

**Міністерство освіти і науки України
Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара
Факультет міжнародної економіки**

Сардак С. Е., Джинджоян В. В.

**НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ВИРОБНИЦТВА У НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

**Дніпропетровськ
2010**

УДК 338.242.2 : 338.3 (477)
ББК 65.9(4Укр)30я9
С 20

Рецензенти:

Верхоглядова Н.І. – доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної та навчальної роботи Придніпровської державної академії будівництва та архітектури, завідувач кафедри обліку, економіки і управління;

Садсков А. А. – доктор економічних наук, професор Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського.

Сазонець О. М. – доктор економічних наук, професор кафедри міжнародних фінансів Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара.

Автори:

к.е.н., доц. кафедри економіки та управління національним господарством факультету міжнародної економіки Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара Сардак Сергій Едуардович
ст. викл. кафедри менеджменту факультету міжнародної економіки Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара Джинджоян Володимир Вергарович

Друкується за рішенням Вченої ради
Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара
(протокол № 9 від 23.04.2010 р.)

ISBN 978-966-8676-73-4

Сардак С. Е. Науково-методичні основи управління розвитком виробництва у національній економіці : Монографія / С. Е. Сардак, В. В. Джинджоян. – Дніпропетровськ: Видавництво "Інновація", 2010. – 175 с.

У монографії надано результати теоретичних і експериментальних досліджень науково-методичних основ управління розвитком виробництва у національній економіці. Запропоновано авторські заходи щодо удосконалення системи управління виробництвом в економіці України з урахуванням світового досвіду.

Монографія призначена для працівників органів державної влади і місцевого самоврядування, науковців, підприємців, викладачів, аспірантів і студентів вищих навчальних закладів.

© Сардак С. Е., Джинджоян В. В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	8
1.1. Зміст і структура виробництва у національній економіці.....	8
1.2. Організація системи управління виробництвом.....	16
1.3. Методологічні основи прийняття управлінських рішень при управлінні виробництвом.....	26
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ.....	38
2.1. Аналіз результатів функціонування існуючої системи управління виробництвом у національній економіці.....	38
2.2. Визначення необхідності розробки нової системи управління виробництвом.....	52
2.3. Дослідження перспективних напрямів розвитку системи управління виробництвом.....	61
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАХОДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ.....	74
3.1. Розробка системи управління виробництвом у національній економіці.....	74
3.2. Заходи оптимізації системи управління виробництвом за рахунок стандартизації управлінських рішень.....	85
3.3. Забезпечення дієвості розвитку системи управління виробництвом шляхом активізації використання інформаційних систем.....	97
РОЗДІЛ 4. ПЕРСПЕКТИВНІ ЗРУШЕННЯ У НАУКОВО- МЕТОДИЧНИХ ОСНОВАХ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЦТВА У НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ З УРАХУВАННЯМ СВІТОВОГО ДОСВІДУ.....	107
4.1. Застосування системного підходу до управління та розвитку суб'єктів господарювання.....	107
4.2. Врахування спрямування глобального економічного розвитку при організації управління в національній економіці.....	114
4.3. Формування нової парадигми економічного розвитку України у XXI сторіччі.....	124
4.4. Розкриття економічного потенціалу України шляхом активізації розвитку людських ресурсів.....	131
ВИСНОВКИ.....	139
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	142
ДОДАТКИ.....	161

ВСТУП

Докорінні зміни у науково-технічній, економічній, політичній та соціально-культурній сферах й природному середовищі, які відбулися у минулому сторіччі призвели до виникнення загальносвітових проблем людства та зміни характеру економічних відносин у суспільстві. Особливо гостро ця проблематика активізується у молодих державах, країнах із трансформаційною економікою та під час кризових явищ. Саме тому необхідно звернути увагу на те, що накопичений багаторічний вітчизняний досвід управління виробництвом, яке постає підґрунтям національної економіки, потребує фундаментального переосмислення та розробки нових конкурентоспроможних рішень адекватних спрямуванню світової економічної динаміки.

Виробництво складає вихідний пункт і першу ознаку економічної діяльності людей. Виробництво як процес, пронизує усе суспільне життя і створює не лише засоби людської діяльності, а й особистісні якості його учасників, формує відносини між господарюючими суб'єктами та нові потреби суспільства. І в усіх сферах національного господарства об'єктивно сформована ситуація, коли перспективи розвитку залежать від відновлення системи управління виробництвом. Складні процеси загальної трансформації економічного базису й політичного устрою держави, що відбуваються в Україні, обумовлюють необхідність кардинальної зміни організаційних форм і методів управління виробництвом.

