорочення чисельності населення відбулось у переважній більшості регіонів, а зростання лише у м. Києві (на 21,2 тис. осіб) та у Севастополі (на 0,4 тис. осіб). Населення зменшилось виключно за рахунок природного скорочення (на 325,6 тис. осіб), у той час як міграційний приріст становив 3,5 тис. осіб.

Народжуваність в Україні за період з 1990 р. по 2004 р. зменшилась на 35%. За результатами 2002 – 2004 рр. народжуваність набула тенденції до стабілізації та незначного зростання.

Спостерігається яскраво виражена географічно-регіональна диференціація за значенням коефіцієнта народжуваності.



Разом з тим в Україні спостерігається різке підвищення смертності населення: за 2005 рік – 16,6 смертей на 1000 населення України.

Таким чином можна констатувати, що в Україні тільки розпочинається робота щодо створення ефективної системи забезпечення економічної безпеки як провідного фактора національної безпеки держави. Сучасна структура забезпечення економічної безпеки має складатися з наступних елементів: система моніторингу індикаторів та аналізу щодо критичності цих показників відповідно до порогових значень, систему попередження ймовірних загроз, систему взаємодії органів усіх гілок влади щодо попередження потенціальних загроз та нейтралізації існуючих ризиків. Треба відзначити, що крім створення структури, необхідне ще нормативно-правове забезпечення на рівні стратегічних документів, затверджених законодавчими актами та комплексом підзаконних актів різного рівня, наукове та технологічне підґрунтя для визначення небезпек економічного характеру.

**Література:** 1. Губський Б. В. Економічна безпека України: методологія виміру, стан і стратегія забезпечення: Монографія. – К.: Наука, 2001. – 122 с. 2. Концепція економічної безпеки України / НАН України. Інститут екон. прогнозування; [Кер. проекту В. М. Геєць. – К.: Логос, 1999. – 54 с. 3. Пашенко Д. О. Перспективи розвитку національної системи забезпечення економічної безпеки в Україні // Матеріали науково-практичної конференції "Шлях України до економічної безпеки" (м. Харків, 14 квітня 2006 р.). – Харків, 2006. – С. 57 – 60. 4. Пастернак-Таранушенко Г. А. Економічна безпека держави. Підручник для осіб, що навчаються за фахом "Службовець державного управління" / За ред. проф. Б. Кравченка. – К.: Інститут державного управління і самоврядування при Кабінеті Міністрів України, 1994. – 140 с. 5. Проблеми забезпечення економічної безпеки і сталого розвитку України: Матеріали круглого столу (28 грудня 1999 р.) / Відп. ред. С. І. Пірожков, Б. В. Губський, А. І. Сухоруков. – К.: Національний інститут українсько-російських відносин при Раді національної безпеки та оборони України, 2000. – 130 с. 6. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення. Монографія / В. Т. Шлемко, І. Ф. Білько. – К.: НІДС, 1997. – 144 с. 7. Качинський А. Б. Безпека загрози і ризик: наукові концепції та математичні методи. – К.: Наука, 2003. – 472 с. 8. Офіційний сайт Державного комітету статистики України // [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

УДК 658.011.8

**Чістяков А. С.**

## **ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ КОМП'ЮТЕРНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ**

*In the article the necessity of using the Web-technologies with the aim of increasing the quality of informational providing the processes of managing the organizational changes is grounded.*

На сьогодні вітчизняні підприємства, а також державні установи відчувають вплив зовнішнього оточення як з боку держави, так і світової економіки, що вимагає їх не тільки пристосовуватися до визначених змін, але і самим ініціювати організаційні зміни, щоб бути конкурентоспроможними.

Як у вітчизняній науці і практиці, так і в закордонній літературі проблемі управління організаційними змінами все більше приділяється уваги. Так, питанням дослідження проблем управління організаційними змінами, в тому числі тим, що підтримуються сучасними інформаційними технологіями й засобами моделювання, присвячені наукові роботи таких вчених, як І. Бажин [1], В. Бодров [2], К. Вацьковські, Л. Гордієнко [3; 4], Т. Клебанова [5], В. Пономаренко, О. Пушкар [6] та ін.

Однак слід зазначити, що, незважаючи на освітленість у літературі цього питання, процесам управління організаційними змінами, а також дослідженню впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища за рахунок застосування сучасних інформатичних технологій, приділяється недостатньо уваги.

Метою даної роботи є обґрунтування необхідності застосування web-технологій при здійсненні комп'ютерного анкетування для забезпечення підвищення якості інформаційного забезпечення при дослідженні впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення передумов організаційних змін.

Роль інформаційного забезпечення при управлінні організаційними змінами, як було зазначено в роботі [7], у тому, що воно є складовою частиною інфраструктури системи управління організації. Тому при його формуванні потрібно брати до уваги багаторівневий характер як самої організації, так і забезпечуючих її компонентів.

© Чістяков А. С., 2006



При побудові інформаційного забезпечення управління організаційними змінами потрібно закласти інструменти, які будуть враховувати як вплив зовнішнього середовища на організацію, так і ті зміни, що притаманні її внутрішньому середовищу. З цієї метою можливо використання різномірних моделей, в тому числі "зворотного зв'язку", "стратегічного аналізу" тощо.

Для вивчення й аналізу стану організаційних систем, у яких протікають соціально-економічні процеси, використовують різноманітні методи, серед яких найбільшої популярності одержав метод анкетування. У той же час процес збору й обробки анкетних даних є дуже трудомістким процесом, тому актуальною й обґрунтованою є автоматизація даного процесу.

Автоматизація оброблення анкет для дослідження факторів зовнішнього середовища організації визначається, насамперед, змінами, що відбулися за останні десятиліття в оточуючому нас світі, широким поширенням інформаційних технологій у різних сферах людської діяльності, виникненням і розвитком глобальних інформаційних систем. Ці досягнення нових технологій усе глибше впроваджуються в соціально-економічні процеси. Відомо, що поява нового інструмента роботи в будь-якій області людської діяльності, як правило, вимагає і зміни принципів, і технології самої роботи.

В успішному впровадженні системи, в даному випадку моніторингу зовнішнього середовища організації, природно, повинен існувати облік усіх факторів організаційної діяльності. В моделі повинні прийматися до уваги такі характеристики джерел даних, що визначають якість (вірогідність і повноту) інформації, що поставляється. Варто також враховувати цілі й кваліфікацію персоналу, відповідального за збір цієї інформації. В системі необхідно також враховувати вимоги, що висувуються до інформації керівниками, що оцінюють аналітичні результати і особливо потреби в пояснюючих їх описах та зведеннях.

Упровадження нових принципів повинно привести до радикальних змін кількості й змісту інформації. При цьому поява нового інструмента роботи – комп'ютера, що забезпечує можливість переробляти величезні потоки інформації, найчастіше не полегшує, а, як не дивно, затрудняє роботу. Це зв'язано з використанням нового інструмента без зміни принципів та методів управління в новому інформаційному середовищі. Саме органічне з'єднання нового інструмента роботи з новими принципами управління та їхнє послідовне впровадження в практику є тим напрямком, що забезпечить успіх не тільки поставленого конкретного завдання (у даному випадку – автоматизованої обробки анкет для цілей моніторингу зовнішнього середовища), але і всієї системи управління соціально-економічними процесами на рівні організації (підприємства, банку, установи тощо).

З розвитком ІТ і ІС зв'язане створення систем класу Business-to-Business (B2B), Business-to-Employee (B2E) та інших видів порталів, що є одним з етапів розвитку застосувань Інтернет (Інтра-нет) на підприємстві (після простих інтернет-сторінок). Ці портали, як відзначається в роботі [4, с. 17], еволюціонують у напрямку рішень типу Business-to-Enterprise, охоплюючи тим самим усе більшу кількість сфер діяльності підприємства. Деякі фахівці стверджують, що B2B і B2E еволюціонують також у напрямку Business-to-Everything.

Отже, сьогодні розвиток інформаційних технологій надає підстави до здійснення комп'ютерного анкетування в системі моніторингу зовнішнього середовища підприємства для виявлення передумов організаційних змін.

При дослідженні зовнішнього середовища організації, зокрема з метою вивчення думки клієнтів, керівництво як метод збору інформації використовує анкетування. Як правило, при традиційній технології збір і обробка інформації з використання анкет здійснюється на основі алгоритму, наведеного на рис. 1.



Рис. 1. Алгоритм збору й обробки інформації з використанням анкет за традиційною технологією

Схема документообігу, що відбиває етапи руху анкет від моменту їхнього формування до використання інформації, що міститься в них, для прийняття управлінських рішень, що враховує традиційну технологію збору й обробки інформації при анкетуванні респондентів соціально-економічних процесів, зазначена на рис. 2.

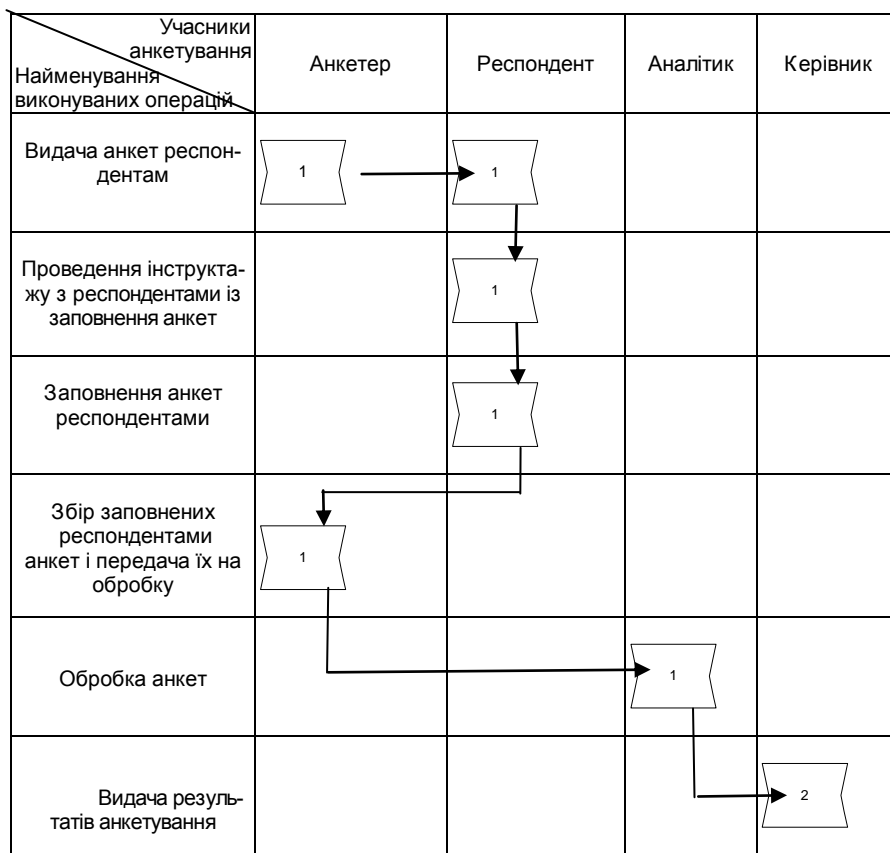


Рис. 2. Схема документообігу

Як видно зі схеми алгоритму (рис. 1) і схеми документообігу (рис. 2), процес збору й обробки анкет, особливо, якщо залучається велика кількість респондентів (зокрема при проведенні маркетингових соціологічних досліджень кількості респондентів звичайно перевищує сотні і тисячі чоловік) з використанням традиційних технологій (вручну, із застосуванням калькуляторів і навіть ЕОМ) є дорогим заходом.

Тому в даній роботі пропонується розглянути питання застосування сучасних інформаційних технологій для вирішення завдання автоматизованого анкетування респондентів соціально-економічних процесів, до яких відносяться й організаційні зміни.

Метод анкетування за допомогою використання web-технологій може розглядатися як задача інформатизації [7; 8]. Цю задачу пропонуємо вирішувати за допомогою HTML-конструкцій, приклад якої вказано на рис. 3. Це надає можливість перегляду сторінок цієї конструкції на будь-якому ПК, на якому є програма для перегляду Інтернет-сторінок (Internet Explorer), та підключення до Internet, де респондент здійснює інтерактивне внесення та отримання інформації, яка відображає його думку та інших респондентів відносно впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на організаційні зміни.

У процесі робочого дня, особи (далі респондент), що беруть участь у соціально-економічних процесах, які віддзеркалюють організаційні зміни, можуть здійснити запит на сторінку пропонованого Web-сайта (рис. 3) і пройти тестування в тій "предметній області", яка цікавить респондента. "Предметних областей" може бути кілька. Доцільніше провести тест експерта. Експертом визнається респондент, компетентний у проблемах, безпосередньо пов'язаних із предметом дослідження.

Респонденти позбавлені доступу до перегляду результатів інших організацій без запиту. Цим повноваженням володіє відповідальний за анкетування.

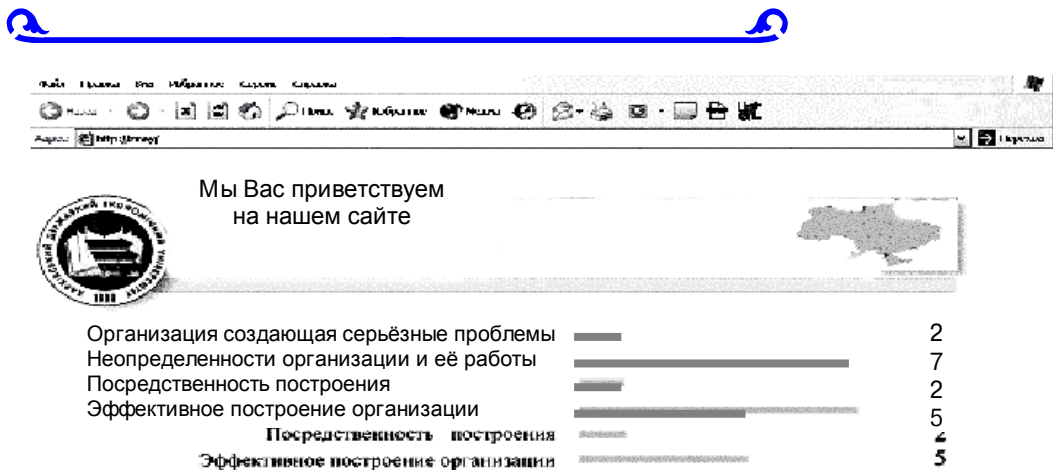


Рис. 3. Web-сторінка результатів анкетування

Завдання застосування web-технологій з метою комп'ютерного анкетування для виявлення передумов організаційних змін використовує глосарій відповідного інформатичного проекту, який подано у таблиці.

Таблиця

**Глосарій проекту застосування web-технологій з метою комп'ютерного анкетування для виявлення передумов організаційних змін**

Термін	Значення
1	2
Адреса	закодоване позначення пункту відправлення або призначення даних; ідентифікація об'єкта (наприклад, об'єкта мережі). Визначається числом, кодом або фразою
Аналітик	суб'єкт організує участь лабораторії (бюро) в розробці і реалізації програм щодо удосконалювання організації праці та управління виробництвом
Браузер	програма навігації і перегляду веб-ресурсів. Звичайно в комплекті з браузерами постачаються поштові програми, засоби роботи із серверами новин і засоби спілкування в реальному часі
Питання	тип судження, що припускає нестачу інформації про відповідний об'єкт і потрібну відповідь, пояснення; яzikове вираження, що фіксує прагнення людини до усунення сумніву, коливання, невизначеності в знанні й одержанню нового, більш повного й точного знання, а також прагнення до більш виразного розуміння деякого положення справ, тексту або думок співрозмовника
"Всесвітня павутина" (Веб) – world wide web, WWW або Web	ведучий і найбільш популярний додаток в Інтернеті, що дозволяє одержати доступ до величезного масиву інформації та знайти зведення по заданій тематичі незалежно від місця їхнього розташування
Web-сайт	сукупність web-сторінок, об'єднаних за змістом і навігаційно
Гіперсилка	виділений об'єкт (текст або зображення) web-сторінок, що встановлює зв'язок з іншим об'єктом. Дозволяє переходити до іншого об'єкта в середовищі WWW
"Головна сторінка"	перша сторінка web-сайта, порталу, комплексу, що з'являється на терміналі після завантаження програми браузером, як правило, несе основне презентаційне і навігаційне навантаження
Інформаційні процеси	процеси створення, збору, обробки, пошуку, поширення і збереження інформації
Інформаційний аналіз	вивчення документів і визначення обсягу формованої та використовуваної інформації, а також розроблення схеми документообігу й моделі інформаційних зв'язків
Багатокористувальницьке середовище	програма, що створює текстове середовище, в якій користувач може практикувати різні типи поведінки, власне кажучи, є розширюваною самими користувачами віртуальною реальністю, доступ до якої має безліч учасників

1	2
Пароль	секретне слово, пред'явлене користувачем системі для одержання доступу до даних і програм, є засобом їхнього захисту від несанкціонованого доступу
Користувач	суб'єкт, що звертається до власника за одержанням необхідних йому інформаційних продуктів або можливості використання засобів міжнародного інформаційного обміну і використовуючий їх

Модель варіантів використання системи моніторингу зовнішнього середовища з використанням web-технологій, що запропонована в даній роботі, наведена на рис. 4.

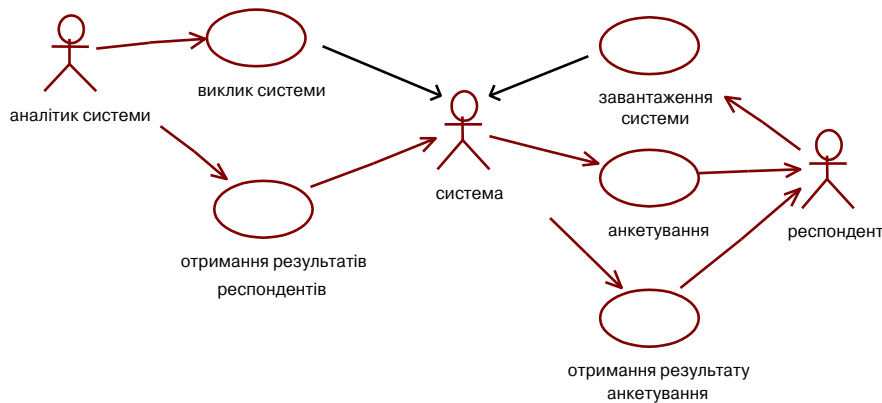


Рис. 4. Модель варіантів використання системи моніторингу зовнішнього середовища

Новизна результатів, викладених у даній роботі, полягає в застосуванні web-технологій у дослідженні впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на процеси управління організаційними змінами, що надасть можливість підвищити ефективність управління ними. Результати проведеного дослідження є підґрунтям для подальших розвідок у напрямку використання комп'ютерних технологій при управлінні організаційними змінами.

**Література:** 1. Бажин И. И. Информационные системы менеджмента. – М.: ГУ-ВШЭ, 2000. – 688 с. 2. Бодров В. Трансформація економічних систем: концепції, моделі, механізми регулювання та управління: Навч. посіб. – К.: Вид. УАДУ, 2002. – 104 с. 3. Вацьковски К. С. Интегрированная информационная система трансформирующегося предприятия / К. С. Вацьковски, Л. Ю. Гордиенко // Матеріали 3-ї Міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції "Сучасні проблеми гуманізації та гармонізації управління". – Харків: Українська Асоціація "Жінки в науці та освіті", Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна, 2002. – С. 51 – 52. 4. Вацьковски К. С. Роль и место систем класса BUSINESS-TO-EMPLOYEE (B2E) в увеличении стоимости человеческого капитала в условиях трансформации организации / К. С. Вацьковски, Л. Ю. Гордиенко // Збірник наукових праць "Сучасні проблеми гуманізації та гармонізації управління" – Харків: Українська Асоціація "Жінки в науці та освіті", Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна, 2002. – Вип. 2. – С. 12 – 17. 5. Клебанова Т. С. Банкротство і санація підприємств: теорія і практика кризового управління / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков / За ред. О. В. Мозенкова. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2003. – 272 с. 6. Пономаренко В. С. Інформаційні системи і технології в економіці / За ред. В. С. Пономаренка // В. С. Пономаренко, Р. К. Бутова, І. В. Журавльова, Г. В. Назарова, Л. А. Павленко, О. І. Пушкар. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 542 с. 7. Лепейко Т. Информационное обеспечение процессов управления организационными изменениями / Т. Лепейко, А. Чистяков // VII Symposium Instytutu Ekonomii i Zarządzania w ZESZYTY NAUKOWE "NAUKI EKONOMICZNE". – №31. – KIELCE: POLITECHNIKA ŚWIĘTOKRZYSKA, 2006. – С. 293 – 301. 8. Чистяков А. Применение web-технологий при исследовании социально-экономических процессов // Тези доповідей Міжнародної науково-теоритичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених "Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть", 20 лютого 2003 р. – Тернопіль, 2003. – С. 398. 9. Чистяков А. С. Web-технологии как инструмент повышения эффективности функционирования предприятия / А. С. Чистяков, Л. Ю. Гордиенко // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих учених "Проблеми ефективного функціонування підприємств в сучасних умовах", 20 – 25 апреля 2003 г. – Севастополь: Изд. СевНТУ, 2003. – С. 167.

## ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

*In the article the problems of introduction the systems of managing by the quality of the governmental services in Ukraine are considered.*

На сьогодні одним із головних завдань державного управління в будь-якій країні є створення і підтримка існування ринкового конкурентного середовища. Тобто на глобальному ринку товарів і послуг споживач повинен отримати право вибору, надаючи перевагу тому чи іншому виробникові товарів або послуг залежно від власних уподобань та уявлень. Разом з тим перехід до умов ринкової економіки висуває на перше місце три головних чинники успіху будь-якої організації ("якість", "ціна", "час") і потребує нових підходів до управління, в тому числі й на рівні держави, завдяки чому можна досягти конкурентних переваг в якості надання послуг.

Ефективність управління державною установою залежить від багатьох чинників, серед яких важливе місце займає задоволення громадян якістю отримуваних послуг. Як стверджує начальник Головного управління державної служби України Т. Мокренко: "Державна служба повинна забезпечити... громадян якісними послугами, гарантованими державою, що ставить перед державним апаратом і державними службовцями нові завдання і вимоги" [1].

Основна проблема полягає в тому, що бракує ефективної та апробованої для різних видів державних установ методології трансформування їх діяльності в напрямку надання якісних послуг, а також підготовлених спеціалістів із питань впровадження систем управління якістю державних послуг. Водночас орієнтація на клієнта – споживача державних, громадських послуг – та наближення управління до нього є одним із пріоритетів сучасної парадигми державного управління не тільки в Україні, а й в усьому світі.

Від стану кадрового забезпечення, від компетентності, високого професіоналізму кадрів, системи їх підготовки та підвищення кваліфікації вирішальною мірою залежить ефективність служби на всіх її рівнях [2].

Підвищення ефективності діяльності державної установи залежить від багатьох чинників. Серед них важливе місце сьогодні займає задоволеність громадян перш за все якістю наданих послуг. Щоб досягти мети – задоволення споживачів якісним наданням послуг – державній установі потрібні моделі, спрямовані на постійне вдосконалення результативності та ефективності діяльності з урахуванням потреб зацікавлених сторін. Сьогодні, поряд з іншими важливими аспектами управління, будь-яка державна установа повинна впроваджувати та підтримувати систему управління якістю надання послуг.

В Україні тенденція до впровадження та розвитку систем якості в роботі державних установ та органів влади постійно зростає. Окремі дії місцевих органів влади та органів місцевого самоврядування починають підтримуватися центральними органами влади та урядом.

Так, одним з основних результатів діяльності Голодержслужби України за 2005 рік стала побудова в апараті Голодержслужби України системи управління якістю відповідно до вимог стандарту ISO 9001-2001 та направлення пропозицій до Кабінету Міністрів України і на місця щодо побудови системи управління якістю державними послугами в органах виконавчої влади на місцевому рівні [3].

Є успішні приклади впровадження системи управління якістю серед органів місцевого самоврядування (м. Комсомольськ, Макіївка, Кривий Ріг тощо).

Досвід впровадження системи якості в роботу органів влади та місцевого самоврядування в Україні висвітлив та висунув на перше місце проблему, яка може бути сформульована як наявність протиріччя між необхідністю підвищення результативності та якості надання послуг населенню й недостатнім потенціалом керівників та фахівців державного управління у сфері результат-орієнтованого управління та управління якістю надання послуг. Тому надання керівникам та фахівцям сфери державного управління та місцевого самоврядування знань та навичок з результат-орієнтованого управління та управління якістю є надзвичайно актуальним.

Цікавим є досвід Японії, яка виступає як країна, де системи управління якістю в різних установах та підприємствах почали вперше застосовуватися і є найбільш поширеними у світі. Коли запитали японського професора Х. Цубаки: "В чому секрет успіху Японії у сфері якості – у використанні статистичних методів, методів Тагути, кружків якості чи чогось іншого?", – він



відпові: "Усе, що ви перерахували відіграє важливу роль, але найбільш важливе – це чудово побудована система навчання персоналу як в підприємстві чи установі, так і поза ними, а також особлива система мотивації" [4].

В Україні підготовка кадрів для державної служби здійснюється в межах єдиної, цілісної освітньої системи. Це – загальнонаціональна система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування. Головним вищим навчальним закладом у ній є Національна академія державного управління при Президенті України (далі – Академія). У структурі Академії діють Інститути підвищення кваліфікації керівних кадрів у м. Києві, регіональні інститути державного управління в Дніпропетровську, Львові, Одесі та Харкові.

Починаючи з 1996 р. в Україні підготовлено за державним замовленням 10 026 магістрів державного управління, або 2,9% до загальної чисельності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [2].

За даними Державного комітету статистики України на 31 грудня 2005 року в Україні нараховувалось 257 112 державних службовців, а кількість посадових осіб місцевого самоврядування склала 91 925 осіб [5].

На жаль, багато з них не підпадають під умови вступу до Національної академії державного управління при Президенті України (за категорією і віком), а єдиний шлях набуття ними необхідних знань – це підвищення кваліфікації в Центрах перепідготовки та підвищення кваліфікації регіональних інститутів державного управління Національної академії державного управління при Президенті України і в 23 Центрах перепідготовки та підвищення кваліфікації областей.

Результати роботи з підвищення кваліфікації кадрів державної служби та місцевого самоврядування за період з 1995 по 2005 рр. наведені в табл. 1 [1; 5].

Таблиця 1

#### Підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування

Роки	Усього, осіб	Загальна чисельність держ. службовців та працівників міс. самоврядування, осіб	% від загальн. чисельності
За 1995 рік	25 243	236 400	10,7
За 1996 рік	32 235	241 778	13,3
За 1997 рік	32 952	243 904	13,5
За 1998 рік	29 089	242 640	12
За 1999 рік	31 014	252 984	12,3
За 2000 рік	36 656	259 877	14,1
За 2001 рік	41 187	276 652	14,9
За 2002 рік	51 085	304 427	16,8
За 2003 рік	50 769	325 950	15,6
За 2004 рік	51 446	341 059	15,1
<b>За 2005 рік</b>	<b>54 811</b>	<b>349037</b>	<b>15,7</b>

На перший погляд, результати роботи цілком задовільні, але якісний аналіз кадрового потенціалу в органах державної влади і місцевого самоврядування буде неповним без аналізу плинності кадрів. Дані щодо плинності кадрів державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за останні 10 років подано в таблицях 2 та 3 [1; 5].

Таблиця 2

#### Плинність кадрів державних службовців

Усього	1996 р.	1997 р.	1998 р.	1999 р.	2000 р.	2001 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	
Усього державних службовців	188 626	190 710	183 224	187 379	192 409	208 992	226 985	240 528	251 471	<b>257 112</b>	
Прийнято	Усього, осіб	45 519	29 164	27 661	35 351	35 126	50 763	55 414	52 155	50 652	<b>6 531</b>
	У % до загальної чисельності	24,1	15,2	15,0	18,8	18,2	24,2	24,4	21,68	20,1	<b>21,99</b>

**Плинність посадових осіб  
місцевого самоврядування**

Усього	1995 р.	1996 р.	1997 р.	1998 р.	1999 р.	2000 р.	2001 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.	
Усього посадових осіб місцевого самоврядування	64 054	53 152	53 194	59 416	65 605	67 468	67 660	77 442	5 432	9 588	
Прийнято	Усього осіб	7 680	6747	5 509	12 359	7 395	7 207	10 445	23 790	7 734	3 170
	У % до загальної чисельності	11.9	12.6	10.3	20.8	11.2	10.6	15.4	30.7	0.75	4,7

Отже, система підготовки і підвищення кваліфікації кадрів для державної служби та місцевого самоврядування до цього часу не змогла забезпечити підвищення кваліфікації для тих осіб, які поступили на державну службу або в органи місцевого самоврядування, не кажучи вже про те, що щорічно не менше 20% постійно працюючих службовців повинні проходити планове підвищення кваліфікації згідно з Законом України "Про державну службу" від 1993 року.

