

Економічні науки

# НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП



МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



# **НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП**

*Засновано у 2001 р.*

**Випуск 1(28)**

Київ  
ДП "Видавничий дім "Персонал"  
2011

УДК 330-339; 321.7; 159.9  
ББК 65.9(4УКР)29-2я43  
М58

### Редакційна колегія

*Подолька А. М.*, д-р юрид. наук — головний редактор  
*Головатий М. Ф.*, д-р політ. наук, проф. — заступник головного редактора  
*Ігнатченко А. А.*, канд. техн. наук — відповідальний редактор

#### Політичні науки

Антонюк О. В., д-р політ. наук, проф., Бабкіна О. В., д-р політ. наук, проф., Бідзюра І. П., д-р політ. наук, Варзар І. М., д-р політ. наук, проф., Головатий М. Ф., д-р політ. наук, проф., Гончаренко О. М., д-р іст. наук, Піляєв І. С., д-р політ. наук, Хижняк І. А., д-р іст. наук, проф., Шуба О. В., д-р політ. наук, проф.

#### Економічні науки

Захожай В. Б., д-р екон. наук, проф., Дахно І. І., д-р екон. наук, проф., Дмитренко Г. А., д-р екон. наук, проф., Куроченко О. В., д-р екон. наук, проф., Піла В. І., д-р екон. наук, проф., Радзівський О. І., д-р екон. наук, Федоренко В. Г., д-р екон. наук, проф., Шостак Л. Б., д-р екон. наук, проф., Швець В. Я., д-р екон. наук, проф., Баєва О. В., д-р біол. наук, проф.

#### Психологічні науки

Балл Г. А., д-р психол. наук, проф., Лігоцький А. О., д-р пед. наук, проф., Ложкін Г. В., д-р психол. наук, проф., Приходько Ю. О., д-р психол. наук, проф., Синьов В. М., д-р пед. наук, проф., Чернуха Н. М., д-р пед. наук, проф., Чуприков А. П., д-р мед. наук, проф.

#### Юридичні науки

Александров Ю. В., канд. юрид. наук, проф., Ануфрієв М. І., д-р юрид. наук, проф., Бородин І. Л., д-р юрид. наук, проф., Бандурка О. О., д-р юрид. наук, проф., Корнієнко М. І., канд. юрид. наук, проф., Курко М. Н., канд. юрид. наук, доц., Марчук В. М., д-р юрид. наук, проф., Подолька А. М., д-р юрид. наук, Юлдашев О. Х., д-р юрид. наук

*Рекомендовано до друку Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 1 від 26 січня 2011 р.)*

#### Міжрегіональна Академія управління персоналом.

М58 Наукові праці МАУП / редкол.: А. М. Подолька (голов. ред.) [та ін.]. — К. : МАУП, 2001. — Вип. 1(28). — К. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. — 212 с.: іл. — Бібліогр. в кінці ст.

У збірнику наукових праць публікуються статті науковців, які займаються проблемами розвитку економіки, політології, психології і права.

Для науковців, викладачів, студентів, а також усіх, кого цікавить розвиток науки в Україні.

*Збірник «Наукові праці МАУП» зареєстровано Державним комітетом інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України (свідоцтво від 11.04.02 за № 6048, серія КВ) як наукове видання, в якому висвітлюються результати наукових досліджень в галузях економіки, політології, соціології, психології, права, матеріалів наукових конференцій.*

*Вищою атестаційною комісією України «Наукові праці МАУП» визнано як фахове видання з політичних наук (за постановою Президії ВАК України № 1-05/4 від 26 травня 2010 р.).*

**ББК 65.9(4УКР)29-2я43+67.9(4УКР)я43**

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2011  
© ДП «Видавничий дім «Персонал», 2011

## ЗМІСТ

### ПОЛІТИЧНІ НАУКИ

#### **Шайгородський Ю. Ж.**

Міф як інтегрована форма політичної свідомості..... 5

#### **Дікарев О. І., Луцишин З. О.**

Інституалізація дипломатії в гео економічному та енергетичному вимірі Євразії..... 9

#### **Гольцов А. Г.**

Геостратегія держав світу: основні рівні і типи ..... 21

#### **Дікарев О. І., Хоанг Динь Чай**

Дипломатії Ірану в маркетингових стратегіях ..... 27

#### **Медвідь Ф. М.**

Стратегічне партнерство України і Польщі в умовах багатополярного світу ..... 33

#### **Харебава Л. Д.**

Проблеми зміцнення демократії у контексті міжнародно-правового співробітництва на сучасному етапі..... 39

#### **Морару А. А.**

Державно-правова організація системи державного управління: класичні і сучасні моделі ..... 44

#### **Тимошин В. В.**

Поняття форми державного контролю господарської діяльності у сучасній державно-правовій теорії..... 49

#### **Автенюк О. А.**

Державно-правові проблеми реформування системи управління вищою освітою: зміст і способи їх розв'язання ..... 54

#### **Неуєнг Куинь Май, Алмаши И. Н.**

Региональные стратегии принятия внешнеполитических решений и модернизации в Евразии ..... 59

#### **Хоанг Динь Чай**

Сотрудничество в основных парадигмах международных отношений: концепт институтов в реализме и либерализме ..... 68

#### **Гудов В. А.**

Стратегія розвитку міжнародних відносин на прикладі аварії на Чорнобильській АЕС ..... 74

#### **Алексейченко О. В.**

Війна як специфічний феномен у міждержавних відносинах..... 79

### ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

#### **Юсеф Н. Н.**

Енергетична співпраця України з країнами Близького Сходу..... 85

#### **Ейсмонт В. В.**

Концептуальний підхід до класифікації форм власності..... 94

#### **Ейсмонт В. В.**

Інституціональна система власності як фактор економічного розвитку ..... 101

#### **Медвідь Я. Ф., Ніколаєва Я. І.**

Державне управління інвестиційною діяльністю в Україні ..... 107

#### **Бедрадіна Г. К.**

Визначення рівня якості менеджменту на туристичному підприємстві..... 113

#### **Феїм Брава**

Класифікація та основні характеристики міжнародних фінансових стратегій транзитивного типу ..... 119

#### **Гусейнов М. Й. огли**

Концептуальні підходи до управління організаційними змінами промислового підприємства..... 125

#### **Гусейнов М. Й. огли**

Теоретичні аспекти організаційних змін підприємства..... 131

### ПРАВОВІ НАУКИ

#### **Зарудний Є. О.**

Щодо питання про правовий статус спеціалізованої вченої ради ..... 138

#### **Білоус А. О., Автенюк О. А.**

Державно-правове забезпечення розвитку системи вищої освіти в Україні: сучасний стан і перспективи ..... 141

#### **Соловійова А. М.**

Психологічна залежність у контексті кримінального права ..... 146

УДК:620.9:339.94(477)(5–15)

**Н. Н. ЮСЕФ**

*Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ*

### **ЕНЕРГЕТИЧНА СПІВПРАЦЯ УКРАЇНИ З КРАЇНАМИ БЛИЗЬКОГО СХОДУ**

Наукові праці МАУП, 2011, вип. 1(28), с. 85–93

*Україна має один з найвищих у світі показників енергоємності виробництва, але незважаючи на власні запаси нафти та газу, Україна імпортує енергоносії з інших країн. Питання імпорту нафти з близькосхідних країн обговорюється в Україні з самого початку незалежності.*

Енергетичний аспект зовнішньої політики України істотно визначається усвідомленням необхідності диверсифікації джерел імпорту енергоносіїв. З одного боку, сучасний розвиток світових ринків нафти та природного газу дає можливість відносно самостійно визначати джерела енергозабезпечення України. У цьому плані особливу увагу українського керівництва з початку незалежності було звернено на близькосхідний регіон як один з багатих на ці вуглеводні район у світі (табл. 1) [1].

З другого боку, впродовж незалежності майже не було досягнуто реальних результатів у питанні диверсифікації поставок нафти і газу. Незважаючи на постійну присутність теми імпорту енергоносіїв з регіону Близького Сходу у внутрішньополітичному дискурсі України, ні танкерні, ні трубопровідні поставки нафти і природного газу (в тому числі скрапленого) з країн регіону не здійснюються і досі [2; 3].

Оцінюючи питання енергетичних інтересів України в близькосхідному регіоні, слід виходити з потреб України в енергоресурсах та можливостей їх транспортування і переробки. Україна має власні запаси енергоресурсів (вугілля, нафта,

природний газ), забезпеченість якими на початку 1992 р. оцінювалася на рівні 41 % від споживання, у тому числі нафтою — на 7,4 %, природним газом — на 17 %. Для задоволення внутрішніх потреб Україні необхідно було імпортувати 56 млн т нафти і понад 104 млрд м<sup>3</sup> газу. Нині за рахунок власного видобутку Україна покриває лише чверть критичних потреб у нафті і п'яту частину потреб у природному газі, причому із зростанням споживання вуглеводнів очікується зниження національної частки в балансі нафти та її збереження в балансі газу [4].

Структура економіки України — переважання енергоємних (металургія) і ресурсомістких (хімічна промисловість) виробництв — дійсно диктує необхідність споживання великих обсягів нафти і газу. Крім цього, зростання валового внутрішнього продукту (ВВП) в Україні в останні роки вимагає збільшення енергоспоживання, а отже, в українських умовах — імпорту енергоносіїв. Проте, за оцінками фахівців, реальна забезпеченість вітчизняних нафтогазовидобувних підприємств запасами нафти в сьогоднішніх обсягах видобутку становить 19 років, а запасами природного газу — 33 роки.

**Запаси та динаміка видобутку нафти  
в країнах Близького Сходу**

Країна	Підтверджені запаси на кінець 2009 р., млрд т	Частка у світових запасах, %	Видобуток, млн т				Частка 2010 р. у світовому видобутку, %
			2007	2008	2009	2010	
Саудівська Аравія	36,4	22,2	442,5	438,6	457,7	526,3	13,6
Іран	19,0	11,7	175,8	185,6	189,5	200,5	5,2
Ірак	15,6	9,8	26,2	26,1	127,4	89,6	2,4
Кувейт	14,1	8,7	54,1	105,0	104,0	130,2	3,4
ОАЕ	13,1	8,3	119,0	114,1	117,4	129,1	3,4
Лівія	5,2	3,5	69,8	68,0	69,6	80,2	2,2
Катар	2,1	1,6	22,9	21,2	38,8	48,9	1,4
Оман	0,9	0,7	37,1	42,9	47,7	38,6	1,1
Єгипет	0,6	0,5	46,1	46,7	38,9	34,0	1,0
Сирія	0,5	0,4	25,9	29,7	27,5	23,4	0,7
Ємен	0,5	0,4	8,8	16,8	21,4	20,2	0,6
<b>Разом</b>	<b>108</b>	<b>67,8</b>	<b>1028,2</b>	<b>1094,7</b>	<b>1239,9</b>	<b>1321</b>	<b>35</b>
Росія	10,3	6,3	398,9	310,9	323,4	470,9	12,5
<b>Світ</b>	<b>165,7</b>	<b>102,2</b>	<b>3187,7</b>	<b>3283,2</b>	<b>3615,6</b>	<b>3896,4</b>	<b>100,3</b>
<b>Частка БСС у світі, %</b>	<b>67,2</b>	–	<b>33,5</b>	<b>33,9</b>	<b>35,4</b>	<b>34,8</b>	–

Джерело: BP — Statistical Review of World Energy, June 2005. — British Petroleum p. l. c., 2006; British Petroleum p. l. c., 2008. — P. 6, 9.

Негативною характеристикою українського народного господарства, яка загострює проблему імпорту енергоносіїв та його диверсифікації, є те, що Україна має один з найвищих у світі показників енергоємності виробництва. Для вироблення одиниці ВВП в Україні витрачається в десятки разів більше умовного палива, ніж у країнах Центральної і Західної Європи. Це означає, що Україна має потужний внутрішній ресурс зменшення енергозалежності та скорочення імпорту енергоносіїв шляхом як реформування галузей, які неефективно споживають енергію, так і впровадження енергозберігаючих технологій. Ще в 1992 р. Світовий Банк (СБ) у своєму звіті за результатами візиту делегації СБ в Україні з метою сприяння подолання проблеми фінансування імпорту енергоносіїв рекомендував ввести податок на використання енергоносіїв [2].

Незважаючи на це, енергозбереження тривалий час не було пріоритетом державної політики в Україні. Згодом ця проблема визнавалася і в державних програмних документах, однак лише у 2006 р. почали з'являтися ознаки державної політики в галузі енергозбереження у зв'язку з кризою газопостачання в Україні взимку 2005–2006 рр.

Таким чином, питання імпорту енергоносіїв залишатиметься на порядку денному для України ще тривалий час. В українських умовах це

означає продовження забезпечення більше половини потреб у нафті і природному газі за рахунок енергоносіїв, що поставляються з Російської Федерації. З одного боку, такий стан речей є природним для більшості розвинених держав Європи та Азійсько-Тихоокеанського регіону (АТР), для яких країни Близького Сходу, Африки та Латинської Америки є постачальниками енергетичних сировинних ресурсів. Водночас, не можна заперечувати і той факт, що в українських умовах поставки нафти та газу з Росії перетворюються на залежність енергетичного і політичного характеру. Залежність України від Росії у сфері поставок російських і центральноазійських нафти і газу буде рости, а тому виникають реальні підстави розглядати шляхи диверсифікації енергопостачання. Нині диверсифікація не виправдана економічно, але в умовах можливого дефіциту вуглеводнів в Україну імпорту нафти і природного газу з інших країн стає обґрунтованим.

Як видно з таблиць 1 і 2, в регіоні Близького Сходу зосереджені основні світові запаси нафти, великі запаси природного газу, а деякі країни регіону — серед світових лідерів з виробництва енергоносіїв, причому частка запасів вуглеводнів значно перевищує нинішню частку виробництва нафти і газу відносно відповідних світових показників.

Таблиця 2

## Запаси та динаміка видобутку природного газу в країнах Близького Сходу

Країна	Підтверджені запаси на кінець 2009 р., трлн м <sup>3</sup>	Частка у світових запасах, %	Видобуток, млрд м <sup>3</sup>					Частка 2010 р. у світовому видобутку, %
			2007	2008	2009	2010		
Іран	26,75	15,0	25,1	35,4	60,3	87,1	3,2	
Катар	25,79	14,4	12,7	13,6	23,9	43,6	1,7	
Саудівська Аравія	6,91	3,9	38,4	43,0	49,9	69,6	2,6	
ОАЕ	6,05	3,5	22,3	31,4	38,5	46,7	1,8	
Ірак	3,18	1,9	–	–	–	–	–	
Єгипет	1,86	1,1	8,5	11,1	18,4	34,8	1,4	
Кувейт	1,58	1,0	2,7	9,4	9,7	9,8	0,5	
Лівія	1,50	0,9	6,2	5,9	5,5	11,8	0,5	
Оман	1,01	0,7	3,0	4,2	8,8	17,6	0,7	
Ємен	0,49	0,4	–	–	–	–	–	
Сирія	0,32	0,3	1,7	2,0	4,3	5,5	0,3	
Бахрейн	0,1	0,2	6,6	7,3	8,9	10,0	0,5	
<b>Разом</b>	<b>76,62</b>	<b>43,8</b>	<b>127,4</b>	<b>163,5</b>	<b>229,3</b>	<b>336,7</b>	<b>13,4</b>	
Росія	47,83	26,7	597,4	555,9	545,2	598,2	21,7	
<b>Світ</b>	<b>179,90</b>	<b>101,0</b>	<b>2046,3</b>	<b>2142,8</b>	<b>2434,2</b>	<b>2765,0</b>	<b>101,0</b>	
<b>Частка у світі, %</b>	<b>42,0</b>	<b>–</b>	<b>7,2</b>	<b>8,6</b>	<b>9,8</b>	<b>12,5</b>	<b>–</b>	

Примітки: “–” — немає даних.

Джерело: BP — Statistical Review of World Energy, June 2005. — British Petroleum p. l. c., 2006; British Petroleum p. l. c., 2006. — P. 22, 24.

Широка географія експорту нафти країнами Близького Сходу (табл. 3.) додає підстав для розгляду питання постачання нафти з держав регіону в Україну.

Відповідно до потреб української економіки та можливостей народного господарства актуальними для України є наступні енергетичні інтереси України в регіоні: імпорт нафти і природного газу Близького Сходу і транзит близькосхідних енергоносіїв до Європи; участь українських енергетичних підприємств в енергетичних проектах країн Близького Сходу.

Питання імпорту нафти з близькосхідних країн обговорюється в Україні з самого початку незалежності. У кінці 1991 — початку 1992 р. в Україні склалася критична ситуація з поставками газу з Туркменістану. А в другому півріч-

чі 1992 р. Росія підняла ціни на нафту до рівня світових, що призвело до різкого зменшення її переробки і постачання в Україну — до 36,4 млн т у 1992 р. Тому велику увагу було приділено активізації відносин з багатими на нафтогазові ресурси арабськими країнами.

Уже згадувані “Основні напрями економічної політики України в умовах незалежності” (1991) передбачали закупівлю нафти в країнах Близького Сходу в разі обмеження поставок нафти з Росії. Для забезпечення поставок передбачалося використовувати нафтові потужності в Одеському та Херсонському портах, які, однак, технічно не були готові до прийому нафтотанкерів.

Пріоритетними на початку 1990-х років було названо нафтовидобувні монархії Арабської затоки та Ірану. У кінці лютого 1992 р. (до формально-

## Імпорт нафти з Близького Сходу та Північної Африки в 2007 та 2010 рр.

Країна, регіон	2007		2010	
	млн т	частка, %*	млн т	частка, %*
США	128,4	23,0	143,3	21,6
Канада	12,1	23,4	15,6	26,1
Мексика	2,7	22,5	0,9	5,2
Південна і Центральна Америка	18,2	33,1	13,6	26,3
Європа	248,5	42,4	253,2	38,7
Африка	41,0	73,8	41,4	67,0
Австралазія**	8,7	29,1	5,9	16,4
Китай	39,3	39,2	70,7	42,4
Японія	200	79,5	211,9	82,1
Решта АТР	321,3	75,6	374,7	79,9
Решта світу	5,8	38,6	3,7	17,2
<b>Разом</b>	<b>1025,1</b>	<b>–</b>	<b>1134,9</b>	<b>–</b>

Примітки: “\*” – частка імпорту нафти з країн Близького Сходу та Північної Африки в сукупному імпорті нафти даної країни/регіону; “\*\*” – Австралія та Нова Зеландія.

го встановлення дипломатичних відносин) Україна відвідала представницьку делегацію Кувейту на чолі з міністром фінансів, і одним з результатів переговорів була домовленість про опрацювання питання імпорту кувейтської нафти в Україну. У контексті поставок нафти з регіону українське керівництво вирішило завершити влітку 1992 р. будівництво нафтового терміналу в одеському порту і реконструювати нафтовий термінал у порту м. Херсон [2]. Будівництво нафтотерміналу в Одесі фінансувалося з державного бюджету і фактично від цього залежало питання танкерних поставок близькосхідної нафти в Україну.

Питання енергетичної співпраці між Іраном і Україною офіційно постали в січні 1992 р. під час візиту в Україну міністра закордонних справ Ірану і закріплено у ст. 4 Договору про основи взаємовідносин і принципи співробітництва між Україною та Іраном від 15 жовтня 2002 р. (ратифікований 15 травня 2003 р.).

У результаті українсько-іранських переговорів на початку 1992 р. сторони домовилися про постачання з Ірану для трьох нафтопереробних заводів – Херсонського, Лисичанського і Кременчуцького за таким графіком: у 1992 р. – 4 млн т (7 % від необхідного імпорту), в 1993 р. – 12 млн т (21 % з перспективою доведення загального обсягу поставок до 40 млн т на рік 71 % необхідного імпорту). Оплату імпортової нафти було домовлено здійснювати поставками металу, брухту та інших ресурсів, а також взяти участь

у реконструкції і розширенні Ісфahanського металургійного комбінату і постачанням гірничого та металургійного обладнання. Існувала також тристороння домовленість між Азербайджаном, Іраном та Україною про будівництво нафтопроводу з Ірану в Україні, яким передбачалося поставляти в Україну 50 млн т сировини на рік. Проте, в грудні 1992 р. віце-прем'єр з питань паливно-енергетичного комплексу Ю. Іоффе висловив сумнів щодо перспектив постачання нафти до України з Ірану.

Україна могла б отримувати іракську нафту, яка може транспортуватися по нафтопроводу до турецьких портів на Середземному морі, причому допускалася можливість залучення до проекту Болгарії. Оплата поставок нафти з Іраку, на думку міністра, має здійснюватися шляхом співробітництва в різних галузях української промисловості. Іракське керівництво дало згоду поставляти в Україні до 40 млн т сирої нафти щорічно, тобто майже повністю забезпечити імпортні потреби України в нафті. Тоді розглядався варіант транспортування іракської нафти за системою трубопроводів з нафтових родовищ північного Іраку до Чорноморського узбережжя Туреччини і далі танкерами до нафтового терміналу поблизу Одеси. Під час візиту іракській стороні було презентовано можливість проведення нафтопроводу від одеського нафтотерміналу в м. Броди та підключення його до міжнародного нафтопроводу “Дружба”, що в перспективі дало б

зможу постачати іракську нафту в країни Західної Європи. У результаті переговорів був підписаний протокол про співпрацю між “Держкомнафтогаз” і Міністерством нафти Іраку. За повідомленнями ЗМІ, домовленості передбачали закупівлю Україною в Іраку 500 тис. барелів нафти щодня [5].

До вторгнення США в Ірак Україна формально купувала іракську нафту в рамках даної програми ООН. Так, українська компанія “Ives” мала контракт на купівлю майже 1 млн барелів нафти з Іраку, яку потім перепродували в США і країни АТР. Однак квоти Україні на купівлю іракської нафти були незначними порівняно з російськими (32,5 млн барелів), білоруськими та вірменськими (по 2 млн барелів) компаніями. Державна компанія НАК “Нафтогаз Україна” також купувала іракську нафту: всього компанією протягом 2001–2002 рр. за програмою “Нафта в обмін на продовольство” було куплено 3,5 млн барелів нафти.

Торгово-економічні відносини Іраку з іншими країнами передусім визначаються тим, наскільки ця держава здійснює політичну підтримку Іраку. Виходячи з цього, уряд Іраку звернувся до України як до непостійного члена Ради Безпеки ООН з проханням підтримати позиції Іраку. Іракський міністр висловив зацікавленість Іраку в прямих поставках українського зерна, соняшнику, цукру, будматеріалів, обладнання, арматури, металу, рейок, медикаментів. Таким чином, оплата цими товарами імпорту іракської нафти була прийнятною для Іраку.

У 2000 р. активізувалися українсько-іракські зв'язки в урядовому і в комерційному напрямках. В результаті участі українських підприємств у Міжнародній Багдадській виставці та візиту урядової делегації України було укладено контрактів на загальну суму 15,432 млрд дол. Крім цього, була досягнута домовленість про додаткову квоту на поставку нафти у розмірі близько 1 млн барелів на рік. Загалом, Україна отримала від уряду Іраку квоту на закупівлю 34 млн барелів нафти (4,6 млн т). Враховуючи участь миротворчого контингенту України в стабілізації Іраку (2003–2005 рр.), багато хто в Україні пов'язував це з можливістю імпорту іракської нафти [6].

У кінці 2003 р. було створено спільне підприємство “Нафтогазу” і польської компанії *PGNiG* для роботи в Іраку у польському секторі відповідальності. Під час візиту урядової делегації України до Іраку в грудні 2003 р. Ірак висловив підтримку намірам “Нафтогазу” і спільному підприємству. Враховуючи визначальну роль США у відновленні Іраку, на початку 2004 р. відбулася

презентація можливостей “Нафтогазу” представникам Посольства США в Україні.

На початку 2005 р. делегація Нафтогазу відвідала США і заручилася підтримкою державних установ і агентств (Міноборони, Агентство міжнародного розвитку США, міністерства США, Державний департамент) і приватних компаній, що займаються відбудовою Іраку, для отримання прямих і субпідрядних контрактів.

У червні 2005 р. на парламентських слуханнях “Перспективи розвитку паливно-енергетичного комплексу України” міністр І. Плячков у контексті питання диверсифікації зазначив, що нафтоперевальний комплекс у порту Південний та нафтопровід “Одеса–Броди” створюють технічні можливості для імпорту нафти з країн Арабської затоки і Північно-Західної Африки. Таким чином, реалізація проектів транспортування нафти з країн Арабської затоки та Іраку зокрема неминуче вимагає тісної співпраці з Туреччиною для забезпечення транзиту нафти до Чорноморського узбережжя і подальшого її транспортування в українські порти. Проте стан українсько-турецької співпраці в цій сфері не дозволяє говорити про близькі перспективи реалізації цих проектів.

Обговорювалося питання будівництва нафтопроводу в Туреччині для транспортування нафти до Чорноморського узбережжя з подальшим танкерним перевезенням до одеського нафтового терміналу. Українсько-турецьку угоду про будівництво нафтопроводу з Джейхан в Самсун було укладено у червні 1997 р. Її метою було, з одного боку, забезпечити транспортування нафти з Джейхан на Чорноморське узбережжя в обхід чорноморських проток, з іншого — закріплювалася можливість будівництва нафтового терміналу в Джейхані. Таким чином, нафтопровід Джейхан-Самсун міг бути забезпечений двома джерелами нафти: по нафтопроводу Кірчук–Джейхан і танкерними поставками з інших районів — Арабської затоки або Північної Африки.

У березні 2006 р. стало відомо про готовність німецьких інвесторів, серед яких компанія “*Thyssen Krupp*”, вкласти 9,3 млрд дол. США для будівництва нафтопроводу Джейхан–Самсун потужністю 70–100 млн т на рік, нового НПЗ в Україні потужністю 15 млн т і будівництва 12 нафтотанкерів.

Енергетичною стратегією України на період до 2030 р., представленій міністром І. Плячковим 23 березня 2006 р., передбачається використання нафтоперевального комплексу порту Південний і нафтопроводу Одеса–Броди для імпорту нафти

з країн Арабської затоки, Північної та Західної Африки. Визнаючи проблему проходження через Босфорську протоку, Енергетична стратегія передбачає можливість реалізації проекту нафтопроводу Самсун–Джейхан.

Не здійснив прогресу і візит президента В. Ющенка до Туреччини у червні 2005 р. За результатами візиту було підписано угоду про співробітництво в енергетичній галузі, яка також не визначила пріоритетність реалізації проекту транспортування нафти в Україні через м. Трабзон, обмежившись, зокрема, такими формами співробітництва, як “реалізація інвестиційних проектів на території держав Сторін, а також у третіх країнах”, “наукові дослідження, проектування і будівництво в галузі енергетики” [3].