Не розкриття виробничого потенціалу економіки України пов'язане із багатьма економічними, соціальними та політичними факторами внутрішньо-та зовнішньодержавного середовища. Розвиток виробництва головним чином залежить від управлінських рішень органів державної влади, місцевого самоврядування, власників та керівників підприємств. І багатьом виробничо-управлінським рішенням бракує професіоналізму й обґрунтованості. Низька результативність розвитку матеріального виробництва пояснюється не тільки поточними економічними проблемами, а й відсутністю комплексного підходу до організації системи управління виробництвом на різних управлінських рівнях. У практиці формування управлінських рішень слабо використовуються здобутки сучасної науки управління і досить детально розробленої методології системного аналізу й всебічного дослідження першопричин й недоліків проведеної економічної та науково-технічної політики. У зв'язку із цим особливого значення набуває вивчення світового та вітчизняного досвіду управління.

Слід зазначити, що проблематика розвитку й еволюційного вдосконалювання систем управління виробництвом завжди перебувала в центрі уваги економічної й соціально-політичної науки. Питання визначення шляхів розвитку систем управління виробництвом у національній економіці є предметом досліджень багатьох вітчизняних науковців, таких як О. Амоші, В. Афанасьєва, В. Беседіна, О. Білоруса, В. Вишневського, В. Галушко, А. Гальчинського, В. Гейця, Н. Герасимчук, О. Гоша, О. Гудзинського,

Б. Данилишина, С. Дорогунцова, М. Єрмошенко, Й. Завадського, Л. Залевського, В. Зянько, В. Ковалевського, Л. Мельника, С. Мочерного, Б. Панасюка, Ю. Пахомова, О. Рудченко, П. Саблука, В. Савчука, С. Смерічевського, Л. Федулової, А. Філіпенко, А. Фісун, Н. Чумаченко, А. Чухно, В. Юрчишина, М. Якубовського та інших.

Теоретичні та прикладні розробки даного напряму досліджень здійснили у своїх публікаціях закордонні вчені: Р. Акофф, І. Ансофф, Р. Блейк, Ч. Гіл, Б. Гурне, Дж. Грейсон, П. Друкер, М. Еддоус, Г. Емерсон, Б. Карлоф, К. Кернс, В. Кноррінг, Г. Кунц, Й. Кхол, К. О'Дек, С. О'Доннел, Л. Планкетт, Г. Райт, Т. Сааті, Р. Стенсфілд, Г. Хейл, Р. Чейз, Е. Янч.

Разом з тим, нинішні об'єктивно-історичні умови, а також національна та регіональна специфіка національного господарства настійно потребує подальшої конкретизації й комплексного дослідження у сфері формування дієвого механізму управління розвитком виробництва. Ці сучасні соціально-економічні вимоги обумовлюють актуальність, науково-теоретичну й практичну значимість обраної теми дослідження і його структурну побудову.

Метою даної роботи є дослідження науково-методичних основ управління розвитком виробництва у національній економіці в ринкових умовах господарювання. І досягнення зазначеної мети обумовило необхідність постановки та вирішення комплексу таких завдань як: визначення теоретичних основ формування системи управління виробництвом у національній економіці; розгляд сучасного стану функціонування системи управління виробництвом в економіці України; розробка організаційно-управлінських заходів розвитку системи управління виробництвом в Україні; визначення форм перспективних зрушень у науково-методичних основах управління розвитком виробництва у національній економіці з урахуванням світового досвіду.

Об'єктом дослідження є виробничо-господарські процеси у світовій економіці. Предметом дослідження є механізми управління розвитком виробництва у національній економіці України.

При виконанні дослідження і вирішенні поставлених завдань, у роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи досліджень, такі як: аналіз, синтез, системний підхід, метод порівняльних характеристик, угруповання та абстрагування (при дослідженні теоретичних основ формування системи управління виробництвом у національній економіці); метод порівняльного аналізу, спостереження, експерименту, балансовий та статистичний методи (під час розгляду сучасного стану функціонування системи управління виробництвом у національній економіці); індукція, дедукція, моделювання та обґрунтування, метод програмно-цільового підходу (для розробки та удосконалення науково-методичних основ управління розвитком виробництва у національній економіці); графічний метод (для відображення результатів досліджень); метод теоретичного узагальнення (при визначенні тенденцій і формулюванні висновків). Обробку даних здійснено із використанням комп'ютерного обладнання та сучасного програмного забезпечення.