Але незважаючи на ці підсумкові показники, тільки через впровадження курсу "Управління якістю державних послуг" у навчальні програми Академії та її регіональних інститутів, а також програми підвищення кваліфікації центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування областей можливе масштабне ознайомлення і підготовка державних службовців й осіб місцевого самоврядування до впровадження системи управління якістю надання управлінських послуг на місцях.

При цьому процес навчання та підвищення кваліфікації в навчальних закладах та Центрах теж повинен проходити за нормами і вимогами, що відповідають стандартам ISO 9001-2001. Тобто ці навчальні заклади повинні першими запровадити відповідні системи управління якістю у своїй роботі, бо від підготовки викладача залежить якість підготовки того, хто навчається.

Таким чином, можна зробити наступні висновки:

1. Упровадження і подальша підтримка ефективного функціонування системи управління якістю в будь-якій державній установі або органі місцевого самоврядування неможлива без відповідної підготовки їх персоналу.

2. Запровадити під час навчання в Академії, регіональних інститутах та вищих навчальних закладах, що готують магістрів державного управління та державної служби, вивчення курсу "Управління якістю державних послуг".

3. Включити до обов'язкової частини програм підвищення кваліфікації державних службовців та осіб місцевого самоврядування в усіх центрах підвищення кваліфікації державних службовців та осіб місцевого самоврядування за лекції за тематикою "Управління якістю державних послуг".

4. При впровадженні системи управління якістю проводити цільове навчання керівників вищої та середньої ланки органів місцевої виконавчої влади та органів місцевого самоврядування на базі вищезазначених навчальних закладів за цільовим замовленням від установ та організацій.

5. Ініціювати в першу чергу впровадження системи управління якістю послуг, що надаються, в навчальних закладах системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України.

**Література:** 1. Офіційний веб-сайт Головного управління Державної служби України // [www.guds.gov.ua](http://www.guds.gov.ua)  
2. Штефан О. І. Андрагогіка – функціональна складова підготовки митників у Канаді // Вісник Академії митної служби України. – 1999. – №4. 3. Постанова Колегії Голодержслужби України від 30 березня 2006 року "Про основні підсумки діяльності Головного управління Державної служби України у 2005 році" // [www.guds.gov.ua](http://www.guds.gov.ua) 4. Управление качеством: Учебник для вузов / С. Д. Ильенкова, В. С. Мхитарян; [Под ред. С. Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 200 с. 5. Звіт про підсумки діяльності Головного управління Державної служби України у 2005 році. Голодержслужба України // [www.guds.gov.ua](http://www.guds.gov.ua)

## Секція 2

# Напрямки підвищення якості державної служби на регіональному рівні

УДК 351.824.1

**Кривобок В. Ю.**

**Кривобок К. В.**

### ЯКІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА АДАПТАЦІЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

*The problem of the government administration efficiency is one of the main questions of the government administration theory. However there are questions that are considered and these questions are connected with the development of the theory that deals with methodology of estimation the efficiency of the state bodies' activity. While forecasting the enterprise position in the market it is necessary to carry forecast not only on the dynamics of the enterprise functioning, but also to forecast the environment.*

Питання ефективності державного управління є одним з головних питань теорії державного управління. Воно розглядалося в працях значної кількості авторів [1 – 7]. Однак залишилися не розглянутими питання, які пов'язані з розробкою теорії методології оцінки ефективності діяльності органів державного управління.

Предметом діяльності державного апарату є спрямування та моніторинг використання ресурсів. Предмет економічної діяльності апарату зумовлений цілями його функціонування щодо забезпечення реалізації завдань і функцій держави з метою задоволення економічних, соціальних та духовних потреб суспільства і конкретної особи [8].

Ринкові відносини перетворюють державу в рівноправного суб'єкта ринкових відносин. У цій ролі держава виступає через свій апарат, який розпоряджається державною власністю, регулює та контролює фондові ринки, ринки нерухомості, ресурсів, зокрема фінансові, мобілізує та розподіляє ресурси за допомогою податків, тарифів, митних, акцизних та інших зборів, пільг, квот, субсидій, субвенцій, кредитів, лімітів тощо.

Держава унормовує правила та процедури функціонування сучасного ринку, що використовуються нею для забезпечення життєдіяльності всього суспільства. При цьому державний апарат перебуває під постійним впливом і тиском економічних закономірностей, стану розвитку ринкових відносин, принципів організації та правил і норм функціонування ринку. Тим самим функціональна та структурні складові державного апарату мають відповідати потребам ринку, державний апарат має постійно змінюватися, перебувати в постійному русі й розвитку [3].

Економічний аналіз ринку, що певним чином враховує й соціальний стан суспільства, має бути певною домікантою при синтезі системи державного управління, а юридична техніка – лише засобом правової легітимізації.

З економічного погляду володіння власністю вимагає професійного розпорядження та користування нею. Отримання найбільшого прибутку від використання своєї власності, як показує світовий досвід, притаманне використанню приватних способів господарювання, зумовлених приватною зацікавленістю, мобільністю та динамізмом.

Роль державної служби як професійної діяльності працівників державного апарату в організації економічної діяльності держави постає ключовою. Державна служба забезпечує здійснення завдань і функцій держави. Тим самим вона бере участь у формуванні та реалізації державної економічної політики, регулює та контролює економічні відносини. Поряд із цим ефективність державної служби адекватно відображається на ефективності як запровадження цієї політики, так і всього державного управління [9; 10].

Державна економічна політика інтегрує інтереси суспільства та господарюючих суб'єктів, тобто є певним "компромісом між численними та різноманітними інтересами суспільства і суб'єктів господарювання з метою досягнення максимального блага в межах існуючого ладу" та з урахуван-



ням соціально-економічного стану. Тому нормативно-правового регулювання потребують не тільки механізми реалізації економічних функцій держави, а й правове, законодавче закріплення процесів формування, затвердження, впровадження та контролю економічної політики [3].

Усі процедури щодо економічної політики реалізуються через професійну діяльність державних службовців, тобто через державну службу. При цьому проблема ефективності державної служби набуває виняткового значення.

Для макроекономіки ефективність відіграє винятково важливу роль. У ринкових умовах держава стає "рівнозначним суб'єктом господарювання та важливою складовою у національному виробництві країни" [4].

Перехід до держави як виробника послуг і товарів зумовлює підвищення значення поняття високоефективного державного апарату та державного сектору. Останнє вимагає змін у методологічних підходах до вимірів ефективності на макрорівні, а також в оцінках і ставленні до ефективності в державному секторі. Тим самим значно підвищується значущість оцінок, що характеризують діяльність державних підприємств, установ і організацій, тобто показників, що об'єднуються в оцінки на макрорівні [7].

Разом з тим організації взаємодіють з навколишнім середовищем, тобто є відкритими системами. Внаслідок цієї взаємодії цілі та ресурси змінюються. Зовнішні та внутрішні фактори мають надавати динамізму та рухомості функціональній та організаційній структурам державного апарату та органів влади [5].

Оцінка функціонування державного апарату як і державного управління має здійснюватися під двома кутами зору, а саме: насамперед з функціональним, тобто забезпечення виконання завдань і функцій держави, та витратним. Функціональна оцінка характеризуватиме його роль у суспільному розвитку, у вирішенні тих проблем, які виникають у процесі соціально-економічного розвитку та суспільної життєдіяльності.

Діяльність органу влади може оцінюватися також у двох аспектах, а саме: оцінки досягнення цілей функціонування органу та оцінки ефективності діяльності органу.

Треба зазначити, що оцінка досягнення цілей діяльності органу державної влади різними суб'єктами здійснюється з різних позицій.

Основне ж призначення органів державної влади полягає у створенні та підтриманні умов для забезпечення високого рівня добробуту населення, охорони здоров'я, освіти, особистої безпеки та безпеки навколишнього середовища тощо. Тому ефективність їх діяльності необхідно розглядати через показники життєдіяльності та життєзабезпечення людини, тобто через основні цілі громадян – суспільний добробут.

Об'єктом аналізу є результат діяльності органу управління. Останній є тільки організаційною структурою, що забезпечує отримання необхідного результату діяльності.

При цьому доцільно оцінювати ефективність діяльності органу на всіх стадіях:

при формуванні пропозицій щодо цілей державної політики та їх реалізації;

при правовому їх закріпленні або затвердженні;

на етапах визначення необхідних та достатніх ресурсів;

при наданні послуг або виробництві товарів з метою реалізації визначених цілей;

при оцінюванні досягнення визначених цілей. Фактично ефективність має оцінюватися протягом усього циклу "мета – випуск" [5].

Враховуючи термінологію системного підходу, цей цикл має такий вигляд: визначення цілей та їх правове закріплення – формування ресурсно-витратної складової – трудовитрати – процес досягнення необхідних результатів – оцінка досягнення кінцевих результатів [6].

На етапі визначення цілей діяльності органу державної влади чи місцевого самоврядування актуальною є оцінка його спрямованості та здатності забезпечити їх реалізацію. За наявності сумнівів, що можуть бути викликані недосконалістю організаційно-функціональної структури, кадрового забезпечення тощо, доцільно вирішувати питання про передання реалізації зазначених цілей іншим органам або створення окремого органу управління.

Для оцінки ступеня впливу державного управління на результати діяльності підприємств було здійснено анкетування двадцятьма експертами, які розглянули вплив державного управління на діяльність 15 підприємств міста Харкова, та зазначили про цей вплив державного управління.

Соціально-економічне положення регіону можна розглядати з різних точок зору, однак більшість з них сходиться до того, щоб розглядати його як композицію різних структурних елементів соціально-економічного розвитку. До таких структурних елементів відносяться наступні аспекти розвитку регіону: промисловий, сільськогосподарський, демографічний, фінансовий і споживчий. Кожен структурний елемент містить ряд показників, динаміка яких і характеризує розвиток даного елемента.

При прогнозуванні положення підприємства на ринку необхідно проводити не тільки прогнозування динаміки функціонування самого підприємства, але й проводити прогнозування зовнішнього середовища [6]. З цієї метою необхідно сформулювати показник, що буде відображати загальний розвиток зовнішнього середовища.

Для оцінки тісноти зв'язку між загальним інтегральним показником в галузі промисловості і загальних інтегральних показників по всіх підприємствах необхідно розрахувати коефіцієнт кореляції.

Він розраховується за наступною формулою:

$$r_{x1/x2} = \frac{\sum_i (x_i^1 - \bar{x}^1)(x_i^2 - \bar{x}^2)}{\sqrt{\sum_i (x_i^1 - \bar{x}^1)^2 \sum_i (x_i^2 - \bar{x}^2)^2}}, \quad (1)$$

де  $x_i^1, x_i^2$  – значення (спостереження) перемінних;  
 $\bar{x}^1, \bar{x}^2$  – середні значення факторів.

Даний коефіцієнт змінюється від  $-1$  до  $1$ . Чим ближче даний коефіцієнт за модулем до  $1$ , тим більш тісним є взаємозв'язок між двома факторами. Негативний знак у даному коефіцієнті свідчить про наявність зворотного зв'язку між перемінними.

У результаті розрахунків коефіцієнта були отримані дані, що наведені в таблиці.

Таблиця

**Значення парного коефіцієнта кореляції між інтегральним коефіцієнтом по області і по підприємствах**

Підприємства	ВАТ "Автомат"	ВАТ "ХЗТСШ"	ЗАТ "Завод ім. Малишева"	ВАТ "Завод ім. Фрунзе"	ВАТ "Турбоатом"
Область	0,89	0,88	0,81	0,82	0,95
Підприємства	ДП "ХЕМЗ"	ВАТ "ХТЗ"	ВАТ ХЗТД	ЗАТ "Південкабель"	ВАТ "Електромашина"
Область	0,85	0,84	0,88	0,82	0,84
Підприємства	ВАТ "Завод ім. Петровського"	ВАТ "ХАРП"	ВАТ "Укрелектромаш"	ВАТ "Серп і молот"	ВАТ "Електротяжмаш"
Область	0,83	0,79	0,89	0,76	0,83

Аналіз даних коефіцієнтів дозволяє зробити висновки:

між рівнем розвитком підприємств і рівнем розвитку Харківської області існує тісний прямий зв'язок. Це, насамперед, пов'язано з тим, що аналізовані підприємства є найбільшими промисловими підприємствами Харківської області, і отже, формують розвиток промисловості по області;

найбільш тісний зв'язок спостерігається для ВАТ "Турбоатом". Дане підприємство є одним із декількох стабільно працюючих підприємств у Харківській області. Найменш тісна – для підприємств "Серп і Молот" і "Харківський підшипниковий завод". Таким чином, побудовані моделі дозволяють прогнозувати розвиток кожного підприємства в часі, що є важливим при розробки моделі адаптації підприємств до зовнішнього середовища;

побудовані і проаналізовані загальні інтегральні показники розвитку Харківської області та 15 підприємств;

проведений аналіз динаміки в рамках кожної групи підприємств;

побудовані моделі для прогнозування розвитку підприємств у часі;

розраховані і проаналізовані темпи зростання рівня розвитку кожного підприємства.

Слід також відмітити, що підприємства, які відносились до військово-промислового комплексу, мали досить високий рівень залежності від держави, і тому в умовах ринкової економіки їх адаптація до конкурентного середовища була складна. Ті ж підприємства, які розвивали виробництво товарів широкого вжитку, пройшли адаптування до ринкового середовища більш легко.

Таким чином, існує тісна кореляційна залежність між показниками оцінки діяльності регіону та показниками, що характеризують діяльність підприємств, які входять до складу регіону.

**Література:** 1. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления: Курс лекций. – М.: Юридическая литература, 1997. – 400 с. 2. Вайс. Оцінювання: Методи дослідження програм та політики / Вайс, Г. Керол [Пер. з англ. Р. Ткачука та М. Корчинської; Наук. ред. пер. О. Кілієвич. – К.: Основи, 2000. – 510 с. 3. Гошко А. О. Оцінка діяльності місцевих органів самоврядування: Монографія. – К.: Вид. УАДУ, 1998. – 380 с. 4. Мельник А. Ф. Державне управління: Навч. посібник / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко; [За ред. А. Ф. Мельник. – К.: Знання-Прес, 2003. – 480 с. 5. Лехто Ю. Управление по результатам через процессное консультирование и интерактивное обучение / Ю. Лехто, В. Костин, А. Костин // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №1. – С. 38 – 50. 6. Миронова І. Сучасні підходи до оцінки ефективності державного управління // Актуальні проблеми державного управління – Харків: 2000. – №1. – С. 125 – 132. 7. Оболенский А. В. Государственная служба (комплексный подход) / А. В. Оболенский, А. Г. Барабашев – М.: Дело, 1999. – 440 с. 8. Аудит адміністративної діяльності: Теорія та практика / За ред. К. М. Іванова – К.: Основи, 2000. – 480 с. 9. Збірник досліджень з ефективності роботи державних організацій України / Шведське нац. Бюро аудиту; Шведський інститут держ. упр. – К., 2001. – 510 с. 10. Мирошник І. В. Нелинейное и адаптивное управление сложными динамическими системами / И. В. Мирошник, В. О. Никифоров, А. Л. Фрадков. – СПб.: Наука, 2000. – 168 с.



## ОЦІНКА ЯКОСТІ РОБОТИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

*In the article the components of public employers' professional competence are considered and the methodological recommendations for estimating the quality of their activity are offered.*

Адміністративна реформа, що зараз здійснюється в Україні, спрямована, насамперед, на створення державного механізму, здатного ефективно виконувати функції та вирішувати завдання, що стоять перед сучасною демократичною правовою державою. Ключове місце в процесі реформування системи державного управління належить кадровій політиці як важеля, за допомогою якого держава постійно впливає на суспільно-політичний та економічний розвиток країни.

Ефективне виконання державою своїх функцій неможливе без професійних кадрів, які є головним потенціалом країни. Що ж стосується кадрів державної служби, то вони є обличчям влади, особливим інструментом ефективного і послідовного впровадження в життя внутрішньої та зовнішньої політики держави. Від професіоналізму, компетентності та діловитості цих кадрів, їх прагнення до самовдосконалення і службового зростання в значній мірі залежать результати реформ в Україні.

Між тим проведений аналіз свідчить про те, що більш ніж 50% державних службовців мають стаж роботи до 5 років. Кількість керівників зі стажем роботи більше 15 років неухильно зменшується. Значна частина новопризначених державних службовців перебуває на державній службі лише 2 – 3 роки.

У результаті низької заробітної плати має місце велика плінність кадрів державних службовців. Це призводить до втрати найкваліфікованіших спеціалістів через їх перехід у більш привабливі галузі. Особливо гостро стоїть проблема забезпечення кваліфікованими спеціалістами місцевих органів виконавчої влади, бо основна маса державних службовців на регіональному рівні має вищу технічну та гуманітарну освіту, що негативно відбивається на якості роботи державних службовців. Усе це вказує на необхідність істотного поліпшення роботи у сфері підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, спрямування зусиль на підвищення їх професійного рівня та якості роботи.

Проблемам професійного зростання державних службовців та підвищення якості їх роботи присвячена значна кількість наукових робіт. Серед них роботи таких науковців, як В. Авер'янов, М. Афанасьєв, О. Воронько, В. Золотарьов, В. Князев, В. Луговий, О. Мельников, О. Оболенський, Г. Одінцова та ін. У цих роботах запропоновані підходи щодо підвищення ефективності системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Разом з тим проблемами професійного зростання державних службовців і оцінки якості їх роботи, особливо на регіональному рівні, потребують подальшого вивчення та вдосконалення.

Метою даної статті є розгляд складових професійного рівня державних службовців і висвітлення підходів до оцінки якості їх роботи.

Як відомо, якість роботи державних службовців, їх професійний рівень перш за все залежить від рівня їх освіти, досвіду роботи та прагнення до постійного оновлення знань.

Ступінь складності сучасних управлінських завдань, що стоять перед державою, потребує високого рівня освіти і професійної компетентності не тільки посадовців вищих рівней управління, але й посадових осіб усієї системи державної служби.

Зараз в Україні починається формування цілісної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Вона відбита в положення Закону України "Про державну службу", низки указів Президента України "Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців", "Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій", "Про стратегію реформування системи державної служби в Україні", "Про комплексну програму підготовки державних службовців", "Про концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу", а також постанов Кабінету Міністрів України "Про затвердження положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій", "Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005 – 2010 роки", "Про центри підвищення кваліфікації державних службовців і керівників державних підприємств, установ і організацій" та ін. [1 – 9].

Результатом такої спрямованої політики держави на підвищення професійного зростання державних службовців є те, що станом на 01.01.2004 р. усього по Україні підвищили кваліфікацію 40 000 осіб, що складає 17,4% загальної чисельності державних службовців, з них у галузі "Державне управління": за професійними програмами – 14 819 осіб; за програмами тематичних семінарів – 18 361 осіб; за програмами стажування – 1 369 осіб; за кордоном – 714 осіб [10].

Створена останніми роками система підготовки кадрів для державної служби, зокрема Національна Академія державного управління при Президенті України (НАДУ) та її регіональні інститути, обласні центри перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і керівників



державних підприємств, установ і організацій (ОЦПК), сприяє вирішенню багатопланових кадрових проблем реформування державної служби.

Таким чином, підготовка спеціалістів для державної і муніципальної служби є важливою складовою державної кадрової політики, спрямованої на формування високопрофесійних кадрів державних службовців та підвищення якості їх роботи.

Значний вплив на якість роботи державних службовців має досвід їх роботи. Зараз існує достатньо велика кількість показників для оцінки професійного рівня та якості роботи державних службовців. Серед них виділяють як кількісні, так і якісні показники, зокрема:

знання Конституції, законів України, необхідних для виконання службових обов'язків, документів стосовно службової діяльності;

володіння державною мовою, а там, де проживають національні меншини, – мовою цих меншин;

здатність адаптуватися до нових умов;

самостійність рішень, що приймаються;

досвід роботи з людьми;

витрати часу на вирішення управлінських питань та здійснення управлінських операцій;

складність функцій, що виконуються;

додержання дисципліни, правил внутрішнього розпорядку;

відповідальність та старанність;

якість кінцевого результату діяльності;

комунікабельність, етика поведінки та ін.

Також при оцінці якості роботи державних службовців можуть мати місце як позитивні, так і негативні сторони роботи. Тому для однозначної оцінки якості роботи державних службовців можна застосувати комплексний показник  $Q$ , який відбиває загальну корисність виконуваних ними функцій та якість роботи. Якщо прийняти за абсолютний показник високої якості роботи державних службовців одиницю, то фактичне значення комплексного показника складатиме:

$$Q = 1 - \sum_{i=1}^N HK_{zi} + \sum_{i=1}^M HK_{ni},$$

де  $HK_{zi}$  – нормативний коефіцієнт зниження за  $i$ -м показником якості роботи;

$HK_{ni}$  – нормативний коефіцієнт підвищення за  $i$ -м показником якості роботи;

$N, M$  – кількість відповідних показників.

Для впровадження запропонованої системи оцінки якості роботи державних службовців необхідно розробити нормативні значення коефіцієнтів зниження (підвищення) для кожного окремого підрозділу органу державного управління згідно з виконуваними функціями.

Нарешті, важливий вплив на професійний рівень державних службовців та якість їх роботи має їх здатність до навчання і самоосвіти, які дозволяють адаптуватися до нових умов. Підвищення кваліфікації державних службовців є однією з основних складових їх професійного розвитку. Зважаючи на різноманітність структур державних органів і органів місцевого самоврядування та завдань, що стоять перед ними, підвищення кваліфікації державних службовців повинно розглядатись, з одного боку, як загальнодержавне завдання, з іншого – як завдання конкретного відомства.

Таким чином, урахування викладених пропозицій дасть можливість вдосконалити механізм професійного зростання державних службовців та підвищити якість їх роботи.

**Література:** 1. Закон України "Про державну службу" від 16 грудня 1993 р. №3723-ХІІ // [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)  
2. Указ Президента України "Питання Української Академії державного управління при Президентові України" від 21 вересня 2001 р. №850 // Вісник державної служби України. – 2001. – №4. 3. Указ Президента України "Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій" від 10 листопада 1995 р. №1035 // Вісник державної служби України. – 1995. – №3 – 4. – С. 7 – 20. 4. Указ Президента України "Про стратегію реформування системи державної служби в Україні" від 14 квітня 2000 р. №599/2000 // Офіційний вісник України. – 2000. – №16. – С. 63 – 70. 5. Указ Президента України "Про комплексну програму підготовки державних службовців" від 09.11.2000 р. №1212/2000 // Офіційний вісник України. – 2000. – №46. – С. 19 – 82. 6. Указ Президента України "Про концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу" від 5 березня 2004 р. №278/2004 // Офіційний вісник України. – 2004. – №10. – С. 31. 7. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій" від 8 лютого 1997 р. №167 // Вісник державної служби України. – 1997. – №1. – С. 40 – 50. 8. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005 – 2010 роки" від 8 червня 2004 р. №746 // Офіційний вісник України. – 2004. – №23. – С. 43. 9. Постанова Кабінету Міністрів України "Про центри підвищення кваліфікації державних службовців і керівників державних підприємств, установ і організацій" від 19 лютого 1996 р. №224 // Вісник державної служби України. – 1996. – №2. – С. 13. 10. Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ та організацій у 2003 р.: Матеріали до розширеного спільного засідання науково-методичної ради при Головердержслужбі та експертної ради державного управління при Державній акредитаційній комісії за участю керівників кадрових служб центральних органів виконавчої влади, директорів регіональних центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації, координаторів магістратур державного управління, директорів галузевих закладів післядипломної освіти, 8 квітня 2004 року. – К.: Головне управління Державної служби України, 2004. – С. 122.

# Секція 3

## Соціально-економічні аспекти в управлінні якістю в діяльності органів виконавчої влади регіону

**Бараннік І. І.**

УДК 353(075.8)2

### ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В РЕГІОНІ В УПРАВЛІННІ БЮДЖЕТНИМИ РЕСУРСАМИ

*In the article the necessity of financial resources for effective management is grounded. The process of the budgetary resources management is considered. The ways of increasing the quality of executive authorities' activity in the region in the budgetary resources management are offered.*

В умовах швидкоплинних економічних змін виникає необхідність ефективно управляти наявними фінансовими ресурсами, здійснювати поточні видатки державного бюджету в межах його доходів, нагромаджувати грошові ресурси для реалізації державних програм і погашення зобов'язань, мати змогу оперативного реагувати на зміни економічної ситуації, протистояти розпорощенню коштів на чисельних рахунках установ, міністерств, відомств, комерційних банків і, як наслідок, удосконалювати діючу систему виконання Державного бюджету України. Однією із функцій бюджетного процесу є вироблення фінансових рішень зроблених посадовцями органів місцевого самоврядування, спрямованих на задоволення потреб громадськості. У бюджетному процесі на всіх його стадіях задіяні учасники бюджетного процесу, якими відповідно до статті 20 Бюджетного кодексу України [1, с. 10], визначаються органи та посадові особи, наділені бюджетними повноваженнями (рис. 1 [2, с. 40]).

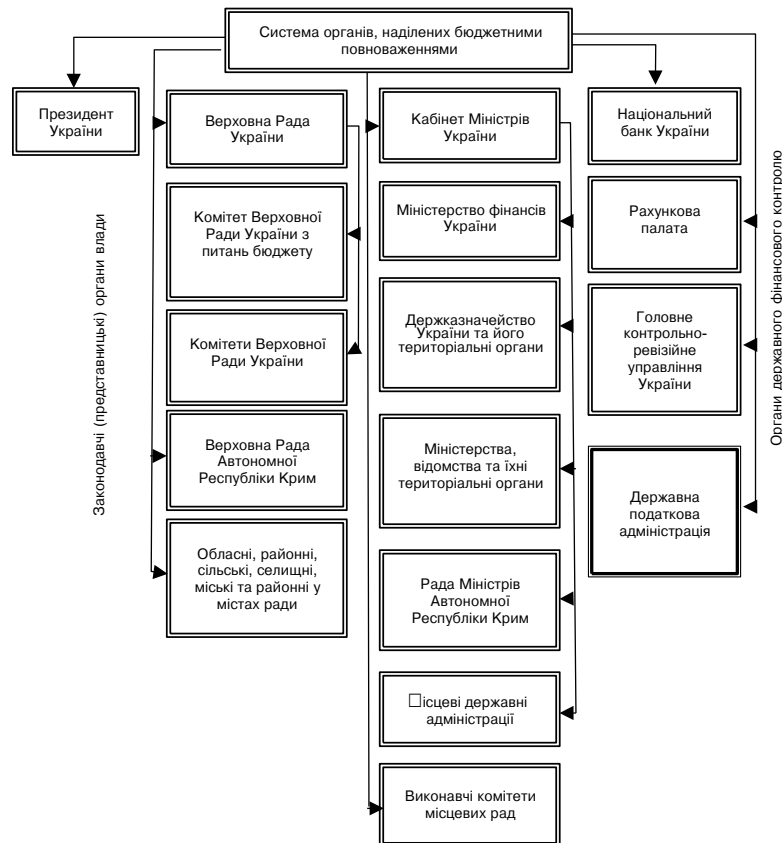


Рис. 1. Учасники бюджетного процесу

© Бараннік І. І., 2006

За матеріальним змістом бюджет становить централізований грошовий фонд держави, який перебуває в постійному русі: щоденно до нього зараховують надходження і здійснюють операції з витрат. У зв'язку з цим необхідна чітка, налагоджена система управління бюджетним процесом, щоб забезпечити своєчасне й повне надходження коштів за доходами і раціональне та ефективне їх використання. При цьому державні кошти – головна ланка фінансової системи держави, яка охоплює майже 80% усіх фінансових відносин і містить різноманітні фінансові інституції, за допомогою яких держава здійснює свою фінансову діяльність та виконує свої функції та завдання [3, с. 8].

Президент України підписує Закон України про Державний бюджет України на відповідний рік і закони України "Про внесення змін і доповнень до Закону "Про Державний бюджет України", а також інші закони, які стосуються бюджетного законодавства, звертається зі щорічним і позачерговими посланнями до Верховної Ради України. До бюджетних повноважень Президента України належить також застосування права вето щодо прийнятого Верховною Радою України Закону "Про Державний бюджет України" на відповідний рік, законів, які стосуються бюджетного законодавства із наступним поверненням їх на повторний розгляд Верховної Ради України із зауваженнями та пропозиціями.