Необхідність забезпечення транзиту нафти по території Туреччини була пізніше визнана в урядовій програмі співпраці з Іраком, яка була затверджена на виконання президентського указу про виведення контингенту з Іраку. Для постачання нафти з Іраку в Україну по території Туреччини Програмою передбачалося здійснити ряд внутрішніх і зовнішніх заходів:

1) внутрішні заходи — техніко-економічна оцінка проекту транспортування іракської нафти за маршрутом Кіркук–Трабзон–Одеса–Броди–України Європи;

2) опрацювання питання переробки іракської сирої нафти на території України, а саме: а) визначення переліку вітчизняних нафтопереробних заводів, де може перероблятися така нафта; б) перепрофілювання українських НПЗ для переробки іракської нафти; в) будівництво нового НПЗ для переробки нафти неросійського походження, у тому числі з родовища Кіркук;

3) Україна — Ірак: підписання угоди “Про співробітництво в галузі нафтової і газової промисловості”; переговори з Іраком з: а) будівництва нового (чи відновлення існуючого) нафтопроводу Кіркук (Ірак) — кордон Туреччини; б) завантаження трубопроводу іракською нафтою на довгостроковій основі для задоволення внутрішніх потреб України та подальшого її транспортування до Європи; в) участь українських компаній у розробці та експлуатації нафтових і газових родовищ на території Іраку;

4) Україна — Туреччина здійснили переговори щодо: а) будівництва нафтопроводу Ірак–Трабзон; б) будівництва нафтового терміналу в районі порту м. Трабзон;

5) Україна — ЄС здійснили переговори із зацікавленими європейськими країнами щодо: а) от-

римання гарантій на закупівлю ними іракської сирої нафти; б) забезпечення транспортування іракської нафти від м. Броди.

У питанні транзиту близькосхідних енергоносіїв найбільш важливим є проект транзиту іранського газу до Європи по території України. Даний проект був визначений пріоритетним у постанові Верховної Ради України. Зокрема, розрахунки Держнафтогазпрому та АТ “Укрім-пекс” показали раціональність транспортування природного газу з Ірану в Європу по території Азербайджану, Росії та України. Були підготовлені установчі документи для створення газової компанії “Іран–Укр–Азер”, яка повинна прокласти трансконтинентальний газопровід за умови залучення іноземних інвестицій.

Згодом проєктований маршрут експорту іранського газу змінюється. З 1992 р. велися переговори між Іраном і Вірменією про будівництво газопроводу Іран–Вірменія, який покликаний забезпечити енергетичні потреби останньої до закриття Мецморської (Вірменської) АЕС, як того вимагає Європейський Союз. Останнім часом особливо активно обговорюється питання продовження газопроводу Іран–Вірменія через Грузію, по дну Чорного моря і далі по території України в Європу. У 2000 р. київський науково-дослідний інститут “Трансгаз” розробив техніко-економічне обґрунтування проекту. Розглядався наступний маршрут газопроводу: Іран — Вірменія — Грузія — порт Супса — дно Чорного моря — порт Феодосія — Україна — Європа. По дну моря проектом передбачалося прокласти 550 км труб. Міністерство палива та енергетики України оцінило цей проект у 5 млрд дол. США, обсяг постачань мав скласти близько 60 млрд. м<sup>3</sup> на рік, з них 10 млрд м<sup>3</sup> — для України.

Крім маршруту “Вірменія — Грузія — Чорне море” розглядаються і два інших варіанти поставки природного газу з Ірану. Перший проходить через Туреччину та Чорне море. Можливо також приєднання до газопроводу Набукко, по якому газ з каспійських родовищ і родовищ Ірану та Іраку планується поставляти в Центральну Європу. Реалізація проекту транспортування іранського газу в Україну та Європу маршрутом “Вірменія — Грузія — Чорне море” обтяжена низкою несприятливих факторів, серед яких можна виокремити такі:

- політичний вплив Росії у Кавказькому регіоні у зв’язку з незацікавленістю поставок природного газу обхідним шляхом до Європи;

- складність і висока вартість проекту зумовлена необхідністю прокладання труб по дну моря;
- проект транспортування іранського газу до Європи вимагає тривалого процесу переговорів з усіма зацікавленими сторонами, включаючи Європейський Союз та Грузію.

Увага дослідників звертається на можливість диверсифікації газопостачання в Україну шляхом закупівель зрідженого природного газу (ЗПГ) з країн Близького Сходу та Північної Африки. Такий варіант позбавляє від залежності від власника “труби”, однак, технологія регазифікації СПГ досить складна і вимагає значних інвестицій.

Дані табл. 4. свідчать, що частка експорту природного газу з близькосхідного регіону по газопроводах дуже незначна порівняно з танкерними поставками зрідженого газу.

Внаслідок загострення українсько-російських відносин у газовій сфері уряд України розглянув можливість імпорту зрідженого природного газу з країн Північної Африки. Проте такі заяви мали тактичну мету – продемонструвати наявність альтернатив російському природному газу. Такі складні питання, як проходження танкерів чорноморськими протоками, механізм поставок газу в

українські підприємства у східній частині України, а також загальна вартість газу, його доставки в українські порти, регазифікація і доставки на підприємства навіть не піднімалися публічно.

В Енергетичній стратегії України на період до 2030 р. перспективними джерелами імпорту природного газу визначаються, зокрема, Іран і Ірак. Однак жоден проект не був реалізований. А головна причина полягала у відсутності відповідної державної політики на цьому напрямі, завдяки чому не було забезпечено три необхідні умови імпорту близькосхідної нафти:

- 1) створення належної інфраструктури;
- 2) політичне забезпечення закупівель нафти;
- 3) вирішення проблеми купівельної спроможності України.

По-перше, не було забезпечено інфраструктуру імпорту нафти. Будівництво нафтового терміналу в Одесі проходило дуже повільно і з порушеннями фінансової дисципліни. Крім цього, Україна не мала власного танкерного флоту (і зараз не має), що прямо впливало на вартість і надійність танкерних поставок нафти.

По-друге, ідея імпорту нафти з Арабської затоки не була підкріплена відповідними зовнішньополітичними діями (за винятком українсь-

Таблиця 4

Експорт природного газу країнами БС у 2010 р. (млрд м<sup>3</sup>)

		Туреччина	ОАЕ	Йорданія	Італія	США	Франція	Іспанія	Японія	Пд. Корея	Індія	Тайвань	Разом
<b>Експорт по газопроводах</b>	Лівія				4,7								<b>4,7</b>
	Іран	4,5											<b>4,5</b>
	Оман		1,72										<b>1,72</b>
	Єгипет			1,93									<b>1,93</b>
<b>Експорт СПГ</b>	Катар					1,39	4,77	8,36	8,32	6,81			<b>27,15</b>
	Оман					1,08	1,09	1,86	2,26	6,94	1,09	1,17	<b>15,49</b>
	ОАЕ							1,32	6,96	1,09			<b>9,37</b>
	Єгипет					2,76	1,56	3,84		0,51			<b>8,67</b>
	Лівія							1,88					<b>1,88</b>

Джерело: British Petroleum. BP Statistical Review of World Energy June 2008. – London: BP p. l. c., 2008. – P. 30.

ко-іранських переговорів). Візит українського керівництва до країн Арабської затоки не дав конкретних результатів. Економічна доцільність імпорту нафти визначається також таким фактором, як глибина переробки нафти на українських нафтопереробних заводах (НПЗ). Оскільки українські НПЗ вже в той час були застарілими, купівля близькосхідної нафти за світовими цінами була не вигідною.

Не менш важливим, але більш реалістичним напрямом реалізації українських інтересів в енергетичній галузі на Арабському Сході є участь українських компаній у нафтогазових проектах країн регіону. У рекомендаціях парламентських слухань “Енергетична стратегія України на період до 2030 року”, схвалених Постановою Верховної Ради України від 24 травня 2001 р., йдеться про необхідність активізації зв’язків, зокрема з Іраном, Іраком, Лівією, Сирією, Кувейтом, Саудівською Аравією. У рекомендаціях пропонується передбачити державну підтримку участі українських компаній в енергетичних проектах за кордоном, стимулювання експорту високотехнологічного енергетичного обладнання й устаткування.

В останні роки державна компанія “Нафтогаз Україна” проводить доволі активну діяльність у близькосхідних країнах, пов’язану не з імпортом енергоносіїв, а у сфері розробки, видобутку на території держав регіону, будівництва відповідної інфраструктури нафтогазової галузі цих країн. Нині діють представництва НАК “Нафтогаз Україна” у Лівії, Об’єднаних Арабських Еміратах, Ірані, створюється представництво в Іраку. Перспективи експансії українського паливно-енергетичного комплексу в Лівії полягали в отриманні нафтогазоносних блоків для розвідки і видобутку нафти і газу на основі угоди про розподіл продукції, підписаної в 2003 р. У планах компанії було отримання певної частки добутої лівійської нафти для передачі її російським компаніям, а Україна за схемами заміщення повинна отримувати нафту від Росії.

Згідно з планами компанії перша нафта в Лівії мала бути отримана “Нафтогазом України”. Однак, ці плани видалися марними, оскільки співпраця з Лівією у нафтогазовій сфері почала згортатися через суперечності з новим керівництвом “Нафтогазу”.

Крім проектів у Лівії, НАК “Нафтогаз Україна” бере участь у тендерах в Сирії, проектах в ОАЕ (освоєння нафтового родовища, модерні-

зація НПЗ і прокладки нафтопроводу в еміраті Фуджейра), Ірані (будівництво та діагностика локальних продуктопроводів), Єгипті (пошук і освоєння нафтових родовищ), Саудівській Аравії (створення спільного підприємства для виходу на ринок) [7].

У сфері енергетики Україна має інтереси в регіоні на таких напрямках, як імпорт близькосхідних енергоносіїв і транзит нафти і газу з Близького Сходу до країн Європи, а також бере участь в енергетичних проектах у країнах регіону. Політика України по диверсифікації джерел імпорту нафти і природного газу за рахунок поставок з Близького Сходу до сьогодні зазнавала невдачі, оскільки не був забезпечений політичний, економічний і технічний аспекти цієї політики. Диверсифікація можлива лише за таких умов: об’єднання проектів імпорту енергоносіїв і їх транзиту до Європи; проведення єдиної та недвозначної політики щодо міжнародних енергетичних проектів; пошук шляхів забезпечення оплати близькосхідних енергоносіїв; створення належної інфраструктури для транспортування, транзиту і переробки вуглеводнів з Близького Сходу.

Перспективи постачання нафти з Близькосхідного регіону пов’язані з проектом будівництва нафтопроводу Джейхан–Самсун, що створює передумови для транспортування в українські порти іракської нафти (Кіркук – Джейхан – Самсун – Одеса) і нафти з Арабської затоки (Арабська затока – Суецький канал – Джейхан – Самсун – Одеса).

Постачання природного газу трубопровідним шляхом з Ірану ускладнене низкою політичних, економічних і технічних факторів, а тому є неможливим у найближчій і середньостроковій перспективі. Можливість танкерних поставок зрідженого природного газу з Близького Сходу нівелюється проблемою екології чорноморських проток.

Близькосхідна політика України відносно енергетичного напрямку має певні здобутки, які виражаються у проникненні українських підприємств ПЕК до нафтогазових комплексів країн регіону. У деяких випадках таке проникнення в подальшому передбачає вирішення завдань диверсифікації (співпраця з Лівією). Основною перешкодою на шляху реалізації енергетичних інтересів України на Близькому Сході є обмежені фінансові можливості українських енергетичних компаній.



## Література

1. Кочубей Ю. М. Геополітичне значення регіону Близького і Середнього Сходу в контексті національних інтересів України // Наук. вісн. Дипломатич. акад. України. — Вип. 8. — К., 2003. — С. 270 — 278.
2. Маначинський А. Євразія. Великий нафтовий пасьянс // Політика і час. — 1998. — № 4. — С. 37–41.
3. Нові тенденції в сфері енергетичної безпеки. — К., 2007. — 264 с.
4. Саприкін В. Стан і перспективи міжнародного співробітництва України в енергетичній сфері // Дзеркало тижня. — 2000. — № 40.
5. Угода між Урядом України та Урядом Республіки Ірак про торговельне, економічне, наукове та технічне співробітництво // Комп'ютерне законодавство України. — К.: Центр комп'ютерних технологій, 2002.
6. Українсько-іракські відносини // <http://ukraineinfo.gov.ua/main/ua/publication/content/1045.htm>
7. Україна — Єгипет. Дипломатичне досє // Політика і час. — 1994. — № 10. — С. 93–95.

*Розглядаються причини залежності України від російської нафти та газу, а також пошук нових енергетичних партнерів, встановлення і розвиток енергетичних зв'язків України з країнами Близького Сходу, участь українських компаній у нафтогазових проектах країн регіону.*

*Рассмотрено причины зависимости Украины от российских нефти и газа, а также поиск новых энергетических партнеров, установление и развитие энергетических связей Украины со странами Ближнего Востока, участие украинских компаний в нефтегазовых проектах стран региона.*

*As the article stated about the dependency of Ukraine from Russian oil and gas. Search of new Energy, partners, and development of establishing the Energy, Communications of Ukraine co neighbor country do Vostok. Participation of Ukrainian companies in the countries of the region oil gas projects.*

Надійшла 3 лютого 2011 р.

## КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ФОРМ ВЛАСНОСТІ

Наукові праці МАУП, 2011, вип. 1(28), с. 94–100

*Власність є фундаментом економічної системи. Вона визначає соціально-економічну природу виробничих відносин, а отже, і всієї системи, тобто всього суспільного ладу. З цих позицій розглядаються різні форми власності в умовах формування в Україні нових ринкових відносин та їх вплив на трансформацію економіки в цілому.*

У класичному вигляді існує три види власності: державна, колективна, приватна. У нашому законодавстві є ще й четверта — виключна власність народу.

Форму власності визначає зміст виробничих відносин щодо присвоєння об'єктів власності або суспільно-виробничі відносини, або відносини економічної власності. Від них залежить спрямованість економічного базису як сукупність історично визначених економічних відносин (техніко-економічних і суспільно-економічних), які становлять економічну структуру суспільства, а отже, і розвитку макроекономічної системи. Разом з тим існує думка про те, що форма власності не є домінуючим чинником економічного розвитку, але не варто і недооцінювати її значення [14, 69]. Дійсно, вона — не домінуючий, а один з основних факторів розвитку макроекономічної системи.

У господарській практиці приватна власність трансформувалася в різні форми власності, що характеризують недержавне (приватне) привласнення факторів і результатів виробництва, — акціонерну, кооперативну, пайову та ін. Саме вони (на поверхні економічного життя) є конкретними формами власності. Тому в сучасних умовах приватна власність — це не конкретна форма, а швидше вид власності — сукупність різних форм власності, що характеризують відповідно до контексту, вкладеного в цей термін авторами, недержавне привласнення факторів і результатів виробництва, або експлуатацію людини людиною [11, 21].

Разом із тим акціонерна і кооперативна вважаються колективними формами власності, а в Цивільному кодексі України їх відносять до організаційно-правових форм [19]. В одних ви-

падках до колективної форми також відносять державну і комунальну власність, в інших — їх розглядають окремо, як форми суспільної власності [10]. До державної В. Полюянов відносить комунальну власність адміністративно-територіальних одиниць [18], при цьому Л. Кузьменко і Л. Червова виокремлюють загальнодержавну власність [5]. В. Каменецький і В. Патрикеев говорять про форми реалізації права цивільної власності. На їх думку, існує тільки три такі форми: приватна, спільна часткова і спільна сумісна. До приватної вони відносять індивідуальну власність. До спільної часткової — власність господарських товариств, до спільної сумісної — державну власність, власність суб'єктів Російської Федерації, муніципальну, громадських організацій [12, 66–73]. Зважаючи на зазначене можна констатувати, що єдиної думки стосовно класифікації форм власності не існує. Це створює певні труднощі теоретичного і практичного характеру.

В економічній енциклопедії за редакцією С. Мочерного відзначається, що в системі власності найважливішими підсистемами є економічна та юридична власності [7, 237]. Економічну власність як категорію розглядають насамперед як систему виробничих відносин між суб'єктами присвоєння (власниками) стосовно присвоєння об'єктів власності. Такий підхід становить основу політекономічного підходу до характеристики власності. На думку А. Запорожан, об'єктами присвоєння передусім виступають фактори виробництва, оскільки вони є найважливішою ланкою безперервного процесу суспільного відтворення [11], спрямованого на досягнення головної мети розвитку макроекономічної системи — мак-

симального задоволення постійно зростаючих потреб суспільства і кожного його члена.

Фактори виробництва самі по собі не можуть задовольняти ці потреби, але володіння ними дає можливість привласнювати результати виробництва, які служать як для задоволення потреб, так і для розвитку самих факторів виробництва. Для одержання найкращих результатів виробництва необхідно ефективно розпорядитися факторами виробництва. Тобто разом із правом володіння з'являється право розпорядження. А. Запорожан вважає, що зміст економічної ефективності макроекономічної системи полягає в ефективності розпорядження [11].

Найбільш значущим є володіння основним фактором виробництва — засобами виробництва, оскільки це дає змогу привласнювати та розпоряджатися іншими факторами виробництва. Наприклад, власник засобів виробництва, незважаючи на певні обмеження, може встановлювати заробітну плату і впроваджувати досягнення НТП на свій розсуд. В остаточному підсумку право володіння засобами виробництва визначає не тільки право розпорядження, але й право присвоєння більшої частини результатів виробництва.

Разом з тим від розподілу результатів виробництва залежить соціальна ефективність макроекономічної системи. Тому для досягнення певної збалансованості економічної та соціальної ефективності суспільство законодавчим шляхом наділяє власників відповідними правами володіння, розпорядження і користування засобами та результатами виробництва. У сукупності дані права становлять право власності або юридичну власність.

Донедавна більшість економістів якщо й усвідомлювали наявність зв'язку між економічною і правовою системами, але хіба що в загальному вигляді [13, 62]. Економічна та правова системи власності утворюють цілісну систему відносин власності. Тому для її дослідження необхідно застосовувати категорії діалектики, які дають змогу виявити сукупність частин і елементів цілісної економічної системи, зв'язків і відносин між ними (а отже, суперечностей, тенденцій розвитку тощо), а також внутрішню організацію, спосіб зв'язку між підсистемами і елементами підсистем (а отже, структуру змісту), спосіб його існування, тобто категорії “зміст” і “форма” [9, 840].

З точки зору відносності взаємозв'язку категорій “зміст” і “форма” необхідно розглядати, відповідно, економічну і правову системи власності.

Юридична власність є формою вияву реальних економічних відносин власності, — вважає

С. Мочерний [7, 237]. Разом із тим державну і приватну власність відносять до юридичних форм власності, що відображається у відповідних законах. Очевидно, юридичні та організаційно-правові форми власності утворюють правову систему власності, де юридична власність як сукупність відповідних форм визначає зміст системи, що виявляється в організаційно-правових формах суб'єктів господарювання, наприклад в акціонерних.

Зміст правової системи власності визначає економічна система власності. Виникає питання, чи можна розглядати економічну систему власності з точки зору категорій “зміст” і “форма”? Якщо так, то що є змістом, а що — формою? На думку О. Амоші та Л. Тараш, для розкриття економічної природи відносин власності можуть бути використані як політекономічний, так і інституціональний підходи [2].

Історично розвиток відносин щодо присвоєння засобів і результатів виробництва відбувався від індивідуального до суспільного способу присвоєння. З точки зору діалектики, з основного економічного протиріччя випливають протиріччя між індивідуальним і суспільним способами виробництва та присвоєння, які властиві макроекономічним системам будь-якого типу. Очевидно, індивідуальний і суспільний характер присвоєння визначають форми економічної власності та є відповідною класифікаційною ознакою.

Між тим існує специфічний вид власності — власна робоча сила безпосереднього виробника. У результаті її поєднання із засобами виробництва між відповідними власниками виникають виробничі відносини щодо присвоєння результатів праці безпосередніх виробників (результатів виробництва). Тому розрізняють трудову і нетрудову власність.

Надзвичайно складно чітко розмежувати трудову та нетрудову власність. Наприклад, якщо власник факторів виробництва безпосередньо бере або не бере участі у процесі виробництва, але є власником праці найманих робітників, то це характерне для нетрудової власності.

Отже, слід розрізнити індивідуальну та суспільну, трудову і нетрудову форми економічної власності. Протиріччя виникають між індивідуальною та суспільною, трудовою і нетрудовою формами економічної власності. Їх змістом виступає відповідний характер присвоєння, що, у свою чергу, служить класифікаційною ознакою. Сукупно індивідуальна та суспільна, трудова та нетрудова власності утворюють систему форм економічної власності (рис. 1).

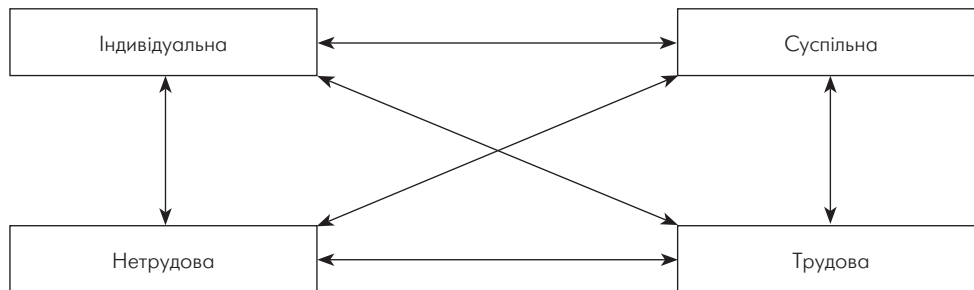


Рис. 1. Система форм економічної власності

Якщо законодавчим шляхом право володіння закріпити за суспільством, то виникає суспільна юридична форма власності. Закріплене законодавчим шляхом індивідуальне право володіння дозволяє розпоряджатися і користуватися засобами виробництва лише деякій частині членів суспільства. У результаті виникає поняття приватної власності, яке С. Мочерний визначає як "... власність, що належить окремій особі, максимум — сім'ї" [7, 244]. Таким чином, слід розрізняти суспільну і приватну юридичні форми власності, де класифікаційною ознакою є суспільне або індивідуальне право володіння засобами виробництва.

У практиці господарювання та в західній теорії приватним вважається все, що не є державною (територіальною) власністю. У довідковій літературі такої думки дотримуються і А. Азріліян, і А. Борисов [3; 4]. У результаті багато вчених, наприклад, академік РАН М. Петраков [17], Л. Кузьменко і Л. Червова [5], цілком справедливо вважають, що все різноманіття форм власності можна звести до двох видів — приватної та

суспільної власності. З цієї точки зору розглянуті вище юридичні форми власності є їх структурними елементами і сукупно утворюють систему юридичних форм власності, де з діалектичної точки зору приватні та суспільні форми відображають суперечливість такого системного утворення, а колективна власність — його єдність. У ній рушійною силою подальшого розвитку системи відносин економічної власності є протиріччя між частковою та сумісною колективною власністю (рис. 2).

Відносно системи юридичної власності господарський механізм виступає в ролі надбудови. До нього, на думку С. Мочерного, з одного боку, "... безпосередньо входять конкретні управлінські форми виробничих відносин (економічної власності)", з другого — "... форми і методи організації виробництва" [7, 270]. У практиці господарювання існує безліч комбінацій юридичних форм власності. Наприклад, часткова колективна здатна набувати форми акціонерної власності, де індивідуальне право володіння може обмежуватися постійною кількістю власників (закритого типу).

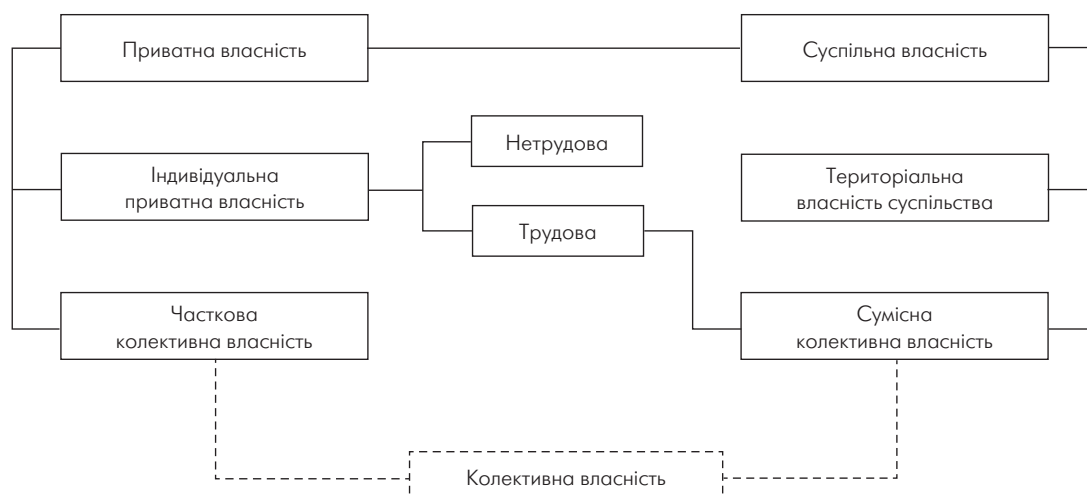


Рис. 2. Система юридичних форм власності

Разом з нею в акціонерному товаристві може брати участь і державна та інші юридичні форми власності. Можливо, через те у підручнику з економічної теорії за редакцією В. Базилевича розглядаються комбіновані форми власності як об'єднання підприємств різних форм власності [10, 77–85].

У кожній країні через розбіжності в чинному законодавстві організаційно-правові форми підприємницької діяльності мають свої специфічні особливості організації. У зв'язку з цим вони можуть дещо відрізнятися. Тому далі організаційно-правові форми підприємницької діяльності доцільно класифікувати в узагальненому вигляді з урахуванням найбільш використовуваних в економічній літературі термінів.

З точки зору господарського механізму, суб'єкт господарювання виникає в результаті поєднання факторів виробництва — засобів виробництва та робочої сили. Якщо при такому поєднанні утворюється індивідуальна приватна трудова власність, де власником є один член суспільства, то виникає організаційно-правова форма — приватний підприємець. Приватний підприємець може найняти власників власної робочої сили (найманих робітників). Однак права володіти засобами виробництва вони не мають. Це право може з'явитися при сімейному виробництві, але ознака індивідуального права володіння залишається, оскільки кожний член родини має право на певну частину власності. Тим не менш у такому випадку тільки один із членів сім'ї може зареєструватися як приватний підприємець.

Приватний підприємець — це організаційно-правова форма підприємницької діяльності з невеликими масштабами виробництва без права найманих робітників володіти засобами виробництва.

Приватне підприємство — це організаційно-правова форма підприємницької діяльності без права найманих робітників володіти засобами виробництва з відносно великими масштабами виробництва й індивідуальним правом власності, що може реалізовуватися на частковій основі.

Якщо в організаційно-правовій формі підприємницької діяльності право володіти засобами виробництва належить трудовому колективу, то виникає колективне підприємство. Тут можливі такі варіанти реалізації права володіння:

- засоби виробництва належать трудовому колективу на частковій основі;
- засоби виробництва належать трудовому колективу на сумісній основі.

Таким чином, колективне підприємство — це організаційно-правова форма підприємницької діяльності з частковим або сумісним правом трудового колективу володіти засобами виробництва.