Теоретичною та інформаційною базою монографії була законодавча база України, інформаційні дані Державного комітету статистики України, Міністерства промислової політики, показники господарської діяльності українських підприємств, праці вітчизняних та закордонних економістів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні науково-методичних основ управління розвитком виробництва у національній економіці України. Головні здобутки, які складають наукову новизну монографії є наступними:

- розробка системи управління виробництвом у національній економіці, яка конкретизує спрямування виробництва, враховує доцільні принципи управління виробництвом, застосовує ефективні інструменти економічної політики та форми оптимізації управлінських рішень, передбачає отримання позитивного результату у вигляді конкурентоспроможних товарів при використанні нових способів оцінки, пропонує здійснення моніторингу заходів державного контролювання та корегування з подальшим відновленням даного циклу, що дозволяє відновити конкурентоспроможність національної економіки;
- побудова організаційно-управлінських заходів оптимізації управлінських рішень, які створюють підґрунтя щодо покращення виробничо-господарських процесів у національній економіці завдяки стандартизації й інформатизації процесу прийняття управлінських рішень та використання потенціалу всього виробничого комплексу;
- удосконалення форми організації техніко-виробничих і організаційно-економічних процесів управління за рахунок сегментації й алгоритмізації функцій й операцій процесу розробки управлінських рішень та алгоритму структурно-функціонального проектування управлінської технології;
- визначення способів застосування графічних схем та аналітичних підходів до господарського управління виробництвом у сфері прийняття управлінських рішень, за рахунок уніфікації процесу прийняття рішень та розробки еталонного стандарту;
- пропозиція концепції прийняття управлінських рішень із ухваленням інтегрованих інформаційних систем, яка передбачає тісний функціональний взаємозв'язок різноманітних завдань виробничо-господарської діяльності структурних підрозділів підприємства із загальними цілями і підсумковими результатами діяльності підприємства за рахунок використання програмно-цільової організації на всіх рівнях механізмів управління і розвитку;
- проведення дослідження і апробації алгоритму організаційного проектування управлінської технології, який дозволяє забезпечити комплексну реалізацію ряду аспектів ухвалення управлінських рішень шляхом формально-адміністративного і практичного закріплення конкретних схем управлінської технології;

- визначення напрямів організаційно-технічного вдосконалення виробництва і стійкого розвитку зовнішньоекономічних товарообмінних і фінансових взаємозв'язків за рахунок активізації діяльності провідних регіонів та окремих підприємств, що дозволяє розвивати і трансформувати головні стратегічні орієнтири функціонування виробничих комплексів на різних рівнях управління;
- оцінка ефективності застосування інформаційних систем, що забезпечує реалізацію основних управлінських функцій та отримання достовірних результатів про дієвість системи управління виробництвом;
- розробка методичних підходів до активізації інформаційних систем які постають науково-методичною основою для оцінювання усієї сфери суспільних відносин в площині обміну, розподілу, накопичення та споживання;
- подальше удосконалення системного підходу до управління розвитком суб'єктів господарювання на основі врахування системного середовища, структури системи, механізму управління системою та динаміки її розвитку;
- побудова теоретико-методологічних основ проектування і розробки організаційно-управлінських заходів прогресивного розвитку й економічного зростання національної економіки та її складових елементів у контексті спрямування глобального економічного розвитку людства і національних систем менеджменту;
- розробка нової парадигми економічного розвитку України у XXI сторіччі яка враховує світогляд нації, ідеологію держави, принципи державного розвитку, систему державного управління та пріоритети господарювання;
- визначення можливості розкриття економічного потенціалу України шляхом активізації розвитку людських ресурсів на основі оптимізації форм людського розвитку, саморозвитку, маркетингу персоналу та державної міграційної політики.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці прикладних аспектів розвитку системи управління виробництвом у національній економіці, що створює підґрунтя для їх практичного застосування при управлінні країною, міжгалузевими народно-господарськими комплексами, галузями економіки, регіонами та діяльністю вітчизняних підприємств.

При написанні запропонованої монографії автори узагальнили розрізнені здобутки відомих вітчизняних і закордонних науковців, які з різних кутів зору вивчали питання управління розвитком виробництва та запропонували власні рішення, щоб створити цілісну картину науково-методичних основ даного напрямку досліджень для урядовців, політиків, підприємців, вчених, аспірантів, студентів, а також усіх не байдужих до цієї цікавої та важливої проблематики.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ВИРОБНИЦТВОМ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

1.1. Зміст і структура виробництва у національній економіці

Розвиток суспільства, обумовлений творчою діяльністю людства, призвів до того що природні засоби та ресурси вже не можуть забезпечувати потреби в них. В умовах збільшення чисельності населення Землі, розширення ноосфери та зростання суспільних потреб, виробництво постає єдиною можливим способом виживання та життєдіяльності суспільства. Сучасній людині необхідне виробництво, яке створює споживчі блага. Навіть ті потреби, які людина задовольняє, використовуючи природні джерела сьогодні вже, є залежними від виробництва і отримуються шляхом виробництва. Наприклад, якість води безпосередньо залежить від екологічної чистоти виробничих технологій. а споживання питної та технічної води людиною пов'язане із транспортуванням, очищенням та видаленням. Тому якби виробництво припинилось хоча б не надовго, це призвело б до руйнування традиційного механізму задоволення людських потреб і змінило б характер економічних відносин. І можна стверджувати, що виробництво становить основу буття, свідомості та розвитку цивілізованого суспільства.