Органи державної влади, що здійснюють управління бюджетом, можна класифікувати на три групи. До першої групи належать органи законодавчої та виконавчої влади, органи місцевого самоврядування. Верховна Рада, здійснюючи функцію ухвалення законів (у тому числі й тих, які забезпечують функціонування бюджетної системи) та затвердження основного фінансового плану держави у вигляді закону, є провідним органом в управлінні бюджетом і через підпорядковану їй Рахункову палату контролює використання коштів бюджету. Місцеві бюджети затверджуються на відповідних рівнях органами самоврядування – радами народних депутатів, які виконують відповідну роль в управлінні місцевим бюджетом. Органи виконавчої влади (Кабінет Міністрів, державні адміністрації, виконавчі комітети) організують підготовку, подання і виконання відповідного бюджету. Кабінет Міністрів України подає проект державного бюджету до Верховної Ради, контролює перебіг його складання і виконання. Слід зазначити, що взаємовідносини між виконавчою і законодавчою гілками влади у сфері фінансового управління тільки розвиваються. Прийняття Бюджетного кодексу суттєво не відрізняється від раніше вживаних заходів у цій сфері. При цьому варто відзначити, що повноваження Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, а також інших органів управління окреслені недостатньо чітко, оскільки передбачають здійснення ідентичних функцій органами законодавчої та виконавчої влади [4, с. 8]. Другу групу, за наведеною класифікацією, становлять органи, які виконують функцію оперативного управління бюджетом. До них належать органи системи Міністерства фінансів України, контрольно-ревізійної служби України, Державного казначейства, Державної податкової адміністрації. Місцеві фінансові органи складають відповідний бюджет та організують його виконання. Державна податкова адміністрація здійснює облік платників податків і контролює дотримання ними платіжної дисципліни з платежів до бюджетів, їхню повноту, правильність і своєчасність розрахунків. Державному казначейству належать функції попереднього та поточного контролю за цільовим спрямуванням бюджетних коштів, забезпеченням касового виконання бюджетів шляхом ведення бухгалтерського обліку та складанням звітності про його виконання, а також складання звітності про виконання зведеного бюджету держави. Контрольно-ревізійна служба проводить подальший фінансовий контроль за цільовим та ефективним використанням бюджетних коштів. Третю групу становлять органи, які виконують покладені на них відповідні галузеві функції, водночас є органами стягнення платежів до бюджету. Це насамперед органи, пов'язані з формуванням доходів бюджету через надання їм права нараховувати і стягувати відповідні пені й штрафні санкції (штрафи за порушення митних правил, економічного законодавства, правил полювання та риболовства, користування водними, лісовими та іншими природними ресурсами, законодавства щодо ціноутворення). До них належать: Державна митна служба та її органи на місцях, органи Міністерства внутрішніх справ, органи юстиції та нотаріальні контори, природоохоронні органи та інспекції, державні інспекції контролю за цінами тощо.

Навіть попередній розгляд функцій органів управління, що становлять третю групу, дає змогу зробити висновок про доцільність упорядкування чисельності та змісту їхньої діяльності. Насамперед це стосується виконання ними функцій адміністрування окремих платежів до бюджету, а також реформування неефективної системи "транспортування" цих платежів до бюджету та їх використання.

Виконання бюджету – одна зі стадій бюджетного процесу, яка передбачає забезпечення повного і своєчасного надходження всіх передбачених бюджетом доходів і забезпечення всіх запланованих бюджетом видатків. Відповідно до статті 48 "Бюджетного кодексу" в Україні застосовується казначейська форма обслуговування державного бюджету. Тобто на Держказначейство покладено повноваження управління коштами в межах єдиного казначейського рахунку та здійснення контрольних функцій [5, с. 20]. Єдиний казначейський рахунок – це кореспондентський рахунок Державного казначейства України, відкритий у Національному банку України, на якому акумулюються кошти платників податків, розпорядників бюджетних коштів та інших клієнтів, а інформація про конкретно здійснені операції з ними, їхня економічна суть відображається на рахунках, відкритих для їхніх власників на відповідному рівні органів Державного казначейства.

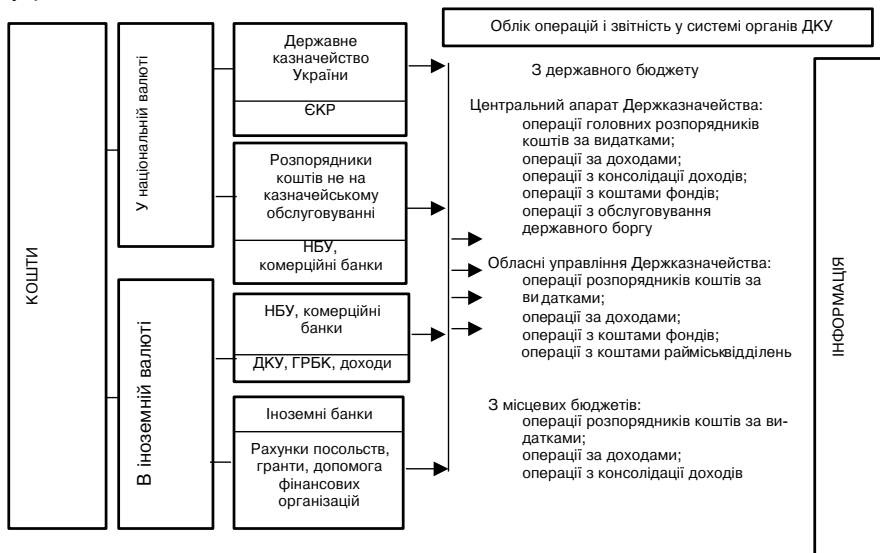
Аналізуючи літературні дані (дослідження Голови Державного казначейства України П. Г. Петрашка, начальника обласних управлінь Державного казначейства, заступників голови Державного казначейства України О. О. Чечуліної, В. Т. Александрова, К. М. Огданського, Н. Г. Сушко, С. О. Булгакова, О. І. Назарчук тощо) [6 – 9], за матеріальним змістом бюджет становить централізований грошовий фонд держави, який перебуває в постійному русі. Щоденно до нього зараховують надходження і здійснюють операції з витрат. У зв'язку з цим необхідна чітка, налагоджена система управління бюджетним процесом, щоб забезпечити своєчасне й повне надходження коштів за доходами і раціональне та ефективне їх використання, що і є метою написання даної статті.

На одній із основних стадій бюджетного процесу, а саме його виконання, передбачається забезпечення повного і своєчасного надходження всіх передбачених бюджетом доходів і забезпечення всіх запланованих бюджетом видатків. Не менш значущим і доволі складним є процес управління наявними коштами – це



досить складний механізм, що пояснюється залежністю функціонування бюджетної системи від двох визначальних чинників. По-перше, від налагодженості бюджетних і міжбюджетних відносин у суспільстві, які ґрунтуються насамперед на виборі правильної і доцільної для країни бюджетної політики. Крім того, важливими є дієвість чинної бюджетної системи, а також чітке бюджетне законодавство.

По-друге, ефективне функціонування бюджетної системи, яка зазначена на рис. 2, залежить від організації управління нею.



Умовні позначення:

ГРБК – головні розпорядники бюджетних коштів

ЄКР – єдиний казначейський рахунок

Рис. 2. Управління доходами і видатками бюджету

Тернистий шлях ринкових реформ в Україні призвів до необхідності створення в державі владних структур, які б забезпечували максимально ефективно управління фінансовими ресурсами держави, оперативність і прозорість виконання основного фінансового документа держави – Закону "Про Державний бюджет". Саме таким органом держави покликане бути Державне казначейство України. Типова структура управління Державного казначейства в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі подана на рис. 3.

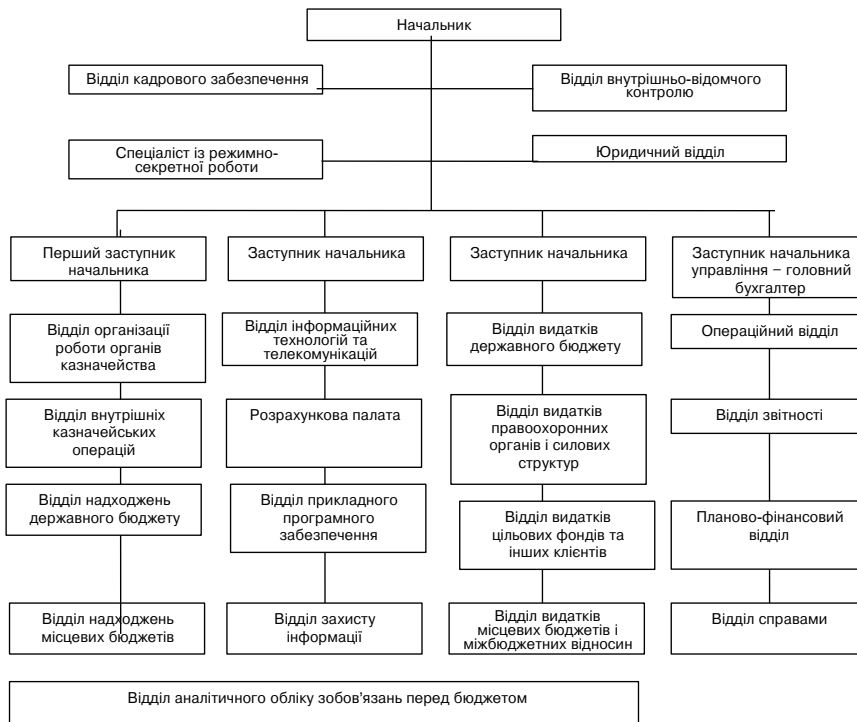


Рис. 3. Типова структура управління Державного казначейства в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі

Обласне управління Державного казначейства очолює начальник, який відповідає за роботу всіх районних відділень Державного казначейства в рамках адміністративного регіону та в межах покладених на нього функцій. Основні відділи, які безпосередньо здійснюють попередній та поточний контроль за виконанням бюджету за видатками, – це відділ видатків державного бюджету, відділ видатків силових структур та правоохоронних органів, відділ видатків місцевих бюджетів і міжбюджетних відносин, операційний відділ. Але, звичайно, лише при співробітництві всіх відділів можлива реалізація контролю за виконанням державного та місцевих бюджетів.

Провести аналіз якості казначейського виконання бюджетів досить складно, оскільки результати казначейського контролю за цільовим прямуванням коштів не мають чітко визначених показників ефективності. Ефективність виявляється набагато пізніше після здійснення органами Державного казначейства своїх функцій – після перевірок діяльності установи контрольно-ревізійними органами. За даними Головного контрольно-ревізійного управління після впровадження казначейського обслуговування бюджетів на 80% зменшилися факти бюджетних правопорушень. Внутрішньоканкалейський показник ефективності контролю – це кількість відмов в оплаті рахунків розпорядників (одержувачів) бюджетних коштів.

Однак цей показник не відображає повної картини випадків нецільового виконання бюджетних коштів, які були ліквідовані органами Державного казначейства ще до їх реалізації, оскільки офіційно оформлені відмови надаються лише в тих випадках, коли розпорядник не згоден з аргументами проти оплати рахунку або розпоряднику потрібна офіційна відмова для переконання постачальників товарів, робіт, послуг у тому, що укладена угода є недійсною.

У випадках, коли розпорядник коштів повністю погоджується з доводами спеціаліста Держказначейства щодо неможливості здійснення оплати, документи повертаються для усунення причин, через які було відмовлено в оплаті. У такому разі відмова не оформляється для уникнення зайвого документообігу і витрачання часу. До того ж, у багатьох випадках, розпорядник коштів усуває недоліки оперативно (протягом одного – двох днів). На сьогодні оформлення відмови проходить три стадії погодження: спеціаліст – начальник відділу – начальник управління. На погляд автора, треба надати право оформляти відмови безпосередньо спеціалісту, який обслуговує установу. У такому випадку відмови будуть оформлені швидко і одразу пред'явлені клієнту.

Основним завданням Держказначейства є оперативне управління грошовими потоками бюджету з метою підвищення ефективності використання наявних фінансових ресурсів.

На сучасному етапі свого розвитку казначейство постійно вдосконалюється, додаються нові функції, а це, у свою чергу, призводить до появи різних проблем. Таким чином, процес запровадження казначейського виконання бюджетів усіх рівнів показує, що необхідно працювати над удосконаленням існуючої нормативної бази, особливо в напрямку оптимізації та спрощення процедур казначейського обслуговування бюджетів і удосконалення внутрішньої організації роботи структурних підрозділів територіальних органів. На сьогодні система Державного казначейства України перебуває на досить високому рівні інформатизації, що дає змогу успішно вирішувати урядові завдання. Водночас решта учасників бюджетного процесу в цьому значно відстає. Практика запровадження казначейського обслуговування місцевих бюджетів за видатками в низці областей показала, що більшість сільських рад не мають не тільки комп'ютерної, а й звичайної друкарської техніки, і до опрацювання в органи казначейства надходять розрахунково-платіжні документи в рукописному вигляді. Таке відставання в забезпеченості комп'ютерною та телекомунікаційною технікою треба усувати, що надасть можливість поліпшити якість обслуговування місцевих бюджетів.

Співпраця органів Державного казначейства з іншими учасниками бюджетного процесу засвідчила недостатню обізнаність нормативно-правових документів, що регулюють: бюджетні відносини в Україні; ведення бухгалтерського обліку та складання звітності про виконання кошторисів бюджетних установ; казначейське обслуговування розпорядників коштів; відкриття та використання рахунків у національній та іноземній валюті.

Цю проблему можна вирішити шляхом запровадження сертифікації головних бухгалтерів (керівників фінансових служб), головних розпорядників коштів. Метою запровадження сертифікації є підвищення професійних вимог до осіб, які працюють або претендують на посаду головного бухгалтера бюджетної установи.

Також необхідно вирішити проблеми з питань запровадження та застосування прикладного програмного забезпечення АС "КАЗНА". Воно повинно стати відкритим та прозорим казначейським інструментом. Потрібно розширити коло професійно підготовлених спеціалістів для експлуатації програмного комплексу, вирішити проблеми формування звітності на зафіксованій у базах даних інформації, розробити національні стандарти бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності в державному секторі.

Підсумовуючи результати роботи Державного казначейства України, і незважаючи на те, що на момент його створення не існувало теоретичного підґрунтя реалізації функцій, можна стверджувати про позитивні досягнення в здійсненні ним контрольних функцій, створенні передумов для поліпшення управління доходами та витратами бюджету. При цьому слід враховувати, що будь-яка стратегія розвитку, пов'язана з роботою державного органу виконавчої влади, повинна відповідати меті створення та її фактичним можливостям. Тому подальший розвиток системи Державного казначейства передусім має бути пов'язаний із пошуком і створенням нових механізмів або подальшим їх вдосконаленням у напрямках: зосередження фінансових ресурсів в єдиній структурі для успішної реалізації бюджетної політики держави. Саме через державний бюджет держава організовує перерозподіл фінансових ресурсів між виробничою та невиробничою сферами діяльно-





сті, між адміністративно-територіальними одиницями, галузями тощо; посилення контрольних функцій держави за своєчасним і повним надходженням до бюджету фінансових ресурсів та їх ефективним використанням. Наслідком цього процесу є розвиток управлінських функцій, оскільки контроль є функцією управління.

Викладені перспективні напрями передбачають, по суті, реформування й удосконалення управління бюджетними коштами та казначейської системи виконання бюджетів, що потребує подальшого дослідження.

**Література:** 1. Бюджетний кодекс України // Відомості Верховної Ради. – 2001. – №37 – 38. – 88 с. 2. Лушин С. Бюджетная реформа // Финансы. – 2003. – №7. – С. 38 – 45. 3. Бескид Й. М. Вдосконалення бюджетного процесу // Фінанси України. – 1996. – №9. – С. 25 – 27. 4. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України від 28 червня 1996 // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – №30. – 140 с. 5. Лопина Л. А. Учет обязательств – основная процедура эффективного управления расходами // Финансы. – 2002. – №11. – С. 15 – 17. 6. Огданский Н. Казначейское обслуживание местных бюджетов: методология, проблемы, способы решения, перспективы // Казна. – 2004. – №6. – С. 6 – 9. 7. Петрашко П. Г. Стабільна тенденція руху вперед // Казна. – 2004. – №3. – С. 4 – 6. 8. Петрашко П. Г. Казначейська справа. У 2-х т. Т. 1 / П. Г. Петрашко, О. О. Чечуліна, В. Т. Александров, К. М. Огданський, Н. Г. Сушко, С. О. Булгакова, О. І. Назарчук. – К.: НВП "АВТ", 2004. – 288 с. 9. Петрашко П. Г. Казначейська справа. У 2-х т. Т. 2 / П. Г. Петрашко, О. О. Чечуліна, В. Т. Александров, К. М. Огданський, Н. Г. Сушко, С. О. Булгакова, О. І. Назарчук. – К.: НВП "АВТ", 2004. – 496 с.

**Григоренко Н. В.**

УДК 658.012

## УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ ПЛАТНИХ ПОСЛУГ ДЕРЖАВНОЮ ПОЖЕЖНОЮ ОХОРОНОЮ

*In the article the importance of the paid state services provision, taking into account the necessity of solving the problems of financial ensuring the budgetary institutions is motivated. The normative-legal ensuring of the paid services provision to the subsections of the State fire guard is considered. The conditions are defined and the direction of improving the mechanism of the paid services provision by the State fire guard are worded.*

Забезпечення пожежної безпеки – одна з важливих функцій держави, оскільки пожежі тягнуть за собою загибель і травмування людей, знищення національного багатства та навколишнього середовища. Функціонування державної системи пожежної безпеки на даний час ще не відповідає її призначенню.

Упродовж досить тривалого періоду потреби у визначенні платних послуг взагалі не було. Бюджетні установи, отримуючи фінансування з бюджету, витрачали кошти відповідно до затвердженого кошторису видатків на здійснення відповідного виду діяльності. Проблема недофінансування, досить стійкий дефіцит державного бюджету викликали потребу вирішення питань фінансового забезпечення бюджетних установ. Очевидним є запропонований варіант на даний час – надання платних державних послуг.

В економічній літературі подаються різні визначення продукту праці галузей установ бюджетної сфери. Так, з погляду категорії споживчої вартості, послуга – це особлива споживна вартість, корисна як конкретна діяльність, що покликана задовольнити суспільні та особисті соціально-культурні та побутові потреби. Розглядаючи послугу (створювану в бюджетній сфері), можна визначити її як корисний ефект праці суб'єкта сфери нематеріального виробництва. Під послугою бюджетних установ слід розуміти діяльність, спрямовану на задоволення потреб у соціально-культурних благах та інших суспільних благах, що конституційно гарантовані державою щодо її громадян.

Відповідно до статті 24 Закону "Про пожежну безпеку" одним з джерел фінансового та матеріально-технічного забезпечення державної пожежної охорони є кошти, що надходять на підставі договорів від промислових та інших об'єктів. Платні послуги зі сторони суб'єктів підприємницької діяльності дуже часто сприймаються як бар'єри започаткування і здійснення їх підприємницької діяльності.

Суперечки і непорозуміння найчастіше виникають внаслідок недостатньої інформованості суб'єктів підприємницької діяльності щодо діючих вимог пожежної безпеки, відсутності можливості або небажання їх фінансувати. Наявність оплати послуг призводить до зловживання посадовими особами органів державного пожежного нагляду, котрі нав'язують підприємцям ряд платних послуг своїм службовим станом, пред'являнням необґрунтованих вимог.

Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 15 травня 2000 року №798 "Про затвердження переліку платних послуг, що можуть надаватися підрозділами Державної пожежної охорони Міністерства з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи", платні послуги можуть надаватися виключно на добровільних засадах за письмовим зверненням заінтересованих юридичних та фізичних осіб. Постановою визначено перелік послуг, які нада-

© Григоренко Н. В., 2006





ються на безоплатній основі – послуги, пов'язані із здійсненням контролю за виконанням правил пожежної безпеки, запобіганням пожежам і нещасним випадкам на них, гасінням пожеж, рятуванням людей та наданням допомоги в ліквідації наслідків аварій, катастроф і стихійного лиха. Також постановою передбачається, що вартість послуг повинна визначатися на підставі Тарифів на виконання платних послуг, які можуть надаватися підрозділами Державної пожежної охорони МНС України, затверджених спільним наказом Міністерства України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи, Міністерства фінансів України та Міністерства економіки України.

Однак правова база реалізації механізмів надання платних послуг є недастньо розробленою, законодавчо неврегульованим є і порядок їх надання.

Досі не встановлені тарифи на платні послуги, відсутній порядок контролю за своєчасністю і повнотою отримання коштів від їх надання. У зв'язку з цим ініціативу надання платних послуг перехопили суб'єкти підприємницької діяльності, що призвело до втрат доходів спеціального фонду кошторисів відповідних підрозділів МНС.

Специфічність послуг діяльності пожежної охорони тягне за собою складність визначення їх грошово-вартісних характеристик.

Потребує чіткого визначення величини фактично проведеного часу виконання послуги. Цю величину доцільно визначити залежно від об'єкта за допомогою коефіцієнтів за їх видами. І хоча послуги повинні надаватися по можливості якомога швидше та з врахуванням конкретних потреб споживача послуги в певній ситуації, доцільне застосування надбавок в оплаті, крім послуги щодо проведення експертизи причин виникнення пожежі.

Споживачам послуг повинні бути створені умови її одержання з найменшими затратами часу та особистих зусиль. За позиціями, де величини тарифів встановлюються за 1 людину-годину або 1 машино-годину, можна було б розробляти їх величини залежно від послуг щорічно за фактичними даними за минулий період по областях. Визначення величини тарифів за згодою сторін ускладнюватиме їх процес надання та оплати.

Повинен забезпечуватись відкритий доступ до інформації з питань отримання послуг споживачами. Важливою передумовою підвищення ефективності реалізації механізму платних послуг підрозділами Державної пожежної охорони МНС є налагодження контактів з ними через: публікацію в пресі інформації про порядок надання послуг чи отримання консультації, надання консультацій через засоби масової інформації, організацію проведення "гарячих ліній" на телебаченні, організацію виїзних консультативних груп. Але проведення лекцій, занять, семінарів на протипожежну тематику органи державного пожежного нагляду повинні проводити на безкоштовній основі. Тому що ця послуга має роз'яснювальний характер, оскільки на першому місці в роботі цих органів повинна бути профілактика пожеж, загибелей і травмування в них людей.

Умови для виконання платної послуги для споживача повинні бути простими, зрозумілими та обґрунтованими.

Прийняття відповідних законодавчих та нормативних актів щодо надання платних послуг надасть можливість підвищити ефективність діяльності суб'єктів системи забезпечення пожежної безпеки.

---

**Література:** 1. Дзога Р. Т. Бухгалтерський облік у бюджетних установах: Підручник / Р. Т. Дзога, С. В. Свірк, Л. М. Сінельник. – К.: КНЕУ, 2003. – 482 с. 2. Сороко В. Концептуальний підхід до проблеми запровадження інституту надання державних послуг у практику діяльності державних службовців // Вісник державної служби України. – 2004. – №3 – С. 12.

УДК 353(075.8)

**Кармінська-Белоброва М. В.**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ ЯК НАПРЯМКУ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ (НА ПРИКЛАДІ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)**

*Ukraine nowadays, as the sovereign state, is on the way to democratic construction. The regional policy comes forward as an alternative to the national one, at the same time makes it complex and specifies it, connects general and concrete aims, and promotes the complex approach to the solution of socio-economic problems.*

Україна як суверенна держава перебуває сьогодні на шляху демократичної побудови. Перед нею стоять важливі економічні проблеми, вирішення яких пов'язано із забезпеченням макроекономічної стабільності та економічного зростання.

Регіональна економічна політика – це така система заходів, яка спрямована на реалізацію інтересів держави стосовно всіх регіонів і внутрішніх інтересів кожного з них.

---

© Кармінська-Белоброва М. В., 2006



З огляду на це регіональна політика має бути цілісна, самодостатня ланка політичної основи держави, без якої не може нормально існувати суспільство, кожна людина, природа.

Регіональна політика виступає як альтернатива до загальнодержавної, разом з тим доповнює, конкретизує її, з'єднує загальні і конкретні цілі, сприяє комплексному підходу до розв'язання соціально-економічних проблем. Регіональна політика на сучасному етапі набирає все більшого значення, тому що державі з центру стає важче розв'язувати різного роду локальних проблем, доходити до кожної людини. Тому в розвинутих країнах центр передає все більше повноважень на місця, сприяє розвитку самоврядування, самостійному розв'язанню економічних і соціальних проблем мікрорівня [1].

В Україні до цього часу немає вираженої регіональної політики. В одних областях скупчена промисловість (Схід, Південь), а в інших – сільське господарство (Захід, Північ).

В умовах переходу до ринкової економіки одним з головних важелів, регулюючих економічні відносини торговельних підприємств з державою, стає податкова система. Реалізація фіскальної податкової системи, тобто забезпечення формування за допомогою такої системи доходної частини бюджету регіону, в достатньому розмірі залежить від двох основних факторів – рівня ставок податкових платежів та розподілу цих платежів між загальнодержавними та місцевими бюджетами.

Якщо ми звернемося до бюджету Харківської області, то побачимо, що в цілому до зведеного бюджету області за 2005 рік надійшло доходів у сумі 2908,5 млн. грн., що на 559 млн. грн. більше, ніж за 2004 рік, або на 23,8%. З них надійшло власних і закріплених доходів 1439,7 млн. грн., або 100,5% до плану, що на 324,3 млн. грн., або на 29,1%, більше, ніж за 2004 рік.

Видатки бюджету області за 2005 рік склали 2949 млн. грн., що на 23,9%, або на 568,4 млн. грн. більше 2004 року. Вказані кошти спрямовувалися в першочерговому порядку на виплату заробітної плати – зростання на 50,6%, оплату спожитих бюджетною сферою енергоносіїв – зростання на 27,7%. Найбільшу питому вагу в структурі видатків загального фонду бюджету (66,1%) складають видатки на галузі соціально-культурної сфери. Так, видатки на утримання установ освіти збільшилися на 270,3 млн. грн., або на 53,4%, охорони здоров'я – на 180,7 млн. грн., або на 41,1%, установ культури – на 26 млн. грн., або на 41%, фізичної культури та спорту – на 7,4 млн. грн., або на 25,5%, видатки на соціальний захист населення збільшилися на 19,8 млн. грн. або на 30,9% [2].

Відповідно до Програми діяльності Кабінету Міністрів України "Назустріч людям", затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 4 лютого 2005 року №115, схваленої постановою Верховної Ради від 4 лютого 2005 року №2426-ІУ "у сфері оподаткування Уряд керуватиметься єдиним правилом – податки повинні бути зрозумілими, стабільними та низькими, але платити їх зобов'язані всі" [3].

У 2006 році державна податкова політика має бути спрямована на розширення бази оподаткування, запровадження системи економічних заходів з метою детінізації української економіки та легалізації доходів юридичних та фізичних осіб.

Сучасний економічний розвиток України та зокрема в Харківській області в значній мірі визначається станом податкової політики. Створення альтернативних підприємств, малих і середніх підприємств повинно стимулюватися податковою політикою у формі зменшення податкових ставок або підвищення оподаткованого мінімуму.

Податкова система, через яку здійснюється податкова політика, як складова частина бюджетної політики держави, повинна бути побудована таким чином, щоб вона не перешкоджала здійсненню розширеного виробництва з урахуванням необхідних резервів для кожного типу господарства.

---

**Література:** 1. Бурденко І. М. Аналіз стану і напрямки розвитку податкової системи України та її вплив на зростання економіки // Економіка, фінанси, право. – 2004. – №7. – С. 3 – 8. 2. <http://www.kharkivoda.gov.ua> – веб-портал Харківської обласної державної адміністрації. 3. <http://kmu.gov.ua> – веб-портал органів виконавчої влади.

---

**Паршикова Л. Є.**

УДК 316.4:658.014.1

## **СИСТЕМА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ В РЕГІОНІ: ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПИЛЬГОВОГО ЗАБЕПЕЧЕННЯ**

*In the article the problem of improvement the quality of the government at management by such a component of the population social protection system as the preferential support is considered. The critical analysis of the operating system of preferential support is given. Its internal contradictions and defects are defined and the certain elements of its reformation within the limits of Kharkov region during the general state changes are offered.*

Закріплення в Конституції України соціального принципу державного устрою підтверджує пріоритетність соціальної функції держави, реалізація якої, у свою чергу, в умовах ринкової економіки, неможлива без якісного здійснення одного з головних елементів соціальної політики – системи соціального захисту населення.