Сумісне право трудового колективу володіти засобами виробництва реалізується і на підприємствах, що знаходяться у територіальній власності суспільства. Однак воно неповне, оскільки в цьому випадку трудові колективи є тільки частиною суспільства. Звідси “розмитість” права користування. Разом з тим право розпорядження повністю належить відповідним територіальним органам влади. Це і є класифікаційною ознакою підприємств із територіальною власністю суспільства.

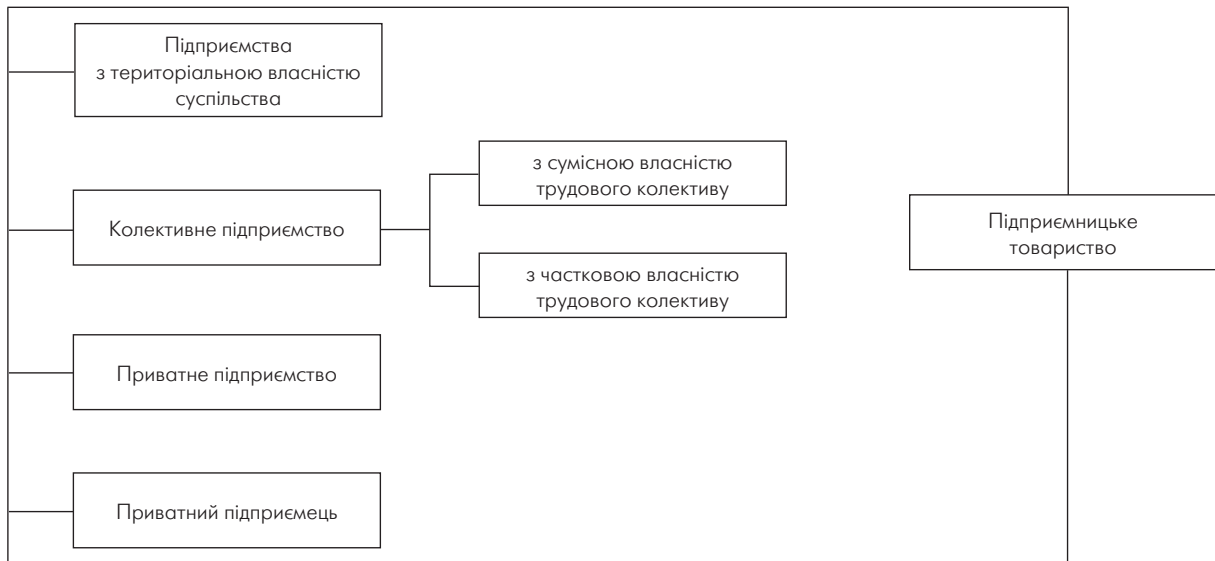
Отже, підприємство з територіальною формою власності суспільства — це організаційно-правова форма підприємницької діяльності, де право розпорядження повністю належить територіальним органам влади.

Подальше розширення масштабів виробництва може відбуватися шляхом об'єднання факторів виробництва розглянутих вище суб'єктів підприємницької діяльності у підприємницьке товариство в різній комбінації їх організаційно-правових форм. Слід зазначити, що об'єднання колективних підприємств із сумісною власністю теоретично можливе. Однак практично здійснити це важко, оскільки істотно ускладнюється право розпорядження засобами виробництва і користування його результатами через великомасштабність виробництва, особливо якщо підприємства різнорідні за видами економічної діяльності.

Очевидно, що в інших варіантах об'єднання неможливо одержати підприємницьке товариство із сумісною власністю. Тому об'єднання будь-яких організаційно-правових форм підприємницької діяльності здійснюється на частковій основі. Це і виступає класифікаційною ознакою об'єднань суб'єктів господарювання. Таким чином, підприємницьке товариство — це об'єднання суб'єктів господарювання різних організаційно-правових форм підприємницької діяльності на частковій основі.

Способи організації юридичних форм власності суб'єктів господарювання, що розглянуті вище, являють собою систему організаційно-правових форм підприємницької діяльності (рис. 3).

Сукупно системи форм економічної власності (рис. 1), юридичних форм власності (рис. 2) й організаційно-правових форм підприємницької діяльності (рис. 3) утворюють системну тріаду форм власності.



**Рис. 3. Система організаційно-правових форм підприємницької діяльності**

Резюмуючи все зазначене, можна навести такі докази на користь об'єктивності вдосконаленої системи класифікації форм власності:

1) запропонована класифікація не суперечить існуючим поглядам на класифікацію, а лише їх систематизує. Тут слід відзначити, що цілком зрозумілою стає точка зору, при якій колективна власність розглядається як проміжна між приватною та суспільною формами;

2) запропонована класифікація не суперечить теорії прав власності, на основі якої будуються правові системи багатьох розвинених країн, і яка не відкидає економічного змісту власності, а лише акцентує увагу на необхідності та можливості регулювання її правових відносин;

3) запропонована класифікація дає можливість розмежувати трудову і нетрудову форму в колективній та індивідуальній власності. Вирішення цієї проблеми надзвичайно важливе, оскільки саме з нею пов'язана проблема відносин аутсайдерів та інсайдерів у частковій колективній власності, особливо якщо інсайдером є керівник підприємства. Із цією проблемою також пов'язане і домінування бізнес-груп в економіці України, оскільки в результаті тиску на дрібних власників, як це відбувалося після "ваучеризації", їх частина поступово перейшла до великих власників;

4) до запропонованої класифікації цілком вписуються різного роду акціонерні підприємства, кооператив, корпорація, господарське товариство, командитне товариство тощо, які згадуються в економічній літературі та подані у відповідних законодавчих документах не тільки України, а й інших країн;

5) запропонований поділ колективної власності на часткову й сумісну є прогресивним з точки зору розвитку макроекономічної системи, оскільки якісно розвиває протиріччя у системі юридичних форм власності;

6) виокремлення в колективних формах сумісної власності трудових колективів дає можливість обґрунтувати відмінність моделі змішаної економіки від народної, де вона є розпізнавальною ознакою, й подолати кризу теорії демократизації капіталу, що визнає тільки розвиток часткової власності трудових колективів;

7) нарешті, запропонована система класифікації форм власності дає можливість розглядати ефективність розвитку економічних (макро- і мікро-) систем з точки зору розв'язання протиріч, які виникають між формами власності.

Розвиток економічних систем залежить від розвитку відносин економічної власності в діалектичній єдності із продуктивними силами. Їх основними елементами є люди як робоча сила, і засоби виробництва, "... які забезпечують перетворення речовини природи відповідно до потреб людей ..." [7, 115], тобто виробляють суспільно корисний продукт. Виникаючі протиріччя між людьми щодо його присвоєння відображаються в системній тріаді форм власності. Як було зазначено вище, в економічній системі власності вони виражаються між відповідними формами власності (індивідуальною та суспільною, трудовою та нетрудовою).

Протиріччя у правовій системі власності виникають між різними юридичними формами власності. Наприклад, між індивідуальною приватною та частковою колективною формою, як

відносини між дрібними і великими виробниками з приводу присвоєння частини ринку, що відбувається на результатах виробництва, а отже, і на відносинах їх присвоєння. В організаційно-правових формах підприємницької діяльності протиріччя щодо присвоєння можуть виникати між власниками однієї тієї самої юридичної форми власності. Наприклад, у підприємницькому товаристві, заснованому індивідуальними приватними підприємцями. Якщо підприємницьке товариство включає інші юридичні форми власності, наприклад, територіальну власність суспільства й індивідуальну приватну власність, то протиріччя з приводу привласнення результатів виробництва більш складні. Однак у будь-якій формі підприємницького товариства завжди виникає проблема “мінорних” і “мажорних” акціонерів.

На підприємстві з сумісною власністю трудових колективів також виникають певні протиріччя, але вони вже принципово відрізняються від існуючих в інших організаційно-правових формах підприємницької діяльності, де право привласнення результатів виробництва базується на праві володіння засобами виробництва. При сумісній власності розподіл результатів виробництва здійснюється за трудовим внеском кожного члена трудового колективу. Однак розподіл здійснює сам трудовий колектив. Таким чином, виникає протиріччя між особистим трудовим внеском у колективний результат і самим колективним його розподілом. Як було зазначено вище, змістом такої юридичної форми є трудова економічна форма власності. Це не означає, що на підприємстві з сумісною власністю трудових колективів не може виникнути нетрудове привласнення, наприклад, при недосконалій системі розподілу або недобросовісності управляючих. Однак це проблема механізму розподілу результатів виробництва.

Протиріччя щодо привласнення результатів виробництва при сумісній власності трудових колективів регулюються набагато легше, ніж при інших формах володіння засобами виробництва, і вони не є антагоністичними. Це зумовлено тим, що регуляторний механізм розподілу є надбудовним відносно права володіння засобами виробництва, за яким здійснюється розподіл при інших формах власності. Однак у будь-якому разі, якщо структурні протиріччя досягають критичного рівня, в економічній системі виникає криза. Очевидно, щоб вона не виникла на макрорівні, структура власності на засоби виробництва має бути збалансованою.



## Література

1. Закон України “Про власність” № 697-ХІІ від 7 лютого 1991 р. // ВВР України. — 1991. — № 20. — Ст. 249.
2. Амоша А. И. Понятие акционерной собственности в системе политэкономического и институционального подходов / А. И. Амоша, Л. И. Тараш / Науч. труды Донецк. нац. техн. ун-та. Сер. Экономическая. — Донецк: ДонНТУ, 2006. — Вып. 103-1. — С. 100-107.
3. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Ин-т новой экономики, 1997. — 864 с.
4. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. — М.: Книжный мир, 2004. — 895 с.
5. Кузьменко Л. М., Червова Л. Г., Дорофеева А. А., Медведев Д. Н. Государственный сектор в экономике Украины: Моногр. / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. — Донецк, 2007. — 256 с.
6. Чумаченко Н. Г., Червова Л. Г., Кузьменко Л. М. и др. Государственный сектор промышленности в системе экономического регулирования: Моногр. / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. — Донецк, 2003. — 330 с.
7. Економічна енциклопедія: У 3 т. / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К.: Академія, 2000. — Т. 1. — 864 с.
8. Економічна енциклопедія: У 3 т. / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К.: Академія, 2000. — Т. 2. — 848 с.
9. Економічна енциклопедія: У 3 т. / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К.: Академія, 2000. — Т. 3. — 952 с.
10. Економічна теорія: Політекономія: Підручник / За ред. В. Д. Базилевича. — К.: Знання, 2006. — 631 с.
11. Запорожан А. Я. Экономическая реализация собственности в рыночной экономике: Дис.... д-ра экон. наук: спец. 08.00.01 / Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ. — М., 2003. — 352 с.
12. Каменецкий В. А. Собственность в XXI столетии / В. А. Каменецкий, В. П. Патрикеев. — М.: Экономика, 2004. — 315 с.
13. Коуз Рональд Г. Нобелевская лекция (1991): Институциональная структура производства // Экономическая теория. — 2005. — № 4. — С. 55-70.
14. Основи економічної теорії: Навч. посіб. / За ред. В. Д. Жидченко. — Донецьк: ТОВ “АЛАН”, 2003. — 428 с.
15. Чухно А. А., Ещенко П. С., Климко Г. Н. та ін. Основи економічної теорії: Підручник / За ред. А. А. Чухна. — К.: Вища шк., 2001. — 606 с.
16. Павлишенко М. Про відокремлення влади від бізнесу // Економіка України. — 2007. — № 2. — С. 53-61.
17. Петраков Н. Отношения собственности: анализ трансформации в переходной экономике // Проблемы теории и практики управления. — 2005. — № 2. — С. 13-20.
18. Полуянов В. П. Формирование многоукладности в экономике Украины: цели и результаты. — Донецк: ИЭП НАН Украины, 2000. — 80 с.
19. Цивільний кодекс України № 435-ІV від 16 січня 2003 р. // Офіц. вісн. України. — 2003. — № 11. — Ст. 461.
20. Экономическая теория (политэкономия): Учебник / Под общ. ред. акад. В. И. Видяпина, акад. Г. П. Журавлевой. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 560 с.

*Вдосконалена система класифікації форм власності дає можливість розглядати ефективність розвитку економічних систем з точки зору розв'язання протиріч, які виникають між формами власності.*

*Усовершенствованная система классификации форм собственности позволяет рассматривать эффективность развития экономических систем с точки зрения разрешения противоречий, возникающих между формами собственности.*

*Improved classification of ownership allows us to consider the efficiency of economic systems in terms of resolving conflicts that arise between the forms of ownership.*

**Надійшла 5 лютого 2011 р.**

## ІНСТИТУЦІОНАЛЬНА СИСТЕМА ВЛАСНОСТІ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Наукові праці МАУП, 2011, вип. 1(28), с. 101–106

*Поняття фактора завжди пов'язане зі зміною стану будь-якої системи. Через діалектику дискретності станів і безперервність процесу закономірного розвитку всіх підсистем макроекономічної системи, фактор як явище виникає у статичному стані системи, а як процес — викликає її перехід в інший стан. Тому фактор — це завжди діалектично пов'язані статичне явище і динамічний процес, які викликають зміну стану системи.*

Прикладів розмаїтості підходів до класифікації факторів навести можна багато, але для чого необхідно їх класифікувати? Якщо для оцінювання впливу на розвиток макроекономічної системи, то в економічному аналізі класифікацію факторів будують у вигляді ієрархічної системи, де розрізняють первинні та фактори більш високих порядків, які на них впливають. Далі виникає питання, як класифікувати? Оскільки розвиток макроекономічної системи безпосередньо відбувається у процесі розширеного відтворення суспільного продукту, то із його сферами і слід будувати ієрархічну систему основних факторів.

Для зростання виробництва необхідне збільшення споживання. Для цього потреба у виробленому продукті має бути забезпечена відповідними доходами суспільства. Збільшення доходів викликає зростання споживання. Отже, розвивається внутрішній споживчий ринок і створюються умови для зростання заощаджень усіх членів суспільства та їх трансформацій у виробничі інвестиції. У результаті зростає виробництво і збільшуються доходи суспільства. Далі цей процес повторюється в нескінченній спіралі розвитку процесу розширеного суспільного відтворення.

Проте для досягнення рівноважного стану економіки спочатку необхідне формування певного обсягу заощаджень, що, наприклад, при низьких доходах більшої частини населення України неможливо. Це також є перешкодою для трансформації в інвестиції заощаджень багатой частини населення країни, оскільки попит на внутрішньому ринку низький. Тому низькі дохо-

ди більшої частини населення стають своєрідною “пасткою убогості” в економіці, що не дозволяє вийти на новий якісний виток процесу розширеного суспільного відтворення. Звідси виникає проблема збалансованості споживання і заощадження, що посідає центральне місце в неокейнсіанському напрямі економічної теорії.

На думку авторів підручника з економічної теорії, у сучасній науці існують два принципово різних підходи до розподілу доходу в суспільстві — марксистська і маржиналістська концепції. Перша розглядає розподіл доходу між власниками своєї робочої сили і власниками капіталу. Друга — процес його розподілу на ринку ресурсів, де власниками ресурсів виступають домогосподарства [11]. Дійсно, якщо домогосподарства розглядати як джерело власників робочої сили, то розподіл певної частини доходу відбувається пропорційно їх трудовій участі у процесі суспільного відтворення. Інша частина доходів стає власністю власників капіталу, які також представляють деяку частину домогосподарств. У результаті відбувається диференціація доходів між домогосподарствами, представлених у процесі суспільного відтворення власниками своєї робочої сили і власниками капіталу, а це вже марксистський підхід до розподілу доходів у суспільстві. Далі певна частина доходів привласнюється державою через систему оподаткування і перерозподіляється на соціальні, економічні й владні потреби суспільства. У результаті такого розподілу в суспільстві споживаються нерівномірні частини сукупного суспільного продукту.

Таким чином, розподіл доходів суспільства проходить дві стадії: первинну – розподіл між власниками своєї робочої сили і власниками капіталу; вторинну – державний перерозподіл частини доходів первинної стадії розподілу. Із споживанням сукупного суспільного продукту стадії розподілу доходів суспільства можна представити у вигляді узагальненої схеми (рис. 1).

Якщо структуру споживання привести відповідно до сучасної системи національних рахунків (структура споживання ВВП), то вона включає такі основні елементи споживання:

- споживчі витрати домашніх господарств (населення);
- споживчі витрати сектору загального державного управління (держави);
- валове нагромадження основного капіталу;
- чистий експорт.

Вплив чистого експорту на зростання споживання має нестабільний і незначний характер, оскільки існуюча суперечливість економічних інтересів різних країн вирішується шляхом підтримки відносно стабільного балансу між їх ек-

портом та імпортом на світовому ринку. В іншому разі одні країни одержують економічні переваги за рахунок інших. Крім того, через надмірно високу частку експорту у структурі ВВП не розвивається власне виробництво окремих товарів, які заміщуються імпортними. Тому американські економісти С. Фішер, Р. Дорнбуш і Р. Шмалензі вважають, що саме споживання на внутрішньому ринку товарів вітчизняного виробництва сприяє зростанню виробництва [22].

Основу первинного розподілу доходів становить власність, а саме право власників як особистої робочої сили, так і капіталу привласнювати частину доходів суспільства, що й визначає основу капіталістичного господарства, а не розподіл суспільства на працюючі або непрацюючі групи, як вважає М. Туган-Барановський [21, 141], адже серед непрацюючих є велика група непрацездатних – не власників капіталу.

У державі право власності нормується відповідними законами. В основі вторинного розподілу – державний бюджет. В економічній енциклопедії за редакцією С. Мочерного відзна-

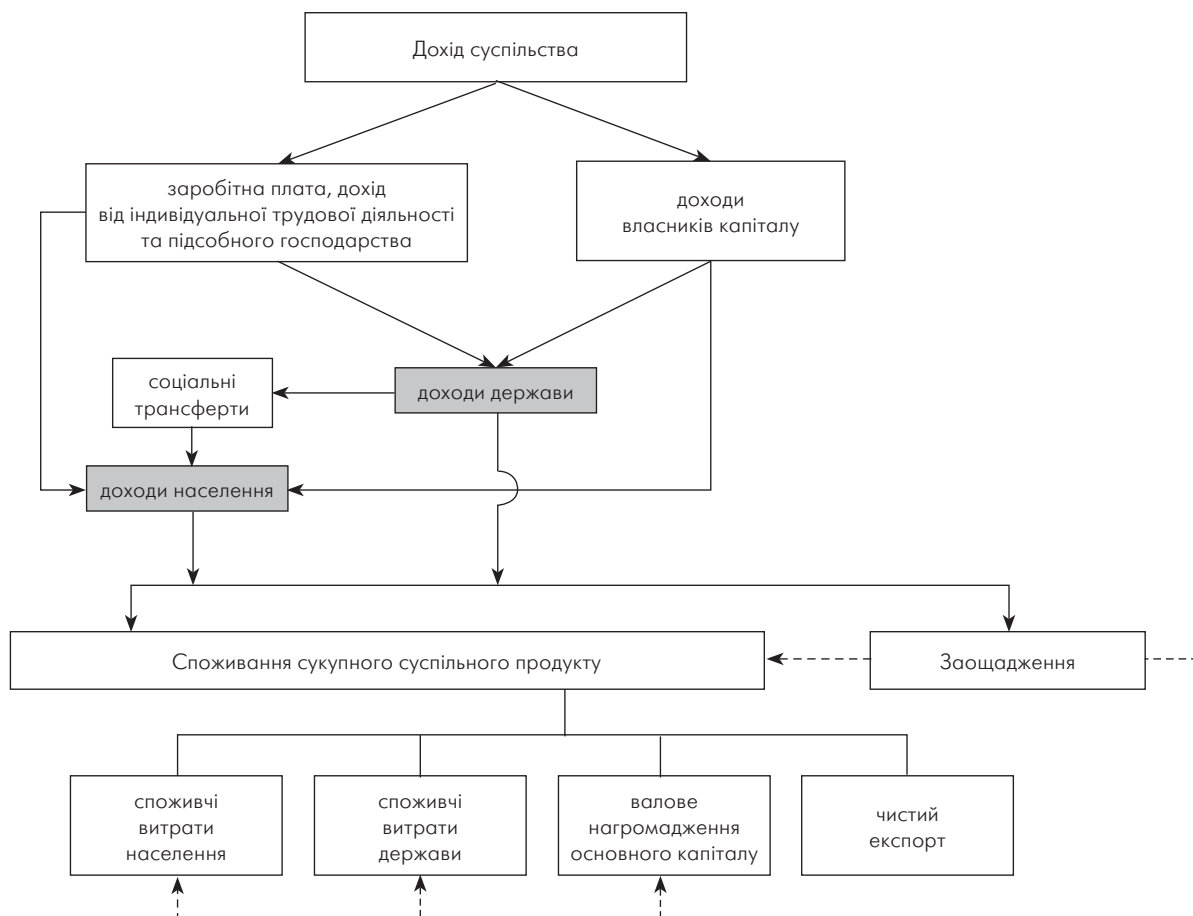


Рис. 1. Узагальнена схема розподілу доходу суспільства та споживання суспільного продукту

чено, що як "...кошторис щорічних доходів і видатків держави, заздалегідь розроблений урядом і затверджений законом" [8, 120], він базується на певних нормах права привласнювати частину первинно розподілених доходів і перерозподіляти їх залежно від соціально-економічного устрою суспільства, де "...сукупність норм права в будь-якій сфері суспільних відносин" являє собою певний інститут [8, 657]. Тобто в суспільстві норми права власності та державного бюджету є інститутами розподілу доходів.

Із діалектичної точки зору в інституціональній системі розподілу також необхідно виокремлювати базисну і надбудовну підсистеми. В. Якубенко вважає, що "...базисні економічні інститути — власність, влада, управління, праця. Вони є базисними економічними інститутами, оскільки виступають для їх носіїв підставою отримання обов'язкових доходів, й саме функція "обов'язковості", суспільного визнання та правового закріплення "справедливості" отримання чотирьох специфікованих типів доходів (прибутку, ренти, підприємницького доходу, заробітної плати) — головне в правилах гри, які диктуються власністю, владою, управлінням, працею" [25, 7]. Справді, до базисних економічних інститутів можна віднести право власності, оскільки в макроекономічній системі базисною підсистемою виступають відносини економічної власності. Однак регламентовані певними нормами права інститути "влада" й "управління" належать до надбудовного механізму, і вони визначаються насамперед відносинами економічної власності.

З точки зору К. Коуза, право власності включає так звану тріаду прав власності. Це право володіння, розпорядження і користування. А. Оноре розширив їх до одинадцяти елементів так званого "пучка прав власності". В. Якубенко вважає: "Зіставлення тріади та пучка прав власності дає підстави стверджувати, що відмінності між ними слід вбачати не в більшій прогресивності чи "сучасності" пучка прав власності, навіть не в кількості його правоспроможностей, а, швидше, у традиціях острівного та континентального права" [25, 14]. Однак у будь-якому разі ці права являють собою інститут власності, а їх зміст визначає право володіння засобами виробництва. Саме воно дає можливість привласнювати більшу частину результатів виробництва.

Інститути приватної та суспільної власності, як норми права, знаходять вираження в різних формах власності господарюючих суб'єктів. Такими суб'єктами можуть бути фізичні особи, підприємства, різні їх об'єднання, які необхідно

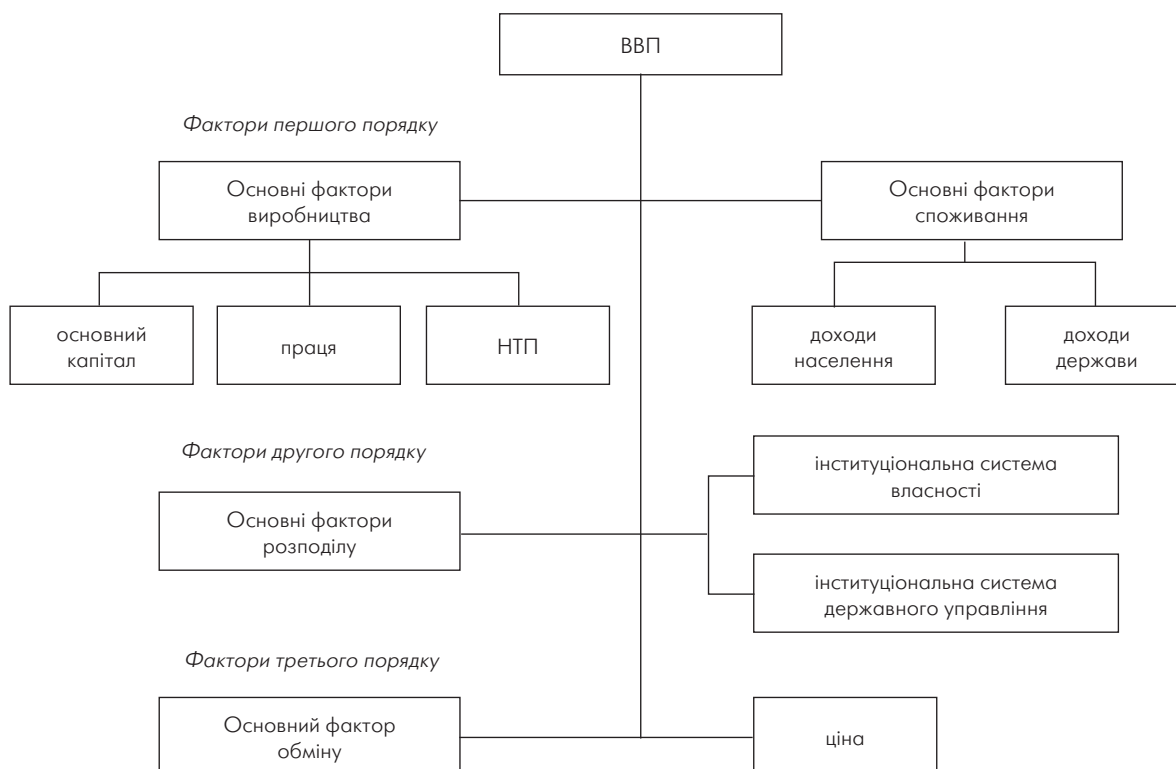
розглядати як відповідні інституції, а не інститути, як робить, наприклад, І. Булеєв стосовно підприємства [3]. Сукупно інститути й інституції приватної та суспільної власності утворюють інституціональну систему власності.

Інституціональна система власності дозволяє розподіляти доходи на первинній стадії. Вони формуються від реалізації виробленого суспільного продукту, як результату виробництва, споживачам. Тут на перше місце виходить сфера обміну. Навіть тому сучасні теоретики ринкової економіки, продовжуючи традиції буржуазної політекономії, вважають фактори обміну основними в розвитку макроекономічної системи. На думку С. Мочерного: "Сучасна економіка, що все активніше витісняє політекономію, розглядає економіку крізь призму попиту і пропозиції з метою представити всі верстви сучасних розшарованих суспільств рівноправними учасниками ринкових відносин (хоч одні в цих суспільствах експлуатують, а інші експлуатовані)" [9, 611].

Резюмуючи викладене, можна стверджувати, що основний капітал, праця, НТП, доходи суспільства, інституціональна система власності та державного управління, а також ціна утворюють систему основних факторів сфер виробництва, споживання, розподілу та обміну відповідно. У взаємозв'язку з узагальненим показником розвитку макроекономічної системи (ВВП) вони схематично зображені на рис. 2 в ієрархічному порядку.