Виробництво, як явище історичне, пройшло такі етапи розвитку: ремісничу (інструментальну) технологію; машинне виробництво; сучасне автоматизоване виробництво. В економічній теорії виробництва виділяють чотири складові: теоретичну економіку, теорію відтворення, теорію управління економікою виробництва, теорію патології та сталості розвитку економіки [31]. І сучасний термін виробництво може розглядатися як процес створення різних видів економічного продукту та суб'єкт господарювання на якому здійснюється виробнича діяльність [197, С. 321]. С. В. Мочерний визначає що: “Виробництво – це процес взаємодії між людьми, їх вплив на речовину природи й формування рис і здібностей людини, необхідних для створення матеріальних і духовних благ та послуг” [115, С. 191]. Виробництво постає цілеспрямованою діяльністю людей, у напрямку перетворення природи та ресурсів із метою створення необхідних товарів і послуг для задоволення людських потреб. Виробництво це виготовлення, вироблення предметів, матеріалів; це процес, у перебігу якого люди, зв'язані між собою певними виробничими відносинами, створюють матеріальні блага; праця над безпосереднім виготовленням продукції і т. ін. Виробництво передбачає перетворення природних, біологічних та технічних ресурсів на продукти праці які потребує людство і ця діяльність має всеохоплюючого значення. Виробництво у широкому розумінні – це добування корисних копалин для вироблення палива, металу, речовин, необхідних для виробництва добрив, побутових предметів, виробництво машин і механізмів, видання інформаційних продуктів, надання різноманітних послуг тощо [238].

Відповідно сфера застосування даного терміну в економіці має дуже широкі межі.

Зміст виробництва розкривається за трьома напрямками: взаємодія людини з природою і сукупність відносин між людьми; поєднання таких основних елементів, як праця, засоби праці і а предмети праці, результатом якого є продукт; єдність організаційних форм виробництва: поділу праці, обміну діяльністю та управління [238]. Традиційно в економічній літературі визначається що виробництво складають – робоча сила, засоби праці та предмети праці [115, С. 191-192; 173 С. 86]. Але на наш погляд процес виробництва сполучає такі складові як: мета праці (бажаний стан, очікуваний результат), праця людини (діяльність людини щодо перетворення ресурсів та участь у виробничих процесах), предмети праці (речовина, тобто ресурси або процеси на які впливає людина), засоби праці (річ або сукупність речей, якими людина впливає на предмети праці) та продукт праці (результат перетворення вихідної речовини) (рис. 1.1).

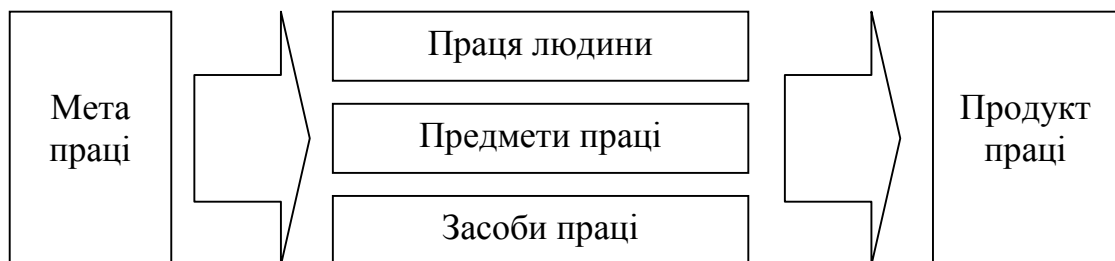


Рис. 1.1. Зміст виробництва

При цьому треба враховувати що в залежності від функцій, що виконуються у процесі праці, речі можуть бути предметами і засобами праці. Тому процес праці людини можна розглядати як його результат – процес виробництва, а засоби і предмети праці у виді засобів виробництва [173, С. 86]. І при організації процесу виробництва важливого значення набувають продуктивні сили – сили природи, засоби виробництва, люди, інформація, які у процесі історичного розвитку збагачуються та набувають якісно новий зміст. Продуктивні сили розміщуються під впливом певних економічних законів, хоча у спеціальній економічній та економіко-географічній літературі з цього приводу йдеться не про закони, а про закономірності і фактори розміщення виробництва, які фактично є просторовим виявом відповідних економічних законів.