---

© Паршикова Л. Є., 2006

Соціальний захист, основні засади якого визначені ст. 46 Конституції, виражається через форми й методи матеріальної та нематеріальної допомоги певним групам населення, спрямовані на створення і підтримання належних умов життєдіяльності, покращення якості життя, економічну і психологічну адаптацію в суспільстві.

Характерними рисами сучасної соціальної політики в Україні стали відмова від патерналістської моделі (через обмежені фінансові можливості держави) і відсутність чітких орієнтацій щодо вибору іншої оптимальної моделі (через залишковий принцип фінансування соціальних програм). Програми соціального захисту, що діють зараз, важко назвати єдиною цілісною системою. Оцінка сучасного стану захищеності соціально вразливих верств населення в Україні свідчить про неефективність цієї системи, що стикається з двома різноплановими проблемами: з одного боку, необхідністю подолати або зменшити бідність, з другого – одержати необхідні ресурси з Держбюджету та альтернативних джерел на програми соціального захисту [1, с. 13; 2, с. 103 – 105; 3, с. 12].

Необхідність посилення соціальної спрямованості всього суспільного розвитку вимагає на сьогодні більше коштів направляти в соціальну сферу, забезпечуючи тим самим прискорені темпи її зростання, але подальша соціалізація державного бюджету дуже ризикована для економіки. Велика кількість пропозицій з підвищення соціальних виплат приймається без урахування реально доступних ресурсів для їх фінансування, що призводить до зростання прихованого дефіциту. За даними держкомстату [4, с. 22; 5, с. 430], Міністерства фінансів України [6, с. 27], маємо наступні дані (таблиця), що свідчать про тенденції зростання обсягів витрат на дану сферу.

Таблиця 1

**Динаміка видатків на утримання сфери  
соціального захисту і соціального забезпечення**

Видатки з Державного бюджету	2000 р.		2001 р.		2002 р.		2003 р.		2004 р.	
	млн. грн.	у % до ВВП	млн. грн.	у % до ВВП	млн. грн.	у % до ВВП	млн. грн.	у % до ВВП	млн. грн.	у % до ВВП
	5985,2	3,5	8322,8	4,1	12643,9	5,6	12953,2	4,9	19310,5	5,6
Видатки з Харківського обласного бюджету	2000 р., тис. грн.		2001 р., тис. грн.		2002 р., тис. грн.		2003 р., тис. грн.		2004 р., тис. грн.	
	133426,4		264482,9		336659,8		352736,5		383481,1	

Для порівняння, частка бюджетних коштів, які виділяються на соціальний захист і соціальне забезпечення, наприклад у Німеччині – становлять 22,3%, в Італії – 17,71% ВВП. Аналіз Державного бюджету свідчить про те, що в останні роки видатки на соціальний захист займають близько 25% від загального обсягу видатків бюджету України. Взагалі ж видатки на соціальні потреби бюджету на 2006 рік становлять близько 78% відсотків, тоді як 2005 року вони досягли 81% [6, с. 26 – 27; 7, с. 86; 8, с. 3].

Таке неякісне державне управління призводить до того, що видаткова частина бюджету стала деструктивною, а непропорційне зростання соціальної складової призвело до зменшення часток видатків на оборону, здійснення державного управління, екологію, розвиток та житлово-комунальне господарство, що в умовах відсутності адекватного зростання виробництва посилює інфляційний тиск, руйнує економічну складову бюджету, призводить до втрати позитивного ефекту від соціальної політики.

Обсяг видатків на соціальний захист населення (з врахуванням цільових субвенцій з державного бюджету) Харківського обласного бюджету на 2006 рік складає 484 988,3 тис. грн., тобто приблизно 35,7% до загального обсягу видатків [9].

У таких умовах особливого значення набуває формування соціальної політики, що вирішувала б проблему співвідношення економічного розвитку і збереження соціальних гарантій, головною метою якої є створення якісної системи управління соціальним захистом, яка включає: соціальні послуги, соціальне забезпечення та соціальну допомогу, де остання, у свою чергу, містить систему пільг та ком. пенсій, дотацій, субсидій, на фінансування яких припадає питома вага видатків з Державного бюджету (соціальні трансферти у вигляді субвенцій та дотацій).

Дієвою формою, що покращує якість соціального захисту населення, є надання адресної підтримки категоріям населення, які найбільш її потребують (адресність – надання допомоги безпосередньо конкретній людині), оскільки відображає диференційованість соціального захисту залежно від рівня доходу та міри працездатності, і залишається одним із пріоритетних напрямків реалізації соціальної політики, що задекларовано в державних програмах соціального захисту, Стратегії подолання бідності, Програмі уряду "Назустріч людям". Але зміни економічної ситуації потребують постійного вдосконалення як законодавчої бази, так і практичної реалізації цієї роботи. Так, вагомою проблемою залишаються існуючі протиріччя в системі пільгового забезпечення [2, с. 104 – 105; 10, с.10; 6, с. 31; 11, с. 474; 12; 13].

Актуальність даної теми полягає в недопущення з боку держави зростання соціальної напруги щодо майнової нерівності, передбачення негативних проявів ринкової економіки для громадян, підвищення ефективності пільгового забезпечення в рамках реформування системи соціального захисту.

Метою написання статті є: визначення основних недоліків та протиріччя у сфері соціального захисту населення; дослідження пріоритетів у реформуванні даної системи щодо покращення якос-



ті її функціонування, зокрема аналіз наявної системи пільгового забезпечення; вибір та обґрунтування пріоритетних напрямків вдосконалення системи пільгового забезпечення в регіоні.

Систему пільгового забезпечення спрямовано на досягнення якісно нового рівня соціального захисту осіб, які мають право на пільги, посилення соціальних гарантій.

Пільга – форма державного забезпечення соціальної підтримки певних категорій громадян, що означає повне або часткове звільнення окремих осіб від сплати за отримані послуги або надання додаткових послуг (переваг). Компенсація – законодавчо передбачене фінансове, майнове або натуральне відшкодування особам понесених ними витрат (втрат). Критеріями призначення пільги в системі соціального захисту є: 1) урахування особливих суспільних заслуг громадян перед Батьківщиною; 2) урахування виконання професійних (службових) обов'язків в екстремальних умовах праці, пов'язаних із ризиком для життя і здоров'я, непроститижних сільських районах; суспільної значущості деяких професій (судів, прокурорів); 3) необхідність забезпечення рівня життя різних категорій населення, не нижчого від прожиткового мінімуму. Надання пільг не завжди залежить від отримання пенсії, допомоги чи заробітної плати.

В Україні історично склалася складна й розгалужена система пільг і компенсацій, яка певною мірою залишилася у спадок від радянської патерналістичної системи соціального захисту, коли надання пільг жодним чином не залежало від рівня добробуту, а тільки ще більше виділяло пільгову категорію серед звичайних громадян. Це не забезпечує надання допомоги виключно бідним верствам населення, а сприяє збільшенню доходів заможних верств, зростанню економічної нерівності в суспільстві, тому і потребує негайного реформування.

Проблема реформування системи пільг є дуже актуальною не тільки в Україні, але і в країнах СНД, деяких країнах Євросоюзу та США. Серед причин необхідності цього основними є дві: перша – дефіцит держбюджету, друга – збільшення контингенту осіб, що претендують на отримання пільг [10, с. 3 – 9; 14; 12].

Проблеми та особливості формування якісної, тобто ефективної системи підтримки соціально вразливих верств населення, в тому числі пільгового забезпечення, досить широко досліджувалися в працях як багатьох російських вчених (А. Абалкіного, В. Капіціного, Т. Заславської, О. Бузгаліного, О. Пригожиного та ін.), так і вітчизняних (Е. Лібанової, О. Палій, В. Скуратівського, Н. Якуненко, В. Колкого, І. Лавриненко, М. Герасимчука, Б. Кваснюка та ін.) [15, с. 256; 16, с. 200; 17, с. 22; 13]. Але незважаючи на значну кількість публікацій, питання аналізу та формування оптимальної системи пільгового забезпечення не дістали достатньої розробленості.

На сьогодні пільги набули настільки широкого розповсюдження, що на кожного мешканця країни на рік припадає більше одного випадку їх використання. Нині систему пільг в Україні регулюють 46 законодавчих актів, згідно з якими правом на пільги різних видів сьогодні мають майже 47,3% населення України (близько 30 млн. осіб). Більшість пільг становлять пільги на проїзд у міському пасажирському і приміському транспорті; пільги з оплати житлово-комунальних послуг.

Серед пільгових категорій виокремлюють осіб, які мають пільги за особливі заслуги та за приналежністю до соціальної ознаки: ветерани війни – 3,7 млн. осіб; особи, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи – 2,9 млн. осіб, особи, які мають право на пільги за професійною ознакою – 3,2 млн. осіб; решта 18,4 млн. осіб – пенсіонери (загальної та особливих категорій), ветерани праці – близько 4,6 млн. осіб, інваліди – близько 13,8 млн. осіб та ін. За даними Єдиного державного автоматизованого реєстру осіб, які мають право на пільги (ЄДАРП), що формується районними управліннями праці та соціального захисту населення, по Харківській області станом на березень 2006 року їх число становлять близько 530 тис. осіб [18]. Але, з причини неспівставності обсягів задекларованих пільг та розміру фінансових витрат на їх покриття, держава не здатна в повному обсязі виконувати фінансові зобов'язання щодо пільгових категорій населення, які мають тенденцію до збільшення. За різними оцінками, Державний бюджет повинен збільшитися у 2 – 5 разів, щоб реалізувати право пільговиків. Сьогодні з цієї метою щорічно необхідно виділяти від 18 до 30 млрд. грн., що дорівнює річним видаткам усіх місцевих бюджетів України [12; 13].

Основними недоліками сучасної системи пільгового забезпечення є: відсутність системного кодифікованого нормативно-правового акта, який універсально встановлював би підстави, перелік суб'єктів, види та механізм надання пільг. Крім того, велика кількість пільг і компенсацій (особливо за професійною ознакою) призвела до знецінення ідеї надання пільг ветеранам війни та праці, ліквідаторам наслідків Чорнобильської катастрофи, іншим категоріям; недосконалість механізму пільгового забезпечення, що ґрунтується на принципі відшкодування органами соціального захисту (розпорядники коштів) витрат підприємствам-надавачам послуг, відповідно до Закону України "Про Державний бюджет на поточний рік" і залежить від тарифної політики цих підприємств, а не від державного регулювання. Крім того, реально пільгами користуються не всі, хто має на них право (в Україні лише 50% осіб, які мають право на пільги, реалізують своє право, з них біля 70% складають не бідні, а більш забезпечені верстви суспільства). Наприклад, правом безоплатного проїзду міським транспортом користуються лише пенсіонери, які проживають у місті, натомість селяни або взагалі не користуються або дуже рідко користуються такою пільгою). Так само багато пільговиків не в змозі користуватися даною пільгою з причини хвороби (фізичних вад); відсутність системи моніторингу доходів сімей, щоб визначати тих, кому забезпечення є найбільш необхідним; відсутність на підприємствах, що надають послуги, та в місцевих органах виконавчої влади: єдиної методики обчислення фактичної вартості окремих видів пільг; єдиної методики обліку фактично наданих



пільгових послуг; єдиної статистичної звітності щодо фактичної вартості пільг та стану їх фінансування. А тобто, значні обсяги коштів, що виділяються з Державного бюджету на фінансування пільг, залишаються в різноманітних постачальників послуг, що створює можливості для зловживань під час використання цих коштів, а самі кошти фактично не доходять до кінцевого споживача

Таким чином, відсутність ефективного механізму пільгового забезпечення не дозволяє здійснювати ефективне планування бюджетних коштів та коштів позабюджетних фондів і контролювати їх цільове раціональне використання та дотримання принципу соціальної справедливості, такого, щоб пільги були не привілеями, а адресною допомогою найбільш нужденним членам суспільства [14; 12; 13]. Сьогодні уряд країни стоїть перед необхідністю перегляду всієї системи пільг. Об'єктивно існують дві альтернативи: або скасувати систему пільг як таку і натомість впровадити адресну допомогу тим громадянам, які найбільше потребують, або вдосконалити дану систему. Необхідність збереження державних пільг чи заміна їх відповідним підвищенням заробітної плати та адресною соціальною допомогою є найбільш дискусійною проблемою сучасної соціальної політики України. Однак на сьогодні не існує чітких обґрунтованих критеріїв розміру і гарантій надання адресної соціальної допомоги, а спроби призупинити або обмежити надання пільг окремим категоріям громадян спричиняють зростання соціальної напруги в суспільстві [10, с. 7 – 10; 12]. Так дії з цього приводу на загальнодержавному рівні розпочалися з призупинення у 1999 – 2001 рр. положень законодавчих актів України в частині надання пільг, а в 2001 р. зі спроб реформування системи пільг; протягом останніх п'яти років приймалися рішення на рівні законів про Державний бюджет України, пов'язані з обмеженням прав на пільги; з 2002 р. розроблялася Стратегія заміни системи пільг на адресну грошову допомогу населенню, впровадження якої було неможливим внаслідок недостатньої юридичної сили Стратегії та непродуманої, непослідовної її реалізації. Разом із припиненням чинності Стратегії 14.04.04 ухвалено постанову Кабінету Міністрів "Про проведення експерименту з надання пільг у грошовій формі з оплати житлово-комунальних послуг та спожитих енергоносіїв окремим категоріям громадян", який проводився на протязі 2004 – 2005 років у м. Бровари та Броварському районі Київської області та Смілянському районі Черкаської області [19, с. 5]. Де адресну допомогу за бажанням пільговики, призначали на основі ЄДАРП та показників книжок з оплати за послуги, а виплата готівки проводилася або через Ощадбанк, або через поштові відділення. Експеримент довів, що стара схема надання пільг не спрацьовує – пільги одержують не всі пільговики, а кошти підприємствам – надавачам послуг – відшкодовують не за реально спожиті послуги, а за норматив. Крім того, від такої форми вирає і пільговик, і держава, оскільки гроші за нормою послуги будуть у повному розпорядженні осіб, особливо для тих, у кого потреба в користуванні послугою буде найменшою.

За результатами недавніх опитувань, проведених Радою з вивчення продуктивних сил Національної академії наук України, понад 40% населення, яке має право на пільги, вважає доцільною їх заміну на адресну грошову допомогу [14]. Корисним є досвід впровадження адресної допомоги у Російській Федерації, де деяка соціальна напруга серед населення не в останню чергу була викликана передачею частини функцій фінансування вартості пільг на місцеві бюджети, можливості яких значно обмежені; досвіду м. Одеси тощо. Крім того, в Україні вже існує досвід виплати соціальних допомог у грошовій та натуральній формі – виплата субсидій на придбання скрапленого газу і твердого палива, готівкою виплачуються кошти за невикористане санаторно-курортне лікування, за користування мобільним зв'язком, компенсація на бензин, ремонт та технічне обслуговування автомобілів, за послуги зв'язку, за рішенням місцевої ради може надаватися компенсація за пільговий проїзд міським та приміським автомобільним транспортом окремим пільговим категоріям у межах загального обсягу субвенції з Держбюджету [10, с. 4 – 28; 20, с. 4; 21, с. 6; 18; 12].

Вважаючи на те, що: на сьогоднішній день по Харківській області ЄДАРП сформовано на 100%, що дозволило створити систему персоніфікованого обліку пільговиків, і є головним етапом на шляху до впорядкування системи пільг, посилення адресності завдяки можливості визначення вартості і норми надання кожної пільгової послуги залежно від регіональних особливостей, а тобто і буде точних даних щодо обсягу державних коштів, потрібних для їхнього повного фінансового забезпечення. Але до цих пір з технічних недоліків необхідний обмін інформаційними потоками між підприємствами – надавачами послуг – та органами соціального захисту не ведеться [18].

Пропонується удосконалення системи пільгового забезпечення на регіональному рівні завдяки використанню соціально виправданого варіанта в забезпеченні адресного надання пільг у безготівковій формі, із одночасним впровадженням системи прозорого контролю за обсягом наданих соціальних пільг із Державного бюджету місцевим бюджетам, та поступового запровадження на добровільній основі адресного надання пільг у готівковій формі, починаючи з часткової монетизації пільг у рамках пілотних проектів на території окремих районів регіону – "живі гроші" будуть надходити безпосередньо до людини, що збільшить ефективність системи надання пільг, приведе у відповідність державні зобов'язання до можливостей бюджетного фінансування, надасть змогу провадити якісний облік надання пільг і визначати їхню вартість для бюджету, скоротити кількість пільг, виключити їх бюджетне декларування.

Реформування системи пільгового забезпечення повинно відбуватися на принципах: різноманітності форм соціальних пільг (натуральна або грошова); добровільності вибору форм отримання пільг; адресності, що визначає цільові потреби; відповідності конкретної пільги виникненню потреби на неї; прозорості проходження грошових коштів з державного, регіонального та місцевого бюджетів до громадянина [12].





Доцільно на території регіону поступово запровадити наступні елементи реформування системи пільгового забезпечення: усунути технічні недоліки для застосування передбаченого в системі ЄДАРП обміну інформаційними потоками між підприємствами – надавачами послуг – та органами соціального захисту; удосконалити систему надання пільг у безготівковій формі через запровадження механізму адресного відшкодування підприємствам вартості фактично наданих пільговикам послуг, шляхом прискорення впровадження ЄДАРП, що спрямовано на визначення розмірів фінансового відшкодування витрат з надання пільг у грошовій формі; забезпечити інтеграцію базової інформації органів виконавчої влади (відомств Міноборони України, МВС України, Мінтрансв'язку України, Мінюсту України, Мінохорони здоров'я України, Державної податкової адміністрації України, Держжитлокомунгоспу України, Пенсійного фонду України, страхових фондів тощо) з базовими даними ЄДАРП для формування "інфраструктури" системи персонального обліку населення на місцевому і регіональному рівнях; забезпечення її інтеграції з існуючими системами до єдиної системи на рівні країни; підвищити оперативність вирішення регіональних завдань за рахунок розробки аналітичної бази даних для функціональної взаємодії структурних підрозділів регіонів; забезпечення їх прогнозною інформацією для обґрунтування стратегічних рішень, перспективного планування; розробити соціально та економічно обґрунтовані розрахункові норми споживання послуг за видами пільг на одну особу (соціальні норм замість санітарних для споживання житлово-комунальних послуг, користуванням зв'язком, проїздом); ініціювати внесення змін в установленому порядку до нормативно-правових актів з питань: розмежування пільгових категорій джерелами фінансування; удосконалення переліку пільг, які фінансуються з обласного бюджету; впровадження єдиних норм та соціальних стандартів щодо надання пільгових послуг; упровадження механізму надання пільг у грошовій формі; єдиної методики обчислення фактичної вартості окремих видів пільг та їх обліку, єдиної статистичної звітності щодо фактичних витрат на пільги та стану їх фінансування, індексації пільг, що надаються населенню в грошовому вираженні; розмежування між центральними та регіональними органами виконавчої влади соціальних повноважень у зв'язку з новим порядком надання пільг; створити механізм поступового запровадження механізму надання пільг у готівковій формі, розпочинаючи з проведення випробування в рамках пілотних проектів по окремих районах регіону, надавши право ухвалювати рішення про запровадження даної форми надання пільг місцевим органам виконавчої влади, з подальшим незалежним експертним оцінюванням результатів; запровадити на базі ЄДАРП адресного відшкодування вартості послуг підприємствам-надавачам, які було надано конкретній особі на пільгових умовах, та механізму нарахування грошового еквівалента вартості пільги для надання її в грошовій формі; використовувати єдині критерії оцінки майнового стану сім'ї при вивченні питання пільгового забезпечення; запровадити соціальний паспорт для громадян, які мають право на пільги за соціальною ознакою для проведення розрахунків за надані послуги пільгової категорії громадян з використанням системи ЄДАРП, технології Національної системи масових електронних платежів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Повне впровадження запропонованих положень може бути розтягнуто в часі приблизно від 5 до 10 років, що дасть можливість забезпечити: єдиний порядок надання пільг; покращення якості послуг; впровадження готівкових виплат за згодою пільговиків; впровадження уніфікованого порядку обрахування пільг у готівковій формі, виходячи із розроблених соціально-економічно обґрунтованих норм споживання послуг, за видами пільг на одну особу; створення механізмів отримання пільговикам, які проживають у сільській місцевості. Що у свою чергу дозволить скоротити фінансові витрати держави на надання послуг населенню на пільгових умовах; посилити контроль за їх використанням та сприятиме їх заощадженню (за рахунок чого рівень соціальних допомоги вразливим верствам населення може бути підвищено); оздоровити фінансово-економічну діяльність підприємств-постачальників послуг; поглибити адресність державної підтримки.

Впровадження запропонованих елементів реформування системи пільгового забезпечення на території регіону потребує: зазначеного вдосконалення пільгового законодавства, досліджень та дискусій на загальнодержавному рівні; забезпеченням належної фінансової, наукової та методичної підтримки; удосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сфері соціального захисту населення; створення умов для ефективної взаємодії регіональних та місцевих органів виконавчої влади з центральними органами, посилення організаційної, методичної, координаційної та іншої роботи між вищими органами та підпорядкованими органами регіону; забезпечення відкритості дій центральних органів соціального захисту щодо запровадження заходів з удосконалення системи пільгового забезпечення і формування в суспільстві позитивної громадської думки щодо необхідності даного реформування за допомогою застосування різноманітних методів інформаційно-роз'яснювальної роботи (залучення ЗМІ національного та обласного рівнів; місцеві друковані видання, Інтернет); складання економічно-обґрунтованого довгострокового плану із зазначенням конкретних строків виконання.

---

**Література:** 1. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. – К.: Преса України, 1996. – 132 с. 2. Гончарова С. Ю. Соціальна політика. Навч. посіб. / С. Ю. Гончарова, І. П. Отенко. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2003. – 200 с. 3. Социальный паспорт Харькова. Управление труда и социальной защиты населения Главного управления по гуманитарным и социальным вопросам Харьковского городского совета. – Харьков: Консульт, 2005. – 292 с. 4. Статистичний щорічник України за 2004 рік / Державний комітет статистики України. – К.: Наука, 2005. – 602 с. 5. Статистичний щорічник Харківської області за 2004 рік / Головне управління статистики у Харківській області. – Харків: Освіта, 2005. – 582 с.

6. Полозненко Д. В. Бюджет 2005 – новий етап соціального розвитку // Фінанси України. – 2005. – №11. – С. 25 – 31. 7. Полозненко Д. В. Соціальна сфера та її фінансове наповнення // Економіка України. – 2005. – №5. – С. 83 – 86. 8. Стан, проблеми і перспективи розвитку соціального страхування і соціального забезпечення в Україні // Праця і зарплата. – 2005. – №20 (456). – Травень – С. 3. 9. www.kharkivoda.gov.ua / Офіційний сайт Харківської обласної державної адміністрації // Бюджет // Показники обласного бюджету Харківської області на 2006 рік. 10. Реформування системи пільг. Міжнародний центр перспективних досліджень. Проект "Пропозиція громадськості щодо урядових пріоритетів та інституціалізація урядових консультацій з громадськістю у процесі формування державної політики України". – К.: Київська типографія, 2004. – 78 с. 11. Юрченко Ю. Соціальний захист населення як об'єкт соціального управління // Збірник наукових праць Української академії державного управління при Президентові України. – 2005. – №5. – С. 470 – 478. 12. www.mlsp.gov.ua/ Концепція вдосконалення законодавства у сфері надання пільг. 13. Брюхіна Г. О. Державна політика з надання пільг соціально уразливим верствам населення // www.w3.org 14. Синчук С. Соціальні пільги як вид соціального забезпечення в Україні // www.lawyer.org.ua 15. Скуратівський В. А. Соціальна політика. – Навч. посібник для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності "Державне управління" / В. А. Скуратівський, О. М. Палій, Е. М. Лібанова. 2-ге вид. – К.: УАДУ, 2003. – 364 с. 16. Деєва Н. М. Концепція підходу до об'єктивного встановлення міри соціалізації зведеного бюджету // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №11(53). – С. 199 – 205. 17. Якуненко Н. Заміна пільг населенню на адресну грошову допомогу / Н. Якуненко, Н. Кривенко // Україна: аспекти праці. – 2003. – №1. – С. 21 – 24. 18. Офіційний сайт Харківської обласної державної адміністрації // Управління, відділи, структурні підрозділи // Головне управління праці та соціального захисту населення / Поточна діяльність // www.kharkivoda.gov.ua 19. Кравченко Г. Пільги готівкою вигідніші // Соціальна політика. – 2005. – 13 січня. – №2 (208). – С. 5. 20. Кравченко Р. Надання пільг та субсидій // Ключок правди. – 2005. – №15. – С. 4. 21. Соціальна політика: пріоритети. Пільги та пільговики // Людина і праця. – 2005. – №4. – С. 6 – 7

УДК 338.242.4

**Тараненко Я. В.**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ ЯК СКЛАДОВА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ**

*In the article the determination of the tax system and contiguous levers that influence on the perfection of the system are given. The indices that characterize the state of the tax system in Ukraine are considered. The analysis of these indices in Ukraine and other countries of the world including the countries with developed economy is made. The ways of improvement of the tax system in Ukraine are offered.*

В умовах переходу економіки держави до стадії економічного зростання особливої уваги потребують питання удосконалення бюджетно-податкового регулювання та державного управління. Тому актуальними проблемами у сфері фінансів, що потребують подальшого розвитку наукових досліджень, є питання теорії та практики оподаткування і зокрема функціонування податкової системи.

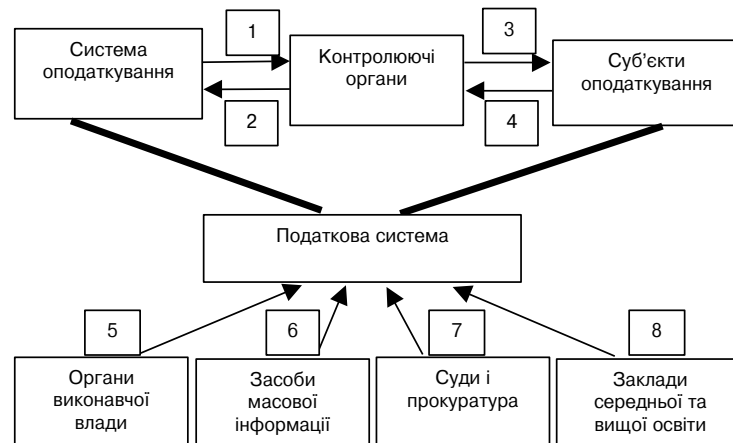
У результаті вивчення сучасних наукових досліджень у сфері обраної проблематики доводиться констатувати, що більшість науковців, розглядаючи податкову систему, прирівнюють її до системи оподаткування.

О. Д. Данілов та Н. П. Фліссак податкову систему трактують як "сукупність встановлених у країні податків, зборів та обов'язкових платежів, які взаємопов'язані між собою, органічно доповнюють один одного й мають різну цілеспрямованість" [1, с. 97].

Дещо інше, більш адекватне, наводить О. Д. Василик, а саме: "...сукупність встановлених законодавством держави податків, зборів, відрахувань і інших платежів до бюджетів та фінансових інститутів, а також уся інфраструктура пов'язана з обрахуванням, обліком, контролем і своєчасною сплатою обов'язкових платежів" [2, с. 26].

Останнє визначення найповніше характеризує податкову систему, оскільки до податкової системи, окрім системи оподаткування, яка є лише її однією складовою, слід віднести також суб'єктів оподаткування та органи, які здійснюють контроль за сплатою податків. Більше того, на практиці, податкова система функціонує неізолювано, ефективність її результатів значною мірою залежить від діяльності інших суміжних систем, таких, як місцеві органи влади, засоби масової інформації, судів і прокуратури, закладів середньої та вищої освіти (рисунок).

© Тараненко Я. В., 2006



Умовні позначення:

- 1) регламентує діяльність;
- 2) вносить пропозиції щодо удосконалення;
- 3) звітують про одержані доходи та декларують податки;
- 4) здійснюють контроль за повнотою та своєчасністю сплати податків;
- 5) формують законодавчу базу;
- 6) проводять масово-роз'яснювальну роботу щодо податкового законодавства;
- 7) розглядають скарги з питань оподаткування;
- 8) формують свідомість майбутніх платників податків та податкових інспекторів.

Рис. Податкова система

Сукупність досконалості податкової системи характеризується, безумовно, ефективністю діяльності окремих її елементів, рівнем розвитку взаємодії їх між собою, а також їх взаємозв'язку із суміжними важелями. Наприклад, неефективна судова система може звести нанівець усі зусилля працівників органів Державної податкової служби, які сумлінно виконують свої обов'язки і дотримуються у своїй роботі оптимальної системи оподаткування.