Багато вчених, наприклад С. Мочерний, фактори економічного зростання розглядають як "...явища і процеси, які визначають масштаби збільшення ВВП, можливості підвищення ефективності та якості економічного зростання, підвищення добробуту населення" [10, 781]. Очевидно, такий підхід справедливий і для визначення факторів економічного розвитку і розвитку економіки. Однак роль і місце факторів виробництва, споживання, розподілу та обміну в цих процесах різні.

У провідних країнах світу структури інституціональних систем розподілу відрізняються. Через розходження в інституціональних системах власності відрізняються їх інституціональні системи державного управління. Це підтверджується різною структурою власності, від якої залежить величина державних бюджетів. Наприклад, за даними Дж. Стігліца, у Швеції питома вага державної власності найбільша і державні витрати набагато вище, ніж у США і Японії, де найбільшу питому вагу має приватна власність. При цьому соціально-економічні результати цілком порівнянні.



**Рис. 2. Ієрархічна система основних факторів виробництва, споживання, розподілу та обміну**

Незважаючи на існуючі відмінності, розвиток інституціональних систем розподілу провідних капіталістичних країн сприяв розвитку технологічного способу виробництва, але капіталістичний спосіб виробництва не змінився, і макроекономічна система не перейшла у принципово нову якість. Тобто для провідних країн світу характерний процес економічного розвитку. Отже, розвиток інституціональної системи розподілу, що не переводить макроекономічну систему у принципово нову якість, є основним чинником економічного розвитку. Як засвідчує історичний досвід розвитку провідних капіталістичних країн, економічний розвиток можливий з домінантою як державної, так і приватної власності.

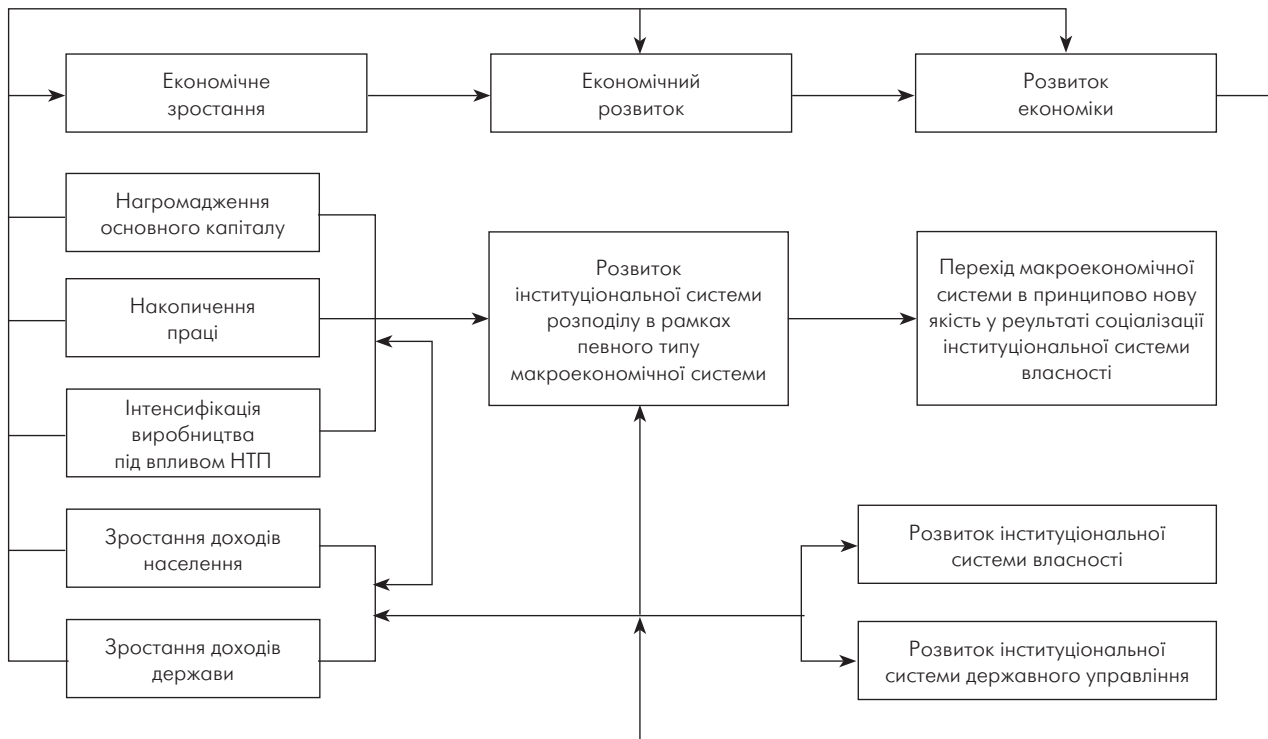
Взаємозв'язок основних факторів виробництва, споживання і розподілу з процесами економічного зростання, економічного розвитку і розвитку економіки в макроекономічній системі зображено на рис. 3.

Щодо взаємозв'язку основних факторів сфер суспільного відтворення і процесів зростання та розвитку, то, повертаючись до діалектики відносин інституціональних систем власності і державного управління, слід зазначити, що розвиток інституціональної системи власності дає можливість більш ефективно розподіляти дохід у суспільстві

на первинній стадії на користь власників засобів виробництва, а інституціональної системи державного управління — на вторинній стадії на користь незаможної частини суспільства.

Протиріччя існують і всередині інституціональної системи суспільної власності. Наприклад, у колишньому СРСР, де працюючі були практично відсторонені від володіння, розпорядження і користування державною та комунальною власністю. Протиріччя існує і в інституціональній системі приватної власності. Наприклад, між великими та дрібними власниками, але воно набуває іншої якості, якщо власники є членами трудового колективу. Очевидно, для розв'язання протиріччя у системі відносин економічної власності необхідна збалансованість не тільки інституціональних систем приватної та суспільної власності, а й усередині них.

Як думку більшості вчених, тут слід навести вислів І. Бочан: "Економіка не може повноцінно розвиватися в разі існування тільки однієї форми власності, а добробут суспільства можливий лише за умов рівноправного та гармонійного розвитку альтернативних форм власності" [2, 8]. Альтернатива визначається як необхідність вибору між двома взаємовиключними можливостями [1, 22]. Однак розвиток будь-якої форми власності



**Рис. 3. Взаємозв'язок процесів розвитку макроекономічної системи з динамікою факторів виробництва, споживання і розподілу**

не повинен виключати існування іншої. Наприклад, приватна не повинна виключати суспільну власність, і навпаки. Це неможливо і через їх діалектичну єдність, незважаючи на протиріччя відносно присвоєння. Тому для розвитку макроекономічної системи необхідне оптимальне сполучення всіх форм власності, між якими виникають протиріччя щодо присвоєння засобів і результатів виробництва.



### Література

1. *Большой экономический словарь* / Под ред. А. Н. Азриляна. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Ин-т новой экономики, 1997. — 864 с.
2. Бочан І. О. Формування приватного сектору в умовах ринкової трансформації економіки України: проблеми інституціональної теорії і практики: Автореф. дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.01.01 / Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. — Л., 2002. — 36 с.
3. Булеев І. П. Предприятие в системе общественных отношений: институциональный аспект: Моногр. / НАН України. Ин-т экономики пром-сти. — Донецк, 2006. — 424 с.
4. Вишнеvsька М. К. Реформування системи оподаткування в умовах ринкової трансформації економіки: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.01.01. — Харків. держ. ун-т. — Х., 1999. — 20 с.
5. Голиченко О. Г. Экономическое развитие в условиях несовершенной конкуренции. — М.: Наука, 1999. — 191 с.
6. Чумаченко Н. Г., Червова Л. Г., Кузьменко Л. М. и др. Государственный сектор промышленности в системе экономического регулирования: Моногр. / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. — Донецк, 2003. — 330 с.
7. Денисон Э. Исследование различий в темпах экономического роста. — М.: Прогресс, 1971. — 645 с.
8. *Економічна енциклопедія: У 3 т.* / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К.: Академія, 2000. — Т. 1. — 864 с.
9. *Економічна енциклопедія: У 3 т.* / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К.: Академія, 2000. — Т. 2. — 848 с.
10. *Економічна енциклопедія: У 3 т.* / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К.: Академія, 2000. — Т. 3. — 952 с.
11. *Економічна теорія: Політекономія: Підруч.* / За ред. В. Д. Базилевича. — К.: Знання, 2006. — 631 с.
12. Кейнс Дж. М. *Общая теория занятости, процента и денег* / Пер. с англ. — М.: Гелиос АРВ, 2002. — 352 с.
13. Макаров Л. М. Взаимосвязь факторов экономического роста в трансформируемой экономике России: Дис.... канд. екон. наук: спец. 08.00.01. — Челябинский гос. ун-т. — Челябинск, 2004. — 161 с.
14. Маркс К. Ницета философии // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. — 2-е изд. — М.: Политиздат, 1955. — Т. 4. — С. 65–185.
15. Маркс К. Экономический кризис во Франции // К. Маркс, Ф. Энгельс. — Соч. — 2-е изд. — М.: Политиздат, 1958. — Т. 12. — С. 76–82.

16. *Нестерова Д. В.* Управление трудом в системе факторов экономического роста: Дис. ... д-ра экон. наук. — Ин-т экон. — Екатеринбург, 1996. — 167 с.
17. *Основи економічної теорії* / За ред. В. А. Предборського. — К.: Кондор, 2002. — 621 с.
18. *Парсяк В. Н.* Економічне зростання: резерви очевидні та приховані // Проблеми науки. — 2005. — № 10. — С. 44–48.
19. *Решетило В. П.* Економічна синергетика реалізації ринкового потенціалу інституціональних систем: Автореф. дис. ... д-ра экон. наук: спец. 08.01.01. — Харківський нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. — Х., 2006. — 34 с.
20. *Ткач А.* Інституціональні елементи ринкової інфраструктури // Управління сучасним містом. — 2005. — № 1–2/1–6 (17–18). — С. 43–50.
21. *Туган-Барановський М. І.* Політична економія: Курс популярний. — К.: Наук. думка, 1994. — 262 с.
22. *Фишер. С.* Экономика / С. Фишер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензи. — М.: Дело, 1993. — 864 с.
23. *Цвих В. Ф.* Групи інтересів, їх інститути та організації в громадянському суспільстві // Людина і політика. — 2002. — № 3(21). — С. 33–46.
24. *Чередниченко Л. Г.* Концептуальные основания экономического роста в трансформируемой хозяйственной системе: Дис. ... д-ра экон. наук: спец. 08.00.01. — Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. — М., 2004. — 402 с.
25. *Якубенко В. Д.* Базисні інститути у трансформаційній економіці: Автореф. дис. ... д-ра экон. наук: спец. 08.01.01. — Київ. нац. экон. ун-т. — К., 2005. — 36 с.
26. *Яременко Ю. В.* Исследование взаимосвязи факторов роста экономики СССР в 1950–1970 гг. / Ю. В. Яременко, Э. Б. Ершов, А. С. Смышляев // Математические методы решения экономических задач. — М.: Наука, 1974. — Вып. 6. — С. 31–48.
27. *Arrow K. J.* General Economic Equilibrium: Purpose, Analytic Techniques, Collective Choice // American Economic Review. — 1974. — Vol. 64. — P. 253–272.
28. *Greenwood J.* Accounting for growth. NBER, 1998. [Электронный ресурс] / J. Greenwood, B. Jovanovic. — Режим доступа: <http://www.nber.org>
29. *Hansen A.* The American Economy. — New York, Toronto, London, 1957. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.nber.org>

*Фактори економічного розвитку не лише відповідно класифікуються, а й істотно відрізняються в своїх проявах у сфері економіки.*

*Факторы экономического развития не только соответственно классифицируются, но существенно отличаются в своих проявлениях в сфере экономики.*

*Factors of economic development not only under classified, but differ significantly in their manifestations in the economy.*

Надійшла 6 лютого 2011 р.

**Я. Ф. МЕДВІДЬ**

**Я. І. НИКОЛАЄВА**

*Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ*

## **ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УКРАЇНІ**

Наукові праці МАУП, 2011, вип. 1(28), с. 107–112

*Розкривається сутність державного управління інвестиційною діяльністю в Україні, проаналізовано напрями інвестиційної політики держави та обґрунтовано правове регулювання державної реєстрації іноземних інвестицій.*

Реалізація програм інвестиційної діяльності в умовах ринкової трансформації економіки України зумовлює необхідність врахування передусім перспективного розвитку економіки. Для цього необхідно визначити основні напрями розвитку інвестиційної діяльності з позиції формування передумов інвестиційної стратегії з урахуванням досягнутого рівня економічного розвитку країни.

Інвестиційна стратегія є важливим чинником розвитку щодо відповідності до обраної загальноекономічної стратегії. Проблема активізації інвестиційної діяльності на даному етапі розвитку країни є особливо актуальною для вітчизняних підприємств. Це зумовлено насамперед зношеністю основних фондів і відсталістю існуючих технологій, низьким рівнем ефективності використання матеріально-сировинних та енергетичних ресурсів і екологічною безпекою виробництва, потребою структурної перебудови господарського комплексу, необхідністю створення нових робочих місць і, врешті-решт, світовою економічною кризою [11, 47].

Важливу роль у залученні та використанні іноземних інвестицій відіграє держава, регулюючи рівень припливу іноземних інвестицій через реалізацію інвестиційної політики. Сучасна інвестиційна політика в Україні має доволі суперечливий та непослідовний характер, оскільки не завжди враховується специфіка економіки держави, що розвивається. Інвестиційна політика має бути спрямована на усунення перешкод та запровадження стимулів для інвестування, захисту прав інвесторів. Основними напрямками інвестиційної політики в Україні мають бути:

- послідовне зниження регуляторного тиску на інвесторів та відсутність диверсифікованих джерел інвестицій, нерівномірність їх розподілу між регіонами;
- зростання динаміки інвестування не лише в галузі зі швидким обігом капіталу, а й у високотехнологічній, або стратегічно важливій, для держави сфері;
- зниження соціального напруження, досягнення остаточного підходу у виділенні коштів на потреби соціальної сфери;
- скорочення фонду виробничого будівництва за рахунок державних коштів і формування надійних інвестиційних джерел, передусім з власних коштів підприємств;
- залучення іноземних інвестицій, отримання іноземних кредитів, створення спільних підприємств з іноземним капіталом за такими напрямками, як розвиток переробної промисловості, агропромислового комплексу;
- створення ефективних форм і механізмів управління інвестиційною діяльністю [7, 19].

В Україні порядок державного управління інвестиційною діяльністю визначається у Програмі розвитку інвестиційної діяльності на 2002–2010 рр. [2].

Державне управління інвестиційною діяльністю можна визначити як підзаконну, юридично-владну виконавчу та розпорядчу діяльність відповідних органів виконавчої влади по здійсненню покладених на них функцій управління, необхідних у процесі управління економічним розвитком країни.

Принципом взагалі називають закономірності, відносини, взаємозв'язки, керівну ідею, основне правило поведінки [8, 37]. Щодо принципів управління інвестиційною діяльністю, то це об'єктивні закономірності правильної організації та здійснення державою функцій управління, спрямованих на забезпечення ефективного залучення та використання інвестицій.

За змістом принципи державного управління інвестиційною діяльністю можна розділити на соціально-політичні, організаційні та спеціальні.

Державне управління інвестиційною діяльністю має базуватися на таких спеціальних принципах, як:

- принцип взаємної відповідальності інвесторів і держави;
- принцип дотримання основних прав і свобод інвесторів;
- принцип юридичної відповідальності інвесторів за порушення вимог законодавства України або міжнародних договорів;
- принцип послідовної децентралізації інвестиційного процесу та розширення змішаного фінансування інвестиційних проектів;
- принцип залучення іноземних інвестицій переважно для реалізації державних пріоритетних програм (проектів), спрямованих на здійснення структурної перебудови економіки та надання переваги завершенню раніше розпочатих будівництв, технічному переоснащенню та реконструкції діючих підприємств;
- принцип вдосконалення законодавства про інвестиційну діяльність [9, 16].

Зміст державного управління економікою визначається характером функцій, які реалізуються у процесі цієї діяльності. Функція — слово латинського походження, що означає "діяльність". Будь-яка управлінська діяльність є діяльністю по реалізації різноманітних за змістом, призначенням, обсягом функцій управління. Функції управління необхідно розглядати як дії, види, напрями діяльності суб'єкта управління відносно об'єкта, функція — це частина діяльності з управління, що характеризує його зміст.

Під функціями державного управління необхідно розуміти об'єктивно обумовлені дії, складову частину виконавчо-розпорядчої діяльності органів виконавчої влади (їх посадових осіб), що здійснюються від імені держави з метою реалізації її завдань в економічній, соціально-культурній та в адміністративно-політичній сферах суспільного життя.

У процесі управлінської діяльності здійснюються різноманітні за своїм змістом та призначенням функції, які можна об'єднати у три групи: загальні, спеціальні та допоміжні.

До загальних функцій управління належать: інформаційна, керівна, прогнозування, планування, організація, координація, контроль.

Інформаційна — одна із функцій, яка дає можливість мати уяву про характер і стан об'єкта управління, своєчасно приймати необхідні рішення по досягненню поставлених цілей управління. У зв'язку з цим жоден керуючий орган не може здійснювати діяльність по управлінню, не маючи відповідної інформації. Ця функція передбачає збирання, фіксацію, обробку, аналіз інформації та передачу її іншим органам.

У процесі виконання цієї функції при здійсненні державного управління інвестиційною діяльністю є необхідним створення реєстрів інвестиційних проектів, інформаційних банків даних про обсяг, види, форми та об'єкти інвестування. Необхідно мати банки даних з інформацією про потенційних інвесторів та про тих, хто вже здійснює інвестиційну діяльність, про проміжні результати здійснення інвестиційних проектів.

Прогнозування має велике значення при визначенні можливих наслідків іноземного інвестування в країні загалом й інвестування на рівні окремих галузей, територій, підприємств.

Планування знаходиться в тісному взаємозв'язку з прогнозуванням, а в ряді випадків переплітається з ним і є, по суті, формою його вираження. Як функція, планування знаходить своє вираження в актах державних органів, у яких відображаються кількісні та якісні планові показники розвитку економічних процесів на певний період.

Необхідно відзначити, що така функція, як планування, у процесі державного управління інвестиційною діяльністю може здійснюватися при визначенні обсягів залучення іноземних інвестицій за певний проміжок часу, встановленні переліку пріоритетних сфер та об'єктів іноземного інвестування, визначенні обсягів інвестування в конкретні галузі економіки, інші об'єкти інвестування та встановленні інших параметрів інвестування.

Організація — функція, за допомогою якої створюється, формується система, що управляє, та система, якою управляють. Цю функцію можна розглядати у двох аспектах: по-перше, як діяльність з побудови та вдосконалення структури якої-небудь системи та, по-друге, як діяльність із упровадження в життя управлінських рішень у

рамках функціонування визначеної та достатньо стабільної системи. Завдяки цій функції створюються, ліквідуються та реорганізуються суб'єкти державного управління інвестиційною діяльністю, встановлюються та реалізуються їх функції, права та обов'язки, визначається їх структура і т. д.

Керівництво характеризується як функція, за допомогою якої спрямовується діяльність, поведінка об'єкта управління з метою досягнення запланованих результатів. Через керівництво здійснюється безпосередній зв'язок між суб'єктом та об'єктом управління.

Координація — це функція, що дає змогу узгоджувати дії різних органів, підприємств та організацій при досягненні будь-яких спільних цілей, наприклад, по залученню та використанню іноземних інвестицій в Україні.

Контроль — одна із загальних функцій управління інвестиційною діяльністю. За допомогою контролю визначається ступінь відповідності процесу функціонування об'єктів інвестування прийнятним управлінським рішенням, виявляються результати впливу органів державного управління на процес інвестування та відхилень від управлінських рішень у цій галузі.

Проаналізувавши спеціальні функції державного управління інвестиційною діяльністю, їх можна умовно розділити на дві групи: функції по залученню інвестицій та функції по використанню інвестицій.

Серед функцій по залученню інвестицій можна виокремити:

- формування державної політики щодо залучення інвестицій;
- участь у міжнародному економічному співробітництві, роботі міжнародних економічних і фінансових організацій з метою залучення іноземних інвестицій, укладення міжнародних договорів з питань іноземного інвестування;
- визначення пріоритетних напрямів структурно-інвестиційної політики, пріоритетних напрямів використання інвестицій;
- здійснення обліку інформації щодо джерел інвестицій, потреб у їх залученні, напрямів та ефективності використання;
- створення сприятливих умов для діяльності інвесторів на території України та ін.

Виходячи з аналізу змісту положень та статутів про відповідні органи державної влади та інші установи, практики їх діяльності, можна визначити, що зазначені функції належать до компетенції Президента України, Кабінету Міністрів України, Міністерства зовнішніх економічних

зв'язків і торгівлі України, Міністерства економіки України, Міністерства фінансів України, Міністерства закордонних справ України, Національного агентства України з питань розвитку та європейської інтеграції [6, 160].

До функцій по використанню інвестицій можна віднести:

- організацію експертизи та конкурсного відбору інвестиційних проектів і програм, пошук їх виконавців;
- організацію збирання, вивчення й узагальнення пропозицій суб'єктів інвестиційної діяльності щодо надання та отримання інвестицій, ведення обліку заявок інвесторів та реципієнтів на участь в інвестиційних проектах і програмах;
- здійснення реєстрації інвестиційних проектів і програм.

Державну реєстрацію можна визначити як передбачений законодавством порядок здійснення уповноваженими органами державної влади посвідчення певних обставин та фактів. Реєстраційні процедури, що закріплені чинним законодавством, мають значний вплив на формування правового режиму іноземних інвестицій [10, 26].

Державна реєстрація іноземних інвестицій здійснюється відповідно до ст. 395 Господарського кодексу, Розділу III Закону України "Про режим іноземного інвестування" та Положення про порядок державної реєстрації іноземних інвестицій, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 928 від 7 серпня 1996 р. Проводять таку реєстрацію Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації протягом трьох днів після фактичного внесення інвестицій у порядку, що встановлюється Кабінетом Міністрів України [13, 609].

Для державної реєстрації іноземних інвестицій інвестор або уповноважена ним в установленому порядку особа подає органу державної реєстрації такі документи:

- лист-звернення на фірмовому бланку про державну реєстрацію внесеної іноземної інвестиції;
- інформаційне повідомлення про внесення іноземної інвестиції у 3-х примірниках з відміткою державної податкової інспекції за місцем здійснення інвестиції про її фактичне внесення. Порядок підтвердження органами державної податкової служби інформаційних повідомлень про фактичне внесення іноземних інвестицій та векселів, виданих під час увезення в Україну майна

як внеску іноземного інвестора до статутного фонду підприємства з іноземними інвестиціями, а також за договорами (контрактами) про спільну інвестиційну діяльність, затверджений Наказом ДПА України № 238 від 29 червня 2005 р. [4];

- статут (оригінал і копію);
- установчий договір (оригінал і копію);
- договір (контракт) про виробничу кооперацію, спільне виробництво та інші види спільної інвестиційної діяльності з відміткою про державну реєстрацію (оригінал і копію);
- митну декларацію (оригінал і копію) — при майнових внесках;
- фактури з перекладом (оригінали і копії) — при майнових внесках;
- транспортну накладну (оригінал і копію) — при майнових внесках;
- довідку банку (оригінал) — при грошових внесках;
- платіжні доручення (оригінали) про внесення заявником плати за реєстрацію;
- доручення (оригінал і копію) на особу, уповноважену в установленому порядку здійснювати державну реєстрацію іноземних інвестицій [3].

Державна реєстрація здійснюється шляхом присвоєння інформаційному повідомленню реєстраційного номера, який на всіх трьох примірниках засвідчується підписом посадової особи та скріплюється печаткою органу державної реєстрації. Перший примірник інформаційного повідомлення повертається заявникові як підтвердження факту державної реєстрації іноземних інвестицій, другий — надсилається поштовим відправленням Міністерству фінансів України в день здійснення реєстрації іноземної інвестиції, третій — залишається в органі, що здійснив її реєстрацію.

Відмова у державній реєстрації іноземних інвестицій можлива лише у разі невідповідності поданих документів вимогам, а також коли здійснення цієї інвестиції суперечить законодавству України.

Згідно зі ст. 13 Закону України “Про режим іноземного інвестування” незареєстровані іноземні інвестиції не дають права на одержання пільг та гарантій, передбачених цим законом [1, 13].

Так, за відсутності державної реєстрації неможливе повернення (репатріація) іноземної інвестиції у грошовій формі, а також прибутку (доходу) від інвестиційної діяльності. Відповідно до Правил торгівлі іноземною валютою, затвердженими Постановою НБУ № 281 від 10 серпня 2005 р., однією з обов’язкових документальних підстав купівлі валюти з метою повернення іно-

земної інвестиції, а також прибутків, доходів, інших коштів, одержаних іноземним інвестором від інвестиційної діяльності в Україні, є копія інформаційного повідомлення про внесення іноземної інвестиції (у разі повернення іноземної інвестиції — з відміткою органу, який здійснило державну реєстрацію іноземних інвестицій, про повне або часткове вилучення інвестицій) [5].

Відсутність державної реєстрації іноземних інвестицій не означає заборону на здійснення інвестиційної діяльності на території України та не є підставою для позбавлення іноземних інвесторів та суб’єктів господарювання з іноземними інвестиціями права на одержання пільг та гарантій, які згідно з законодавством України надаються незалежно від державної належності або наявності іноземної участі [12, 211].

Спеціальними функціями державного управління інвестиційною діяльністю, які уособлюють у собі таку загальну функцію управління, як інформаційна, є:

- інформування відповідних державних органів про можливість надання інвесторам пільг, що можуть бути передбачені законодавством та міжнародними договорами України;
- надання консультацій та забезпечення обміну інформацією між українськими та іноземними учасниками інвестиційних процесів, сприяння формуванню інфраструктури для забезпечення інвестиційної сфери міжнародного співробітництва в Україні;
- створення системи інформаційного супроводу проектів і програм міжнародного інвестиційного співробітництва, використання накопиченої інформації для економічного оцінювання інвестиційних проектів і програм, надання довідок, ведення звітності. Ці функції на сьогодні тією чи іншою мірою належать до компетенції місцевих державних адміністрацій, Міністерства зовнішніх економічних зв’язків і торгівлі України, Національного агентства України з питань розвитку та європейської інтеграції.

Важливими є функції контролю за ефективністю використання інвестицій, за виконанням суб’єктами інвестиційної діяльності вимог законодавства України та зобов’язань за міжнародними договорами, які належать до компетенції Міністерства зовнішніх економічних зв’язків і торгівлі України, Міністерства економіки України, Міністерства фінансів України, Міністерства закордонних справ України та інших органів виконавчої влади (а також правоохоронних органів).

Виконуючи свої функції та керуючись принципами діяльності, держава здійснює регулювання інвестиційної діяльності в Україні.