Тому при розгляді виробництва необхідно враховувати й людей які опосередковано впливають на певне виробництво створюючи допоміжні умови, природні умови які визначають середовище розгортання виробництва, а також інші соціально-економічні, політичні та управлінські чинники. І в залежності від етапів розгортання науково-технічного прогресу технологічні способи виробництва можуть бути заснованими на ручній праці, машинній праці та на автоматизованій праці. І забезпечення економічного розвитку сучасних країн передбачає збалансування й узгодження продуктивних сил,

техніко-економічних, організаційно-економічних відносин та відносин власності.

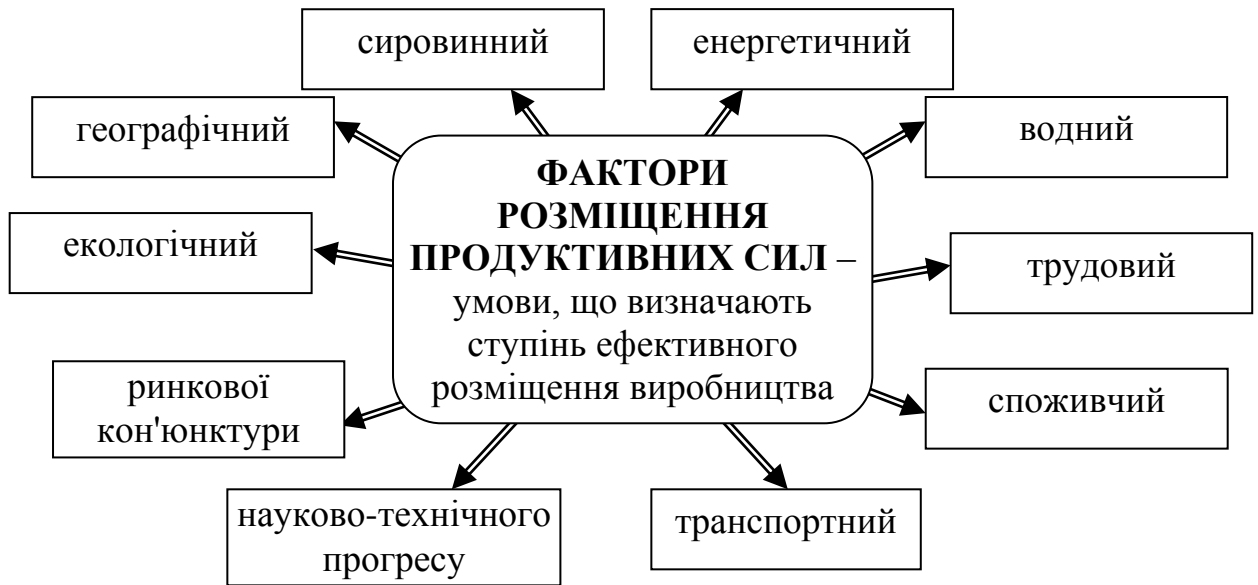


Рис. 1.2. Фактори розміщення продуктивних сил [205]

Досягнення оптимального співвідношення вищенаведених складових обумовлюється дієвим господарським механізмом, що являє собою сукупність форм, методів і важелів використання економічних законів, вирішення суперечностей суспільного способу виробництва, реалізації власності, а також всебічного розвитку людини (насамперед двома основними елементами – ринковими та державними методами управління національною економікою) [115, С. 193]. Тому при дослідженні виробництва, важливого значення набуває структура виробництва.

Структура виробництва – це поділ економічного об'єкту на складові, частини, елементи та підсистеми за різними ознаками [197, С. 396; 116, С. 499]; це якісне розчленування і кількісна пропорційність суспільного процесу виробництва [239, С. 234]. Як цілісна система, що перебуває у процесі постійного розвитку, структура виробництва сформувалася у період машинної стадії капіталізму та її основою є суспільний поділ праці.

При здійсненні виробництва люди вступають між собою в певні виробничі відносини, саме тому виробництво завжди є суспільним. Відносини виробництва нерозривно поєднані з відносинами споживання, і здійснюються через відносини розподілу і обміну. Структура суспільного виробництва має наступні виміри: натуральний та товарний, а також матеріальний та нематеріальний (рис. 1.3). Товарне виробництво поділяється на виробництво засобів виробництва і виробництво предметів споживання, які взаємопов'язані і взаємозалежні. Суспільне виробництво також поділяється на матеріальне виробництво, яке підрозділяється на виробництво матеріальних благ (промисловість, сільське господарство, будівництво) та на виробництво матеріальних послуг (транспорт, зв'язок, торгівля, комунальні

послуги, побутові послуги); нематеріальне виробництво, яке підрозділяється на виробництво нематеріальних послуг (освіта, медицина, культура) та на виробництво нематеріальних благ (духовні, морально-етичні цінності). Сфера послуг, яка охоплює виробництво матеріальних послуг та виробництво нематеріальних послуг [173, С. 539].