Окремі елементи податкової системи так само, як і інші системи, які мають вплив на її діяльність, тісно пов'язані між собою і недосконалість одного з них чи суміжного важеля зумовлює неефективну роботу інших; і навпаки, їх вдосконалення дає змогу іншим складовим системи покращити діяльність. Наприклад, недосконала система оподаткування зумовлює неефективну роботу органів Державної податкової служби; низькоефективна робота установ освіти, засобів масової інформації щодо ознайомлення суб'єктів оподаткування з системою оподаткування формує суб'єкта оподаткування, який порушує податкове законодавство. Тому необхідно визначити базовий елемент цієї складної взаємопов'язаної структури, вдосконалення якого призведе до підвищення рівня ефективності інших її складових і систем загалом.

Як і будь-яка інша, податкова система та її елементи характеризуються величезною кількістю різноманітних характеристик, серед яких основні, завдяки яким можна оцінити загальний стан системи. Збільшення кількості характеристик дає змогу об'єктивніше оцінити систему. Проте це потребує і значних затрат часу на збір статистичних даних та на їх аналіз, а також зростає небезпека за деталями втратити цілісну картину. Тому доцільно проаналізувати ступінь досконалості податкової системи в цілому, а саме ефективність її результатів на практиці.

Для цього пропонуємо проаналізувати її за такими характерними критеріями: частка податків у валовому внутрішньому продукті; затрати на адміністрування податків.

Ці критерії дають змогу порівняти ефективність податкової системи в певному часовому інтервалі в одній країні, а також провести порівняльну характеристику податкових систем різних країн, в яких абсолютні показники податкових надходжень суттєво відрізняються. Очевидно, що система, при незмінних ставках податків, вдосконалюється в тому випадку, якщо надходження зростають пропорційно зростанню ВВП. І навпаки, система регресує, якщо зі зростанням ВВП надходження податків залишаються незмінними, або ж взагалі знижуються.

Аналіз відповідних показників в Україні за 1997 – 2006 рр. (табл. 1) показує, що частка податків, які адмініструє Податкова служба України, у ВВП впродовж цього періоду спадає з 19,26% до 18,35%.

Таблиця 1

**Динаміка податкових надходжень  
до Зведеного бюджету України [3]**

Показники	1999 р.	2000 р.	2001 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.
ВВП (млн. грн.)	130442	170070	204190	225810	267344	345113	418529
Податкові надходження (млн. грн.)	25130,4	31317,5	36716,4	40600	48700	52300	76800
Відсоток податкових надходжень до ВВП, %	19,26	18,4	17,98	17,9	18,21	15,15	18,35

Аналогічний аналіз для країн з розвинутою економікою, що зазначений у табл. 2, показує, що практично у всіх країнах відсоток податків у ВВП поступово і стабільно зростає.

Таблиця 2

**Динаміка частки податків у ВВП у розрізі країн  
з розвинутою економікою, за період 1965 – 2000 рр. [4, с. 98 – 99]**

Країна	1965 р.	1970 р.	1975 р.	1980 р.	1985 р.	1990 р.	1995 р.	1999 р.	2000 р.
США	25,0	27,7	26,9	27,0	26,1	26,7	27,6	28,9	...
Німеччина	31,6	32,9	36,0	33,1	32,9	32,6	38,2	37,7	37,8
Франція	34,5	35,1	36,9	40,6	43,8	43,0	44,0	45,8	45,5
Італія	25,5	26,1	26,2	30,4	34,4	38,9	41,2	43,3	42,3
Нідерланди	32,8	37,1	43,0	43,4	42,4	42,8	41,9	42,1	41,8
Фінляндія	30,3	32,5	37,7	36,2	40,0	44,7	44,9	46,2	46,5
Швейцарія	19,6	22,5	27,9	28,9	30,2	30,6	33,1	34,4	35,9
Швеція	35,0	39,8	43,4	47,5	48,5	53,6	47,6	52,2	53,3
Середній показник по країнах ЄСР	25,8	28,8	31,1	32,1	33,8	35,0	36,1	37,3	...

Порівняння частки податків у ВВП в Україні із аналогічним показником в інших країнах світу дає змогу зробити висновок, що хоча податкове навантаження на виробників в Україні одне з найнижчих у світі, але ж все одно це навантаження дуже велике саме для України.

Враховуючи рівень і динаміку податкового навантаження, затрати на адміністрування податків в Україні не повинні вимагати значних витрат державних коштів і постійно зменшуватись. Однак аналіз затрат Державного бюджету на адміністрування податків (табл. 3) показує протилежне.

Таблиця 3

**Аналіз затрат на адміністрування податків в Україні [5]**

Рік	Використано на утримання Податкової служби (тис. грн.)	Податки і збори, які контролює Державна податкова служба (млн. грн.)	Надійшло податків і зборів (в грн.) на одну затрачену гривню
2000	851895,4	31317,5	36,76
2001	787932,0	36716,4	46,59
2002	858236,0	40600,0	47,00
2003	1041863,8	47500,0	45,59

Щоб адекватно оцінити, наскільки досконала вітчизняна податкова система, варто порівняти затрати на адміністрування податків в Україні та інших країнах світу. Наприклад, Росія в 2003 р. затратила на утримання фінансових та податкових органів 42 649 млн. 207 тис. руб. [5], які забезпечили надходження 3636 млрд. руб до бюджету (1 руб. затрат – 85 руб. надходжень до бюджету). Інша європейська країна – Швеція в червні 1995 р. – грудні 1996 р. на збір 968 млрд. 374 млн. крон податків затратила з бюджету на фінансування податкової системи та системи правозастосування міністерства фінансів 9038 млн. 931 тис. крон. На одну затрачену на збір податків крону до бюджету надійшло 107 крон [5]. Враховуючи розрахункові дані табл. 3, можемо констатувати, що в Україні ефективність витрат коштів на забезпечення надходжень до бюджету майже в два рази гірша, ніж у Росії, та більш ніж у 2,3 рази гірша за Швецію.

Викладене дає змогу зробити висновок, що податкова система України недосконала, тому що: вітчизняна податкова система є нестабільною;

її характеристики значно гірші ніж у близьких (Росія) і далеких (Швеція) сусідів;

податкове навантаження на громадян та виробників значно нижче, ніж у інших, у тому числі, і розвинених країнах світу.



І хоча податкову систему України важко назвати досконалою, проте пропонуємо аналіз даних виконання бюджетних призначень за платежами, що контролюються органами Податкової служби.

Протягом 2005 року податковими органами забезпечено позитивні темпи приросту надходжень до бюджетів усіх рівнів порівняно з відповідним періодом минулого року.

За 2005 рік до Зведеного бюджету України надійшло платежів, що контролюються Державною податковою адміністрацією України, 76,8 млрд. грн., що на 24,5 млрд. грн., або на 46,8%, більше, ніж за 2004 рік. З них до місцевих бюджетів – 23,9 млрд. грн., що на 5,3 млрд. грн., або на 28,6%, перевищує надходження за 2004 рік, до Державного бюджету України – 52,9 млрд. грн., що на 19,2 млрд. грн., або в 1,6 раза, більше надходжень 2004 року.

Протягом 2005 року до Загального фонду Державного бюджету України надійшло 48,3 млрд. грн., що на 16,9 млрд. грн., або на 53,6%, більше, ніж у 2004 році. Річний бюджетний розпис виконано на 100,4%, додатково забезпечено 196,8 млн. грн.

З початку року до Загального фонду Державного бюджету України зібрано 61,6 млрд. грн. Показники бюджетного розпису, визначені для органів Податкової служби по збору на 2005 рік, виконані на 100,6%, Державний бюджет додатково отримав 343,9 млн. грн.

У розрізі основних податків виконання завдання до Загального фонду склало за:

податком на прибуток – 106,2% (додатково одержано 1,3 млрд. грн.);

збором податку на додану вартість – 102,9% (додатково одержано 0,7 млрд. грн.);

акцизним збором з вироблених в Україні товарів – 100,8%, (додатково одержано 43,9 млн. грн.) [6].

Одним із базових елементів взаємопов'язаної структури, який має значний вплив на ефективність податкової системи, є суміжна до неї система, а саме органи, що мають право встановлення і скасування податків та порядку їх справляння (Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, місцеві органи влади та органи місцевого самоврядування). Зрозуміло, що досконала діяльність цих органів сприятиме формуванню виваженого, стабільного, справедливого, досконалого законодавства, в тому числі з оподаткування.

Цілком очевидно, що нестабільне податкове законодавство не дає змоги платникам податків своєчасно й у повному обсязі відстежувати всі зміни і в результаті зменшує їх дотримання. Невідповідність одних норм податкового законодавства іншим, а також неоднозначне трактування окремих норм закону, призводить до недосконалої роботи працівників органів Державної податкової служби та судових органів, а також дозволяє платникам знаходити шляхи ухилення від оподаткування. Несправедливість податкового законодавства негативно впливає на моральний рівень платників, змушує їх шукати шляхи приховування доходів або шляхи отримання пільг.

Сучасні вітчизняні науковці О. Д. Данілов та Н. П. Фліссак розглядають податки як найвпливовіший інструмент регулювання економіки будь-якої держави у сфері фінансів і найважливіший елемент фінансових відносин на всіх рівнях – держави, регіонів, підприємств, громадян.

Побудова чіткої податкової системи – це одна з головних умов ефективного функціонування економіки і фінансів, оскільки через податки здійснюється найтісніший зв'язок між державою та юридичними й фізичними особами щодо формування, розподілу та використання їхніх доходів. У ринковій економіці податки потрібно використовувати не лише як джерело доходів бюджету, а й невід'ємний і безпосередній структурний елемент фінансового регулювання економіки. Це багато в чому залежить від податкової політики, яку провадить уряд країни.

Створення ефективної податкової системи та використання оптимальних принципів застосування податків – це головне завдання податкових і фінансових державних органів, з метою забезпечення соціально-економічного розвитку країни [1; 3].

Комплексного врегулювання прогалів у податковому законодавстві можна досягти шляхом прийняття Податкового кодексу, який міг би замінити велику кількість нормативних актів щодо питань оподаткування (близько 700); забезпечити дотримання важливих принципів системи оподаткування – зрозумілості та визначеності; припинити часті зміни в податковому законодавстві, які порушують принцип стабільності, чим би значно поліпшив умови господарювання суб'єктів підприємницької діяльності. Окрім того, Податковий кодекс повинен врегулювати необґрунтований пільговий режим оподаткування окремих суб'єктів підприємницької діяльності (оскільки чинним законодавством України передбачено майже 400 різноманітних видів податкових пільг, переважно за сплатою основних бюджетуютьовуючих платежів, таких, як податок на додану вартість та податок на прибуток). При цьому законодавець дедалі більше відмовляється від стимулюючих пільг, проте широко використовує пільги, що надаються окремим економічним суб'єктам та фондам і є недоречними з точки зору ефективності.

Також у Податковому кодексі потрібно передбачити посилення санкцій за ухилення від сплати податків і спростити процедуру нарахування та сплати податків.

Ще однією важливою передумовою належного функціонування податкової системи є подолання корупції в органах Державної податкової системи шляхом створення відповідних умов праці, встановлення жорсткого контролю за діяльністю працівників органів ДПС та посилення відповідальності за порушення покладених на них обов'язків. Необхідно також оптимізувати кількісний склад працівників Податкової служби. Проаналізувавши кількість працівників Податкової служби в Україні та Нідерландах, можна констатувати, що в Україні в 2003 році близько 62 тис. податкових інспекторів контролювало сплату податків 750 тис. платників податків (1 податковий інспектор контролює 12 платників податків), у той час як в Нідерландах 31 тис. податкових інспекторів контролювало сплату 882 тис. платників податків (1 податковий інспектор контролює 29 платників податків). Це свідчить про те, що кількість платників (юридичних осіб), які припадають на одного податкового інспектора в Нідерландах в 2 рази більша, ніж в Україні, це при тому що податкові надходження, які припадають на одного працівника Податкової служби, за той же період в Україні становить 763 тис. грн., а в Нідерландах – 3 млн. 300 тис. євро [7; 3].





В Україні актуальною причиною порушення податкового законодавства, і як наслідок, недоотримання бюджетом коштів, є низька податкова свідомість та культура платників податків. Для того щоб покращити цю ситуацію, доцільно проводити просвітницьку роботу з платниками податків, а саме: ввести спеціальний курс з необхідною базою податкових знань для підприємців-початківців, який дозволяє здійснювати підприємницьку діяльність; ввести спеціальний базовий курс "Податкова система" у школах для ознайомлення всіх майбутніх платників податків з азами податкової справи; проводити роз'яснення актуальних змін у податковому законодавстві для платників податків через ЗМІ, семінари, різні консультаційні послуги.

Для покращення діяльності системи загалом потрібно також реформувати судову систему України, підвищивши суд на важливий і авторитетний орган державної влади, найголовніший пріоритет для якого – рівність усіх перед законом, захист прав та свобод людини і громадянина.

Підсумовуючи, потрібно зазначити, що сьогодні податкова система України потребує реформування. Важливим його етапом є перехідний етап, який повинен без значних потрясінь трансформувати податкову систему на зразок країн Європейського союзу, що дасть змогу наблизити рівень життя українського народу до стандартів країн з розвинутою економікою. Наразі економіка України перебуває на стадії зростання, а відтак настав сприятливий і давно очікуваний момент для того, щоб реформувати податкову систему і потрібно це робити якнайшвидше.

---

**Література:** 1. Данілов О. Д. Податкова система та шляхи її реформування: Навч. посібник / О. Д. Данілов, Н. П. Фліссак. – К.: Парламентське видавництво, 2001. – 216 с. 2. Василик О. Д. Податкова система України: Навч. посібник. – К.: ВАТ "Поліграф книга", 2004. – 478 с. 3. www.sta.gov.ua 4. Соколовська А. М. Податкова система України: Теорія та практика становлення. – К.: НДФІ, 2001. – 372 с. 5. www.minfin.gov.ua 6. ukrstat.gov.ua 7. www.government.gov.ru 8. www.kmu.gov.ua

УДК 342.98

**Шемаєв В. М.**

## МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ І ПЛАНУВАННЯ

*In the article the application methods and methodologies of strategic analysis and planing in the local authorities of state power is motivated.*

Безупинні зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, і як наслідок цього, у внутрішньому середовищі організацій призводять до появи проблем у роботі систем управління організацій різних типів соціально-економічних і суспільних систем (держава, область, холдинг та ін.)

Прагнення до адаптації організацій з метою якісного виконання покладених на них функцій вимагає подальшої інтеграції функцій розвитку маркетингу, менеджменту, контролю діяльності всіх систем управління різних рівнів і рангів.

Це потребує від суспільних діячів, менеджерів розширення системного використання в їх діяльності методів з різних сфер: прогнозування та планування розвитку організацій з урахуванням глобальних і індивідуальних ризиків; оцінки ефективності, витрат й пошуку шляхів їх зменшення; дослідження й удосконалення інформаційних проблем; усунення недоліків системи управління.

Виходячи з цього, для підвищення якості систем управління (СУ) в органах державної влади і місцевого самоврядування актуальним стає здійснення всебічного аналізу діяльності оргаів як відкритої системи, що має охоплювати не тільки склад і взаємозв'язки її внутрішніх елементів, а й структуру середовища, його функціонування та тенденції, що складаються в зовнішньому оточенні.

Підходи та методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організацій з наступним плануванням розглядаються в різних школах управління і, в першу чергу, стратегічного управління, де вони відносяться до методів стратегічного аналізу [1 – 5].

Змістовні класифікації методів та методик, які використовують у стратегічному аналізі наведені у роботах [2; 4]. Недостатньо розглянутим залишається завдання використання вказаних методик у процесі проведення стратегічного аналізу й планування в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Метою статті є обґрунтування використання методів та методик стратегічного аналізу до процесів стратегічного аналізу та планування в місцевих органах державної влади.

У 2005 році Українська асоціація якості як національний представник України в Європейській організації з якості надала Міжнародний сертифікат відповідності системи управління якістю Голодержслужби України вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2001. Серед множини процесів, які повинні бути стандартизовані, є процес "Стратегічний аналіз і планування", блок-схема якого наведена на рисунку [6].

---

© Шемаєв В. М., 2006



У 2006 році Головдержслужба України через регіональні управління державної служби Головдержслужби України розпочала роботу з впровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади регіонів.

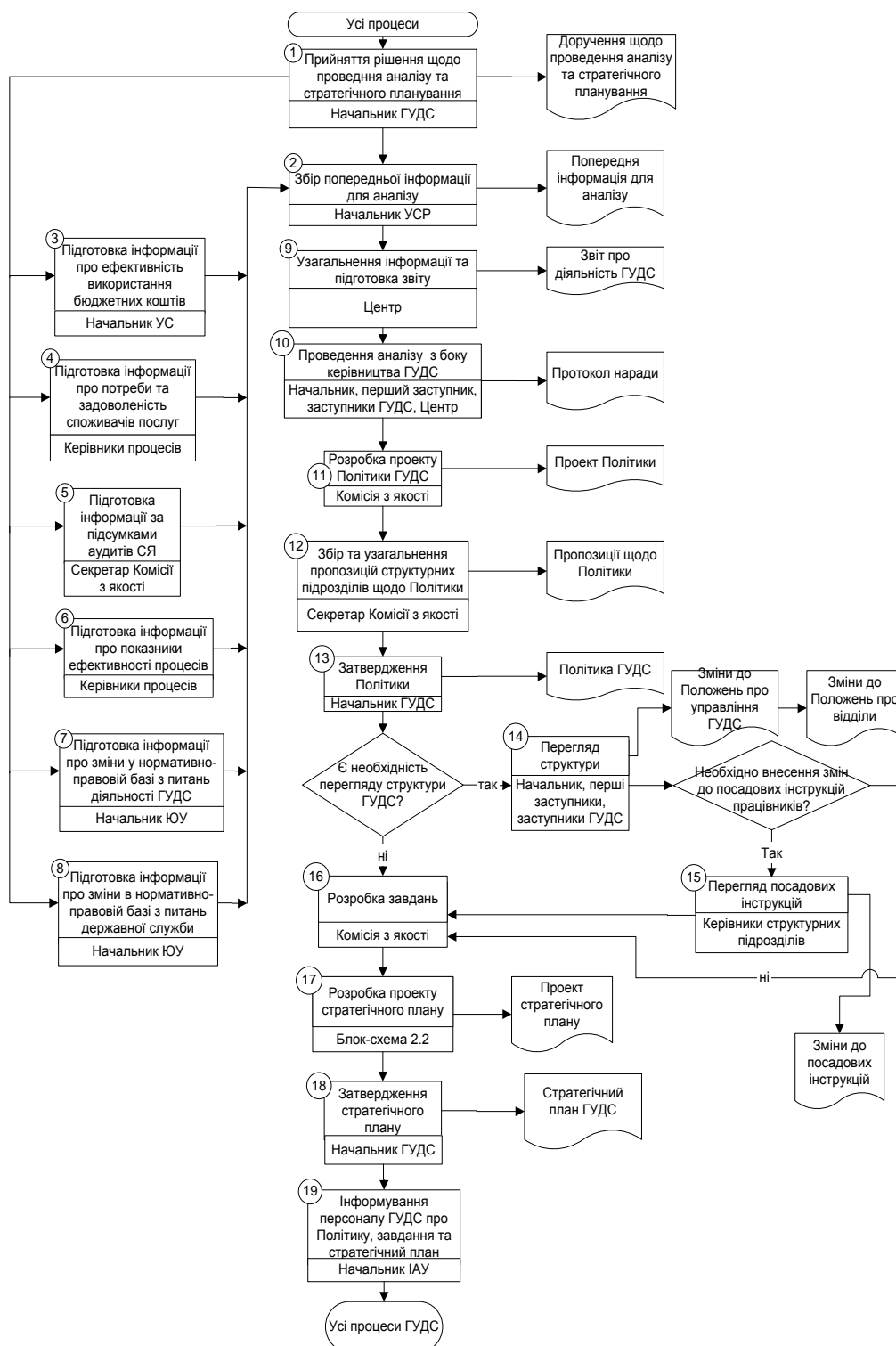


Рис. Блок-схема процесу стратегічного аналізу та планування

Тому доцільно буде проаналізувати ті методи стратегічного аналізу, які можливо використати в процесі стратегічного аналізу і планування в місцевих органах державної влади та місцевого самоврядування та їх підрозділах (таблиця).

**Методи та методики, які доцільно  
застосовувати в стратегічному аналізі**

Вид діяльності	Методи та методики стратегічного аналізу
Підготовка проектів інформаційно-аналітичних матеріалів, пов'язаних з роботою органу, підрозділу	Методи сегментації середовища, збору даних, аналізу та статистичної оцінки; STEP, PEST, SPACE – аналіз; аналіз життєвого циклу галузі, попиту та технологій; аналіз "поля сил"; стратегічні зони господарювання; контактні аудиторії Котлера; концепція рушійних сил; ключові фактори успіху; аналіз конкурентних стратегій; матриця вразливості та синергізму; вибір кривої тренда; метод "Дельфі"; моделювання зовнішнього середовища: модель "витрати – випуск", економетричне, кібернетичне, стохастичне; оцінювання наслідків рішень: аналіз впливу, дедуктивний аналіз, аналіз балансу сил заінтересованих груп; концепція адаптивного процесу формування стратегічного простору (модель Р. Фаснахта); модель PIMS; підхід "структура – поведінка – показники"
Розробка прогнозів, підготовка проектів нормативних та організаційно-методичних документів, пов'язаних з роботою органу, підрозділу	Методи сценаріїв розвитку; нормативні методи; аналіз часових рядів, екстраполяція тенденцій, аналіз критичних зв'язків; операційні дослідження, імітаційні моделі; модель системи стратегічного управління; аналіз "дерева цілей"; моделі прийняття рішень, методи оцінки варіантів; операційні дослідження; аналіз ризику
Виконувати роботи, пов'язані з розробкою одного з напрямів програм (цільових, галузевих, регіональних) у відповідній галузі (сфері діяльності), яка стосується компетенції органу, підрозділу	SWOT-аналіз; методи порівняльного аналізу; розрахунок цінності організації в цілому; методи дивергенції (формулювання завдань, інтерв'ювання споживачів державних послуг, анкетне опитування, дослідження поведінки споживачів послуг, пошук інформації, вибір шкал вимірювання, системні випробування, мозкова атака, синектика); методи соціологічних досліджень (соціально-економічне тестування, опитування, анкетування, спостереження, методи соціоніки і соціометрії, експеримент); аналіз документів (біографічний метод, контент-аналіз); CASE-технології

Отже, наведені методи стратегічного обліку, контролю аналізу та планування обіймають широкий спектр дисциплін та наукових напрямків, ще раз підкреслюючи необхідність застосування системного підходу до вирішення стратегічних проблем.

**Література:** 1. Минцберг Г. Школы стратегии / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Жд. Лэмпел: Пер. с англ.; [Под ред. Ю. М. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с. 2. Смолкин А. М. Менеджмент: основы организации. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С. 144. 3. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. – К.: Основа, 1999. – 620 с. 4. Шершньова З. Е. Стратегічне управління: підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 700 с. 5. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: Підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнатієва. – К.: Каравела, 2006. – 320 с. 6. www.guds.gov.ua

## УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ЦІННИХ ПАПЕРІВ

*In the article the profound meaning of the notions "investment portfolio" and "rational portfolio" is given; the model of choosing the rational portfolio that is oriented on the search of compromise between profitability and risk of portfolio with the help of the vector optimisation method is offered.*

У сучасних умовах функціональна спрямованість операційної діяльності вітчизняних підприємств, які не є інституціональними інвесторами, визначає в якості пріоритетної форми здійснення реальних інвестицій. Однак на окремих етапах розвитку підприємства виправдане здійснення і фінансових інвестицій. Така спрямованість інвестицій викликається:

необхідністю ефективного використання інвестиційних ресурсів, що формується до початку здійснення реального інвестування за відібраними інвестиційними проектами;

у випадках, коли кон'юнктура фінансового (у першу чергу фондового) ринку дозволяє одержати значно більший рівень прибутку на вкладений капітал, ніж операційна діяльність на "загасаючих" товарних ринках;

при наявності тимчасово вільних грошових активів;

у зв'язку із сезонною діяльністю підприємства;

у випадках намічаного "захоплення" підприємств на передодні галузевої, товарної чи регіональної диверсифікованості своєї діяльності шляхом додання капіталу в їх статутні фонди і в ряді інших аналогічних випадків.

Хоча звичайно фінансові інвестиції забезпечують більш низький рівень прибутку, ніж функціонуючі операційні активи підприємства, вони формують додатковий його приплив у періоди, коли тимчасово вільний капітал не може бути ефективно використаний для розширення операційної діяльності. Тому фінансові інвестиції розглядаються як активна форма ефективного використання тимчасово вільного капіталу, як інструмент реалізації стратегічних цілей, пов'язаних з диверсифікованістю операційної діяльності підприємства.

Сучасне фінансове інвестування в Україні безпосередньо пов'язано з формуванням інвестиційного портфеля підприємства. Воно базується на тому, що більшість інвесторів обирають для здійснення фінансового інвестування більш ніж один фінансовий інструмент, тобто формують визначену їх сукупність. Це відбувається для того, щоб зменшити ризик і збільшити розмір доходу на вкладені в цінні папери кошти. Цілеспрямований підбір таких інструментів становить процес формування інвестиційного портфеля.

У світовій та вітчизняній науці проблеми формування та управління фінансовими інвестиціями досліджувались такими вченими, як: Г. Александер, Є. Бріггем, Г. Марковіц, У. Шарп, Бланк, В. Гриньова, Т. Лепейко, А. Пересада, О. Ястремська та ін. [1 – 6].

Але недостатньо розглянутими залишаються питання вибору раціонального інвестиційного портфеля в умовах динамічності та мінливості фондового ринку з урахуванням преференцій інвестора щодо прийняттого рівня доходності та ризику портфеля.

Актуальність і недослідженість вказаних питань визначили мету статті, що полягає в обґрунтуванні науково-методичних рекомендацій з управління портфелем цінних паперів на підприємстві.

Фінансові інвестиції – це активна форма ефективного використання тимчасово вільного капіталу, це інструмент реалізації стратегічних цілей, пов'язаних з диверсифікованістю операційної діяльності підприємства.

Фінансове інвестування здійснюється підприємством у наступних основних формах, що наведені на рис.1.



Рис.1. Основні форми фінансового інвестування

Вкладення капіталу в прибуткові види фондових інструментів є найбільш масовою та перспективною формою. Вона характеризується вкладенням капіталу в різні види цінних паперів – вільно обігових на фондовому ринку ("ринкові цінні папери").

При цьому інвестори рідко вдаються до вкладення коштів у один вид активів, тому що в сучасних мінливих умовах бізнесу України це супроводжується високим рівнем інвестиційного ризику. З урахуванням цього, більшість інвесторів інвестують зазвичай декілька об'єктів реального і/або фінансового інвестування, формуючи натомість сукупність активів (портфель).

Портфельний підхід передбачає максимізацію корисності від активів, тобто зростання їх доходності за умови диверсифікації з метою зниження інвестиційних ризиків. Зниження ризиків шляхом

комбінації активів реалізує принцип, який відповідає прислів'ю "не носи всі яйця в одному кошику" (ймовірність упустити два кошики значно менша, ніж ймовірність упустити один). У такий спосіб за умови формування портфеля досягають компромісу таких, на перший погляд несумісних, цілей, як максимізація доходу і мінімізація ризику.

Аналіз спеціальної літератури показав, що існуючі визначення поняття портфеля цінних паперів містить у собі спрямованість або на інвестиційну політику підприємства, або на його стратегію. Враховуючи те, що ці елементи тісно пов'язані між собою та з інвестиційною метою підприємства, інвестиційний портфель можна визначити, як: цілеспрямовано сформовану сукупність об'єктів фінансового інвестування різних видів, призначених для здійснення інвестиційної діяльності в певному періоді згідно з визначеною інвестиційною метою, сформульованою інвестиційною політикою та обраною портфельною стратегією інвестора.

Різноманітність портфельів цінних паперів у практиці інвестиційної діяльності певним чином типізується. Класифікація портфельів цінних паперів за основними ознаками запропоновано на рис. 2.