Отже, з метою реалізації економічної, науково-технічної та соціальної політики країни здійснюється державне регулювання інвестиційної діяльності. Воно визначається планами і програмами розвитку народного господарства, бюджетами та передбаченими в них обсягами державного фінансування. При цьому створюються пільгові умови інвесторам, які здійснюють інвестиції у найважливіші (для задоволення суспільних потреб) напрями, і насамперед у соціальну сферу, технічне вдосконалення виробництва, упровадження відкриттів і винаходів.

Державне регулювання інвестиційної діяльності охоплює регулювання її умов, а також пряме управління державними інвестиціями за допомогою системи податків з диференціацією об'єктів і суб'єктів оподаткування, податкових ставок і пільг. Для регулювання інвестиційного попиту може вводитися диференційований податок на інвестиції; здійснюватися спеціальна амортизаційна політика, у тому числі з прискореною амортизацією основних фондів. При цьому пільги щодо амортизації можуть встановлюватися диференційовано для окремих галузей і сфер економіки, елементів основних фондів, видів устаткування шляхом надання фінансової допомоги у вигляді дотацій, субсидій, субвенцій, бюджетних позик на розвиток окремих регіонів, галузей, виробництв; здійснення кредитної політики; впровадження державних норм і стандартів, антимонопольних заходів; приватизації державної власності, що включає незавершене будівництво; здійснення політики ціноутворення; створення певних умов користування землею та іншими природними ресурсами; експортування інвестиційних проектів.



## Література

1. *Про режим іноземного інвестування*: Закон України № 93/96-ВР від 19 березня 1996 року (станом на 11.06.2003 р.) // ВВР України. — 1996. — № 19. — Ст. 80.
2. *Про затвердження Програми розвитку інвестиційної діяльності на 2002–2010 роки*: Постанова Кабінету Міністрів України № 1801 від 28 грудня 2001 р. // Офіц. вісн. України. — 2002. — № 12.
3. *Про порядок державної реєстрації іноземних інвестицій*: Положення, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 7 серпня 1996 р. № 928 // Уряд. кур'єр. — 1996. — 3 жовт.
4. *Порядок підтвердження органами державної податкової служби інформаційних повідомлень про фактичне внесення іноземних інвестицій та векселів, виданих під час увезення в Україну майна як внеску іноземного інвестора до статутного фонду підприємства з іноземними інвестиціями, а також за договорами (контрактами) про спільну інвестиційну діяльність, затверджений Наказом ДПА України № 238 від 29 червня 2005 р.* // Офіц. вісн. України. — 2005. — № 29. — С. 358.
5. *Правила торгівлі іноземною валютою, затверджені Постановою НБУ № 281 від 10 серпня 2005 р.* // Офіц. вісн. України. — 2005. — № 24.
6. *Бевза В. І.* Нормативно-правове забезпечення державної регуляторної політики у сфері інвестиційної діяльності в Україні // *Правове життя: сучасний стан та перспективи розвитку*: Зб. тез наук. доп. за матеріалами IV Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, м. Луцьк, 14–15 березня 2008 р. / Уклад. М. Л. Марченко, Н. М. Гончаров, І. О. Коритнюк, О. О. Мартишук, В. В. Мачуха, І. Є. Смага, Д. С. Чернета. — Луцьк: ПП. Іванюк В. П., 2008. — 360 с.
7. *Білецька Г. М., Ковтунович Н. Л.* Інвестиційний клімат: проблеми сучасності та шляхи покращення // *Економіка. Фінанси. Право*. — 2007. — № 10. — С. 17–20.
8. *Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю., Гордієнко Л. Ю.* Державне управління: Навч. посіб. / За ред. А. Ф. Мельник. — 2-ге вид., випр. і допов. — К.: Знання, 2004. — 342 с.
9. *Іванюк В. О.* Політика держави щодо інвестиційної діяльності в Україні та перспективного прямого іноземного інвестування // *Актуальні пробл. екон.* — 2007. — № 11(77). — С. 12–17.
10. *Малыга В., Олейников О.* Влияние государственной регистрации иностранных инвестиций на формирование их правового режима // *Предпринимательство, хозяйство, право*. — 2006. — № 5. — С. 26–30.
11. *Марцин В. С.* Удосконалення державного регулювання інвестиційної діяльності в економіці України // *Актуальні пробл. екон.* — 2007. — № 5 (71). — С. 47–59.
12. *Поєдинок В. В.* Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. — К.: Юрінком Інтер, 2006. — 288 с.
13. *Щербина В. С.* Господарське право: Підруч. / 4-те вид., перероб. і допов. — К.: Юрінком Інтер, 2009. — 640 с.

*В оглядово-узагальнюючому плані розглянуто державне управління інвестиційною діяльністю.*

*Основну увагу приділено правовому регулюванню інвестиційної діяльності та її проблемам, основним напрямам інвестиційної політики держави, проаналізовано спеціальні функції державного управління інвестиційною діяльністю, а також обґрунтовано важливість державної реєстрації іноземних інвестицій.*

*Дослідження було здійснено на основі нормативно-правової бази та наукової літератури.*

*В обзорно-обобщающем плане рассмотрено государственное управление инвестиционной деятельностью.*

*Основное внимание уделено правовой регуляции инвестиционной деятельности и ее проблемам, основным направлениям инвестиционной политики государства, проанализировано специальные функции государственного управления инвестиционной деятельностью, а также обоснована важность государственной регистрации иностранных инвестиций.*

*Исследование было осуществлено на основе нормативно-правовой базы и научной литературы.*

*It is the article of surveying-summarizing character, state administration by investment activity is considered in which.*

*Basic attention is spared to the legal adjusting of investment activity and its problems, basic directions of investment policy of the state, analysed special functions of state administration by investment activity, and also importance of state registration of foreign investments is grounded.*

*Research was carried out on the basis of normatively-legal base and scientific literature.*

**Надійшла 7 лютого 2011 р.**

## **ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Наукові праці МАУП, 2011, вип. 1(28), с. 113–118

*Розкрито методичний підхід і процедуру оцінювання якості менеджменту, що засновані на аналізі рівня виконання окремих функцій управління на туристичному підприємстві. На основі експериментальних розрахунків обґрунтовується можливість використання запропонованої методики у практичній роботі туристичних фірм.*

Структурна перебудова і реформування економіки України висувають об'єктивні завдання щодо визначення напрямів і механізмів розв'язання проблем ефективного функціонування підприємств сфери туризму, підвищення рівня якості туристичних послуг з метою активізації як внутрішнього, так і міжнародного туризму. В умовах ринкової економіки якість товарів, послуг та менеджменту є вирішальним гвинтиком конкурентоспроможності підприємства. В Україні все більше уваги приділяється зазначеним питанням. На сьогодні одним з головних завдань для вітчизняних підприємств є створення системи якості, яка б забезпечувала створення конкурентоспроможного туристичного продукту.

Питання якості стали предметом активних досліджень вітчизняних вчених у 90-х роках ХХ ст., коли підприємства після розпаду Радянського Союзу опинилися перед необхідністю адаптації до світового ринку, передусім у плані його вимог до якості товарів, послуг, менеджменту. Дослідженню проблем управління якістю в туристичній сфері присвятили свої праці такі вчені, як С. Гаврилюк, А. Гайдук, М. Новак, О. Тимошук, Т. Ткаченко, Л. Шульгіна. Проте ціла низка важливих питань якості й досі ретельно не розглядалась, або ж тільки була окреслена без їх ґрунтового наукового дослідження.

У теорії і практиці управління якістю розглядається як комплексне, багатогранне поняття. Воно охоплює якість туристичних продуктів фірми, якість обслуговування клієнтів та якість менеджменту на підприємстві. Якщо перші дві

складові можна вважати більш-менш розробленими науковцями [1; 3; 4], то остання — якість менеджменту — потребує, на наш погляд, більш детального розгляду з точки зору поглиблення методичного підходу до аналізу, обґрунтування можливості і необхідності його застосування в практиці роботи туристичних підприємств.

Розробимо та обґрунтуємо методики визначення рівня якості менеджменту туристичної фірми на основі аналізу виконання його ключових функцій.

Першочерговим завданням для вивчення і аналізу якості менеджменту в туристичній фірмі є визначення показників, за якими проводитиметься це оцінювання. Можна скористатися економічними показниками, що характеризують основні напрями господарської діяльності підприємства: виробничу, фінансову, маркетингову, інвестиційну. Наприклад, С. Нездоймінов пропонує при оцінюванні якості менеджменту в туристичній фірмі використовувати такі показники, як обсяги продажу послуг, платежі до бюджету, частка ринку, вартість бізнесу та ін. [2, 153]. В основі такого підходу є припущення, що якщо ці показники зросли за період, що аналізується, то менеджери у турфірмі впоралися зі своїми завданнями. Можливо, такий підхід є прийнятним за якимось загальним оцінюванням діяльності організації, але для отримання точної картини якості менеджменту за кожною його функцією він навряд чи придатний. Тому здійснимо аналіз якості менеджменту фірми, заснований на оцінюванні рівня виконання на підприємстві основних базових функцій менеджменту.

Отже, включимо до числа основних функцій менеджменту такі: планування, організація, мотивація, контроль, координація.

Крім того, необхідно виокремити шосту функцію менеджменту — інтегративну, що дасть змогу розглядати перші п'ять як єдину систему.

Коротко зупинимося на характеристиці кожної функції.

Функція планування покликана дати відповіді на такі три головні питання:

- Де організація знаходиться зараз відносно поставлених цілей і прийнятої місії?
- У якому напрямі організація має намір розвиватися?
- Якими способами організація має намір досягти прогнозованих цілей?

Організація включає діяльність по реалізації поставлених завдань, формуванню раціональної структури підприємства, забезпеченню виробничого процесу всіма необхідними ресурсами: трудовими, матеріальними, фінансовими, інформаційними. Завдання керівника на цьому етапі — побудувати бізнес-процес максимально ефективно.

Мотивація розглядається як функція управлінської діяльності, направлена на спонукання конкретних працівників до дій, на досягнення мети організації через особисту зацікавленість.

Контроль є формою зворотного зв'язку, що постійно діє і необхідний для своєчасної перевірки якості бізнес-процесу на кожному його етапі. Правильно налагоджена система контролю дає змогу підвищити ефективність діяльності підприємства, уникнути витрат, пов'язаних з усуненням дефектів і підвищити довіру з боку споживачів, партнерів, акціонерів, суспільства та інших зацікавлених сторін.

Координація, як функція менеджменту, надзвичайно важлива для регулювання і постійної діагностики системи управління. Аналіз відхилень в роботі і коригування поточних планів і завдань відповідно до ситуації, що змінюється, — одне з основних завдань координації.

Інтегративну функцію будемо вважати життєвою силою діяльності організації, і рівень цієї сили визначається станом перших п'яти функцій. Таким чином, інтегративна функція відбиватиме загальний стан системи менеджменту організації.

Оцінка системи менеджменту організації у рамках обраної нами функціональної моделі передбачає аналіз п'яти управлінських функцій, які, відповідно, є оцінними критеріями моделі. Кожен з п'яти критеріїв містить п'ять субкритеріїв. Таким чином, функціональна модель оцінювання менеджменту об'єднує 25 оцінних категорій.

Проаналізуємо за допомогою цієї моделі якість менеджменту в туристичній фірмі-операторі "Орбіта", яка реалізує свої послуги в Одеському регіоні, заснована на приватній власності, діє понад десять років і тому має певний досвід на ринку.

Для отримання необхідної інформації нами було проведено опитування менеджерів компанії методом анкетування. Двадцять п'ять питань відповідають 25 оцінним категоріям. Кожне питання передбачає п'ять варіантів відповіді з можливістю вибрати лише один варіант. Експертний аналіз кожної з 25 категорій визначає п'ять варіантів управлінської діяльності в організації (табл. 1)

Таблиця 1

**Шкала оцінювання якості менеджменту в туристичній фірмі "Орбіта"**

Шкала оцінки, бал	Стан категорії менеджменту
0	Діяльність не проводиться
1	Діяльність проводиться не постійно, а час від часу
2	Діяльність проводиться частково, залежно від ситуації
3	Діяльність проводиться постійно і систематично
4	Діяльність проводиться максимально ефективно

Найвища оцінка по кожній з 25 оцінних категорій (питань) становить 4 бали. Відповідно максимальний результат по кожній з п'яти функцій менеджменту — 20 балів.

Надати свої оцінки якості менеджменту у фірмі пропонувався керівнику фірми, а також менеджерам, які виконують функції, що на них покладені за штатним розписом. Середній бал по кожному з 25 питань обчислювався за формулою:

$$J_c = (J_k + J_m) / 2,$$

$J_c$  — середній бал з кожного питання, що зазначалось у анкеті;

$J_k$  — середня оцінка керівника фірми;

$J_m$  — середня оцінка менеджерів;

$n$  — оціночне питання.

Передусім розглянемо результати опитування щодо якості виконання першої функції-планування. Вони подані у табл. 2.

Таким чином, як бачимо, за оцінкою працівників планування у фірмі "Орбіта" поставлено на достатньо високому рівні. Розглянемо докладніше, у яких напрямках здійснюється робота.

На початку нового фінансового року на підприємстві складається стратегічний план із виз-

Таблиця 2

**Результати оцінювання якості менеджменту за функцією “Планування” у фірмі “Орбіта”**

Найменування функції менеджменту	Максимальна оцінка	Фактична оцінка
<b>1. Планування</b>	20	17
1.1. Встановлення цілей і стратегічних завдань	4	4
1.2. Збирання й аналіз інформації про клієнтів і ринок	4	3,5
1.3. Деталізація бізнес-процесу	4	3,5
1.4. Збирання й аналіз інформації про конкурентів і еталонні компанії	4	3
1.5. Планування ресурсів	4	3

наченням запланованих показників проданих турів, фінансових надходжень, нових потенційних і залучених клієнтів, витрат по всім статтям, загального прибутку. Особливе значення приділяється плануванню ресурсів, оскільки керівництво намагається не брати позики на здійснення діяльності, наперед зважуючи власні можливості. У скороченому, але більш деталізованому варіанті такий план складається на кожний квартал і місяць. Проте ця діяльність проводиться не систематично і потребує вдосконалення.

На підприємстві проводяться маркетингові дослідження, які спрямовані на вивчення потреб споживачів (у формі соціологічних опитувань, аналізу власного досвіду і вивчення досліджень інших компаній), потреб і вимог ринку. Значна увага приділяється аналізу конкурентів — вивчається їх досвід, потужності, системи управління якістю, особливості надання послуг тощо.

Загалом, можемо зробити висновок про високий рівень якості менеджменту у цьому напрямі.

Розглянемо тепер результати оцінювання якості менеджменту за функцією “Організація”, що наведені у табл. 3.

Доволі висока оцінка якості менеджменту за функцією “Організація” пояснюється тим, що на підприємстві сформована чітка організаційна структура, повноваження і обов’язки розподілені між працівниками фірми і затверджені посадовими інструкціями, проте існують випадки виконання працівниками чужих обов’язків, що пов’язано із завантаженістю компанії у сезонний період.

У туристичній фірмі “Орбіта” працівникам дають змогу підвищувати свій рівень за допомогою спеціальних підготовчих курсів, семінарів і тренінгів із техніки продаж, які сплачує підпри-

Таблиця 3

**Результати оцінювання якості менеджменту за функцією “Організація” у фірмі “Орбіта”**

Найменування функції менеджменту	Максимальна оцінка	Фактична оцінка
<b>2. Організація</b>	20	17
2.1. Формування організаційної структури	4	4
2.2. Розподіл повноважень і встановлення обов’язків	4	3
2.3. Умови для створення самонавчальної організації	4	3
2.4. Виконання основного процесу	4	3,5
2.5. Ефективність процесу створення нових цінностей для клієнтів	4	3,5

ємство. Так, наприклад, менеджер з туризму, що спеціалізується на авіатурах по Європі, пройшла курс з вивчення системи Амадеус.

Підприємство постійно впроваджує нові послуги, проводиться активна діяльність по формуванню у клієнтів прагнення до активного відпочинку, бажання побачити щось нове.

Загалом, можемо відзначити, що якість менеджменту за показником “Організація” є достатньо високою, хоча існують можливості для її підвищення. Загальна оцінка критерію “Організація” — 17 балів.

Проаналізуємо результати оцінювання якості менеджменту за показником “Мотивація”, використовуючи табл. 4.

Таблиця 4

**Результати оцінювання якості менеджменту за функцією “Мотивація” у туристичній фірмі “Орбіта”**

Найменування функції менеджменту	Максимальна оцінка	Фактична оцінка
<b>3. Мотивація</b>	20	15,5
3.1. Лідерство і корпоративна культура	4	4
3.2. Умови для навчання і професійної освіти працівників	4	3
3.3. Рівень потреб працівників	4	2,5
3.4. Залучення працівників до процесу самовдосконалення	4	3
3.5. Задоволеність працівників результатами їх діяльності	4	3

З таблиці бачимо, що слабкими сторонами критерію “Мотивація” в туристичній фірмі “Орбіта” є рівень задоволення особистих потреб працівників, хоча на підприємстві існує система преміальних персоналу за результатами роботи протягом кварталу.

Туристична фірма “Орбіта” є суб’єктом малого підприємництва, яка не має керівників підрозділів, тому просування вище своєї посади дуже складний процес при функціональній організаційній структурі підприємства. У перспективі туристична фірма “Орбіта” прагне збільшити чисельність персоналу та призначити керівників відділів з туризму та з авіаперевезень. Це, у свою чергу, посилить зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці та саморозвитку. Підприємство шляхом анонімних анкетувань може визначити рівень потреб працівників і раз на місяць обирати найкращого працівника компанії. Це сприятиме підвищенню зацікавленості персоналу результатами своєї роботи і задоволенню особистих потреб.

Проаналізуємо систему контролю на підприємстві за результатами опитування, що подані у табл. 5.

Таблиця 5

**Результати оцінювання якості менеджменту за функцією “Контроль” фірми “Орбіта”**

Найменування функції менеджменту	Максимальна оцінка	Фактична оцінка
<b>4. Контроль</b>	20	13,5
4.1. Система контролю якості на кожному етапі бізнес-процесу	4	2
4.2. Критерії оцінки результатів діяльності	4	2,5
4.3. Визначення ступеня задоволеності споживачів	4	4
4.4. Рациональне використання ресурсів	4	2
4.5. Відповідність отриманих результатів встановленим цілям	4	3

Слід відзначити, що на підприємстві існує система контролю. Кожний працівник відповідає за результати своєї діяльності. Аналізується відповідність запланованих показників стратегічного плану із реальними. Спостерігається зацікавлене ставлення керівництва компанії до задоволення інтересів клієнта. Турфірма “Орбіта” постійно прагне стежити за зміною смаків, вимог, інтересів своїх споживачів. Після повернення з туру туристи заповнюють анкети. Питання в анкетах згруповані таким чином, що керівництво отримує інформацію щодо якості самої туристичної дестинації (інформація щодо інфраструктури, менеджменту, харчування, номерного фонду, пляжу і т. ін.). Як бачимо, клієнт бере безпосередню участь в оцінюванні якості послуг і контролю за нею. Турфірма зорієнтована на консультування з питань вибору про-

позиції, найбільш сприятливої для конкретного клієнта і відповідної його запитам і чеканням. Саме завдяки цьому на підприємстві майже 70 % споживачів – постійні клієнти.

Для того щоб зробити систему контролю на підприємстві “Орбіта” більш ефективною, треба створити всебічний, повний, об’єктивний та безперервний контроль якості управління, який включатиме:

- створення методик і критеріїв, завдяки яким можна співвіднести вимоги стандартів з фактичним станом справ;
- створення системи самоконтролю персоналу;
- постійне застосування засобів оцінювання якості послуг, які надаються.

При створенні системи контролю необхідно також дотримуватися принципу безперервності. Система контролю якості послуг має забезпечувати контроль на всіх етапах технологічного циклу і за всіма параметрами туристичної послуги. Крім того, функція контролю має забезпечувати гнучкість і можливість коригування всіх інших дій по забезпеченню якості послуг.

Розглянемо якість менеджменту у фірмі за показником “Координація”, відповідні дані якого подані у табл. 6.

Таблиця 6

**Результати оцінювання якості менеджменту за функцією “Координація” у фірмі “Орбіта”**

Найменування функції менеджменту	Максимальна оцінка	Фактична оцінка
<b>5. Координація</b>	20	18
5.1. Координація перших чотирьох функцій	4	3,5
5.2. Встановлення внутрішніх взаємозв’язків в організації	4	4
5.3. Система розв’язання конфліктів	4	4
5.4. Поточний аналіз відхилень: перегляд і коригування планів	4	3,5
5.5. Інформаційний менеджмент	4	3

Як бачимо, на підприємстві досить сильно розвинена координація різних повноважень і напрямів діяльності. Проводиться постійний перегляд і коригування стратегічних планів, розвинений інформаційний менеджмент.

Після отримання і розрахунку всіх необхідних даних про якість менеджменту за кожною з п’яти функцій є можливість надати кількісну характеристику загальній системі менеджменту, що склалась на туристичній фірмі, яка обстежувалась (табл. 7).

Таблиця 7

**Загальна оцінка якості менеджменту  
у туристичній фірмі “Орбіта”**

Функції менеджменту	Максимальна оцінка	Фактична оцінка
1. <b>Планування</b>	20	17
2. <b>Організація</b>	20	17
3. <b>Мотивація</b>	20	15,5
4. <b>Контроль</b>	20	13,5
5. <b>Координація</b>	20	18
Загальна оцінка менеджменту	100	81

Для наочного зображення результатів оцінювання якості менеджменту у туристичній фірмі “Орбіта” можна використати пентаграму (рис. 1), на яку може бути накладений управлінський профіль організації, побудований з урахуванням оцінок по кожному з п’яти показників функціональної моделі. Управлінський профіль є графічним зображенням стану загальної якості менеджменту, що дає змогу чітко побачити напрями, які передусім вимагають детального аналізу і вдосконалення на зазначеному підприємстві.

Такий підхід висвітлює сильні та слабкі сторони туристичної фірми, напрями, які вимагають першочергових поліпшень у системі управління на підприємстві.

Зображений на рис. 1 управлінський профіль підприємства вказує на те, що компанія має проблеми з мотивацією і контролем. Саме ці напрями за результатами загального оцінювання менедж-

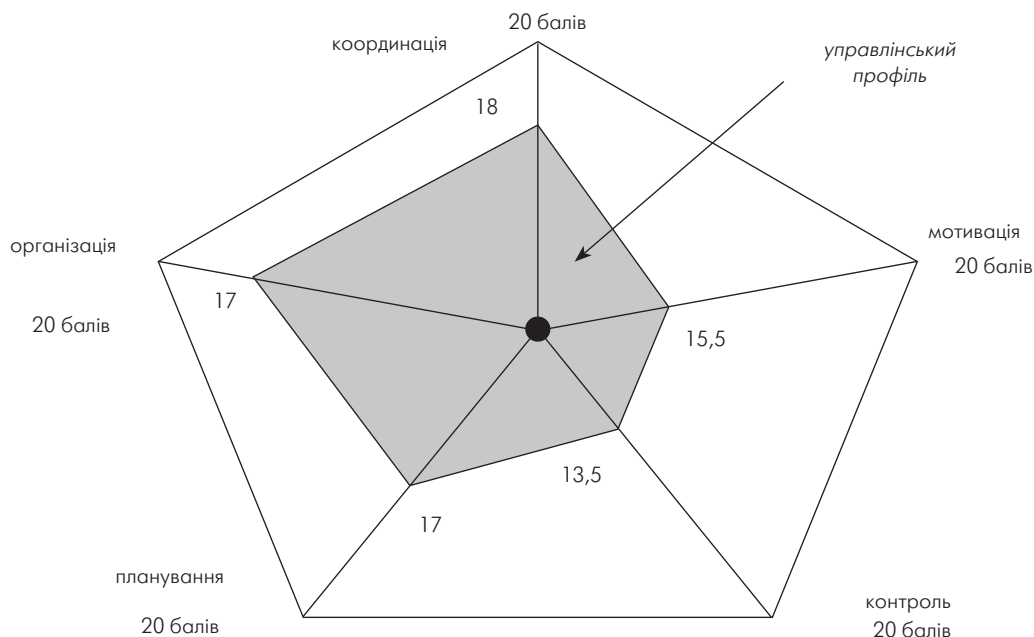
менту вимагають детального аналізу і вдосконалення у даній компанії.

У цілому систему якості менеджменту у фірмі “Орбіта” можна визначити як задовільну за оцінкою керівника і працівників компанії.

Наведена функціональна модель передбачає обчислення загальної оцінки менеджменту, вона вказує на рівень якості менеджменту у конкретній організації. Для отримання більш точної картини стану менеджменту можна виокремити різні його рівні. У рамках методології зазначеної функціональної моделі виокремимо п’ять рівнів розвитку (зрілості) менеджменту організації (табл. 8).

Якщо порівняти отриману нами у туристичній фірмі “Орбіта” загальну оцінку якості менеджменту у 81 бал з даними табл. 8, то можна зробити висновок, що поточний стан менеджменту на туристичному підприємстві оцінюється позитивно і віднести його до 5-го найвищого рівня.

Досвід експериментальної перевірки моделі функціональної оцінки якості менеджменту на кількох туристичних фірмах-операторах показує, що вона здатна ставити правильний діагноз поточному стану менеджменту на підприємстві, виявляти його сильні і слабкі сторони. Більше того, підприємство, яке візьме на озброєння дану методику, має шанс поліпшити свої бізнес-результати і отримати певні конкурентні переваги на цільовому ринку. Запропонована методика не вимагає надто складних розрахунків чи володіння особливими інструментами дослідження і тому може застосовуватися в кожній туристичній фірмі.



**Рис. 1. Управлінський профіль підприємства “Орбіта”**

## Рівні розвитку менеджменту організації

Рівень	Оцінка (бали)	Характеристика стану менеджменту
I	(0~20)	Управління проводиться безсистемно, цілі не визначені або дуже розпливчасті. Для подальшого розвитку необхідно суттєво переглянути принципи ведення бізнесу
II	(21~40)	Система менеджменту має потенціал для розвитку, проте ці можливості реалізуються слабо. Керівництву необхідно, проявивши ініціативу, чіткіше визначити цілі і розробити стратегію розвитку системи менеджменту на основі якості
III	(41~60)	Система менеджменту на підприємстві сформувалась. Необхідно акцентувати увагу на оптимізації бізнес-процесу і поліпшенні якості на кожному його етапі. Удосконалюючи систему управління, слід враховувати важливість споживача і важливість персоналу
IV	(61~80)	Постійне вдосконалення якості менеджменту здійснюється по більшості напрямів. Необхідно підтримувати динаміку поліпшень і почати перетворення проблемних сфер діяльності, що залишилися, використовуючи бенчмаркінг та інші стратегії удосконалення
V	(81~100)	Досягнуто максимальних результатів на всіх напрямках управлінської діяльності, система менеджменту є еталонною



## Література

1. Герасименко В. Г., Бедрадіна Г. К. Вибір і застосування методики оцінки якості послуг на туристичному підприємстві // Наук. вісн. — Одеський держ. ун-т. Всеукр. асоціація молодих науковців — Науки: економіка, політологія, історія. — 2008. — № 14 (70).
2. Нездоймінов С. Г. Туризм як фактор регіонального розвитку: методологічний аспект та практичний досвід. — Одеса: Астропринт, 2009. — 304 с.
3. Каченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: Монографія. — 2-ге вид., випр. та допов. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. — 436 с.
4. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу: Монграфія. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. — 597 с.