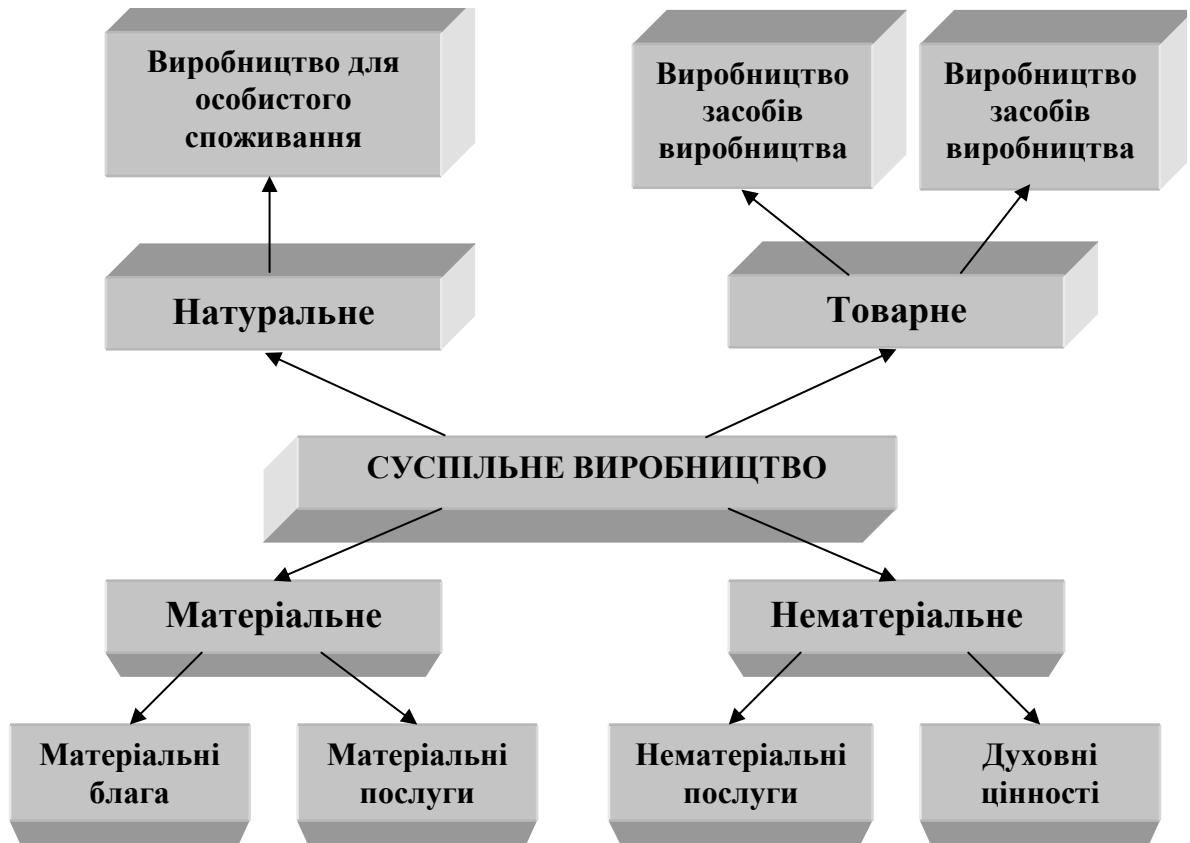


Рис. 1.3. Структура суспільного виробництва

Але структура суспільного виробництва має різні форми залежно від середовища. Так на мікрорівні при управлінні підприємством визначають виробничу структуру підприємства – сукупність виробничих ланок, їхню кількість, розміри, співвідношення між ними за кількістю працівників, використовуваних виробничих фондів. В основі формування виробничої структури підприємства є частковий поділ праці, коли стадії виробничого процесу організаційно оформлюються у відповідні структурні підрозділи підприємства. Як правило виокремлюють три види виробничої структури підприємства: технологічну (утворення цехів і дільниць відбувається на основі принципу технологічної однорідності), предметну (кожний цех виробляє якийсь виріб або ж певну їх частину, а дільниці спеціалізуються на виробництві певних частин виробу чи деталей до нього) і змішану (організація заготівельних і допоміжних виробництв за технологічним принципом, а обробних виробництв – на основі предметного виду виробничої структури) [115, С. 193-194].