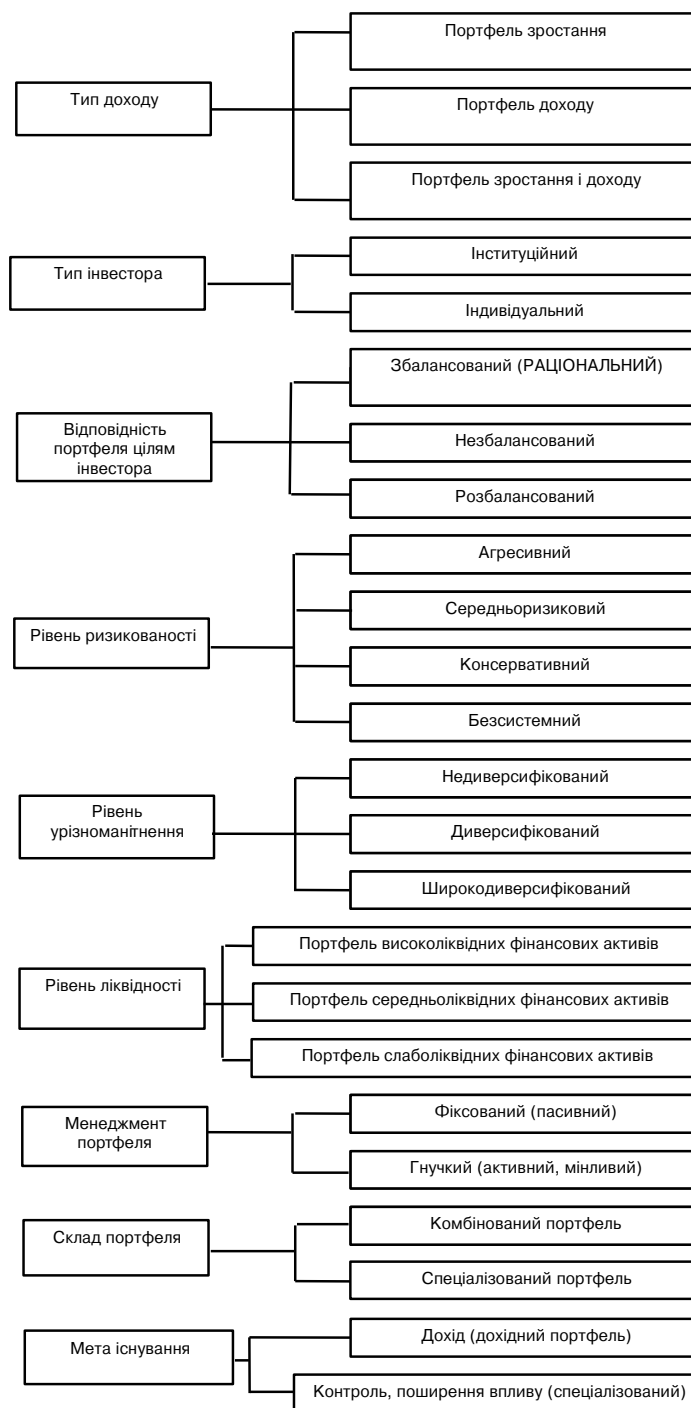


Рис. 2. Основні типи портфельів цінних паперів





За класифікаційною ознакою "Відповідність цілям інвестора" визначають між іншими, як збалансований портфель, що характеризується повною реалізацією цілей його формування шляхом підбору фінансових інструментів, які найповніше відповідають даним цілям. Зміст поняття "збалансований портфель" слід поглибити, оскільки комбінація фінансових активів, яку обере портфельний інвестор, залежатиме не тільки від цілей формування інвестиційного портфеля, але і від його інвестиційної політики та обраної портфельної стратегії, тобто раціональні інвестори завжди прагнуть сформувати раціональний портфель, кращий за даних умов, з урахуванням різних критеріїв (рівня доходності, ризику тощо).

Тому під раціональним портфелем слід розуміти найкращу за даних умов комбінацію фінансових активів, яку обере портфельний інвестор, залежно від його намірів і преференцій щодо сформованих інвестиційних цілей, інвестиційної політики та обраної портфельної стратегії.

Методи формування й управління портфелем цінних паперів є найважливішими в сучасній економічній теорії ринку. В економічній науці існує портфельна теорія, яка побудована на основі статистичного підходу.

Але внаслідок недостатньої розвинутості та мінливості вітчизняного фондового ринку і пов'язаних з цим загостренням протиріччя між вимогами інвестора до доходності і ризику портфеля та його бажанням обрати такий тип інвестиційного портфеля, який би відповідав його преференціям, виникає нагальна потреба в розробці нового методичного забезпечення процесу формування та управління інвестиційним портфелем, який би враховував ці особливості. Тому пропонується вважати завдання вибору раціонального портфеля цінних паперів *багатокритеріальним* та для його вирішення використати метод векторної оптимізації.

Проведений аналіз та узагальнення підходів до формування стратегії й визначення тактики управління інвестиційним портфелем дозволив розробити методіку формування й управління портфелем цінних паперів (рис. 3).

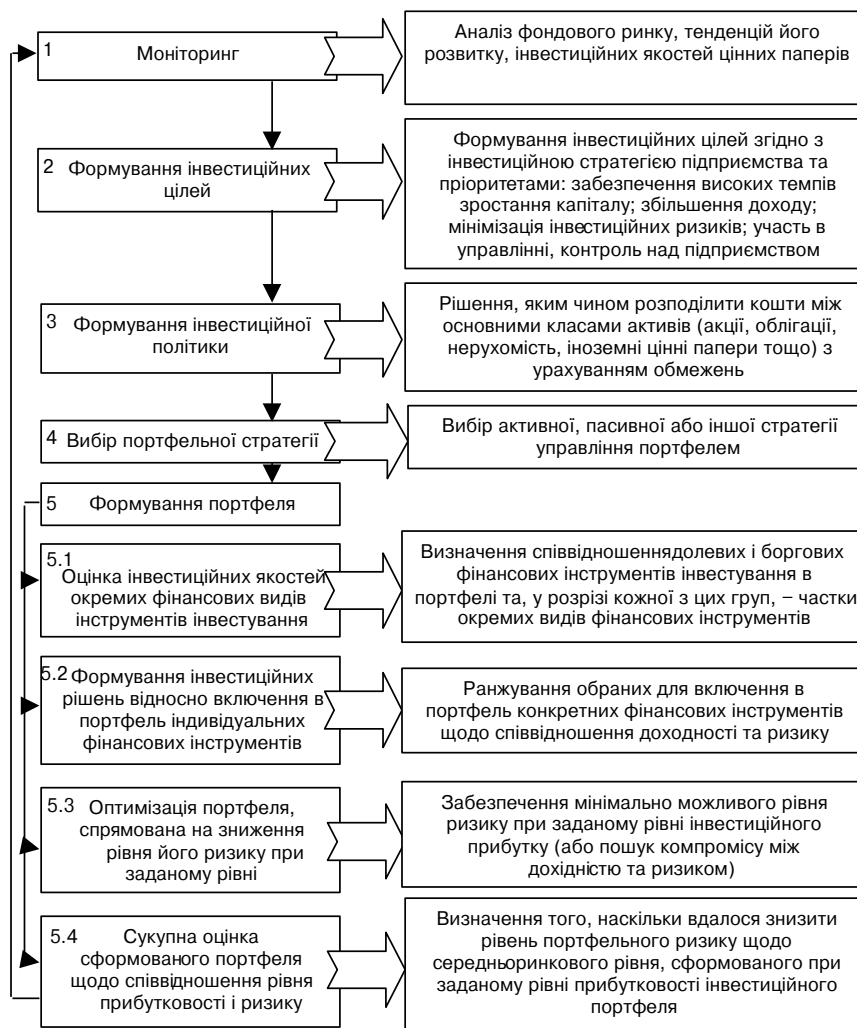


Рис. 3. Методика формування та управління портфелем цінних паперів

Запропонована методика містить як традиційні етапи процесу формування інвестиційного портфеля, так і етапи, які пропонує сучасна портфельна теорія. Враховуючи, що процес управління портфелем передбачає його коригування, то до цих етапів додатково включено етап моніторингу, за результатами якого може бути зроблено коригування інвестиційних цілей, політики, портфельної стратегії і структури портфеля.

Враховуючи необхідність формування раціонального портфеля, треба до складу принципів формування включити принцип компромісу між основними показниками: дохідністю, зростанням капіталу, мінімізацією ризику та ліквідністю для забезпечення прийнятних для компанії співвідношень між основними цілями, їх взаємозв'язку, з одного боку, та різним характером і спрямуванням компаньйонів – з іншого.

З метою вирішення завдання вибору раціонального інвестиційного портфеля в роботі була розроблена та запропонована відповідна модель, алгоритм якої проілюстровано на рис. 4.

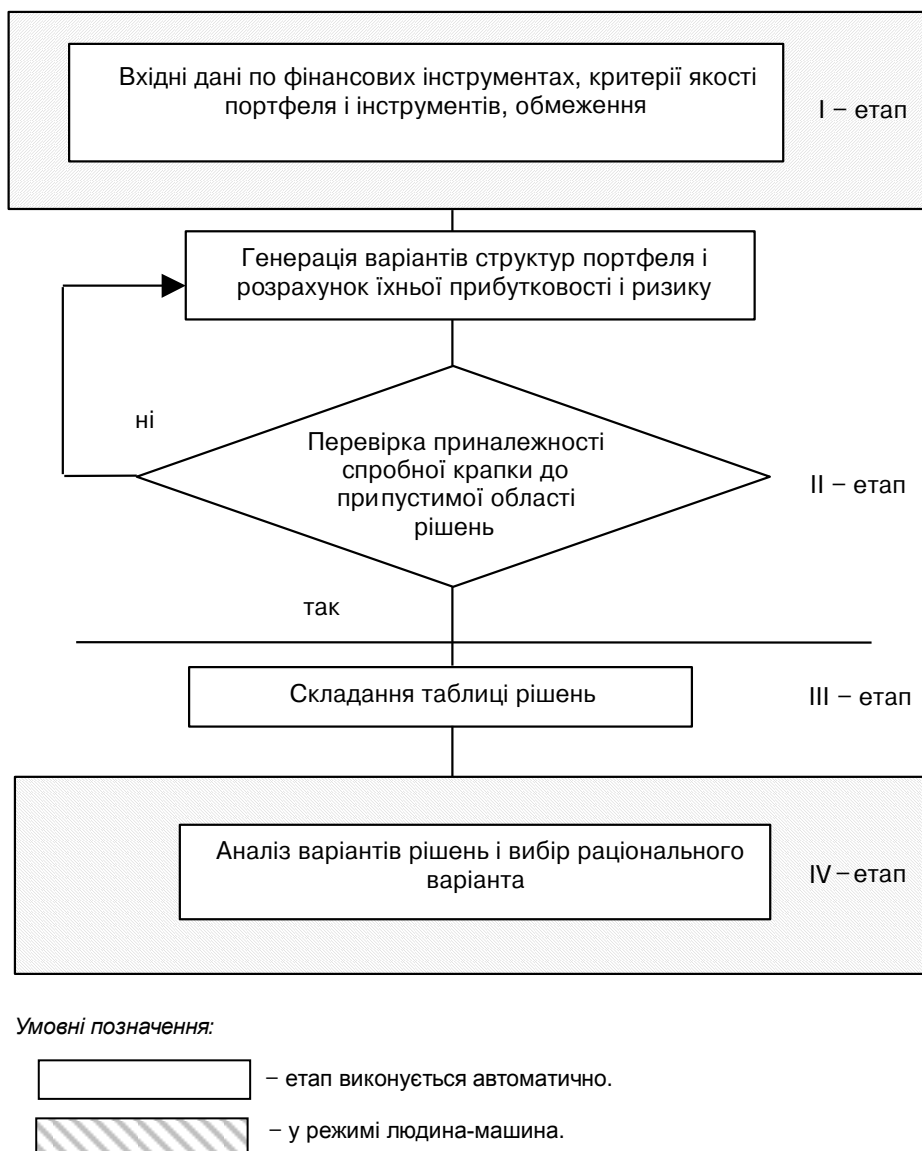


Рис. 4. Алгоритм вирішення задачі вибору раціонального портфеля методом векторної оптимізації

На четвертому етапі цієї моделі оцінку варіантів і вибір раціональної структури інвестиційного портфеля автором пропонується здійснювати з використанням векторної оптимізації.

Варіанти запропонованих рішень про структуру раціонального інвестиційного портфеля, що були розраховані для інвестора, який прийняв компромісну портфельну стратегію в результаті використання розробленої моделі, а також графічна інтерпретація вибору найкращого компромісного рішення в межах зазначеної стратегії, подані на рис. 5.

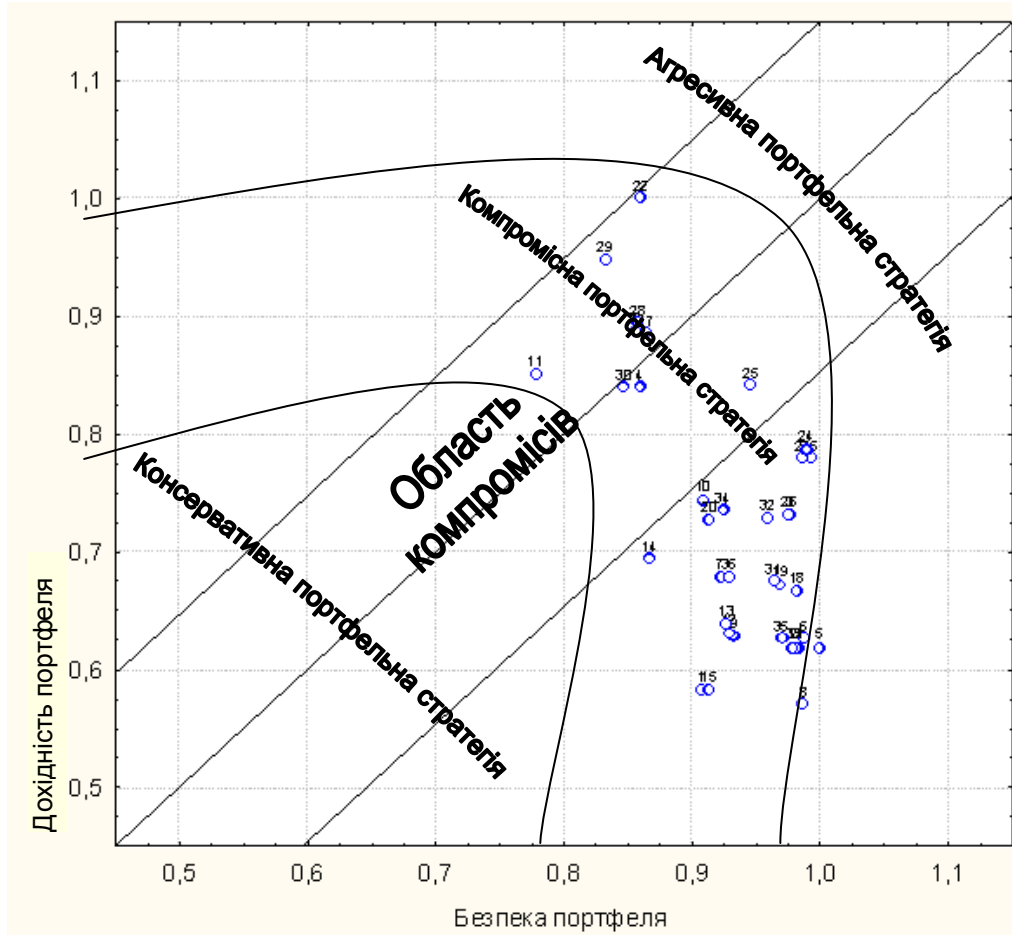


Рис. 5. Графічна інтерпретація вибору найкращого рішення в межах компромісної портфельної стратегії

З рис. 5 видно, що вибір остаточного рішення раціонального портфеля при компромісній портфельній стратегії може бути зроблений шляхом перебування самої віддаленої від нуля точки в зоні компромісної стратегії і портфеля, що формує компромісний інвестор, у випадку вибору їм інвестиційного портфеля, який складається з цінних паперів двох підприємств у рівних частках (0,5 + 0,5) повинна складатися з цінних паперів Укрнафта (50%) і Дніпробленерго (50%). При необхідності формування іншої структури портфеля за іншим співвідношенням часткою цінних паперів у портфелі та іншої їхньої кількості, варто звернутися до другого етапу даної моделі і здійснити всі наступні дії, включаючи уведення відповідного принципу компромісу.

Отже, у статті запропонована модель вибору раціонального портфеля, яка орієнтована на пошук компромісу між доходністю та ризиком портфеля, з використанням методу векторної оптимізації, представлені варіанти рішень про структуру раціонального інвестиційного портфеля, які були розраховані для інвестора, що застосовує компромісну портфельну стратегію, а також зроблена графічна інтерпретація вибору найкращого компромісного рішення в рамках зазначеної стратегії.

**Література:** 1. Шарп У. Інвестиції / У. Шарп, Г. Александер, Дж. Бэйли; [Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 1024 с. 2. Брігхем С. Р. Основи фінансового менеджменту: Пер. з англ. – К.: Вазак, 1997. – 826 с. 3. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент: Учебный курс. – К.: Эль-та-Н: Ника-Центр, 2001. – 448 с. 4. Гриньова В. М. Проблеми розвитку інвестиційної діяльності: Монографія / В. М. Гриньова, В. О. Коюда, Т. І. Лепейко, О. П. Коюда; [За заг. ред. проф. В. М. Гриньової. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 464 с. 5. Пономаренко В. С. Реальне інвестування суб'єктів господарювання: Навч. посібник / В. С. Пономаренко, О. М. Ястремська. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2000. – 168 с. 6. Портфельне інвестування: Навч. посібник / А. А. Пересادا, О. Г. Шевченко, Ю. М. Коваленко, С. В. Урванцева. – К.: КНЕУ, 2004. – 408 с.

# Секція 4

## Соціально-психологічні аспекти підвищення якості формування кадрового складу виконавчої влади в регіоні

УДК 159.925

Аведян Я. В.

### ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ШЛЯХОМ УРАХУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ІНДИВІДІВ ПІД ЧАС ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ

*The technique of professional selection of civil servants, considering psychological features of candidates that will provide quality of public service is offered.*

Підвищення якості державної служби шляхом врахування психологічних особливостей індивідів під час професійного відбору повстає перед державою і потребує докорінного вдосконалення та практичної спрямованості кваліфікаційних вимог у процесі підготовки державних службовців.

Проблеми формування культури державного службовця у своїх роботах досліджували Н. Р. Нижик, А. Ф. Мельник [1; 2], однак проблемами забезпечення якості державної служби з урахуванням психологічних особливостей індивідів не приділялося уваги. Таким чином, метою даного дослідження є обґрунтування психодіагностичних методик професійного відбору держслужбовців.

Для більш детального дослідження забезпечення якості державних службовців необхідно звернути увагу на технологію ефективної співбесіди, яка дозволить краще довідатися про кандидатів на ту чи іншу посаду, дасть змогу встановити їх слабкі та сильні сторони, потенційні можливості, а також їхню психологічну сумісність.

Висококваліфіковані кадри завжди в ціні. Під час професійного відбору не завжди враховують ділові та особистісні якості людини. Вимогам найчастіше мають відповідати кваліфікація та досвід роботи (це далеко не увесь список), адже при сполученні професійно важливих якостей і певних особистісних цей державний службовець потенційно відповідатиме всім вимогам.

Необхідно здійснювати спеціально розроблені HR-проекти, а саме: проведення психодіагностики, відбору кадрів, тренінгів; розробки і впровадження системи навчання, мотивації та оцінки кадрів. Це дасть змогу оцінити комунікативні навички, швидкість реакції, активність, навички самопрезентації, вміння працювати з інформацією і на основі яких фахівці мають здійснити оцінку та прогноз поведінки кандидатів у реальній робочій ситуації [3].

Складові технології ефективної співбесіди, такі, як візуальна психодіагностика, особливості психологічних підходів до професійного підбору, проблеми дієздатності й працездатності кандидатів, принципові підходи до організації професійного підбору, особливості стратегії і тактики проведення підсумкової бесіди з кандидатами, дають змогу одержати достатньо інформації про кандидата для прийняття відповідного рішення.

За допомогою візуальної психодіагностики, яка містить такі ознаки, як поза, хода, жести, міміка, погляд, мова, одяг, стиль поведінки, про людину можна одержати досить багато інформації на основі одного тільки спостереження.

Щодо особливостей психологічних підходів до професійного підбору, то у наш час провідні фахівці мають, як правило, строго розроблені й затверджені керівництвом організаційні структури й функції управління. Найбільшою популярністю користуються методики складання оргсхем або організаційних креслень, на яких графічно зображується кожне робоче місце, прописуються посадові обов'язки й визначаються інформаційні потоки для окремого виконавця. При такій схемі управління й контролю є зрозумілим, на якій ділянці (відділ, служба, управління) потрібен фахівець відповідної кваліфікації та якою інформацією він повинен бути на своєму робочому місці. Також визначаються вимоги до ділових і особистих якостей державних службовців. Крім того, для більшої конкретизації цих процедур

© Аведян Я. В., 2006



на кожне робоче місце складається професіограма, тобто перелік особистісних якостей, якими в ідеалі повинен володіти потенційний співробітник. Змістова сторона й глибина пророблення професіограм можуть бути різними. Це залежить від того, на яке робоче місце вони складаються. Однак, обов'язковими атрибутами подібних документів є розділи, що відбивають професійно значимі якості (психологічні характеристики, властивості особистості, без яких не можливе виконання функціональних обов'язків), а також протипоказання (особистісні якості, які унеможливають зарахування кандидата на конкретну посаду). В деяких випадках необхідно не тільки вказувати професійно значимі якості, але й оцінювати ступінь їхньої виразності, тобто сформованості.

У дослідженні проблеми дієздатності й працездатності державних службовців основний акцент робиться на кадрові забезпечення безпеки діяльності. Тому представляється доцільним звернути увагу на досить важливу ознаку, що в професіограмах практично повсюдно ігнорується. Мова, зокрема, йде про рівень дієздатності кандидатів на роботу. Проблема полягає в тому, що навіть досить досвідчені працівники кадрових підрозділів не завжди можуть правильно, вірогідно й швидко оцінити справжній психологічний стан осіб, що прийшли на співбесіди. Цьому сприяють підвищене хвилювання, схильність окремих кандидатів до упереджених оцінок характеру діяльності деяких структур, але особливо – широке й найчастіше безконтрольне самолікування різних психосоматичних розладів із використанням у ряді випадків досить сильних психотропних препаратів.

У цьому зв'язку провідні фахівці мають вимагати від кандидатів надання довідок про стан здоров'я або самі видають направлення в певні поліклініки з рекомендацією проходження повної диспансеризації. Такий підхід дозволяє досить швидко й ефективно скласти вичерпне уявлення про стан здоров'я майбутнього співробітника, виявити властиві йому хронічні захворювання (легеневі, шлункові, серцево-судинні), діагностувати зір і слух та, відповідно, планувати його можливе використання на конкретному робочому місці.

Звертаючись до організаційних заходів, тобто принципів підходів до організації професійного відбору, відзначимо, що після розробки схем управління й складання професіограм можна приступати до співбесід і застосовувати різноманітні процедури відбору кандидатів на роботу.

Процес психологічного професійного відбору має кілька етапів, які викладені у відповідній послідовності: попередня співбесіда, тестові процедури й інші методики перевірки кандидатів, дослідження результатів тестувань, процедури відбору кандидатів за підсумками тестувань, заключна співбесіда.

Підсумкова співбесіда є основним змістом заключної фази роботи з кандидатом. Як показує досвід, саме на даному етапі, як це не дивно, співробітники кадрових апаратів допускають найбільшу кількість помилок. Їхня головна причина полягає в тому, що до самого факту співбесіди ставляться, як правило, формально. Мається на увазі та особлива обставина, що до даного моменту рішення або вже в цілому прийняте, або сформовано приблизно на 95 відсотків. Саме тому заключна бесіда з кандидатом зводиться найчастіше до уточнення лише деяких другорядних питань і, часом, до остаточного узгодження окремих пунктів трудового договору (контракту).

З урахуванням рекомендацій сучасної психології й процедур комплексного вивчення персоналу доцільно підходити до повторної співбесіди з кандидатом більш серйозно й прагнути максимально використувати цю зустріч для одержання будь-якої додаткової інформації, що здатна вплинути на остаточне рішення. Перед початком заключної співбесіди бажано скласти зразковий план бесіди, що звичайно включає наступні основні пункти: виділення основних питань, що вимагають обов'язкового додаткового уточнення й роз'яснення, підсумки яких здатні вплинути на остаточне рішення про прийом кандидата на роботу (щира мотивація прагнення влаштуватися на роботу, важко з'ясовна глибока поінформованість про характер майбутньої діяльності, кримінальні або сумнівні причини звільнення з колишнього місця роботи та ін.); визначення вузлових, принципових моментів у структурі й динаміці бесіди, в тому числі послідовність і ступінь відвертості питань, що задаються, характер та тривалість їхнього обговорення, різні варіанти завершення співбесіди; вибір оптимального часу, тривалості, місця проведення співбесіди, які повинні бути зручними й прийнятними для обох сторін; формулювання психологічних підходів до проведення заключної фази співбесіди, що, як правило, носить офіційний характер, але повинна розташовувати одночасно до вільного спілкування й певного рівня довіри.

Отже, використання запропонованої методики професійного відбору державних службовців допоможе фахівцям ефективно оцінити діловий та особистісний потенціал кандидатів, що забезпечить якість державної служби.

У подальших дослідженнях є сенс сконцентрувати увагу на поглибленні складових технологій співбесіди, а також розглянути в застосуванні таких методик при кадровому підборі державних службовців, які найбільш ефективно можуть виявляти психологічно-особистісні якості кандидатів.

---

**Література:** 1. Нижник Н. Р. Державне управління в Україні: проблеми і перспективи // Вісник УАДУ. – 1996. – №1. – С. 102 – 116. 2. Державне управління: Навч. посіб. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко; [За ред. А. Ф. Мельник. – К.: Знання-Прес, 2003. – 344 с. 3. Форд Г. Моя жизнь. Мои достижения. – Л.: Гостехиздат, 1924. – 212 с.



## ДІАГНОСТИКА СТУПЕНЯ АДАПТОВАНOSTІ РЕГІОНАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ ДО ПРИНЦИПІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЯХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

*In the article the results of diagnostics of the degree of adaptation of regional executive authorities to the principles of the quality control system in public administration of the EU are considered.*

Останнім часом в Україні активізувалася робота в євроінтеграційному напрямку, кінцевою стратегічною метою якого є надбання повноправного членства в Європейському Союзі. Це ставить перед нашою державою завдання досягнення відповідності Копенгагенським критеріям, однією з вимог яких є адаптація системи державної служби до європейських норм. Головним управлінням державної служби України за підтримки Всесвітнього банку і Міністерства Великої Британії у справах міжнародного розвитку була проведена оцінка системи державної служби за базовими показниками OECD/SIGMA, що використовуються для щорічної оцінки державної служби в країнах-кандидатах на вступ до Європейського Союзу. У результаті даної оцінки були виявлені системні проблеми, що властиві державній службі, серед них низька ефективність управління персоналом, відсутність чітких внутрішніх стандартів і процедур роботи, а також конкретних показників результативності й ефективності діяльності [1]. Для усунення виявлених проблем необхідна системна робота в цьому напрямку, що дозволила б пройти всі стадії реформування з найменшими витратами. Виходячи з цього, завдання діагностики стану організаційного інституту державної служби відповідно до принципів системи управління якістю ЄС отримує особливу актуальність.

Сучасні погляди на проблеми систем управління якістю викладені в роботах закордонних і вітчизняних вчених: С. Джорджа, А. Ваймерских, С. Хойсінгтона, Дж. Марша, С. В. Шарипова, Ю. В. Толстова, В. А. Нікітіна, В. В. Филончева, С. Д. Ільєнкова, П. Я. Калита, Г. К. Зиміна [2 – 5] та ін. Однак залишається актуальним дослідження системи управління якістю у сфері діяльності органів виконавчої влади регіону.

Мета даної статті полягає в аналізі результатів проведеного дослідження щодо ступеня адаптованості регіональних органів виконавчої влади до принципів системи управління якістю в державних адміністраціях країн Європейського Союзу і визначення основних напрямків удосконалення діяльності органів виконавчої влади в Україні.