*Розглянуто процес підвищення рівня якості менеджменту на підприємстві. Аналіз якості менеджменту фірми досліджується за допомогою якісних і кількісних методів. Наведено результати експериментальної перевірки моделі функціонального оцінювання якості менеджменту, які показують, що вона здатна ставити правильний діагноз поточному стану менеджменту на підприємстві, виявляти його сильні і слабкі сторони і це дає можливість фірмі поліпшити свої бізнес-результати й отримати певні конкурентні переваги на цільовому ринку.*

*Рассмотрено процесс повышения уровня качества менеджмента на предприятии. Анализ качества менеджмента фирмы исследуется при помощи качественных и количественных методов. Представлены результаты экспериментальной проверки модели функциональной оценки качества менеджмента, которые показывают, что она способна ставить правильный диагноз текущему состоянию менеджмента на предприятии, выявлять его сильные и слабые стороны, что позволяет фирме улучшить свои бизнес-результаты и получить определенные конкурентные преимущества на целевом рынке.*

*This article analyzes the process of improving the quality of management in the enterprise. Analysis of quality of firm management is studied by means of qualitative and quantitative methods. The author cites the results of experimental verification of models of functional assessment of management quality, which show that it is able to provide the correct diagnosis of the current state of management at the enterprise, identify its strengths and weaknesses, and this gives us an opportunity to improve their business results and gain some competitive advantage in target market.*

Надійшла 8 лютого 2011 р.

## **КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ ТРАНЗИТИВНОГО ТИПУ**

Наукові праці МАУП, 2011, вип. 1(28), с. 119–124

*Сукупність певних факторів у їх системній взаємодії є достатньою інформаційною базою, на основі якої можна побудувати індикатори відстеження банківської кризи для консервативно налаштованого фінансового інституту. З цієї точки зору розглядаються основні міжнародні фінансові стратегії транзитивного типу і їх суттєві ознаки у світовій економіці.*

Кожна банківська криза, що відбулася протягом десяти останніх років, є своєрідною і відрізняється від попередніх. Проте фактори, які сприяють її розвитку, часом схожі. Наприклад, мексиканська банківська криза середини 1990-х років, що виникла в результаті “перегріву” місцевої банківської системи (чому сприяло бурхливе зростання обсягів іноземних інвестицій), відрізняється від турецької банківської кризи, що виникла насамперед через відплив спекулятивних коштів із місцевого фінансового ринку. Проте можна виокремити спільні фактори, які мали місце в усіх системних банківських кризах країн, що розвиваються, а саме: лібералізація місцевої фінансової системи; концентрація спекулятивного капіталу на місцевих слабозвинених фінансових ринках; низька капіталізація банківської системи і, як наслідок, її слабкість; концентрація внутрішніх позик у галузях, що залежать від зовнішніх ринків; нерозвиненість фінансових інститутів; збільшення частки неворотних кредитів.

Труднощі, пов’язані з виявленням проблем у банківській системі на ранній стадії їх виникнення, зумовили створення фінансових моделей прогнозування криз, заснованих на ряді індикаторів, завдяки аналізу яких це було зроблено. Використовуючи основу теорії мультиваріаційного логіта, можна змоделювати і встановити ймовірність виникнення банківської кризи на ранній стадії її розвитку.

При цьому особливе значення має розуміння сутності тих процесів, які ми прийняли як базові.

До них передусім належать фінансова лібералізація та пов’язаний з нею приплив іноземних інвестицій.

Відомо, що рахунок платіжного балансу, у якому відображається рух капіталу, товарів і послуг, складається з рахунку поточних операцій і рахунку капітальних операцій. У свою чергу, рахунок капітальних операцій включає три види інвестицій:

- прямі іноземні інвестиції (ПІІ);
- портфельні інвестиції;
- інші інвестиції (кредити, програми допомоги та підтримки тощо).

На думку експертів з МВФ, одним із факторів, що стимулюють зростання прямих і портфельних іноземних інвестицій у країну, є лібералізація зовнішнього платіжного рахунку. Лібералізація операцій за рахунком платіжного балансу є необхідним компонентом політики лібералізації економіки в країнах, що розвиваються. Принаймні так вважали до настання криз в Азії та Південній Америці протягом десяти останніх років. Після всього, що відбулося, міжнародні експерти обережніше ставляться до процесів лібералізації в економіках, які формуються.

Так, на думку македонського доктора економічних наук експерта-фінансиста з політики кредитної МВФ Ксенте Богєва, ключовим терміном політики лібералізації національних урядів країн, що розвиваються, має бути “послідовність”, а саме поетапна і послідовна програма лібералізації, спрямована на зміцнення фінансової системи країни [1, 124–129].

Вільний рух капіталу за умов низької капіталізації банківської системи, концентрації кредитного портфеля, урядових гарантій у разі інвестицій у певні сектори економіки, залежності центрального банку фактично призводить до неготовності фінансової системи країни до шоків ситуацій, що час від часу виникають у результаті процесів у світовій економіці.

Як показує світова практика, лібералізація капітального рахунку сама по собі не спричиняє збільшення обсягів ПП в країну, хоча й є одним з найважливіших інструментів у механізмі ринкових реформ у країнах, що розвиваються, використання якого має значущі наслідки.

Як правило, з початком економічних реформ відбувається відплив національного капіталу, але лібералізація операцій за рахунком платіжного балансу може сприяти його поверненню у формі прямих і портфельних інвестицій, оскільки проведення державою лібералізаційної політики певною мірою створює необхідний державний захист цим інвестиціям.

Наприклад, більшу частину прямих іноземних інвестицій Китаю можна віднести на повернення, реінвестицію капіталу з Тайваню і Гонконгу. Те саме відбувається в економіках Республіки Македонія, Росії та України, коли йдеться про повернення капіталу з Кіпру та з інших країн. Таким чином, лібералізація капітального рахунку створює сприятливий ґрунт для припливу іноземного капіталу в банківську систему, збільшуючи тим самим конкуренцію серед місцевих фінансових компаній, сприяючи зростанню обсягів кредитування, а також посилюючи конкурентну боротьбу за ресурсну базу.

Як підкреслює польський учений Г. Колодко, Центральний банк, лібералізувавши капітальний рахунок, дає зрозуміти інвесторам, що зниження інфляції стає пріоритетом у грошовій політиці держави. Тим самим стимулюється зміцнення довіри до банківського сектору країни в цілому. Варто підкреслити, що лібералізація капітального рахунку сама по собі не збільшує приплив іноземних інвестицій. Для цього мають бути створені умови, які б сприяли присутності іноземних компаній в економіці країни [2, 119–123].

Перш ніж здійснювати лібералізацію капітального рахунку, владі, і це має добре розуміти фінансове співтовариство, необхідно здійснити ряд послідовних кроків зі створення фундаменту для припливу іноземного капіталу.

1. Лібералізація поточного рахунку. Якщо існує контроль за торгівлею товарами і послугами, то лібералізація капітального ра-

хунку може тільки ще більше стимулювати приплив інвестицій в і без цього сприятливі сектори економіки, створюючи тим самим ще більшу їх концентрацію.

2. Скасування лобіювання та урядових гарантій в особливих секторах економіки. Азійська криза продемонструвала, що політика урядових субсидій і гарантій за позиками має тенденцію до реінвестування. Іноземні інвестори мають бути впевнені, що не буде фаворитизму стосовно вже створених місцевих компаній. Тому дуже важливо, щоб лібералізація капітального рахунку відбувалася в період, коли місцеві підприємства будуть здатні вести конкурентну боротьбу з іноземними компаніями.
3. Незалежність центрального банку. Лібералізація капітального рахунку означає кінець прив'язаного обмінного курсу. Змінний обмінний курс, який, по суті, є якорем у грошовій системі й контролюється через грошові механізми центрального банку, повинен підтримуватися незалежним фінансовим органом. Існує великий досвід розвитку інших країн, який підказує, що це можливо тільки в разі незалежності центрального банку.
4. Розвинена банківська система. Заощадження громадян є більш стабільним, ніж іноземні вливання, ресурсом для інвестицій, особливо для середнього і малого бізнесу. У країні, де відбуваються різні фінансові репресії, створення сильної банківської системи має стати пріоритетом [3, 71–79].

Зважаючи на викладене, необхідно висловити особливу думку про передбачуваність, прозорість і послідовність політики держави і розвиток ринку як умови припливу іноземних інвестицій (табл. 1).

Спекулятивний рух коштів на фінансових ринках чітко відображає справжній стан справ у фінансовій та законодавчій сферах країн, що розвиваються.

Найчастіше саме страх рухливості “гарячих” грошей стає поштовхом до реформ та інтеграції місцевих фінансових і законодавчих систем, змушує уряди країн транзитивного типу проводити прогнозовану фінансово-економічну програму.

Слід зазначити, що надмірна концентрація прямих іноземних інвестицій в окремих секторах економіки може гальмувати просування реформ у банківській та законодавчій сферах країни і, таким чином, лише віддаляти кризу банківської системи. Прямі іноземні інвестиції, як правило,

**Динаміка зовнішнього фінансування в країнах транзитивного типу**

(у млрд дол. США за 2001–2008 рр.)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Чисте зовнішнє фінансування	27,1	44,5	55,4	101,4	132,7	161,6	141,3	149,3
Кредити і позики МВФ	9,9	6,1	-5,1	-3,8	-5,9	-5,3	-3,1	-3,3

Джерело: Обраховано автором за статистичними даними МВФ [www.imf.org].

надходять у розвинені, високоприбуткові сектори економіки, де найчастіше вже існує підвищена концентрація інвестицій місцевого банківського сектору, сприяючи тим самим ще більшому перегріву економіки [4, 231–233].

Лібералізація капітального рахунку як останній етап у створенні умов для припливу іноземного капіталу має розглядатися спільно з іншими сприятливими факторами, створеними в результаті проведених реформ. Так, послідовна урядова антикризова політика формує передбачуваність і прозорість, що, як уже зазначалося, є головним чинником припливу іноземних інвестицій зокрема і посилення довіри ринку до фінансової системи загалом.

Про важливість іноземних інвестицій для розвитку економіки країн, що розвиваються, пишеться і говориться доволі багато. При цьому одні автори вбачають у даному процесі переважно позитивні результати, інші ж, не заперечуючи цієї важливості, наголошують на обов'язковій послідовності створення умов припливу в економіку країни відповідно прямих і портфельних (спекулятивних) інвестицій [5, 111–115].

Як відомо, існують дві основні форми іноземних інвестиційних вливань у країни з економіками, що розвиваються: прямі та портфельні (спекулятивні) інвестиції, вплив яких істотно відрізняється за ступенем дії на економічні процеси.

Менш ліквідні прямі інвестиції, які, як правило, приводять до збільшення іноземного акціонерного капіталу і, як наслідок, до інтеграції корпоративних, бухгалтерських і законодавчих стандартів країни із загальноприйнятими міжнародними. Крім того, існує ряд переваг, можливих тільки у разі прямих іноземних інвестицій:

- інвестиції у вигляді нових технологій і техніки;
- розвиток програм з підвищення кваліфікації персоналу;
- прибуток від прямих інвестицій надходить у місцевий бюджет у вигляді податків [6, 211–215].

Збільшення обсягів прямих іноземних інвестицій сприяє розвитку фінансового ринку в країні, що розвивається, оскільки це створює пе-

редумови для становлення і розбудови його інфраструктури.

1. Вхідження іноземних інвесторів у капітал компаній, що розвиваються, сприяє інтегруванню їх внутрішньої системи із загальноприйнятими міжнародними стандартами. Це може виражатися в підвищенні кваліфікації менеджменту компаній, в адаптації місцевих бухгалтерських стандартів до загальноприйнятих міжнародних.
2. Стосовно банківської системи, то тут іноземний банк може інтегрувати в систему місцевого банку вже напрацьовані методи з оцінювання ризиків під час кредитування різних проектів або запропонувати послуги, що вимагають досвіду взаємодії відразу кількох компаній у фінансовому холдингу.
3. Успішність таких програм, як банківське страхування, керування активами у разі пенсійного страхування, вимагає чіткої взаємодії на рівні менеджменту компаній і досвіду іноземних банків у цих життєво важливих для країн, що розвиваються, сферах. Інтегровані фінансові послуги, запропоновані іноземними фінансовими групами, дають можливість диверсифікувати грошові потоки банку не тільки за сегментною ознакою, а й за продуктивним рядом, сприяючи розвитку ліквідності банку [7, 323–327].
4. Прихід іноземного інвестора також сприяє розвитку компаній, які належать до малого і середнього бізнесу, і, безумовно, диверсифікує кредитні портфелі місцевих банків.
5. Прямі іноземні інвестиції часто сприяють змінам у законодавчій базі країни чи регіону. Труднощі законодавчого характеру, з якими мають справу іноземні інвестори, часто виявляють недосконалість законодавчої бази і сприяють її реформуванню.

Кризи, що відбувалися протягом останніх десяти років у Південно-Східній Азії, Мексиці, Аргентині, Туреччині, показали, що рівень прямих іноземних інвестицій не змінювався в гіршу сторону в разі підвищення ймовірності банківської кризи. Одна з причин неможливості швидкого виведення прямих іноземних інвестицій у перед-

кризовий період полягає в тому, що вони менш мобільні порівняно з іншими вкладеннями, часто присутні в економіці у вигляді завезеної техніки чи побудованого заводу.

На думку багатьох міжнародних інвесторів, головна причина цього полягає в тому, що більш ліквідні спекулятивні інвестиції, які приходять на місцеві слаборозвинені фінансові ринки часто у вигляді міжнародних позик, несуть із собою проблеми для банківської системи. Найчастіше такі запозичення захищені гарантіями місцевого уряду. Цей капітал є найбільш ліквідним і першим залишає національний (тобто внутрішній) фінансовий ринок у разі небезпеки. Вважають, що банківські кризи 1990-х років стали результатом саме таких втеч.

Існує думка, що банківської кризи 2000 р. в Туреччині можна було уникнути, якби фінансові вкладення мали форму менш ліквідних прямих інвестицій, а не спекулятивних портфельних [8, 16–28].

У період після кризи уряд Туреччини серйозно замислився над створенням умов, які б сприяли збільшенню обсягів прямих іноземних інвестицій як альтернативи спекулятивним портфельним вкладенням. Зазначимо, що не існує універсальних факторів, які б зумовлювали приплив ПІІ.

Наприклад, причини масованих уливань інвестицій в економіку Китаю докорінно відрізняються від факторів надходження інвестицій в економіку Ірландії чи Мексики. І все ж таки, створення передбачуваної економічної та політичної обстановки, разом з поетапною лібералізацією банківського сектору, реформами законодавчої бази і створенням сприятливої бюрократичної системи, — це шлях до збільшення обсягів прямих іноземних інвестицій у країну.

Таким чином, національним урядам держав, що розвиваються, необхідно формувати комплексну програму розвитку фінансового ринку таким чином, щоб сприяти припливу в економіку країни спочатку прямих і тільки потім, у міру розвитку фінансового ринку і створення необхідного набору фінансових інструментів, портфельних інвестицій.

Одна з проблем, що перешкоджають реальному оцінюванню фінансової ситуації на ринках, які розвиваються, полягає в недостатності та несвоєчасному надходженні інформації, що може допомогти в оцінюванні банківської кризи. Проте існує ряд загальнодоступних фінансових і макроекономічних показників, аналізуючи які можна виявити наростаючу слабкість банківської системи країни.

Пріоритетність тих чи інших показників варіює між різними країнами залежно від структури їхньої економіки і застосовуваних ними інструментів фінансового контролю за банківським сектором. З великої кількості використовуваних аналітиками показників ми виокремили чотири, на наш погляд, найзначущіших (при побудові моделі пророкування кризи банківської системи) індикаторів, за системної нестійкості яких банківська криза виявляється на ранній стадії свого розвитку.

У більшості праць, присвячених аналізу взаємозв'язку між лібералізацією фінансової сфери і банківськими кризами в країнах з ринком, що формується, наводяться два основних пояснення виникнення банківських криз:

- 1) фінансова лібералізація, що посилює вразливість банків перед макроекономічними шоками;
- 2) недоліки кредитно-грошової політики і систем нагляду за діяльністю комерційних банків.

На практиці прийняттю комерційними банками надмірних ризиків сприяють певні нормативно-правові та законодавчо регулюючі умови. Акціонери та керівники банків зацікавлені у прийнятті більш високих ризиків задля одержання відповідно більш високих доходів, які знижуються під впливом конкуренції. При цьому втрати від можливого банкрутства можна зменшити, запровадивши механізми державного регулювання. Крім того, виконання центральними банками функції кредитора “останньої інстанції”, а також реалізація планів реструктуризації збанкрутілих банків сприяють взяттю комерційними банками на себе підвищених ризиків [9, 413–415].

Таким чином, втручання державних органів у різних формах лежить в основі “морального ризику”. Аналіз причин виникнення банківських криз на ринках, що формуються, виявив один з головних аргументів, який пояснює прийняття банками, в основному іноземними, на себе надмірного ризику, — банки розраховують на підтримку з боку місцевих органів влади (табл. 2).

Проте такий аналіз характеризується певною обмеженістю, тому що зводиться до розгляду тільки зовнішніх щодо до банків причин: надмірного чи невідповідного державного втручання, фактично недостатньої фінансової лібералізації, особливостей законодавчих чи регулюючих умов. Подібні дослідження свідчать, що повне скасування державного втручання призводить до саморегулювання комерційних банків, що дає їм можливість брати на себе надмірні ризики [10, 25–29].

**Сальдо платежів за рахунок поточних операцій країн транзитивного типу**  
(у відсотках ВВП за 2002–2009 рр.)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Болгарія	-5,6	-2,4	-5,5	-5,8	-11,3	-15,9	-15,7	-14,7
Чехія	-5,3	-5,7	-6,3	-6,0	-2,6	-4,2	-4,1	-4,2
Угорщина	-6,0	-7,0	-7,9	-8,4	-6,7	-6,9	-5,7	-4,8
Польща	-2,8	-2,5	-2,1	-4,2	-1,7	-2,1	-2,7	-3,6
Словаччина	-8,3	-8,0	-1,1	-3,6	-8,6	-8,0	-5,7	-4,6
Македонія	-3,7	-8,3	-6,1	-5,4	-6,4	-8,1	-8,3	-7,8
Румунія	-5,5	-3,3	-5,8	-8,4	-8,7	-10,3	-10,3	-9,8
Китай	1,3	2,4	2,8	3,6	7,2	9,1	10,0	10,5
Індія	0,3	1,4	1,5	0,1	-0,9	-2,2	-2,4	-2,3
Аргентина	-1,4	8,9	6,3	2,1	1,9	2,4	1,2	0,4
Бразилія	-4,2	-1,5	0,8	1,8	1,6	1,3	0,8	0,3
Чилі	-1,6	-0,9	-1,3	1,7	0,6	3,8	2,7	-0,2
Мексика	-2,8	-2,2	-1,4	-1,0	-0,6	-0,2	-1,0	-1,4
Росія	11,1	8,4	8,2	9,9	10,9	9,8	6,2	5,0
Україна	3,7	7,5	5,8	10,6	2,9	-1,7	-4,1	-5,5

*Джерело:* Обраховано автором за національною статистикою країн та статистикою МВФ.

На відміну від цих положень дослідницька гіпотеза полягає в тому, що валютно-фінансова непередбачуваність породжує спекулятивну поведінку частини банків. Таким чином, уразливість банківської системи країн з ринками, що формуються, зумовлена не тільки відсутністю у банків досвіду і збереженням державного регулювання, що викликає збільшення морального ризику, а й тим, що окремі банки добровільно й активно брали на себе підвищені ризики, які виникали на конкурентних ринках, тобто проводили спекулятивну політику.

Класичне визначення спекуляції, дане Ніколасом Калдором у 1939 р., зводиться до такого: “Спекуляція – це купівля чи продаж блага з метою його наступного перепродажу (або повторної купівлі), мотивована надією на зміну ціни цього блага, а не вигодами від його використання”. Відносно фінансово-банківської сфери це визначення можна розширити. Спекулятивні операції банків мають чотири особливості:

- 1) допускають прийняття банком ризику, тобто певної позиції щодо рівня процентної ставки, ціни активу чи валютного курсу;
- 2) мотивуються надією на одержання додаткового прибутку за рахунок очікуваної зміни ціни активу;
- 3) мають “чистий” характер, тобто безпосередньо не пов’язані зі сферою реальної економіки;
- 4) часто здійснюються в кредит, тобто залучені спекулянтами кошти, як правило, беруться ними в борг, що дає їм можливість використовувати “ефект важеля”.

Проведений аналіз періоду 1970-х років, коли під впливом нафтових шоків розпочалося дерегулювання фінансової сфери і швидкими темпами став розвиватися ринок євродоларів, Ч. Кіндлбергер дійшов висновку, що ці події викликали значні зміни умов, які заохочували спекулятивну поведінку європейських комерційних банків, що, у свою чергу, призвело до кризи зовнішньої заборгованості на початку 1980-х років [11, 79–81].

Цей аналіз є цілком застосовним і до банківських криз 1990-х років у країнах з ринком, що формується. Справді, варто визнати, що шок від фінансової лібералізації стимулював фінансових суб’єктів цих країн, а також міжнародні банки здійснювали спекулятивні операції, які, врешті-решт, привели їх до фінансової розгубленості та банкрутства. Подібний підхід був запропонований економістами посткейнсіанського напрямку, які підкреслюють роль комерційних банків у розвитку спекулятивних процесів.

Таким чином, фінансово-банківська система, у цілому неефективно регульована через відсутність чи слабкість механізмів пруденціального нагляду, сприяє появі спекулятивного фінансового “міхура” і прискоренню процесу формування грошової маси, що призводить до інфляції. За цих умов неминуча фінансово-банківська криза являє собою процес урегулювання, який дає змогу скоригувати макроекономічні диспропорції, що виникають у результаті фінансової лібералізації.



## Література:

1. Ксенте Богоєв. Анализ мировых систем и ситуация в современном мире / Пер. с макед. П. М. Кудюкин, Ред. Б. Ю. Кагарлицкий. — СПб.: Университет. книга, 2001. — 416 с.
2. Колодко Г. В. Глобализация и перспективы развития постсоциалистических стран / Пер. с польск. — Минск: ЕГУ, 2002. — 200 с.
3. Зевин Л. Глобальная финансовая система в поисках регулирующих механизмов // Российский экономич. ж-л. — М., 2001. — № 5–6. — С. 71–79.
4. Мартин Г. П., Шуман Х. Западная глобализация: атака на процветание и демократию / Пер. с нем. — М.: Изд. дом "Альпина", 2001. — 335 с.
5. Монтес М. Ф., Попов В. В. "Азиатский вирус" или "голландская болезнь?". — М.: Дело, 2000. — 135 с.
6. Эрнандо де Сото. Загадка капитала: почему капитализм торжествует на Западе и терпит поражение во всем остальном мире / Пер. с англ. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2001. — 272 с.
7. Экономические и социально-политические трансформации в Центральной и Восточной Европе во второй половине XX в. Системный анализ переходных процессов: От стабилизации к кризису: 1965–1989 гг. — М.: Наука, 2003. — 616 с.
8. Романова З. И. Финансовые аспекты глобализации // Латинская Америка. — М.: Наука. — 2001. — № 2. — С. 16–28.
9. Толмачев П. И. Антикризисное управление в мировом хозяйстве. Проблемы в России и зарубежный опыт. — М.: Дипломатич. акад. МИД РФ, 1999. — 537 с.
10. Miotti L., Plihon D. Liberalisation Financiere, Speculation et Crises Bancaires // Economie Internationale. — P., 2001. — № 85. — P. 3–36.
11. Хайек Ф. А. Контрреволюция науки. Этюды о злоупотреблении разумом / Пер. с англ. Е. Николаенко. — М.: ОГИ, 2003. — 288 с. (Сер. "Библиотека Фонда "Либеральная миссия").

*Фінансово-банківська криза являє собою процес врегулювання, який дає можливість скоригувати макроекономічні диспропорції, що виникають у результаті фінансової лібералізації.*

*Финансово-банковский кризис представляет собой процесс урегулирования, который позволяет скорректировать макроекономические диспропорции, возникающие в результате финансовой либерализации.*

*The financial and banking crisis is the settlement process, which allows correct macroeconomic imbalances, resulting from financial liberalization.*

Надійшла 9 лютого 2011 р.

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Наукові праці МАУП, 2011, вип. 1(28), с. 125–130

*Врахування та ефективне використання фактора організаційних змін сприяє досконалішому управлінню промисловим підприємством.*

Майбутнє сучасних підприємств залежить від їхньої здатності управляти змінами — це стійка і постійна умова для всіх підприємств та організацій. Ефективно працюючі менеджери зобов'язані сприймати управління змінами як одну з головних, а не другорядних функцій. Разом з тим не всі підприємства в змозі успішно здійснювати необхідні перетворення, не всі з них мають потенціал для адаптації і зміни всередині організації.

Концептуальний аспект управління організаційними змінами виражається в баченні й визначенні сутності основного поняття — управління організаційними змінами. Серед існуючих концептуальних підходів до управління організаційними змінами підприємства стержневим є підхід, що розглядає процеси управління організаційними змінами як процеси управління розвитком підприємства і концепцію Ф. Гуїяра та Дж. Н. Келлі як основну.

На підставі ґрунтовного аналізу теоретичних засад, концепцій управління організаційними змінами, аналізу за елементами процесів організаційних змін та тенденцій управління ними пропонуються наступні концептуальні положення управління організаційними змінами.

1. Управління організаційними змінами підприємства відповідає процесам його розвитку і зумовлює зміну його економічного стану. Критеріями управління організаційними змінами є стійкість фінансово-економічного стану підприємства, підвищення ефективності його діяльності, наявність процесів зростання та інноваційного розвитку.

Контроль за організаційними змінами має відбуватися за певними критеріями, вибір яких обумовлений цілями, стратегією та політикою підприємства.

Критерій стійкості фінансово-економічного стану є вагомим для акціонерів, керівників, персоналу підприємства. Якщо підприємство прагне вижити і процвітати в умовах дії найрізноманітніших факторів, то при прийнятті рішень щодо організаційних змін необхідно мати глобальне бачення фінансових проблем.

Критерій ефективності діяльності відображає економічні цілі підприємства, пов'язані із забезпеченням і максимізацією прибутку. На практиці використовується ряд показників ефективності: наприклад, продуктивність, ефективність, норма прибутку, використання ресурсів, плинність кадрів, кількість невиходів на роботу, якість, моральний стан і задоволеність працівників. Для спрощення можна виокремити два основних критерії ефективності, які розкриватимуть усі інші подібні критерії: продуктивність та ефективність.