На мезорівні при управлінні регіоном, товарними ринками та галузями виробнича структура є співвідношенням між виробництвом продукції

спеціалізованих галузей і виробництвом товарів та послуг широкого вжитку для населення регіону в натурально-речовому і вартісному аспектах [115, С. 194]. Взаємодія виробничої та невиробничої структур регіону створює реальну основу для взаємодії виробничого апарату, трудових ресурсів та навколишнього середовища у певних товарних ринках та галузях. До законів та закономірностей окремих сфер суспільного відтворення на рівні регіонів належать окремі закони сфери безпосереднього виробництва (закон концентрації виробництва на регіональному рівні, закон відповідності особистих та речових факторів виробництва на цьому ж рівні та ін.) [206].

На макрорівні при управлінні національною економікою розрізняють відтворювальну, галузеву, територіальну, соціальну та зовнішньоекономічну структури економіки, основою яких є структури виробництва. Відтворювальна структура характеризує використання ВВП на відновлення основного капіталу, споживання та нагромадження; це є співвідношення між виробничим та особистим споживанням. Галузева структура виражає пропорції розвитку окремих галузей, підгалузей, видів діяльності, виробництв, сфер національної економіки. Зовнішньоекономічна структура відображає пропорції між експортом та імпортом товарів, послуг, капіталів тощо. Соціальна структура характеризує співвідношення між організаційно-правовими формами підприємництва з урахуванням рівня концентрації й централізації виробництва (між великими, середніми та малими підприємствами) та на основі форм власності (між приватними, державними та колективними підприємствами); групами населення за рівнем доходів (диференціація доходів різних груп населення). Територіальна структура національної економіки відображує розміщення виробництва в окремих економічних районах, які визначаються певними умовами (наявністю природних ресурсів, географічним положенням, кліматичними та іншими умовами).

В економіці також існує так званий поділ національної економіки на виробничі сектори: первинний – добувні галузі (безпосереднє привласнення природних ресурсів), вторинний – обробні (подальша обробка продуктів первинного виробництва), третинний – сфера послуг (виробництво послуг), четвертинний – інформаційна діяльність (виробництво інформаційних продуктів і послуг).

Виробництво за структурою можна представити у вигляді таких фаз: безпосереднього виробництва, розподілу, обміну і споживання [78]. Відповідно воно послідовно проходить усі ці фази і одночасно перебуває в кожній з них у даний момент. Фази виробництва тісно між собою пов'язані, і якщо зв'язок між виробництвом і споживанням десь втрачається, то трудова діяльність стає недоцільною або перетворюється у виробництво заради виробництва, а не заради споживання. Таким чином, виробництво, розподіл, обмін і споживання можна розглядати як органічне ціле у контексті конкретного суб'єкту господарювання або функціонуючого господарства.

За характером економічної діяльності людей суспільне виробництво поділяють на основне виробництво та інфраструктуру. Основне виробництво

– це галузі матеріального виробництва, де безпосередньо виготовляються предмети споживання й засоби виробництва [78]. Примноження суспільного багатства визначається саме цими галузями, їхнім технічним рівнем. Основне виробництво включає промисловість, сільське і лісове господарство, будівництво. В економічній теорії в практиці господарювання підприємства матеріальної сфери поділяють на два підрозділи: I – виробництво засобів виробництва і II – виробництво предметів споживання. Це зумовлено тим, що засоби виробництва і предмети споживання виконують суттєво різні функції в процесі відтворення. Якщо перші призначено для відтворення переважно речових, матеріальних елементів продуктивних сил, то другі – для відтворення людських фактора виробництва. Стосовно промисловості виділяють групу "А" (засоби виробництва) і групу "В" (предмети споживання).