Історія створення моделі і критеріїв оцінювання діяльності державних організацій показує, що в результаті ретельного вивчення діяльності кращих європейських організацій Європейським фондом управління якістю (EFQM) були узагальнені принципи й підходи їх роботи, при використанні яких досягнуті високі показники діяльності. Підсумком цієї роботи стало створення Моделі досконалості EFQM, що на даний момент є одним з досконалих інструментів підвищення ефективності діяльності організацій. Модель досконалості EFQM відбиває бачення ідеальної організації, якою її бачать у Європі. Критерії, з яких складається дана Модель, дозволяють будь-якій організації, що прагне до досконалості, порівняти свою діяльність з ідеалом і виявити недоліки, які притаманні її системі управління. У результаті спільної роботи міністерств країн Європейського Союзу Модель досконалості EFQM була адаптована до державного управління. Так з'явилася "Загальна оціночна рамка" (Common Assessment Framework) (рис. 1) [1], що дозволяє оцінювати діяльність державних організацій. Якщо порівняти сертифікацію зі стандарту ISO 9001:2000 і використання "Загальної оціночної рамки" при діагностуванні організації, то можна зробити висновок, що сертифікація за стандартом ISO 9001:2000 є найбільш простим інструментом гарантування споживачам якісного надання послуг організацією, а також є основою для побудови більш досконалої системи управління якістю в органах державної влади, таким, як Common Assessment Framework (CAF) [1] або Total Quality Management (TQM) [2].

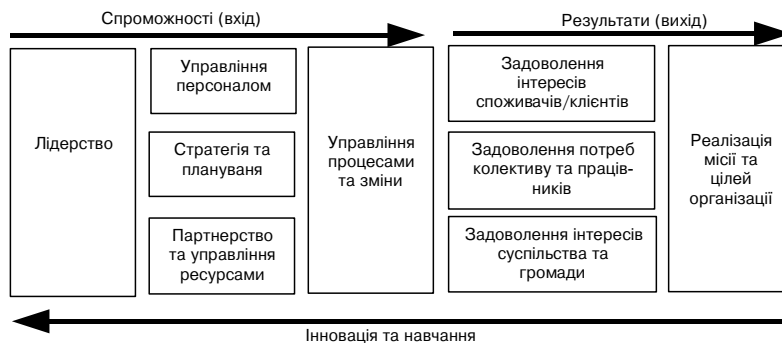


Рис. 1. Модель і критерії оцінювання за системою Європейського Союзу CAF



Для досягнення поставленої мети була розроблена оціночна анкета, яка містить у собі критерії, що відповідають критеріям "Загальної оціночної рамки". Респондентам пропонувалося оцінити кожне твердження, яке характеризує критерій, з погляду його відповідності діяльності їх організації. Оцінка здійснювалась за п'ятибальною шкалою, де 5 – цілком відповідає; 4 – відповідає з деякими корективами; 3 – більше відповідає, ніж ні; 2 – частково відповідає; 1 – цілком не відповідає. В анкетуванні взяли участь державні службовці, що навчаються в магістратурі ХНЕУ за спеціальністю "Державна служба" за денною та заочною формою навчання. Загальна кількість опитаних склала 97 чоловік; середній вік – 32 роки. Результати розраховані у формі середньої оцінки за кожним твердженням. Для наочності вони представлені в графічній формі.

Критерій "лідерство" в анкеті характеризується п'ятьма твердженнями, що одержали наступні оцінки (рис. 2): 1) інформація про діяльність керівництва регулярно доводиться до персоналу – 2,75; 2) постійно проводяться рейтинги ефективності роботи структурних підрозділів усередині організації, переймається кращий досвід – 2,03; 3) нововведення, спрямовані на удосконалення роботи організації, схвалюються керівництвом – 3,59; 4) керівництво організації особисто бере участь в удосконаленні роботи організації – 3,31; 5) існує реальна взаємодія керівництва організації зі споживачами послуг з метою з'ясування їх потреб – 3,06.

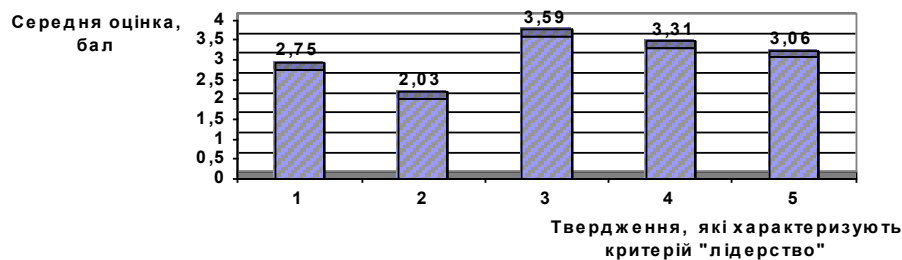


Рис. 2. Результати оцінювання організацій за критерієм "лідерство"

Коментуючи отримані результати, необхідно зупинитися на низькій поінформованості персоналу та недостатній роботі керівного складу з цього питання. Має сенс більш активно використовувати й впроваджувати форми роботи (планування, наради тощо), що спрямовані на інформування й координацію діяльності персоналу.

Відсутність заходів щодо проведення рейтингового оцінювання ефективності серед структурних підрозділів усередині організації не дозволяє удосконалити методи роботи з урахуванням кращого досвіду, що помітно затримує організацію на шляху впровадження ефективних інновацій. У зв'язку з цим необхідно регулярно проводити рейтингову оцінку діяльності структурних підрозділів організації.

Заохочення керівництвом нововведень, спрямованих на удосконалення діяльності організації, одержало задовільну оцінку. Необхідно більш усвідомлено і цілеспрямовано організовувати роботу з удосконалення діяльності організації з використанням керівництвом адекватних стилів роботи, які б орієнтували персонал до нововведень.

Досить низьку оцінку одержала організація реальної взаємодії керівництва організації зі споживачами державних послуг. Це дозволяє говорити про слабе відображення потреб клієнтів у планах організації і відірваності діяльності від реальних потреб, а також низьку можливість прийняття ефективних управлінських рішень, які ґрунтуються на достовірній і об'єктивній інформації.

Критерій "стратегія і планування" характеризувався шістьма твердженнями, що одержали наступні оцінки (рис. 3): 1) ведеться постійний моніторинг сильних і слабких сторін власної організації – 2,87; 2) місія, бачення, система цінностей в організації є основою для розробки стратегії, політики і планів діяльності – 2,71; 3) інформація про стратегію і плани організації доводиться до відома всього персоналу й інших зацікавлених сторін через різні канали – 3,03; 4) протягом визначеного часу після прийняття стратегії керівники всіх підрозділів проводять її обговорення зі своїми підлеглими – 3; 5) ведеться інформаційна робота через стенди, пам'ятки, поширення примірників стратегії й інші засоби інформації – 2,68; 6) персонал постійно інформований про хід виконання стратегії та її зміни – 2,9.

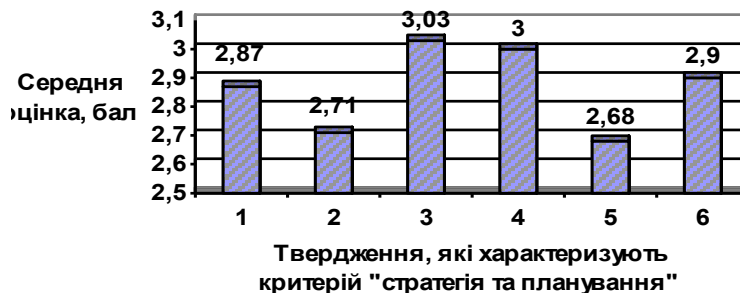


Рис. 3. Результати оцінювання організацій за критерієм "стратегія і планування"

Досить низько респонденти оцінили діяльність, що стосується проведення моніторингу сильних і слабких сторін своєї організації. Виходячи з цього, можна зазначити, що відсутність моніторингу



і безсистемне його використання не дозволяє гнучко реагувати на зміни потреб, що відбуваються, а також виявляти напрямки, що вимагають удосконалення.

Недостатньо висока оцінка тверджень дозволяє говорити про те, що організації, які успішно працюють, повинні мати чітко визначену місію, систему цінностей, бачення, що мають бути відображені в стратегії, політиці й прийнятих рішеннях.

Низьку оцінку одержали твердження щодо поширення інформації про стратегію і плани організації. Це створює перешкоду для розуміння шляхів розвитку організації і робить їх непрозорими.

Твердження, суть яких зводиться до проведення обговорення й інформування персоналу про прийняття і хід виконання стратегії були оцінені респондентами досить високо. Але залишається актуальним удосконалення інформаційної діяльності про стратегію і планування, особливо через альтернативні способи поширення інформації, такі, як інформстенди, буклети, пам'ятки тощо.

Критерій "управління персоналом" характеризують сім тверджень, що одержали наступні оцінки (рис. 4): 1) періодично організація проводить дослідження думок співробітників з різних питань (мотивація, навчання, підвищення кваліфікації й ін.) – 2,75; 2) результати цих досліджень втілюються в реальні управлінські рішення з максимальним врахуванням кожної точки зору – 2,28; 3) у організації існують ініціативні групи з числа персоналу різних підрозділів, що працюють у напрямку удосконалення діяльності організації – 1,84; 4) в організації, крім ініціативних груп, існують проблемні групи, робота яких спрямована на вирішення конкретної проблеми, існуючої в діяльності організації, – 1,59; 5) існує діюча система стимулювання ініціативних груп при досягненні високих результатів – 2,28; 6) періодично переглядаються повноваження персоналу залежно від компетенції і результатів роботи – 2,68; 7) проводяться періодичні співбесіди керівництва з підлеглими з метою виявлення найбільш здатних співробітників – 2,71.



Рис. 4. Результати оцінювання організацій за критерієм "керування персоналом"

Діяльність з організації досліджень думки співробітників одержала досить невисоку оцінку, а її логічне продовження щодо втілення цих думок у реальні управлінські рішення ще нижчу, що дозволяє говорити про відсутність ефективного зворотного зв'язку між керівництвом і підлеглими.

Існування ініціативних і проблемних груп тих, що працюють у напрямку удосконалення діяльності організації та їх стимулювання при досягненні високих результатів, були оцінені досить низько, що дозволяє говорити про слабе використання потенціалу персоналу при вирішенні організаційних проблем.

Досить низькі оцінки були отримані з тверджень про перегляд повноважень і співбесід керівництва з підлеглими з метою виявлення найбільш здібних співробітників. Дана ситуація демонструє нездатність керівництва ефективно розподіляти повноваження і мотивувати підлеглих до продуктивної діяльності.

Критерій "партнерство і управління ресурсами" та "управління процесами і змінами" характеризуються чотирма твердженнями, що одержали наступні оцінки (рис. 5): 1) для кожного робочого місця визначений мінімальний обсяг інформаційних ресурсів, необхідних для успішного виконання виробничих завдань – 2,86; 2) на основі інформації з численних джерел (партнери, організації-колеги, споживачі тощо) організація розробляє систему пріоритетів для різних сфер удосконалення – 2,55; 3) якщо удосконалення впливають на зацікавлені сторони, то перед остаточним затвердженням рішення воно погоджується з цими сторонами – 2,46; 4) організація взаємодіє зі споживачами послуг з метою визначення їх реакції – 2,34.



Рис. 5. Результати оцінювання організацій за критеріями "партнерство та управління ресурсами" й "управління процесами та змінами"



Існуюча система визначення необхідного обсягу інформації для кожного робочого місця з метою ефективного виконання посадових обов'язків оцінена як задовільна. Виходячи з цього можемо припустити, що персонал працює в умовах неповної інформованості та потребує в додаткових даних для більш продуктивної діяльності. Недостатньо використовується інформація з різних джерел для виділення пріоритетів діяльності з удосконалення, майже не враховується вплив прийнятих рішень на зацікавлені сторони. Передбачувана відсутність координуючої діяльності, що погоджує складові в діяльності організації, призводить до виникнення аваркції в організації, що неприпустимо в умовах державного управління.

Критерій "задоволення інтересів споживачів/клієнтів" характеризується трьома висловленнями, що одержали наступні оцінки (рис. 6): 1) організація періодично проводить опитування споживачів послуг з метою виміру їх задоволеності – 1,76; 2) інформація отримана в результаті опитування споживачів і дії організації з удосконалення доводиться споживачам – 1,88; 3) планується, вимірюється й аналізується розвиток партнерських стосунків зі споживачами – 2,07.



Рис. 6. Результати оцінювання організацій за критерієм "задоволення інтересів споживачів / клієнтів"

Інтегрованим коментуванням до отриманих результатів (рис. 6) може бути припущення, що констатує практичну відсутність у критеріях результативності організації, якості наданих послуг і задоволеності інтересів клієнтів, а також недостатнє прагнення до довгострокового співробітництва. Досить часто результатом такої діяльності є маніпуляція кількісними показниками.

Критерій "задоволення інтересів співробітників/колективу" і "задоволення інтересів суспільства/громади" визначаються п'ятьма твердженнями, що одержали наступні оцінки (рис. 7): 1) планується, вимірюються й аналізуються показники, які характеризують навчання персоналу (середня кількість днів навчання на одого співробітника, ефективність навчання тощо) – 2,12; 2) результати вимірювання задоволеності персоналу реалізуються у сегментації залежно від категорії співробітників (керівники, фахівці, працівники тощо) – 2,16; 3) при значних розбіжностях у задоволеності, – залежно від категорії, приймаються рішення, спрямовані на їх усунення – 2,12; 4) організація вимірює й аналізує відношення до своєї діяльності жителів району – 2,26; 5) організація визначає основні шляхи свого впливу на суспільство (інформування населення про виконану роботу і надані послуги через ЗМІ, економія ресурсів тощо) – 2,9.



Рис. 7. Результати оцінювання організацій за критеріями "задоволення інтересів співробітників/колективу" і "задоволення інтересів суспільства/громади"

Даючи комплексну оцінку задоволеності співробітників, можемо припустити небажання керівництва робити довгострокові інвестиції в знання співробітників і спрямованість тільки на оперативні (короткострокові) результати.

Твердження про задоволення інтересів суспільства/громади одержали досить низькі оцінки, що дозволяє робити припущення про незалежність державних органів влади від думки суспільства і громади.

Отримані результати свідчать про велику кількість недоліків, які властиві діяльності регіональних органів виконавчої влади в Україні. Як уже зазначалося, для того щоб зміни йшли еволюційним

шляхом, необхідно наслідувати приклад Головного управління Державної служби України і починати із сертифікації своєї організації за стандартом ISO 9001:2000. Тільки після цього необхідно прагнути до впровадження більш досконалої системи управління якістю. Але варто пам'ятати, що шлях до якості – це безперервний процес, який повинен охоплювати всі сфери і рівні діяльності організації. Ідея загальної організаційної якості повинна бути основою у діяльності кожного органу виконавчої влади регіону, кожного співробітника, тільки в цьому випадку Україна зможе досягти європейських стандартів у сфері державного управління.

У подальших дослідженнях необхідно зосередити увагу на розробці механізму впровадження системи управління якістю в регіональних органах виконавчої влади.

---

**Література:** 1. Професійна державна служба: доповідь про основні результати діяльності в 2004 році / За ред. Т. Мотренко – К.: ГУДСУ, 2005. – 22 с. 2. Джордж С. Всеобщее управление качеством (TQM) – СПб.: "Виктория плюс", 2002. – 256 с. 3. Шарипов С. В. Система менеджмента качества – СПб.: Питер, 2004. – 192 с. 4. Никитин В. А. Управление качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000. – СПб.: Питер, 2005. – 128 с. 5. Ильенкова С. Д. Управление качеством: Учебник для вузов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 334 с.

УДК 658.012

**Григоренко А. М.**

## КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЯКОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

*In the article the necessity of complex approach to the determination of state employers and local self-government officials psychological quality is considered from the point of view that the influence of human factor on the efficiency of their activity is important. The system of complex determination of the workers' psychological qualities is offered, its elements are given.*

У сучасних умовах реформування державної служби в Україні суттєво зростають вимоги до державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Ефективність діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування щодо захисту інтересів, прав та свобод громадян України на нинішньому етапі значною мірою зумовлюється впливом людського чинника. Цим визначається важливість урахування при формуванні кадрового складу органів державної влади та органів місцевого самоврядування психологічних якостей працівників, їх подальшого розвитку та удосконалення. Важливим при цьому є комплексний підхід до визначення психологічних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Проблемі визначення психологічних якостей особистості присвячені праці багатьох вітчизняних та закордонних авторів [1 – 7]. Утім, залишається недостатньо дослідженою проблема комплексного підходу до визначення психологічних якостей державних службовців.

Метою даної статті є обґрунтування необхідності комплексного підходу до визначення психологічних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування для підвищення якості надання ними управлінських послуг.

На основі аналізу теоретичних положень та результатів досліджень можна запропонувати систему комплексного визначення психологічних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, елементами якої є:

1. Соціально-психологічна діагностика особистості державного службовця "із зовні" на основі законів соціальної перцепції. Для цього найбільш доцільною є система оцінки працівників за допомогою безпосереднього професійного оточення за методикою групової оцінки особистості (ГОО) [8]. На основі еталонних посадових вимог здійснюється оцінка конкретного працівника з урахуванням ділових зв'язків і соціальної сприйнятливості з боку групи, колективу. Методика ГОО також дає можливість визначити рівень творчої активності.

2. Оцінка інтелектуальних можливостей державних службовців. Здійснюється за допомогою тестів, що визначають особливості пам'яті, вербального та невербального інтелекту, творчої уяви, характеристики мислення [8].

3. Оцінка особистісних характеристик державного службовця. Здійснюється за допомогою методики Р. Кеттела (16-PF) [1], що дає можливість виявити рівень комунікабельності, емоційної стійкості, соціальної домінантності, самоконтролю емоцій та поведінки тощо.

4. Характеристика особливостей комунікативної поведінки особистості в процесі спілкування в мікросередовищі в екстремальних стресових ситуаціях. Здійснюється за допомогою рисуночної методики "Ділові ситуації" [1].

---

© Григоренко А. М., 2006





5. Визначення соціально-психологічних установок особистості державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування в процесі професійної діяльності. Під соціальною установкою розуміють досить стійку в часовому аспекті систему поглядів і уявлень, сукупність емоційних станів, що залучають особистість до певних дій. При цьому слід виділяти три типи соціально-психологічних установок:

установка на збереження ("статус-кво") – людина прагне утримати той стан, що склався в організації, без спроб щось змінити;

установка на удосконалення – характеризується постійним бажанням удосконалити професійну діяльність, стиль та методи роботи тощо;

установка на зміни – бажання людини постійно змінювати умови праці без орієнтації на кінцевий результат.

Установки визначаються за допомогою опитувальників соціальних установок [3; 8].

6. Мотивація діяльності. З огляду на те, що рушійною силою є поведінка людини, мотивація тісно пов'язана з такими характеристиками особистості, як воля, характер, потреби, емоції, почуття, самооцінка, самореалізація. Для вивчення професійної мотивації та творчої активності особистості в службовій діяльності можна використовувати анкетування ("Анкета професійної мотивації") та методичку "Оцінка особистості державного службовця й посадової особи місцевого самоврядування з боку безпосереднього керівника" [3; 8].

7. Формування і розвиток творчої активності. Невербальна складова творчої активності визначається за допомогою тесту креативності Торранса [1] та кейс-тесту продуктивності варіантів поведінки [9].

Запропонована система визначення психологічних якостей державних службовців заснована на ефективному поєднанні можливостей випробуваного соціально-психологічного інструментарію, адаптованого до специфіки зазначеного професійного середовища. Вона характеризується оптимальним поєднанням часових затрат на проведення, високою прогностичною цінністю, результативністю в плані подальшого удосконалення професійної діяльності окресленої соціальної групи працівників шляхом використання об'єктивної оцінки кількісних та якісних показників.

Подальші дослідження потрібно зосередити на розвитку методів кількісної оцінки та побудові стандартизованих оціночних шкал відповідно до існуючих посад в системі державної служби та органах місцевого самоврядування.

---

**Література:** 1. Анастаси А. Психологическое тестирование / А. Анастаси, С. Урбина. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с. 2. Дубравська Д. М. Основи психології. – Львів: Світ, 2001. – 280 с. 3. Ильин Е. П. Психология индивидуальных различий. – СПб.: Питер, 2004. – 704 с. 4. Ильин Е. П. Психофизиология состояний человека. – СПб.: Питер, 2005. – 412 с. 5. Кабаченко Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с. 6. Панок В. Основи практичної психології / В. Панок, Т. Титаренко, Н. Чепелева. – К.: Либідь, 2003. – 534 с. 7. Психология / За ред. Ю. Л. Трофімова. – 3-тє вид., стереотип. – К.: Либідь, 2001. – 558 с. 8. Чугунова Э. С. Комплексная социально-психологическая методика изучения личности инженера / Э. С. Чугунова, В. А. Чикер, С. М. Михеева; [Под ред. Э. С. Чугуновой. – Л.: Изд. Ленинградского университета, 1991. – 184 с. 9. Модели и методы управления персоналом / Под ред. Е. Б. Моргунова. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001. – 464 с.

---

**Логвін В. М.**

УДК 353(075.8)

## **РОЗВИТОК ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

*In the article the necessity of working out the socioeconomic development strategy of the organization is grounded and contents of the notion "socioeconomic development strategy of organization" is elaborated.*

У сучасних умовах переходу економіки України до ринкових відносин та входження у світовий економічний простір у практичній діяльності менеджерів виникає необхідність здійснення управління стратегічним розвитком організацій. Складні та суперечливі економічні й соціальні процеси, що відбуваються як у суспільстві в цілому, так і в окремих організаціях, актуалізують проблему управління розвитком організації як соціально-економічною системою. Це потребує, зокрема, розробки стратегії соціально-економічного розвитку організації відповідно до стратегії соціально-економічного розвитку регіону та країни в цілому.

Теоретичні засади стратегічного управління, розроблені західними вченими Г. Мінцбергом, Р. Акоффом, І. Ансоффом, П. Друкером, Б. Карлофом, У. Кінгом, Д. Кліландом, А. Дж. Стріклендом,

---

© Логвін В. М., 2006

А. А. Томпсоном та ін. [1], не в повній мірі відповідають реаліям постсоціалістичних країн у цілому й України зокрема.

Дослідження вітчизняних вчених, які займаються проблемами стратегічного управління розвитку підприємства: І. Бланк, В. Герасимчук, В. Пономаренко, О. Пушкар, О. Тридід, М. Кизим, З. Шершньова тощо [2 – 6], спрямовані на вдосконалення стратегічного управління, розробку теорії стратегії, управління розвитком, антикризове управління, інженерію стратегії тощо. Але питання формування комплексної соціальної стратегії розвитку організації залишаються недостатньо розглянутими. Дослідження в цьому напрямку здійснюються переважно на рівні соціально-економічного розвитку регіонів.

Виходячи з цього, метою статті є уточнення змісту поняття стратегії соціально-економічного розвитку організації.

Термін "стратегія" (від грецьк. *stratos* – військо, *ago* – веду) має військове походження. Спочатку під стратегією розумілося мистецтво ведення війни. Оскільки війни були найбільш важливими подіями в житті людей, народів і країн, поняття "стратегічний" у значенні "найважливіший" – той, що визначає, перейшло до складу термінології керування в цілому. До стратегічних рішень на підприємстві варто віднести найбільш важливі рішення, що стосуються процесів формування (створення, поповнення, зміни) потенціалу організації (підприємства).

Стратегія в працях закордонних вчених розглядається як узагальнена модель дій для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства і як набір правил для прийняття рішення [1]. Розробка стратегії включає визначення місії, конкретизацію бачення, постановку цілей, формулювання і реалізацію стратегії й фактично повторює зміст процесу стратегічного керування.

У працях українських і російських вчених стратегія підприємства характеризується сукупністю заходів для досягнення конкретної мети або повторюються визначення поняття "стратегія", як у закордонних вчених [2 – 6].

Виникле протиріччя можна вирішити через двоїстий характер поняття стратегії, розглядаючи її як елемент процесу стратегічного керування або як його проміжний результат. Стратегія як елемент процесу стратегічного керування – поняття динамічне і проходить етапи від базової (запланованої) до реальної, котра формується з урахуванням додаткових дій як реакція на зміни, що відбуваються. На етапі процесу формування стратегії її варто розглядати як узагальнені минулим досвідом правила, прийоми дій і установки, використовувані для прийняття рішень, що забезпечують економічно ефективне досягнення мети й безкризисне функціонування підприємства. Особливість вивчених стратегій полягає в тому, що вони носять об'єктивний характер, оскільки відбивають результат узагальнення минулого досвіду з урахуванням дії економічних законів.

Стратегія як проміжний результат неминує припускає проходження частини етапів стратегічного управління до її реалізації. При такому розгляді поняття "стратегія" усуваються протиріччя і різні тлумачення, що заважають реалізації стратегічного управління підприємством.

Стратегічне планування як процес становить діяльність, пов'язану з розробкою стратегічних планів, що забезпечують досягнення цілей при заданих обмеженнях за часом і ресурсами.

Стратегічне планування у вигляді розгорнутої системи показників на короткострокову і довгострокову перспективу забезпечує втілення намічених цілей, може проходити, як і стратегія, однакові проміжні етапи стратегічного управління. У цьому випадку протиріччя в словосполученнях "планування стратегій" і "стратегічне планування" усуваються, і вони отримують однаковий значеннєвий зміст.

Соціально-економічний розвиток організації – це комплексне поняття, що містить три взаємопов'язані складові частини:

- якість трудового життя працівників;
- економічний розвиток організації (підприємства);
- наявний потенціал організації (підприємства) та ефективність його використання.

Одна з найбільш важливих останніх розробок у сфері управління людськими ресурсами пов'язана зі створенням програм і методів підвищення якості трудового життя. В цьому контексті основою може бути доктрина якості трудового життя, в якій соціальний захист містить такі чинники: робочий час, режим роботи, організація й захист праці, безпечні умови праці, виробниче середовище (можливість вибору), заробітна плата, забезпечення житлом, охорона здоров'я, оздоровлення і відпочинок, надання соціальних послуг, доступ до культурних цінностей, виробнича демократія (організація самоуправління).

Дж. Р. Хекман і Дж. Ллойд Саттл визначають якість трудового життя як "той ступінь, до якого члени виробничої організації можуть задовольнити свої важливі особисті потреби за посередництвом їхньої роботи в цій організації" [5].

Висока якість трудового життя повинна характеризуватися наступним:

1. Робота повинна бути цікавою.
2. Робітники повинні одержувати справедливий винагороду і визнання своєї праці.
3. Робоче середовище повинне бути чистим, з низьким рівнем шуму і гарним освітленням.
4. Нагляд з боку керівництва повинен бути мінімальним, але здійснюватися завжди, коли в ньому виникає необхідність.
5. Робітники мають брати участь у прийнятті рішень, що торкаються їх і роботи.
6. Повинні бути забезпечені гарантія роботи і розвиток дружніх взаємин з колегами.



7. Мають бути забезпечені коштами побутового та медичного обслуговування.

Якість трудового життя можна підвищити, змінивши будь-які організаційні параметри, що впливають на людей. Це включає децентралізацію влади, участь у питаннях керівництва, навчання, підготовки керівних кадрів, програми керування просуванням у службовій діяльності, навчання працівників методам більш ефективного спілкування і поведіння в колективі. Всі ці міри спрямовані на те, щоб дати людям додаткові можливості для задоволення своїх активних особистих потреб при одночасному підвищенні ефективності діяльності організації.

Основою підвищення якості трудового життя працівників повинна бути соціальна стратегія.

Економічний розвиток організації (підприємства) здійснюється за допомогою товарно-ринкової, фінансово-інвестиційної, інтеграційної стратегії, стратегії управління, реструктуризації тощо.

Потенціал організації (підприємства) можна охарактеризувати як сукупність "стратегічних ресурсів", які є у організації (підприємства). Управління потенціалом та ефективністю його використання здійснюється за допомогою ресурсно-ринкової стратегії, технологічної стратегії та фінансово-інтеграційної стратегії тощо.

Враховуючи це, соціально-економічний розвиток організації повинен базуватися на комплексній стратегії соціально-економічного розвитку.

З урахуванням позицій джерела [3], під стратегією соціально-економічного розвитку організації (підприємства) будемо розуміти спосіб реалізації організації (підприємством) своєї мети, яка визначає його поведінку в просторі параметрів та вирішує протиріччя між потребою соціального розвитку працівників та економічними можливостями організації (підприємства), що породжуються взаємодією внутрішніх компонентів середовища організації (підприємства), а також взаємодією з зовнішнім середовищем.

Аналіз практичної діяльності підприємств з формування стратегії соціально-економічного розвитку дозволяє зробити висновок про те, що у диверсифікованих організаціях (підприємствах) може формуватися індивідуальна підстратегія розвитку за кожним напрямком у загальній стратегії розвитку. В результаті стратегія розвитку становить деяку деревоподібну, яку можна визначити як мікс-стратегію розвитку. Одна з проблем, що виникає при цьому, – узгодження окремих підстратегій. Дана проблема полягає в усуненні негативних аспектів взаємодії та посиленні позитивних синергетичних ефектів.