Продуктивність — це здатність організації забезпечувати необхідну кількість і якість продукції відповідно до вимог зовнішнього середовища. Показниками продуктивності можуть бути прибуток, обсяг продажів, ринкова частка, кількість оброблених документів, обслужених клієнтів і т. д. Ці показники безпосередньо визначають результати діяльності організації, якими користуються покупці та клієнти.

Ефективність організації — це відношення “виходів” до факторів, що вводяться [1, 43]. Показники ефективності можуть включати такі складові: вартість одиниці продукції, втрати і збитки, час простою, витрати на одного клієнта, вартість оренди та ін. Показники ефективності обов'язково обчислюються у вигляді відношення прибутку до витрат, обсягу виробництва або часу.

Основним показником ефективності діяльності є прибуток підприємства, що забезпечує простоту та практичність даного критерію. По-перше, керівники і менеджери підприємства краще ознайомлені із виміром прибутку на основі бухгалтерського обліку. По-друге, економічний прибуток дає можливість оцінити діяльність підприємства за окремий період часу.

Критерій зростання відповідає за збільшення підприємства, що реалізується через зростання обсягів продажу продукції, зростання частки ринку, зростання асортименту продукції, що виробляється, чисельність персоналу.

Критерій інноваційного розвитку управління організаційними змінами спирається на попередній досвід підприємства, додаючи до нього "щось" (і за рахунок цього додавання), що спрямовує процес діяльносного розвитку (нагромадження) досвіду в майбутнє.

2. Засоби організаційних змін відображають архітектуру процесів їх реалізації і розкривають чотири взаємообумовлених елементи:

- рефреймінг — новий погляд на підприємство, що реалізується у виробленні перспективи;
- реструктуризація — процес структурних змін, результатом якого є підвищення ефективності діяльності підприємства для досягнення конкурентоспроможності на ринку;
- ревіталізація — процес зростання шляхом установлення зв'язку з навколишнім середовищем;
- оновлення — пов'язано з перетворенням духу підприємства через забезпечення робітників новими знаннями.

Увесь комплекс методів та засобів у процесі організаційних змін (рефреймінг, реструктуризація, ревіталізація, оновлення) формують інструментарій управління розвитком підприємства. У моделі організаційних змін Ф. Ж. Гуїяра і Д. Н. Келлі елементи змін розташовані у визначеній послідовності, від рефреймінгу до оновлення, і відображають модель управління змінами. Разом з тим процеси змін на практиці залежно від цілей, стратегій та політики підприємства, об'єктів змін можуть проходити послідовно, одночасно або окремо.

3. Вироблення стратегічних перспектив має ґрунтуватися на систематичному дослідженні організаційних змін, що зменшує рівень невизначеності при прийнятті управлінських рішень через переробку та накопичення інформації за результатами аналізу й оцінки передумов організаційних змін, їх характеру та впливу на ефективність діяльності.

Інформація для систематичного дослідження має відповідати критеріям об'єктивності, цілеспрямованості, обґрунтованості, результативності тощо. Систематичний моніторинг та контроль ґрунтуються на використанні розрахункових способів і прийомів економічного аналізу, економіко-математичних методів, що забезпечує точність, оперативність та достовірність.

4. Успішність реалізації управлінських дій залежить від готовності підприємства, яку визначає ставлення персоналу управління підприємства до перетворень, його знання та досвід.

Роль професійних компетенцій керівників, їх здатності до ефективного управління організаційними змінами характеризується зростаючим стратегічним характером, який проявляється у вмінні долати складні ризикові ситуації, прогнозувати майбутні тенденції.

Стан готовності обумовлений процесами оновлення, самоорганізації управлінського персоналу та відповідає якостям організованості, компетентності та зацікавленості.

5. З огляду на взаємообумовленість об'єктів організаційних змін, що відбуваються на підприємстві, та необхідність дотримання принципу системності в управлінських діях інструментарій стратегічного управління охоплює всі підсистеми підприємства і носить комплексний характер.

Концептуальне бачення розвитку підприємства поєднує використання інструментарію рефреймінгу, реструктуризації, ревіталізації, оновлення і спрямовує управління підприємством на досягнення фінансово-економічної стійкості, ефективності діяльності, зростання та інноваційного розвитку. Тому є необхідним визначення комплексу заходів за напрямками стратегічних змін та аналітичного інструментарію управління процесами їх реалізації.

Дотримання стратегічної спрямованості змін забезпечує аналітичний інструментарій. Принцип системності узгоджує показники, методи аналізу й оцінки перебігу організаційних змін, факторів їх реалізації, тенденцій управління, стану готовності управлінського персоналу і контролю за визначеними критеріями.

Таким чином, наведена концепція управління організаційними змінами акцентує увагу на комплексі стратегічних заходів та аналітичному інструментарії, що базуються на принципі системності щодо повного охоплення об'єктів організаційних змін, засобах їх реалізації — рефреймінгу, реструктуризації, ревіталізації, оновлення та доведення необхідності й доцільності виокрем-

лення та оцінювання стану готовності підприємства до організаційних змін.

Саме готовність є передумовою процесів ефективного управління організаційними змінами. Однак ця тема найменш досліджена в сучасній теорії та практиці управління організаційними змінами. Найбільш розповсюдженими є висвітлення питань управління конфліктами та опору змінам.

При цьому, як зазначає теорія менеджменту, а практика засвідчує [166], головні передумови відновлення пов'язані з людиною: залучення всіх членів організації, насамперед тих, хто поділяє і підтримує їхні цілі та нові цінності, хто готовий до ризику; їх своєчасне навчання, що дає їм змогу здійснити процес відновлення; гарантії зайнятості і просування вперед (масові звільнення виправдані тільки в умовах гострої кризи).

Старший віце-президент *The Boston Consulting Group*, автор відомої книги [45] Дж. Д. Дак підкреслює: “Організаційні зміни можуть мати успіх тільки в тому випадку, якщо емоційним і поведінковим аспектам приділяється уваги не менше, ніж виробничим”. На думку М. Біра й Н. Норія [2], важливою частиною управління зміною є фокусування на неформальних відносинах, або м'яких сферах, в організації, щоб гарантувати, що основна маса переживань членів організації пов'язана із підтримкою цілей, завдань, стратегій і політики організації. По суті справи, успіх або крах організації забезпечують скоріше неформальні, ніж формальні відносини. Ключем до успіху є гарантія постійного і послідовного “притискання” одних до інших.

За останні десятиліття на Заході було розроблено безліч моделей змін, опору й готовності до них колективу, більшість з яких перетинаються і мають схожі характеристики. Одна з популярних — концепція “п'яти повідомлень” — була розроблена у 1999 р. А. Арменакісом (А. А. *Armenakis*) і його колегами С. Харрісом (S. G. *Harris*) та Х. Філдом (H. S. *Field*) [12]. Створенню методу Арменакіса передувало багаторічне дослідження, тож він став об'єктивним результатом вивчення готовності співробітників до змін.

А. Арменакіс, С. Харріс і Х. Філд ототожнюють готовність із упевненістю персоналу, ставленням лідерів до змін, оцінювання персоналом стану підприємства, адекватністю змін стану підприємства, особистісними стимулами і мотивами. Готовність у їхньому розумінні — це стан організації, обумовлений мотиваційними і поведінковими чинниками. Крім того, як недолік даного підходу доцільно зазначити, що запитальник, за-

пропонований у роботі [13], відображає ймовірність підтримки з боку персоналу організаційних змін.

Дж. Д. Дак для оцінювання схильності організації до змін запропонувала і подала в роботі [5] спеціальний інструмент, який назвала “Готовність — Бажання — Здатність” (*Ready — Willing — Able — RWA*) [5, 150]. Обстеження дає змогу виявити конкретні проблеми, що вимагають особливої уваги і спрямовані на три ключові аспекти стану організації:

1. Готовність змінюватися. Чи розуміє організація причини необхідності змін? Чи відомо персоналу про труднощі, з якими зіштовхнулася організація? Чи розуміють вони, що підприємство недостатньо ефективно?
2. Бажання змінюватися. Чи достатньою мірою персонал стурбований існуючим станом справ і/або перспективами, щоб бажати змін? Чи знають люди, що їм потрібно змінити і яких навичок набути? Чи впевнені вони у правильності оголошених планів? Чи всі готові?
3. Здатність змінюватися. Чи впевнені люди в тому, що організація має в розпорядженні досвід і засоби, необхідні для здійснення змін? Чи впевнені вони у власних силах? Чи впевнені вони в тому, що у керівництва є бажання і можливість провести їх через перетворення?

Дж. Д. Дак розкриває готовність через чинники рефреймінгу організації і пов'язує із розумінням, усвідомленням, інформованістю персоналу та їх ставленням до процесів змін. Разом з тим спостерігаються деякі неточності й повторення у формулюванні та спрямованості питань. Так, перегукуються питання блоку “готовності” і “бажання”, і ті й інші відображають усвідомлення персоналом необхідності в організаційних змінах.

Таким чином, підходи А. Арменакіса й Дж. Д. Дак більшою мірою орієнтовані на виявлення неформальних чинників організаційних змін, що є недостатнім, тому що управління організаційними змінами — це політика управлінського персоналу [11], яка обов'язково повинна відображатися в концепції, стратегії, планах, положеннях та інших адміністративно-розпорядничих документах підприємства.

Термін “готовність” не має достатнього наукового обґрунтування, але на сьогодні усе більше й більше є затребуваним. Враховуючи відсутність точного єдиного розуміння поняття готовності, у рамках даного дослідження автор пропонує його

уточнити і на цій основі сформуванати запитання для оцінювання готовності до організаційних змін.

У контексті дослідження готовність слід розглядати як стан підприємства, що характеризується наявними умовами і можливостями до реалізації змін. Визначальними чинниками такого стану є наявність очікувань, усвідомлення цілей, наявність здібностей, потенціалу, що пов'язаний та зумовлює стан готовності із суб'єктною складовою підприємства. Виходячи із цього, підхід щодо оцінки готовності підприємства до реалізації змін доцільно формувати на основі виокремлення суб'єктної складової – ступеня готовності до змін персоналу управління – і визначення складу характеристик за ознаками: організованості (наявність організаційного забезпечення), зацікавленості (дієвість стимулів та мотивів) і компетентності (наявність здібностей, навичок, вмінь та досвіду) управлінського персоналу (рис. 1).

Організованість персоналу управління фактично визначається рівнем організаційного забезпечення процесів організаційних змін, що виражається наявністю планів організаційного розвитку та планів змін; узгодженістю планів кожного підрозділу з планами розвитку підприємства; наявністю робочих груп, потрібних для проведення комплексних заходів з організаційних змін, необхідної документації, системи безперервного навчання управлінського персоналу, системи оцінювання процесів змін, інформованістю управлінського персоналу про реалізацію ор-

ганізаційних змін та про вплив організаційних змін на результати діяльності підприємства.

Зацікавленість персоналу управління може як посилювати організаційні зміни, так і їм протистояти, оскільки залежить від особистісних особливостей управлінців, специфіки відносин, що встановлюються між ними. Зацікавленість персоналу виявляється у підтримці планів керівництва, причетності управлінського персоналу до реалізації цілей розвитку підприємства, готовності до кардинальної зміни своєї нинішньої ролі й/або обов'язків для того, щоб допомогти підприємству вижити і розвиватися, відсутності прихованих особистісних мотивів (інтересів), наявності стимулів до праці (професійне зростання, здобуття досвіду, знань та ін.) у ході змін, задоволеності персоналу управління результатами праці, його визнанням і винагородою, врахуванні ініціатив управлінського персоналу щодо реалізації організаційних змін, можливостях отримання вигод за рахунок соціального пакета.

Компетентність передусім будується на принципах самоорганізації персоналу управління й визначається: кваліфікацією персоналу управління, лідерськими якостями; здатністю діяти рішуче в інтересах підприємства; досвідченістю для розв'язання проблем, що стоять перед підприємством; забезпеченістю підрозділів інформаційними та матеріально-технічними засобами для вирішення завдань; наявністю засобів аналізу результатів реалізації організаційних змін та їх

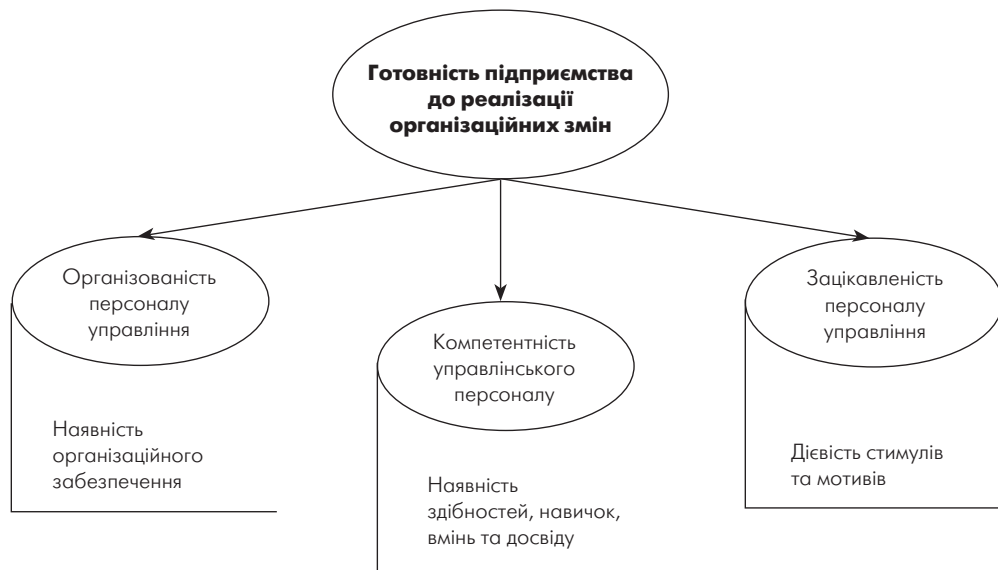


Рис. 1. Складові готовності підприємства до реалізації організаційних змін

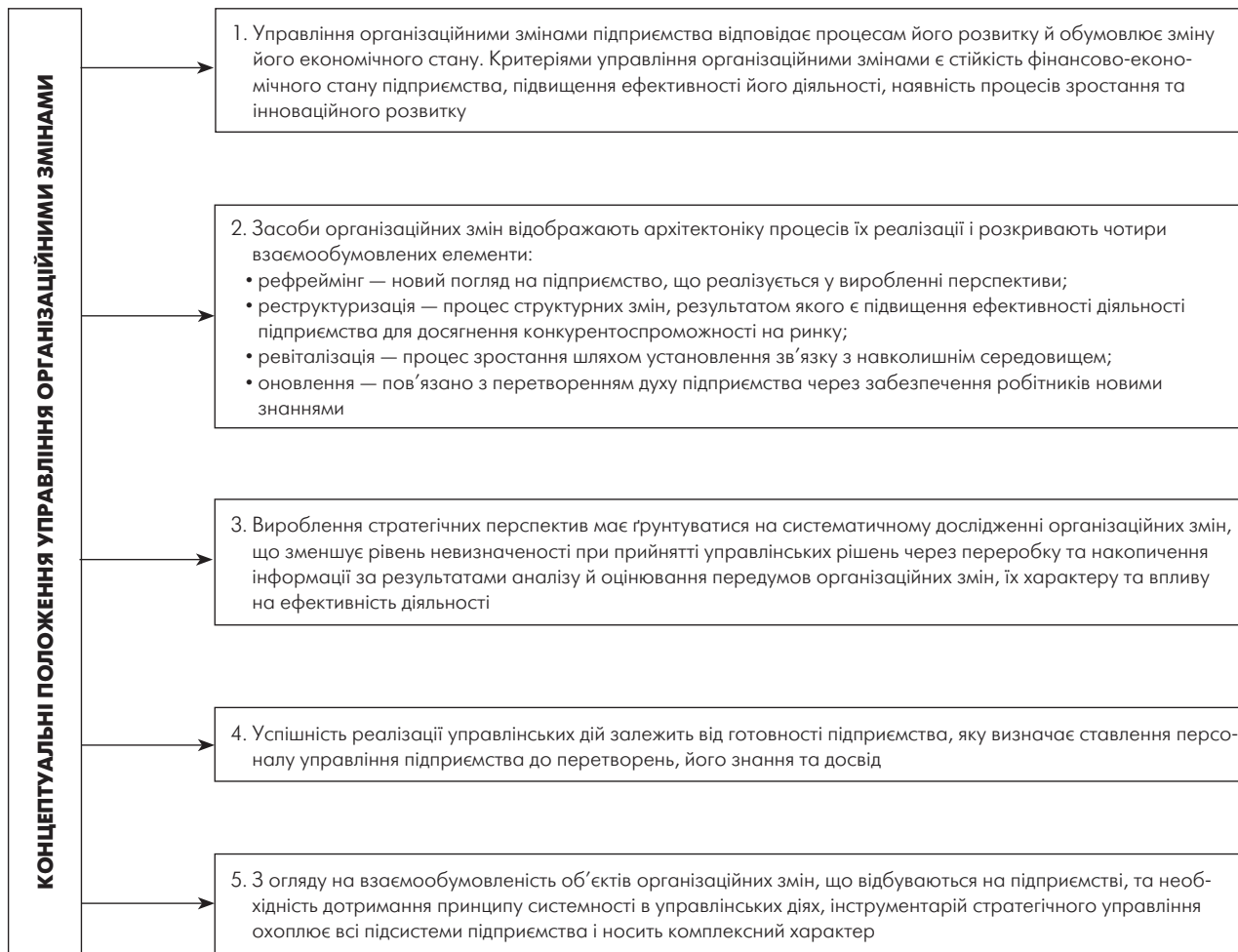


Рис. 2. Концептуальні положення управління організаційними змінами підприємства

використанням у діяльності управлінського персоналу; наявністю ідей; обміном між управлінським персоналом знаннями, ідеями, досвідом; наявністю системи з оцінювання компетенції управлінського персоналу на підприємстві; вмінням справлятися з непередбачуваними подіями.

Визначення ступеня готовності потребує обґрунтування методичного підходу: методу оцінювання, послідовності, показників та критеріїв.

Основні концептуальні положення управління організаційними змінами підприємства схематично подані на рис. 2.



## Література

1. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. — М.: Альпина Паблишер, 2002. — 288 с.
2. Андреева Т. Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций // Вестник Санкт-Петербург. ун-та. — 2004. — Вып. 2 (№ 16). — Сер. 8. — С. 33–50.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учеб. для студ. по спец. и направлению "Менеджмент". — М.: Гардарики, 2000. — 292 с.

4. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Пер. с англ.; Под ред. В. Н. Фунтова. — 5-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 560 с.
5. Дак Дж. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. — М.: Альпина Паблишер, 2003. — 320 с.
6. Коптев Л. Н. Феномен творческой готовности в культуре как путь инновационного развития // Пробл. совр. экон. — 2006. — № 1(17). [Электронный ресурс] — Режим доступа к журн.: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=21375>.

7. Психологическая энциклопедия / Под ред. Р. Корсини, А. Ауэрбаха. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 1096 с.
8. Словарь по профориентации и психологической поддержке. — Режим доступа к докум.: <http://vocabulary.ru/dictionary>
9. Триодин В. Е. История и теория социально-культурной деятельности. — СПб.: СПбГУП, 2000. — 248 с.
10. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / Пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. — М.: Книгописная палата, 2002. — 264 с.
11. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Пер. с англ. Е. Нектерова; Поб. общ. ред. И. В. Андреевой. — СПб.: Питер, 2001. — 508 с.
12. Armenakis, A. A. Making change permanent: A model for institutionalizing change / A. A. Armenakis, S. G. Harris & H. S. Field // In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), Research in organization change and development. — 1999. — Vol. 12. — P. 97–128.
13. Armenakis A. A. Organizational Change Recipients' Beliefs Scale: Development of an Assessment Instrument / A. A. Armenakis, J. B. Bernerth, J. P. Pitts, H. J. Walker // The Journal of applied behavioral science. — 2007. — Vol. 43. — No. 4. — P. 481–505.

*Готовність персоналу до інноваційних та організаційних змін слід розглядати як стан підприємства, що характеризується наявними умовами і можливостями до реалізації змін. Стан готовності обумовлений процесами оновлення, самоорганізації управлінського персоналу та відповідає якостям організованості, компетентності та зацікавленості.*

*Готовность персонала к инновационным и организационным изменениям следует рассматривать как состояние предприятия, которое характеризуется имеющимися условиями и возможностями к реализации изменений. Состояние готовности обусловлено процессами обновления, самоорганизации управленческого персонала и отвечает качествам организованности, компетентности и заинтересованности.*

*Willingness of staff to the innovation and organizational change should be viewed as a enterprise' state, characterized by available conditions and abilities to implement changes. Condition of readiness caused by upgrade process and self-management, and corresponds to the quality of organization, competence and the personnel' interest of.*

Надійшла 10 лютого 2011 р.

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ  
ЗМІН ПІДПРИЄМСТВА**

Наукові праці МАУП, 2011, вип. 1(28), с. 131–137

*Зарубіжними та вітчизняними фахівцями накопичено великий досвід аналізу теоретичних моделей організаційних змін підприємств. Більшість моделей не відображає динаміку процесів. Дослідження сутності управління організаційними змінами потребує додаткового теоретичного осмислення.*

Однією з визначальних умов ефективного функціонування й розвитку сучасних підприємств і компаній стає уміння вчасно й належним чином змінитися. Відомі фахівці у сфері бізнесу стверджують, що сучасні ділові організації зіштовхуються з такими мінливими обставинами, перед якими бліднуть усі минулі епохи змін: поєднання глобальної конкуренції, методів виробництва із застосуванням комп'ютерів і миттєвої комунікації спричиняють наслідки, які перевершують усе, що відбувалося з початку промислової революції; темп еволюції галузі збільшується, а для того щоб компанія домоглася успіху, її стратегія й організаційні структури мають бути адаптовані до навколишнього середовища.

У ході безперервних змін видів діяльності, технологій, продуктів, ринків, організаційної культури підприємства забезпечують виживання на ринку, ефективне функціонування, збереження конкурентоспроможності, розвиток тощо. Зміни обумовлені необхідністю пристосування до реальних умов, тобто адаптацією. Чим вищий рівень адаптації, тим система надійніша і тим вищий рівень її виживання та ефективності. Тому потреба у змінах виникає так часто, що їх вплив на підприємства не розглядається як виняткове явище.

Буквально термін “зміна” трактується як виправлення, перетворення; змінити — означає зробити іншим; процес, який змінює що-небудь лише [9, 202].

З філософської точки зору [10], категорія “зміни” характеризує перехід з одного в інше; зміни передбачають певні перетворення стану. Перетворення — більш складна форма переходів,

що передбачає якісні стрибки, незворотні зміни. Існують різні форми перетворень: реформи (реформації), революції та ін. [10, 475]. Зважаючи на стан, як зазначає А. Г. Войтов, “необхідно мати на увазі не об’єкти, а процеси, що відбуваються з ними. Реальний об’єкт зазнає одночасно кілька таких процесів, наприклад, відбуваються циклічні переходи на тлі розвитку об’єкта. Розвиток об’єкта не виключає й інші форми його стану. Тому зміна — більш розвинена, ніж спокійна форма стану об’єкта. Для зміни є характерним динамічний стан властивостей об’єкта. Системними формами змін можна вважати рух, переміщення, потоки” [10, 472–473]. Отже, зміни є невід’ємною характеристикою стану об’єктів та процесів, тому їх аналіз є сутністю будь-якого дослідження [17, 370].

Згідно з економічним словником стан можна трактувати як перебування в якому-небудь положенні або як майно, капітал, власність якоїсь особи [9, 883]. Стан системи характеризують як безліч властивостей і функцій системи в даний проміжок часу. Тому для пізнання сутності стану підприємства необхідно дослідження процесів його функціонування.

З точки зору філософії, стан об’єкта визначається як вихідний для усвідомлення розвитку і є фундаментальною властивістю [10, 473]. Таким чином, пізнання сутності змін підприємства є можливим через поняття “стан”, “функціонування” і “розвиток” підприємства.

Автор глосарію термінів тайм-менеджменту Г. Архангельський функціонування і розвиток визначає як “два основних режими здійснення діяльності, відповідно, сталого, передбаченого

отримання певних результатів і нестійкого, важкопередбачуваного, стрибкоподібного виходу діяльності на новий якісний рівень” [5]. В академічному словнику функціонування трактується як дія від дієслова “функціонувати” (від лат. *functio* — виконання роботи) — діяти, бути в дії, працювати. З точки зору теорії функціональних систем, “функціональна система розглядається як така, що самоорганізується, до складу якої входить зворотна інформація про отриманий результат” [3]. Економічний словник функціонування визначає як процес реалізації функцій, режим функціонування системи встановлюється за допомогою організаційних методів управління, а якість функціонування системи характеризується критеріями ефективності управління (що дають змогу оцінити ступінь досягнення мети з урахуванням певних витрат різних ресурсів) [9, 202].

Будь-яка система є насамперед такою, що функціонує. На думку І. П. Отенко, функціонування підприємства є рух у часі, пов’язаний з перерозподілом його елементів, функцій і зв’язків [20]. Мета управління процесами функціонування підприємства — одержання прибутку в короткостроковому періоді й збереження поточного прибутку за рахунок наявних виробничих можливостей, тобто за рахунок використання потенціалу.

У теорії організації функціонування розвиток організації здійснюється паралельно-поступово [17, 151]. Зумовлені при цьому складність і різноманіття взаємозв’язків організації істотно збільшують її стійкість, забезпечують конструктивність, розвивають універсальність.

Розвиток — це і є якісна зміна об’єкта, яка, з точки зору філософії, “існує в різних формах переходів та перетворень” [10, 474]. Економічний словник трактує розвиток як “процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий, перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого” [25, 474].

А. Булатов, автор посібника з економіки, визначає економічний розвиток як “багатопланове явище, що відображає насамперед економічне зростання, структурні зміни в економіці та зростання рівня і якості життя” [22]. Економічний розвиток в економічному глосарії Всесвітнього банку — це “якісне перетворення, структурна перебудова економіки відповідно до потреб технологічного і соціального прогресу. Найважливішим показником економічного розвитку країни вважається збільшення показників ВВП на душу населення

або ВВП на душу населення, що свідчить як про зростання ефективності використання виробничих ресурсів країни, так і про зростання середнього добробуту її громадян. Економічний розвиток тісно взаємозалежний із стійким розвитком” [31]. Експерти Всесвітнього банку трактують стійкий розвиток як “управління сукупним капіталом суспільства в інтересах збереження і збільшення людських можливостей” [30].

Ще одне, але більш чітке розуміння стійкого розвитку підприємства — це збереження рівноважного стану протягом тривалого періоду, що досягається виключенням заходів, здатних вивести розвиток об’єкта зі стану динамічної рівноваги [6]. Стійким вважається розвиток виробничих об’єктів, що не призводить ні до неприйнятних для економіки непрогнозованих стрибків обсягів виробництва, ні до ламання внутрішньої гармонії природного середовища. Стійкий розвиток, задовольняючи потреби сьогодення, не торкається можливостей майбутніх поколінь”.