---

**Література:** 1. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов: Пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; [Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 580 с. 2. Бланк И. А. Стратегия и тактика управления финансами. – К.: "Ника – Центр", 1998. – 544 с. 3. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства. Навчальний посібник / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с. 4. Герасимчук В. Г. Стратегія управління підприємством. Графічне моделювання. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с. 5. Шекля С. В. "Управление персоналом современной организации". – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1996. – 256 с. 6. Шершньова З. Е. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 700 с.

---

**Селезньова Г. О.**

УДК 658.012

## **ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

*In the article notion of administrative potential of organization is considered. The necessity of realization the complex approach to the transformation of the administrative potential of organization on the basis of choosing the strategy of rising its quality is grounded.*

Діяльність органів виконавчої влади в сучасних умовах потребує більш повного використання управлінського потенціалу для забезпечення ефективного функціонування об'єктів управління і послідовного його нарощування в узгодженні з етапами реалізації стратегії їх розвитку. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває вирішення проблеми розробки ефективних механізмів формування управлінського потенціалу в організаціях.

Проблемам формування і підвищення якості управлінського потенціалу організацій присвячені роботи таких авторів, як І. Ансофф, В. Г. Герасимчук, Г. Б. Клейнер, Б. З. Мільнер, Г. С. Одіцова, В. С. Пономаренко та ін. Разом з тим залишаються недостатньо висвітленими питання структуризації управлінського потенціалу організації, а також механізму його формування та оцінки.

---

© Селезньова Г. О., 2006



Мета даного дослідження полягає в обґрунтуванні підходу до вибору стратегії підвищення якості управлінського потенціалу органів виконавчої влади.

Внутрішню структуру будь-якої організаційно-економічної системи утворюють дві підсистеми – управляюча (суб'єкт управління) й керована (об'єкт управління). Ці підсистеми з внутрішньої організації також є системами і володіють усіма ознаками системності.

Управляюча підсистема представлена органами управління й адміністративно-управлінським персоналом організації, а об'єкт управління – характером і послідовністю виконання окремих операцій і робіт у процесі діяльності організації, тобто самим процесом перетворення "входу" системи у "вихід" [1]. Нарощування потенціалу системи управління покликане зробити досконалішим управління організацією, яке в сучасній науці і практиці господарювання можна визначити як мистецтво (практику) виконання роботи, науку (область людського знання), функцію (вид діяльності), процес, людей, що управляють організацією, а також як орган або апарат управління.

Наявність зворотного зв'язку між управляючою й керованою підсистемами у складі організації (між управлінською системою і об'єктом управління в системі управління) є одним з головних чинників, який додає будь-якій організації системний характер. Їх спільна здатність перетворювати "вхід" у "вихід" при безперервній дії зовнішнього середовища визначається загальносистемним потенціалом організації.

З погляду всебічного дослідження управляючої системи та її впливу на ефективне функціонування організації, потенціал управління доцільно оцінювати з позиції ефективного здійснення даного процесу. Для цього як складові потенціалу управління можна розглядати елементи системи управління [2] і їх стан, які, окрім кадрів управління, включають також інформацію, структурно-функціональне забезпечення, техніку й методи управління та їх можливості.

Таким чином, управлінський потенціал доцільно розглядати як наявність можливості взаємопов'язаної сукупності елементів системи управління не тільки перевести керований об'єкт з базового (початкового) положення в бажане, але й здійснювати ефективне управління його подальшим функціонуванням і подальшим розвитком у складнішій і динамічній ситуації.

В узагальненому вигляді управлінський потенціал організації полягає в наступному:

- можливості швидко адаптуватися, використовуючи гнучкі стратегії для своєчасного пристосування до змін навколишнього середовища;

- сприйнятливості до нововведень;

- забезпеченні своєчасного подолання опору змінам;

- постійному оновленні механізмів самоудосконалення і саморозвитку системи управління.

Характеристика управлінського потенціалу базується на оцінці як можливостей і ресурсів, якими реально володіє система управління, так і резервів їх більш повного використання та нарощування в майбутньому. Вона здійснюється за складовими управлінського потенціалу властивими їм кількісними і якісними показниками. Тому узагальнююча характеристика наявного управлінського потенціалу й рівня інтенсивності його використання базується на визначенні відповідності кожної із складових і їх взаємопов'язаної сукупності ефективному здійсненню процесу прийняття та реалізації управлінських рішень.

Вибір стратегії розвитку управлінського потенціалу з метою підвищення його якості доцільно здійснювати на базі виконаної кількісної оцінки рівня відповідності елементів системи управління специфічної управлінської діяльності на кожному з виділених етапів процесу управління. Це дає можливість виявити альтернативні варіанти стратегічних підходів до перебудови управління організацією.

При виборі стратегії розвитку управлінського потенціалу як вихідна позиція приймається необхідність першочергового рішення в ситуації одного з двох взаємопов'язаних завдань, що реально склалася:

- скорочення тривалості етапів і всього циклу процесу прийняття та реалізації управлінських рішень;

- підвищення обґрунтованості й ефективності управляючих дій за рахунок досягнення більш високого рівня відповідності складових управлінського потенціалу вимогам, що висуваються.

При цьому перша з пропонованих стратегій може бути умовно названа "поетапною" а друга – "поелементною".

Слід зазначити, що в більшості випадків ці завдання вирішуються одночасно незалежно від того, яка із стратегій прийнята в конкретних умовах. Йдеться тільки про початковий пріоритет, що визначає послідовність перетворення системи управління. Якщо на підприємстві склалася така ситуація, що розробка і реалізація управлінських рішень "запізнюються" за часом у зв'язку з великою тривалістю процесу управління, то доцільний вибір "поетапної стратегії". Коли процеси прийняття і реалізації управлінських рішень здійснюються своєчасно, переважною є "поелементна стратегія" перебудови системи управління організацією та підвищення якості управлінського потенціалу.

Після вибору стратегії перебудови необхідно перейти до розробки комплексу заходів щодо перебудови управління і розвитку управлінського потенціалу. Послідовність формування всього комплексу заходів залежить від обраної стратегії. Наприклад, при реалізації "поетапної стратегії" першочерговим орієнтиром є той етап процесу прийняття і реалізації управлінських рішень, який має найбільшу тривалість, істотно збільшуючи загальну тривалість управлінського циклу. Якщо на даному підприємстві найбільш тривалишим у часі є етап формування альтернативних варіантів, то



заходи повинні бути спрямовані, перш за все, на той елемент системи управління, який характеризується якнайменшим значенням показника (наприклад, підвищення рівня інформаційного забезпечення робіт, що виконуються).

Якщо декілька етапів мають однакову тривалість, то спочатку вибирається той з них, за яким загальний показник відповідності елементів системи управління має найнижче значення.

Аналогічний підхід дотримується і при реалізації "поелементної стратегії" перебудови управління і розвитку управлінського потенціалу з тією лише різницею, що послідовність формування комплексу заходів зумовлюється тим елементом, який в якнайменшій мірі відповідає вимогам своєчасного та якісного виконання етапів процесу прийняття і реалізації управлінських рішень. Маючи в розпорядженні значення приватних характеристик цієї складової функціонуючої системи управління, конкретизується зміст першого заходу. Приватні характеристики обираються для кожного елемента управлінського потенціалу з позиції їх визначення всебічного потенціалу. Наприклад, для елемента "кадри управління" доцільно використовувати такі приватні характеристики, як достатність за чисельністю, відповідність профілю підготовки, рівень кваліфікації управлінських робітників, творчий потенціал тощо. Потенціал елемента "техніка і технологія" управління оцінюється за допомогою таких приватних характеристик: ступінь забезпеченості організаційною технікою; рівень комп'ютеризації управлінської діяльності; наявність програмного забезпечення [3, с.150].

Якщо загальні показники відповідності за декількома елементами співпадають, то доцільно, перш за все, розробляти заходи щодо вдосконалення того з них, за яким виявлена невідповідність більшому числу етапів процесу прийняття і реалізації управлінських рішень.

Завершальним етапом є формування програми перебудови управління підприємством. Процес розробки такої програми включає проведення наступних розрахунково-аналітичних робіт:

всебічна оцінка сукупності заходів щодо перетворення складових елементів, що становлять управлінський потенціал;

визначення можливостей ресурсного забезпечення здійснення заходів;

виділення етапів послідовної реалізації всього комплексу заходів з перебудови управління організацією.

Таким чином, може бути сформована програма перебудови управління на процесній основі, що базується на "поетапній" або "поелементній" стратегії". В ній чітко визначаються реальні терміни реалізації розроблених заходів щодо розвитку управлінського потенціалу, обумовлені обмеженнями за ресурсами. За кожним із виділених етапів (календарних термінів) впровадження заходів розраховуються зведені значення показників, що всебічно характеризують рівень підвищення інтенсифікації управління, який при цьому досягається за рахунок:

скорочення часу виконання кожного з етапів процесу прийняття й реалізації управлінських рішень і тривалості всього циклу управління;

зміни якості управляючих дій;

приросту кінцевих результатів діяльності органів виконавчої влади;

скорочення витрат у сфері управління у діяльності організацій.

Слід підкреслити, що заходи, включені в програму реалізації стратегії розвитку управлінського потенціалу, одночасно орієнтовані на підвищення цілісності і гнучкості діючих систем управління. Реалізація стратегії перебудови систем управління одночасно вирішує питання підвищення цілісності систем за рахунок досягнення відповідності всіх складових елементів, що одночасно підвищує щільність їх зв'язку. Разом з цим формуються резерви гнучкої адаптації інформаційного забезпечення, структурно-функціональних основ, техніки, кадрів, методів управління, що використовуються, до зміни зовнішніх і внутрішніх умов поточного функціонування та перспективного розвитку.

Вибір стратегії розвитку управлінського потенціалу дозволяє розробити конкретні заходи як за рахунок скорочення тривалості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень, так і якісних змін елементів систем управління. Одночасно з цим забезпечується і зростання віддачі витрат на управління.

Отже, визначення стратегії розвитку управлінського потенціалу організацій, розробка і реалізація заходів такої спрямованості дозволять підвищити рівень використання всього управлінського потенціалу, що буде позитивно відображено на ефективному функціонуванні організацій та їх розвитку в майбутньому.

Подальшою перспективою досліджень слід вважати розробку додаткових якісних і кількісних характеристик складових управлінського потенціалу, пошук шляхів підвищення об'єктивності розрахунку показників, що відображають ці характеристики.

---

**Література:** 1. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 312 с. 2. Одінцова Г. С. Підвищення використання управлінського потенціалу підприємств / Г. С. Одінцова, Г. О. Селезньова // Зб. наук. праць "Актуальні проблеми державного управління". – Харків: Вид. ХарПІ НАДУ "Магістр". – 2004. – №1 (19). – С. 14 – 19. 3. Пономаренко В. С. Механізм управління підприємством: стратегічний аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский. – Харьков: Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.



## СУБ'ЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

*In the article the necessity of management by the emotional flows in organization with the aim of increasing the quality of provision the governmental authorities is grounded. The notion "emotional flows in organization" is defined and the essence and approaches to the choice of the methods of management by emotional flows in organization are formulated.*

Нова доба розвитку органів державної влади та місцевого самоврядування обумовила необхідність докорінних змін в їх функціонуванні на шляху до західноєвропейських стандартів якості надання управлінських послуг. Відхід від традиційних форм адміністративно-командного управління та орієнтація на споживача вимагає якісно нового підходу до використання особистісного потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, нової побудови управлінського спілкування, адже воно значною мірою обумовлює ефективність діяльності та її якість у новій парадигмі управління.

Під впливом зовнішнього середовища, вікових процесів, інформації та численних інтеракцій особистість службовця зазнає значних змін, що відбуваються в емоційно-вольовій та ціннісно-мотиваційній сферах працівника. Водночас, від рівня емоційного функціонування працівника залежить не тільки його особиста ефективність і працездатність, а й здатність до ефективної взаємодії та креативних рішень.

Актуальність дослідження також обумовлюється тим, що особливістю національного менталітету є висока емоційність, яка проявляється переважною роллю емоцій під час прийняття рішень. Висока ж емоційність як службовця, так і отримувача управлінських послуг часто стають перешкодою на шляху до вирішення проблемної ситуації. З цим явищем тісно пов'язана проблема обрання методів ефективного впливу на людину. Емоції – еволюційно більш ранній механізм регуляції поведінки, аніж розум. Широко розповсюджені методи переконання значно поступаються в ефективності методам непрямого впливу, основою яких є вплив саме на емоційну сферу. Отже, існує нагальна потреба в управлінні емоціями в органах державного управління та місцевого самоврядування, але відсутній методологічний апарат, що дозволяв би здійснювати такий цілеспрямований вплив. Все це вимагає розробки механізмів управління емоційними потоками, що дало б змогу гнучко використовувати індивідуальний емоційний потенціал службовця відповідно до нових вимог стосовно підвищення якості управлінських послуг.

Управління емоціями всередині організації дозволяє: підвищити цінність організації для працівників, збільшити енергетичний потенціал колективу, позбутися зайвих особистісних енерговитрат, спрямувати енергію відповідних емоцій на виконання конкретних виробничих завдань, підвищити ефективність комунікацій, збільшити дієвість управлінського впливу, зменшити або подолати опір проходженню управлінської інформації, підвищити креативність, а також сприяє появі нових ключових компетенцій організації.

Динаміка та вплив індивідуальних особливостей на поведінку й ефективність діяльності людини досліджувалась багатьма дослідниками як у межах менеджменту, так і в суміжних галузях науки, зокрема в психології, психофізіології, психології праці, ергономії. В працях І. Павлова, Б. Теплова, В. Мерліна, С. Ільїна, М. Фоллет, Е. Мейо, К. Левіна, Дж. Келлі, К. Ізарда, Ф. Лютенса, О. Ястремської, О. Головахи, Т. Кабаченко [1 – 7] та інших авторів були окреслені підходи до визначення та оцінки індивідуально-типових особливостей людини, що з певною часткою імовірності дозволяють прогнозувати особливості її поведінки, ефективності її діяльності і створити оптимальні для кожної людини умови, що сприяють такій ефективній діяльності. Втім, більшість дослідників акцентували свою увагу на соціально-психологічних аспектах прояву емоцій як складової взаємовідносин та мікроклімату в колективі, подолання конфліктності [3 – 5] або ж визначали характеристики оптимального функціонального чи ресурсного стану працівника [2; 4]. Отже, залишаються недослідженими методи та ефективність цілеспрямованого впливу на емоційні стани працівників з метою підвищення ефективності діяльності органу державної влади чи місцевого самоврядування.

Мета статті полягає у обґрунтуванні необхідності управління емоційними потоками в організації для підвищення якості надання управлінських послуг, визначенні поняття "емоційні потоки в організації", а також формулюванні сутності та підходів до визначення методів управління емоційними потоками в організації.

Потреба розумно керувати своїми емоціями виникає в людини не тому, що її не влаштовує сам факт появи емоцій. Нормальній діяльності та спілкуванню рівною мірою перешкоджають і бурхливі, некеровані переживання, і байдужність, відсутність емоційного реагування.

Емоції дезорганізують ту діяльність, у зв'язку з якою вони виникли. Наприклад, страх, що виник з необхідністю перебороти небезпечну ділянку шляху, порушує або навіть паралізує рух до мети, а бурхлива радість із приводу успіху у творчій діяльності знижує творчий потенціал. Утім, порушуючи вихідну форму діяльності, емоції істотно полегшують перехід до нової, що дозволяє без коливань і сумнівів вирішити проблему, що виявилася складною для розуму. Так, страх зупиняє перед метою, яку важко досягнути, але додає сил і енергії для втечі від небезпек, що підстерігають на шляху до неї; гнів дозволяє подолати перешкоди, що не вдається розумно обійти; радість дає можливість задовольнитися тим, що вже є, утримуючи від нескінченної гонки за всім, чого ще немає.



Емоції це психічне відображення в формі безпосереднього пристрасного переживання життєвого смислу явищ і ситуацій, зумовленого відношенням їх об'єктивних властивостей до потреб суб'єкта [6]. Емоції – це засіб, який дозволяє живим істотам визначати біологічну значимість станів організму та зовнішніх впливів. Це особливий клас суб'єктивних психологічних станів. Під час дії емоцій відбуваються зміни в діяльності й багатьох фізіологічних систем організму, тобто дія емоцій тісно пов'язана з механізмами психофізіологічного регулювання.

Емоція – це переживання, що мотивує, організує та спрямовує сприйняття, мислення та дії людини [5].

Емоції передбачають процес, спрямований на задоволення потреби, мають прогностичний характер. Емоції виражають зміст ситуації для людини з погляду актуальної в даний момент потреби, значення для її задоволення майбутньої дії або діяльності. Емоційні потреби, на відміну від раціональних, спрямовані на досягнення соціальних й екологічних (у більшості суспільно-значимих) цілей і характеризують як ефективні, так і афективні дії, що полягають у досягненні певного суспільного становища [7]. Емоції можуть викликатися як реальними, так і уявленими ситуаціями.

Хоча наявність потреби є обов'язковою умовою виникнення емоції, вона не є єдиною і достатньою. Згідно з інформаційною теорією емоцій П. В. Симонова [6], емоція – це відображення мозком величини потреби й імовірності її задоволення в даний момент. Таким чином, існує залежність інтенсивності емоційної реакції від сили потреби і розмірів дефіциту або природу прагматичної інформації, необхідної для досягнення мети (задоволення потреби). Отже, інформація є важливим інструментом впливу на характер емоціонального реагування людини та може бути використана для актуалізації певних емоцій, а отже, для впливу на мотиваційну сферу, активність та спрямованість діяльності працівника.

Емоції становлять для людей певну цінність. Люди цінують деякі свої емоції, а деяких хотіли б позбутися. Ті емоції, що мають позитивну цінність, люди прагнуть зберегти. Те, що служить джерелом цінних емоцій, також вважається цінним. Якщо організація є джерелом цінних емоцій, то її цінність для працівника підвищується.

Емоції несуть у собі певну інформацію. Наприклад, тривога і непевність свідчать про недостатність комунікацій, а образа й приниження – про помилки розподіленого лідерства. Взаємна ворожість – ознака неправильної організації взаємодії.

Емоції дають напрямок активності людини, є найважливішими мотивами діяльності або бездіяльності.

Існують класифікації емоцій за різними ознаками. Залежно від тривалості та інтенсивності переживань їх поділяють на власне емоції, почуття та афекти [6]. Забезпечення тривалості необхідної емоції у виробничій діяльності надає можливість збільшити продуктивність праці, а управління інтенсивністю емоцій дозволяє оптимізувати міжособистісну комунікацію в організації та зменшити рівень плінності кадрів, покращити стан трудової дисципліни, скоротити втрати часу через соціально-трудові конфлікти.

Залежно від виконуваних функцій емоції поділяють на негативні, які повідомляють, що ситуація людину не влаштовує та її варто змінити, і позитивні, які підтверджують правильність обраного напрямку й заохочують досягнення визначених цілей [2; 5; 6]. Отже, використання позитивних емоцій в менеджменті дозволяє стимулювати дії, що є цінними для організації, підвищити рівень мотивації працівників, а негативних – застерегти працівника від небажаних дій.

Залежно від специфіки переживань та експресивних форм виразу розрізняють базові емоції: гнів, радість, смуток, подив, цікавість, відріза, жах та інші [5; 6]. Своєчасне розпізнавання цих емоційних станів, використання та зміна дозволять знизити витрати на управління, підвищити рівень якості здійснення функцій управління, підвищити ефективність використання трудових ресурсів.

Емоції також розрізняються за інструментами, що в них містяться. Так, гнів надає здатність нападати не відволікаючись на безпеку, а жах – здатність рятувати своє життя втечею. Функція подиву – інформувати про те, що отримана інформація не відповідає нашим припущенням. Функція страху – повідомляти нам про те, що нас підстерігає небезпека. Функція жаху – повідомляти нам про те, що небезпека дуже велика, ми з нею справитися не можемо і краще втекти або сховатися. Перелік функцій емоцій можна продовжити. Отже, емоції мають регулюючу цінність та можуть обумовлювати функціональний стан працівника, з яким безпосередньо пов'язана продуктивність праці.

О. Сидоренко виділяє чотири ресурси емоцій, що можуть бути використані в менеджменті: енергетичний, ціннісний, інформаційний та мотиваційний [8]. Утім, емоції є дуже мінливим явищем, яке слід розглядати в динаміці. Тож згаданий підхід може бути корисним за умови визначення параметрів цих ресурсів у динаміці.

Так, для здійснення різних видів діяльності найбільш оптимальною може виявитися енергія різних емоцій: кропітка монотонна робота вимагає інших емоцій, аніж робота, пов'язана зі швидким реагуванням. Мотиваційний ресурс емоцій також повинне регулюватися і використовуватися організацією. Менеджмент може регулювати й використовувати енергію, цінність, інформативність і мотивуючий потенціал емоцій для підвищення ефективності організації та підвищення надійності роботи. Але слід враховувати й постійні зміни в стані перелічених ресурсів, що потребує від менеджера постійного моніторингу емоційних процесів за чітко означеними параметрами.

Для успішного керування людьми і здійснення ефективних комунікацій важливим є емоційний інтелект, або EQ (термін запропоновано Даніелем Гоулменом у 1995 р.): "Емоційний інтелект – це здатність людини витлумачувати власні емоції й емоції навколишніх для того, щоб використовувати отриману інформацію для реалізації власних цілей" [9]. Від нього залежить наскільки людина вміє розуміти себе й інших, взаємодіяти з навколишніми, приймати рішення. Однак Д. Гоулмен зосередив свою увагу на розвитку здібностей менеджера, інтерпретуючих емоційні прояви оточуючих, залишивши поза увагою пошуку шляхів ефективного впливу на емоційний стан останніх.



У західній культурі існує розповсюджене переконання, що відчуття не можна довільно змінювати і що емоції теж не піддаються зміні. Втім, неможливість довільного ефективного впливу на емоції інших людей заперечується безліччю прикладів здійснення такого впливу у сфері мистецтва та культури та сучасною психологічною наукою. Зважаючи на те, що ігнорувати існування емоцій в житті організації не можливо, а життєдіяльність людини (в тому числі й професійна) містить у собі низку емоційних переживань змінної інтенсивності, що є неперервними та такими, що здатні впливати на результативність діяльності, останні можуть бути представлені як об'єкт управління, а саме – як емоційний потік.

Емоційний потік – це сукупність емоцій працівників, що сприймається як єдине ціле, яке існує як процес на певному інтервалі часу в організації.

Сутністю управління емоційними потоками є вплив на емоційні стани працівників з метою їх регулювання в напрямі підвищення ефективності їх діяльності найбільш ефективним способом з точки зору витрат та задоволення їх особистісних емоційних потреб.

Методи аналізу та управління емоціями, що розроблені в психології та психофізіології, можуть бути певною мірою пристосовані для вирішення окресленої проблеми (таблиця).

Таблиця

**Методи управління емоційними потоками**

№ з/п	Напрямок управління емоційними потоками	Методи управління емоційними потоками
1	Ініціювання емоційного потоку	Використання об'єктів чи явищ, що можуть викликати необхідну емоційну реакцію; актуалізація цінних для організації емоцій шляхом інформаційного впливу; використання ефекту "емоційного зараження"
2	Зміна інтенсивності емоційного потоку	Зниження інтенсивності: розподіл емоцій шляхом збільшення інформації, необхідної для задоволення потреби; розподіл емоцій шляхом розширення кола спілкування; розподіл емоцій шляхом розширення кола емоціогенних (таких, що провають емоційну реакцію) ситуацій Підвищення інтенсивності: зосередження – концентрація уваги працівника на обмеженому колі процесів, що мають для нього найбільшу цінність; зосередження шляхом обмеження інформації зі звичних джерел
3	Зміна напрямку емоційного потоку	Переключення емоційних потоків з емоціогенних ситуацій на нейтральні; переключення з реальних деструктивних емоцій на ілюзорні або соціально незначущі; переключення конструктивних емоцій з дрібниць, ілюзорних об'єктів на такі, що мають соціальну цінність
4	Зміна якісного складу емоційного потоку	Зміна цінності емоційного потоку (включення до емоційного потоку інших емоцій, що мають різну цінність для організації); зміна інформативності емоційного потоку (шляхом інтерпретації емоційних проявів)
5	Зміна супутніх параметрів емоційного потоку	Психофізіологічні методи впливу на емоційну сферу; відповідний музичний супровід виробничої діяльності; відповідне художнє оформлення приміщень; відповідне фізичне навантаження; аутотренінг та інші методики керування станом
6	Припинення емоційного потоку	Нейтралізація дії деструктивних емоцій емоціями-інгібіторами; зміна середовища спілкування з одночасною зміною виробничих завдань (використання групової динаміки при створенні робочих груп)

Отже, якість надання управлінських послуг може бути підвищена за рахунок застосування в органах державної влади та місцевого самоврядування системи дій, спрямованих на:

аналіз емоційних потоків з огляду на їх енергетичне значення для організації та використання наявної емоційної енергії працівників;

аналіз того, як організація може підвищити власну цінність завдяки керуванню емоційними потоками;

застосування інформаційних, інтерактивних та психофізіологічних технологій управління емоційними потоками в організації;

визначення інформативності та цінності конкретних емоцій в організації та з'ясування того, як вони можуть використовуватися в управлінні;

визначення інтенсивності та векторів емоційних потоків працівників та організації з метою їх подальшої гармонізації.

Подальші дослідження варто спрямувати на визначенні оптимальної системи індикаторів емоційних потоків в організації та розробці ефективного інструментарію з управління ними.

**Література:** 1. Кабаченко Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с. 2. Ильин Е. П. Психофизиология состояний человека. – СПб.: Питер, 2005. – 412 с. 3. Thomas K. W. Toward Multidimensional Values in Tiching. The Example of Conflict Behaviors // Academy of Management Review. – 1977. – V. 2. – P. 485 – 496. 4. Лютенс Ф. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 1999. 5. Изард К. Э. Психология эмоций. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с. 6. Краткий психологический словарь / Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – М.: Политиздат, 1985. – 432 с. 7. Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади: Монографія – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2004. – С. 68 – 69. 8. Сидоренко О. Тренінги емоціонального менеджмента // [http:// www.arsenal-hr.ru](http://www.arsenal-hr.ru) 9. Ильин Е. П. Психология индивидуальных различий. – СПб.: Питер, 2004. – 704 с. 10. Головаха Е. И. Психология человеческого взаимопонимания / Е. И. Головаха, Н.В. Панина. – Киев, 1989. // <http://www.psyfactor.org/strah2.htm>

# Довідка про авторів

**Шемаєва Л. Г.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ  
**Орлов П. А.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ  
**Вацьковські К. С.** – докт. екон. наук, професор  
Університету “Варшавська політехніка”  
**Гордієнко Л. Ю.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ  
**Аведян Л. Й.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ  
**Бондаренко О. Г.** – аспірант ХНЕУ  
**Гатеж В. М.** – аспірант ХНЕУ  
**Жукарев В. Ю.** – викладач ХНЕУ  
**Маматов В. П.** – канд. екон. наук, професор  
Державного інституту підготовки та перепідготовки кадрів  
промисловості Національної металургійної академії України  
**Маматова Т. В.** – канд. екон. наук, доцент  
Дніпропетровського регіонального інституту  
державного управління Національної академії  
державного управління при Президентові України  
**Пащенко Д. О.** – провідний спеціаліст Міністерства  
економіки України  
**Чістяков А. С.** – інженер ХНЕУ  
**Штефан О. І.** – аспірант ДРІДУ НАДУ при Президентові України  
**Кривобок В. Ю.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ  
**Кривобок К. В.** – викладач ХНЕУ  
**Мельникова К. І.** – канд. екон. наук, професор  
Харківського регіонального інституту Національної  
академії державного управління при Президентові України  
**Бараннік І. І.** – інженер ХНЕУ  
**Григоренко Н. В.** – викладач Академії цивільного захисту України  
**Кармінська-Белоброва М. В.** – аспірант Харківської  
державної академії культури  
**Паршикова Л. Є.** – слухач магістратури  
державного управління ХНЕУ  
**Тараненко Я. В.** – слухач магістратури державного управління ХНЕУ  
**Шемаєв В. М.** – докт. військ. наук, доцент  
Національної академії Збройних сил України  
**Шемаєв В. В.** – студент ХНЕУ  
**Аведян Я. В.** – студент Харківського національного університету  
ім. В. Н. Каразіна, Віденського університету  
**Безгін К. С.** – викладач ХНЕУ  
**Григоренко А. М.** – старший викладач ХНЕУ  
**Логвін В. М.** – директор комбінату харчування ВАТ “Моторсіч”  
**Селезньова Г. О.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ  
**Ушкальов В. В.** – викладач ХНЕУ