”Розвиток є необоротною, виразно спрямованою і закономірною зміною матеріальних та ідеальних об’єктів, що приводить до виникнення нової якості” [20, 159]. При цьому важливим є те, що під розвитком варто розуміти не зміни, що “приводяться імпульсами ззовні”, а зміни, які об’єкт породжує сам. На думку І. П. Отенко, відмітними ознаками процесів розвитку від функціонування є: необоротність; спрямована зміна; закономірність процесів, що виникає із самої сутності об’єкта і з типу його взаємодії із зовнішнім середовищем; поява нової якості як результату реалізації процесів, що відбуваються. Розглядаючи процеси розвитку підприємства, варто мати на увазі під цими процесами тільки їх прогресивний характер. Об’єктивними критеріями таких процесів є: вдосконалення, диференціація й інтеграція елементів системи; ускладнення зв’язків усередині системи й ускладнення відносин між системами; збільшення інформаційної ємності системи; розширення діапазону реальних можливостей подальшого розвитку; наростання темпів розвитку. Процеси розвитку підприємства не є визначеними і припускають вплив випадків, відхилення, боротьбу протилежних сил. Управління даними процесами носить стратегічний характер. Це постійний пошук і реалізація нових можливостей використовуваних ресурсів, форм та видів діяльності підприємства. Результатами реалізації даних процесів, що визначають інноваційний розвиток і стійку конкурентну перевагу підприємства на ринку, є проектування й упровадження нових товарів і технологій.

Таким чином, зміни зумовлені станом підприємства, що пов'язане із необхідністю виходу з кризового стану, потенційним банкрутством, недостатньою ефективністю видів діяльності підприємства, виживанням та ефективним функціонуванням, і спрямовані на забезпечення розвитку підприємства у довготривалому періоді.

Чіткої єдиної наукової думки про визначення поняття “організаційні зміни” немає, й дослідники до аналізу організаційних змін підходять із різних боків. Розрізняють дві важливі складові організаційних змін: змістовну (що змінилося?) і процесну (як змінилося?).

Змістовний аналіз змін дає змогу зрозуміти, які організаційні характеристики змінилися за досліджуваній проміжок часу. При цьому “організаційні зміни” пов'язують із перетворенням, зміною окремих аспектів, елементів, характеристик організації і визначають як:

- “зміну в тому, як організація функціонує, хто її члени й лідери, якої форми вона набуває і як вона розподіляє свої ресурси” (Х'юбер [2]);
- “емпіричне спостереження у формі, якості або стані якого-небудь організаційного елемента протягом часу. Організаційними елементами можуть бути робота конкретного співробітника, робоча група, організаційна стратегія, програма, продукт або вся організація в цілому” (Ван дер Вен, Пул [2]);
- “переробку і перетворення форми для того, щоб вона краще виживала в навколишньому середовищі” (Хейг [29, 299]);
- “створення нових організаційних форм і розвиток нових здатностей” (Е. Кемпбелл і К. Саммерс Лачс [15, 180]);
- перетворення економіко-правової форми і прийнятий на підприємстві розподіл прав та обов'язків [1, 35; 32];
- “внутрішню політику з постійно мінливими коаліціями і фракціями”, “з історичної точки зору або в перспективі розвитку із входженням у ринки й контролем ринків, в подальшому з мінливою власністю” (Р. Х. Хол [29, 298–299]);
- зміну головних компонентів організації: “стратегії, структури або процесу” (Дж. Р. Кімберлі й Р. Е. Куїнн [28, 310]), “бачення, цілей, стратегій, технологій, внутрішніх структур, людських ресурсів” (К. Фрайлінгер і І. Фішер [27, 73], а також бізнес-процесів, культури, структури і влади (Д. Бодді й Р. Пейтона [8]).

Процесний аналіз указує на те, яким саме способом відбувається ця зміна. Зазначені організаційні зміни визначають як “послідовність подій, які привели до спостережуваної змістовної зміни в організації, тобто сукупність причин, що викликали зміну, і підпроцесів ухвалення рішення про зміну, його детальне пророблення й упровадження в організації” [2, 36]).

Ряд дослідників, використовуючи процесний підхід, визначають організаційні зміни як:

- “перетворення організації між двома моментами часу” (В. Р. Барнетт, Г. Р. Керролл [2]);
- “процес руху від поточного стану до стану майбутнього, розділений перехідним періодом” (Дж. Харрінгтон, К. С. Есселінг, Хан Ван Німвеген [28, 19]);
- “постійний або східчастий процес переведення організації на новий щабель із використанням існуючих ідей і концепцій” (А. Т. Зуб, М. В. Лактіонов [14]).

Слід зазначити, що наведені визначення доповнюють одне одного: “подібний поділ має серйозне прикладне значення для дослідників, наприклад, Барнетт і Керролл указують, що повноцінне дослідження організаційних змін має охоплювати як змістовний, так і процесний бік, інакше буде отримане одностороннє подання проблеми” [29, 35].

Таким чином, у розглянутих підходах до визначення організаційних змін науковці використовують як визначальні терміни елементи організації (структура, форма, процес) або елементи управління (цілі, стратегія, технологія, політика). Як синоніми в розглянутих визначеннях організаційних змін застосовуються терміни перетворення й переробки.

Відсутність єдності і ясності в розумінні організаційних змін зумовлює необхідність використання системного підходу до дослідження. Застосування принципу системності дає можливість визначити місце, значущість організаційної характеристики перетворень, виокремити об'єкти змін підприємства.

Визначення поняття “організаційні зміни” неможливе без визначення організації та її ролі у процесах, що відбуваються на підприємствах. Поняття “організація” знаходиться в одному ряду з такими термінами, як система, структура, мета, функція, властивість, дія, процес, які доповнюють і пояснюють один одного.

Термін “організація” походить від грецького слова “органон” (*organon*), що означає устрій, сполучення, об'єднання чого-небудь або кого-небудь в одне ціле, приведення в струнку систему.

“Організовую” дослівно перекладається як “надаю стрункого вигляду, улаштовую” [9; 19; 24]. У “Тлумачному словнику живої великоросійської мови” Володимир Даль визначав організацію як “саму справу або річ”.

У теорії організації поняття “організація” трактують як “об’єднання людей”, “внутрішню впорядкованість”, “устрій, будову”, “сукупність процесів і дій” [17, 18–20]. Широке і різноманітне сприйняття, розуміння та застосування терміна “організація” відображає події і явища. Вони можуть становити як процес, так і систему, мати суб’єктивну, об’єктивну та змішану природу, проявлятися в матеріальних, інтелектуальних і змішаних формах.

Е. А. Смірнов справедливо відзначає подвійність даного поняття: з одного боку, це процес, з другого — явище. “Як процес організація — це сукупність дій, що ведуть до утворення й удосконалення взаємозв’язків між частинами цілого. Як явище організація — це об’єднання елементів для реалізації програми або мети, що діє на підставі певних елементів і процедур” [23, 10].

Перше значення слова “організація”, що використовується в теорії і дослідженнях, — це певне соціальне утворення або колектив. У людській діяльності організація — це група людей, об’єднаних загальною програмою, загальною метою або завданням [18]. На думку Г. В. Атаманчука, з управлінської точки зору, поняттям “організація” “можна й потрібно охоплювати та характеризувати, тільки в різному ступені впорядкування, взаємозв’язки, взаємини, взаємодії людей, їхніх груп і об’єднань” [7, 301].

Р. Х. Хол організацію розглядає як середовище, у якому люди працюють [29, 31]. Автори відомого підручника з менеджменту М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [18] підприємство розглядають як організацію — групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей. Дане визначення відповідає визначенню Честера Барнарда, який називає формальну організацію “системою свідомо координованих дій двох або більше людей”. Щоб вважатися організацією, ця група має відповідати кільком обов’язковим вимогам. До них належать наявність:

- принаймні двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- принаймні однієї мети (тобто бажаного кінцевого стану або результату), яку приймають як загальну всі члени даної групи;
- членів групи, які спеціально працюють разом, щоб досягти значущої для всіх мети.

У типології організації підприємство визначене як соціально-економічна організація, тобто відособлене об’єднання людей з метою вирішення економічних завдань [17, 298].

Будь-яке підприємство є складною сукупністю великої кількості взаємозалежних елементів. Найважливішими з них, на думку І. Ансоффа [4], є керівники, структура, інформація, системи та процедури, технологічні процеси, системи ціннісної орієнтації, набір яких становить організаційний потенціал.

Усі сторони організації охоплені визначенням Д. М. Гвішиані, що наведене в роботі [7, 302]. Так, організацію він розглядає як комплекс взаємозалежних елементів, до яких відносять:

- по-перше, мету, завдання (або завдання);
- по-друге, розробку системи заходів для реалізації мети і поділу завдання на окремі види робіт, які можуть бути доручені певним членам усередині організації;
- по-третє, інтеграцію окремих робіт у відповідних підрозділах, які могли б їх координувати різними засобами, включаючи й формальну ієрархічну структуру;
- по-четверте, мотивацію, взаємодію, поведіння, погляди членів організації, які визначаються заходами, спрямованими на реалізацію її цілей, або ж носять особистий, випадковий характер;
- по-п’яте, такі процеси, як прийняття рішень, комунікації, інформаційні потоки, контроль, заохочення і покарання, що мають вирішальне значення для забезпечення виконання цілей організації;
- по-шосте, єдину організаційну систему, що розуміється не як особлива додаткова ознака, а як внутрішня погодженість, яка має бути досягнута між усіма зазначеними елементами організації.

Понятійний і класифікаційний апарати організації бізнесу глибоко пророблені у науково-методичній та нормативній літературі Німеччини. У технічній і виробничо-господарській сферах діяльності зазвичай використовують так зване “інструментальне” визначення організації. Організація розглядається при цьому як інструмент для досягнення цілей певної соціально-технічної системи. Як мета між організацією й імпровізацією береться певна тривалість організаційних заходів, що відрізняє їх від спонтанних і непланованих “імпровізованих” рішень. У стислому вигляді основні організаційні постулати, що застосовуються у виробничо-господарській діяльності підприємств Німеччини, такі [16, 17–18]:

1. У кожному впорядкованому виробництві всі виробничі фактори мають бути відрегульовані. Предметом внутрішньо фірмової організації є вся виробничо-господарська діяльність компанії.

2. Організація є найважливішим обов'язком керівництва компанії й одночасно засобами в його руках, щоб орієнтувати комбінацію виробничих факторів (працю, засоби виробництва, матеріали), а також, власне, управління на досягнення відповідних цілей компанії.

3. Загальний бізнес-процес здійснюється на підприємстві в певному порядку й за певними правилами. Під організацією, з одного боку, розуміють “процес розробки” цього порядку (структурування), а з другого — результат цього процесу.

4. Організація становить сукупність писаних і неписаних правил, за допомогою яких керівництво компанії та її органи управління здійснюють усі бізнес-процеси. Ці правила утворюють зміст організації на підприємстві. Вони забезпечують певний порядок ходу внутрішньо фірмового бізнес-процесу і всіх його складових. Правила охоплюють вказівки керівництва підприємства та всіх його органів на різних рівнях управління.

5. Чим більш подібні між собою регулярні й повторювані процеси на підприємстві, тим більш загальними правилами вони можуть упорядковуватися і тим менше вимагають спеціальних команд. Перевага загальних правил полягає в тому, що вони істотно спрощують завдання керівництва й управління компанією і тим самим розвантажують органи управління від “дріб'язкової опіки”, звільняючи їх для інших завдань.

6. Організація будови компанії охоплює коло питань з'єднання і взаємозв'язків основних організаційних елементів — робочих місць, підрозділів та інстанцій у певній організаційній структурі. Організаційна будова компанії залежить від багатьох факторів, найважливішим з яких є призначення або характер виробничої діяльності (загальна бізнес-функція) компанії.

7. Організація процесів містить у собі впорядкування всіх бізнес-процесів підприємства. Організація бізнес-процесу впорядковує взаємодію організаційних елементів для виготовлення продуктів виробництва. Бізнес-процесами виступають: виготовлення певного виробу або деталі; обробка замовлень; калькулювання витрат та ін.

8. Оргструктура компанії нерозривно пов'язана із перебігом процесів. Організація будови компанії й організація внутрішньофірмових процесів мають синхронний перебіг.

Під організацією розуміють все, що визначає порядок системи. Усі організаційні явища, відносини і процеси, розглядаючи їх глобально, мають одну мету — раціонально об'єднати зусилля людей з доданими ресурсами й ефективно використовувати їх для забезпечення людської життєдіяльності. Звідси сутність організаційних змін полягає в реалізації процесів інтеграції, поєднанні всіх елементів підприємства як організації задля ефективного його функціонування і розвитку.

Для забезпечення системності аналізу організаційних змін необхідно використовувати моделі організації, які будуються для відображення всіх основних аспектів і характеристик діяльності підприємства. При цьому між собою моделі відрізняються тими акцентами, які розроблювачі моделей роблять при вивченні організації. Серед найвідоміших моделей організації такі: модель “шести осередків” М. Вайсборда [26], модель “7S” компанії МакКінзі [21], модель Берка-Літвіна [32] і модель Р. Дафта [13, 44]. Короткий опис основних положень зазначених моделей подано в таблиці.

Практика застосування розглянутих моделей в організаційному консультуванні показує, що в різних випадках доцільне використання різних моделей. Наприклад, при діагностиці організаційних змін невеликих і простих за структурою компаній модель Вайсборда працює відмінно, тоді як при вивченні більших і складних організацій вона виявляється занадто простою — більш ефективною буде модель Берка-Літвіна.

Сучасний організаційний аналіз оперує термінами “організаційні здатності” та “компетенції” для опису підприємств. З 1990-х років ресурси й організаційні здатності розглядаються як основне джерело конкурентних переваг, ефективної діяльності й фундамент для формування стратегії: “ресурси — це виробничі активи, що належать фірмі, а здатності — це те, що фірма може робити. Окремо ресурси не створюють конкурентної переваги, вони мають бути задіяні всі разом, тільки тоді вони формують організаційну здатність. Саме вона є сутністю ефективної діяльності” [12, 147]. Р. М. Грант використовує термін “організаційна здатність” для позначення “здатності фірми здійснювати специфічну продуктивну діяльність” [12, 154]. Взаємозамінним терміном, синонімом “здатності” є використовуваний у літературі термін “компетентність”. Г. Хемел і К. Прахалад застосовують термін “ключові компетенції”, щоб виокремити здатності, основні для стратегії та ефективної діяльності фірми [12, 154].

## Огляд моделей організації

Автори концепцій	Короткий опис
Модель “шести осередків” М. Вайсборда, 1978 р. [161]	Модель заснована на ідеї, що розглядає організацію як відкриту систему і принципи рівнозначності та взаємозв’язки осередків. Питання, позначені в осередках, визначаються автором моделі як основні при проведенні діагностики і стосуються мети, структури, винагороди, взаємин, допоміжних механізмів, лідерства. “Сканування” осередків, на думку Вайсборда, дає можливість прояснити всі основні аспекти діяльності організації
Модель “7S” С. Пітерса й Р. Уотермана, 1982 р. [131]	Модель розроблена для аналізу конкурентних переваг компанії, не включає в явному вигляді зовнішнє середовище й у цілому орієнтована на внутрішні механізми функціонування компанії: структуру, системи і процедури, стратегію, компетенції організації, персонал організації, стиль, загальні цінності
Модель Берка–Літвіна, 1992 р. [191]	Модель відповідає підходу до організації як до відкритої системи, оскільки зовнішнє середовище в ній є частиною загальної моделі компанії, вона первинно ієрархічна: чотири верхні осередки — зовнішнє середовище, місія і стратегія, лідерство і культура є основними елементами моделі
Модель Р. Дафта, 2003 р. [43; 44]	Для досягнення стратегічної переваги менеджери можуть зосередитися на чотирьох типах змін усередині організації. Ці фактори забезпечують загальний контекст, у рамках якого дані чотири типи змін служать вихідною точкою для досягнення переваг у міжнародному навколишньому середовищі. У кожній компанії є неповторний набір товарів, послуг, стратегій, структури, культури і технологій, які можна зібрати разом для завдання максимально потужного удару по вибраних ринках

Організаційні здатності мають свою структуру: здатності, що орієнтовані на виконання одного-єдиного завдання; спеціалізовані здатності (пов’язані із виробництвом); здатності, пов’язані із діяльністю (операційною); широкі функціональні здатності; міжфункціональні здатності, які описують організацію діяльності підприємства.

На думку Р. М. Гранта, “тривалість періоду, під час якого відбувався розвиток здатності, впливає на готовність підприємства до змін. Чим більше високорозвинені організаційні здатності, тим вужче репертуар і тим складніше фірмі пристосуватися до нових обставин” [12, 176]. “Основні здатності одночасно є основними факторами твердості (ригідності) — вони гальмують здатність фірм до розвитку нових здатностей. Проте деякі компанії явно мають передумови до безперервної модернізації, розширення й реконфігурації своїх організаційних здатностей. Деякі фірми в умовах швидкозмінної технології здатні адаптуватися і процвітати впродовж десятиліть, що вказує на існування здатностей більш високого порядку, що забезпечує зміну конфігурації, адаптацію та створення функціональних і технічних здатностей” [12, 176]. Такі здатності називають динамічними.

Таким чином, узагальнюючи сучасні наукові погляди на внутрішній контекст організації, модель сучасної організації визначають: стратегія, цілі, організаційна структура, ресурси, організаційні здатності, організаційна культура. Керуючись концепцією організаційних здатностей, сутність організаційних змін можна охарактеризувати як здатності підприємства до виконання функціональних та стратегічних завдань.

Отже, організаційні зміни носять системний характер, через те що взаємообумовлені — перетворення одного з елементів будь-якої підсистеми підприємства впливає на стан інших. За змістом організаційні зміни можуть бути процесними, структурними та функціональними.

Використання наведених моделей організації дає можливість одержати “миттєву фотографію” підприємства і визначити об’єкти організаційних змін, але не дає можливості відобразити динаміку його розвитку в часі. Саме тому дослідження сутності управління організаційними змінами потребує вивчення положень теорії.



### Література

1. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. — М.: Альпина Паблишер, 2002. — 288 с.
2. Андреева Т. Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций // Вестник Санкт-Петербург. ун-та. — 2004. — Вып. 2 (№ 16). — Сер. 8. — С. 33–50.
3. Анохин П. К. Идеи и факты в разработке теории функциональных систем [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.galactic.org.ua/Prostranstv/anoxin-8.htm>
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 1999. — 416 с.
5. Архангельский Г. Глоссарий терминов тайм-менеджмента [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://vocabulary.ru/dictionary/>
6. Астахов А. Краткий словарь важнейших правовых, экономических, экологических терминов и понятий / А. Астахов, В. Зайденварг, М. Певзнер, В. Харченко [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://vocabulary.ru/dictionary/>

7. Атаманчук Г. В. Управление — фактор развития. — М.: Экономика, 2003. — 567 с.
8. Бодди Д. Основы менеджмента. Сер. "Теория и практика менеджмента" / Д. Бодди, Р. Пэйтон; Пер. с англ. — СПб.: Питер, 1999. — 816 с.
9. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азриляна. — 5-е изд., доп. и перераб. — М.: Ин-т новой экономики, 2002. — 1280 с.
10. Войтов А. Г. Философия: Учеб. пособие для аспирантов. — М.: Изд.-торг. корпорация "Дашков и Ко", 2003. — 512 с.
11. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Донелли; Пер. с англ. — М.: Инфра — М, 2000. — 662 с.
12. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Пер. с англ.; Под ред. В. Н. Фунтова. — 5-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 560 с.
13. Дафт Р. Л. Менеджмент. — СПб.: Питер, 2002. — 832 с.
14. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Лактионов. — М.: Генезис, 2001. — 752 с.
15. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 416 с.
16. Кравченко В. Ф. Организационный инжиниринг: Учеб. пособие для вузов / В. Ф. Кравченко, Е. Ф. Кравченко, П. В. Забелин. — Приор, 1999. — 253 с.
17. Латфуллин Г. Р. Теория организации: Учеб. для вузов / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. — СПб.: Питер, 2005. — 395 с.
18. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 704 с.
19. Новый философский словарь. — 2-е изд., перераб. и доп. — Минск: Интерпрессервис; Книжный Дом, 2001. — 1280 с.
20. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия: Науч. изд. — Х.: Изд-во ХНЭУ, 2006. — 256 с.
21. Питерс С. В поисках эффективного управления / С. Питерс, Р. Уотермен. — М.: Прогресс, 1986 — 423 с.
22. Словарь по профориентации и психологической поддержке. — Режим доступа: <http://vocabulary.ru/dictionary>
23. Смирнов Э. А. Основы теории организации. — М.: ЮНИТИ, 2000. — 376 с.
24. Том Н. Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 1. — С. 68–75.
25. Советский энциклопедический словарь / Науч.-редакцион. совет: А. М. Прохоров (пред.) — М.: Сов. энцикл., 1981. — 1600 с.
26. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В. В. Щербины. — М.: Независимый ин-т гражданского общества, 2003. — 600 с.
27. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, Й. Фишер; Пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. — М.: Книгописная палата, 2002. — 264 с.
28. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Хан Ван Нимвеген — СПб: АЗБУКА, БМикро, 2002. — 318 с.
29. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл; Пер. с англ. Е. Нектерова; Под. общ. ред. И. В. Андреевой. — СПб.: Питер, 2001. — 508 с.
30. Экономическая теория / Под ред. Дж. Итуэлла, М. Милгейта, П. Ньюмена; Пер. с англ., науч. ред. чл.-корр. РАН В. С. Автономов. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 932 с.
31. Экономический глоссарий всемирного банка. — Режим доступа: <http://www.worldbank.org>
32. *Casual Model of Organizational Performance and Change* (Причинно-следственная модель организационной деятельности и изменения) (Burke и Litwin). — Режим доступа до докум.: [http://www.12manage.com/methods\\_burke\\_litwin\\_model\\_ru.html](http://www.12manage.com/methods_burke_litwin_model_ru.html)

*Модель сучасної організації визначають: стратегія, цілі, організаційна структура, ресурси, організаційні здатності, організаційна культура. Керуючись концепцією організаційної здатності, сутність організаційних змін можна схарактеризувати як вдосконалення здатності підприємства до виконання функціональних та стратегічних завдань.*

*Модель современной организации определяют: стратегия, цели, организационная структура, ресурсы, организационные способности, организационная культура. Руководствуясь концепцией организационной способности, сущность организационных изменений можно охарактеризовать как совершенствование способности предприятия к выполнению функциональных и стратегических задач.*

*Modern organizations model defines by: strategy, objectives, organizational structure, resources, organizational capacity, organizational culture. Guided by the concept of organizational ability, the nature of organizational change can be described as improving of the enterprise's capability to perform functional and strategic objectives.*

Надійшла 11 лютого 2011 р.

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

- **Автенюк О. А.** — докторант МАУП, м. Київ — 54, 141
- **Агаркова А. О.** — здобувач каф. педагогіки Луганськ. нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка — 201
- **Алексейченко О. В.** — докторант МАУП, м. Київ — 79
- **Алмаші І. Н.** — докторант МАУП, м. Київ — 59
- **Бедрадіна Г. К.** — аспірант Одеського держ. екон. ун-ту — 113
- **Білоус А. О.** — канд. іст. наук, доц. МАУП, м. Київ — 141
- **Гольцов А. Г.** — канд. геогр. наук, проф. МАУП, м. Київ — 21
- **Гудов В. А.** — докторант МАУП, м. Київ — 74
- **Гулько О. Я.** — аспірант МАУП, м. Київ — 188
- **Гусейнов М. Й. огли** — докторант МАУП, м. Київ — 125, 131
- **Дікарев О. І.** — канд. політ. наук, доц. МАУП, м. Київ — 9, 27
- **Дорошев А. О.** — докторант МАУП, м. Київ — 175
- **Ейсмонт В. В.** — д-р філософії в галузі економіки, м. Київ — 94, 101
- **Жеребченко Т. І.** — аспірант Кіровоградського нац. техн. ун-ту — 197
- **Зарудний Є. О.** — канд. філос. наук, аспірант МАУП — 138
- **Зейналзаде Ш.** — стажер-практикант Київського ун-ту ім. Б. Грінченка — 192
- **Зелененький М. М.** — магістрант МАУП, м. Київ — 156
- **Кальянов А. В.** — д-р мед. наук, проф., Донецький ін-т МАУП — 181
- **Клочкова Д. М.** — здобувач каф. управління, Луганська облдержадміністрація — 204
- **Куртакова А. О.** — доцент МАУП, м. Київ — 156
- **Луцишин З. О.** — д-р екон. наук, проф., Київськ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка — 9
- **Медвідь Ф. М.** — канд. філос. наук, проф. МАУП, м. Київ — 33
- **Медвідь Я. Ф.** — старший викладач МАУП, м. Київ — 107
- **Морару А. А.** — докторант МАУП, м. Київ — 44, 165
- **Нгуєнг Куїнь Май** — докторант МАУП, м. Київ — 59
- **Ніколаєва Я. І.** — магістрант МАУП, м. Київ — 107
- **Новіков О. С.** — докторант МАУП, м. Київ — 151
- **Соловійова А. М.** — канд. юрид. наук, МАУП, м. Київ — 146
- **Тимошин В. В.** — докторант МАУП, м. Київ — 170
- **Феїм Брава** — докторант МАУП, м. Київ — 119
- **Хоанг Дінь Чай** — докторант МАУП, м. Київ — 27, 68
- **Харебава Л. Д.** — докторант МАУП, м. Київ — 39
- **Шабанов В. П.** — аспірант, Луганський нац. ун-т ім. Тараса Шевченка — 208
- **Шайгородський Ю. Ж.** — д-р політ. наук, Укр. центр політ. менеджменту, м. Київ — 5
- **Шемчук О. О.** — д-р філософії в галузі права, доц. МАУП, м. Київ — 151
- **Шконда В. В.** — канд. техн. наук, доц., Донецький ін-т МАУП — 181
- **Юсеф Н. Н.** — канд. техн. наук, проф. МАУП, м. Київ — 85

In collection of scientific works the articles of research workers, who are engaged in the problems of development of economy and management, political science, psychology and law, are published.

For research workers, teachers, students, and also for everyone who is interested by development of science in Ukraine.

Наукове видання

## **НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП**

*Випуск 1(28)*

Scientific edition

## **SCIENTIFIC WORKS OF THE INTER-REGIONAL ACADEMY OF PERSONNEL MANAGEMENT**

*Issue 1(28)*

Відповідальний редактор за випуск *Т. М. Федосенко*

Коректор *А. А. Тютюнник*

Комп'ютерне верстання *Т. Г. Замура*

Оформлення обкладинки *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 12.05.2011. Формат 60×84/8. Папір офсетний. Друк ротативний трафаретний.

Ум. друк. арк. 24, 64 . Обл.-вид. арк. 19,76 . Наклад 300 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП "Видавничий дім "Персонал"

03039, Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. ХХ

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів  
видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008 р.*

Надруковано в друкарні ДП "Видавничий дім "Персонал"