Інфраструктура – це сукупність видів діяльності, що забезпечують ефективне функціонування об'єктів ринкової економіки та їх єдність у визначеному реальному ринковому просторі [258, С. 14]. На різних рівнях управління національним господарством виокремлюють відповідні рівні інфраструктури: інфраструктура економіки, інфраструктура товарного ринку, інфраструктура підприємства. Інфраструктура національної економіки є сукупністю галузей і підгалузей народного господарства, які надають виробничі послуги матеріальному виробництву, забезпечують економічний обіг у народному господарстві, виробляють послуги та духовні блага для населення, створюють умови для охорони та відтворення навколишнього середовища. Це є матеріальні умови для обслуговування галузей виробничої спеціалізації, галузей невиробничої спеціалізації та населення, тому вона може виступати і як галузь, і як підгалузь, і навіть як окремий вид виробництва. Інфраструктура економіки – це відокремлені, по відношенню до головних структуробудівних галузей народного господарства (промисловість, сільське господарство, будівництво, невиробнича сфера, ВПК) галузі, діяльність яких головним чином полягає у наданні послуг, а не у виробництві продукції та її матеріально-речовому складі. Склад інфраструктурного блоку національної економіки наступний: виробнича інфраструктура (транспорт, електроенергетика, зв'язок, постачання та збут товарів); соціально-побутова (освіта, охорона здоров'я, мистецтво, житлово-побутові заходи); інституціональна (управління народним господарством); інституційна (законодавство); екологічна (охорона та відтворення навколишнього середовища). Під ринковою інфраструктурою (або інфраструктурою товарного ринку) розуміється сукупність видів діяльності, які забезпечують ефективне функціонування об'єктів ринкової економіки та їх єдність у визначеному реальному ринковому просторі. Основні елементи інфраструктури сучасного ринку є такими: біржі (товарні, сировинні, фондові, валютні), їх організаційно оформлене посередництво; аукціони, ярмарки та інші форми організаційного небіржового посередництва; кредитна система та комерційні банки; емісійна система та емісійні банки; система регулювання зайнятості населення та центри державного і

недержавного сприяння зайнятості (біржі праці); інформаційні технології та засоби ділової комунікації; податкова система і податкова інспекція; система страхування комерційного господарського ризику і страхові компанії; спеціальні рекламні агентства, інформаційні центри і агентства засобів масової інформації; торговельні палати, торгові доми, інші громадські, добровільні і державні об'єднання (асоціації) ділових кіл; митна система; профспілки працівників за наймом; комерційно-виставкові комплекси; система вищої та середньої економічної освіти; аудиторські компанії; консультаційні компанії (консалтинг); громадські та державні фонди, призначені для стимулювання ділової активності; спеціальні зони вільного підприємництва; посередники різного рівня; консультанти у галузі нормативно-правового поля; обслуговуючі підприємства оптової та роздрібною торгівлі. Під інфраструктурою підприємства розуміють комплекс цехів, господарств і служб підприємства, які забезпечують необхідні умови для функціонування підприємства в цілому. До виробничої інфраструктури підприємства належать підрозділи, які не беруть безпосередньої участі у створенні профільної продукції, але своєю діяльністю створюють умови, необхідні для роботи основних виробничих цехів (ремонтний, будівельний, електроцех, гараж тощо). Соціальна інфраструктура забезпечує задоволення соціально-побутових і культурних потреб працівників підприємства (громадське харчування, бази відпочинку, дитячі садочки тощо).

Структура виробництва формується під впливом суспільного поділу праці. Цей поділ праці призводить до виділення окремих виробництв і формування галузей. Розрізняють такі види поділу праці – загальний, частковий, одиничний [46]. Загальний поділ праці призвів до виділення таких галузей народного господарства, як промисловість, сільське господарство, зв'язок, транспорт, будівництво. Частковий поділ праці спричинив виділення галузей всередині промисловості, сільського господарства і т. д. Одиничний поділ праці має місце безпосередньо на підприємствах.

Щоб розпочати виробництво, необхідна наявність певних чинників, які в економічній науці одержали назву «фактори» (ресурси) виробництва. Їх розділяють на дві великі групи, матеріально-речові й особистісні. У свою чергу, матеріально-речові ресурси поділяються на природні фактори, що об'єднані загальним поняттям «земля», і на засоби виробництва, створені людиною – «капітал». Особистий фактор визначається поняттям «праця». Отже, основними факторами виробництва є земля, праця та капітал. Також до факторів виробництва відносять підприємницькі здібності. Для того щоб яка-небудь справа була започаткована, хтось має виявити ініціативу, відшукати незадоволену потребу, знайти джерела фінансування, придбати засоби виробництва, найняти людей тощо. Щоб розпочате виробництво продовжувало діяти і розвивалось, його необхідно організувати, контролювати, вносити щоденні корективи. Усі ці здібності й навички об'єднують поняттям «здатність до підприємництва», що є досить рідкісним талантом, яким володіє незначна кількість людей і на думку вчених, лише 5–

7% населення країни мають природні здібності щодо підприємництва [238]. Останнім часом до факторів виробництва відносять й інформацію.

Усі фактори виробництва є обмеженими і при наявності протиріч між їх кількістю і безмежними потребами людей виникає проблема вибору – що виробляти, скільки виробляти та яким чином розподіляти, тобто робити вибір на користь певного варіанта розвитку суспільного виробництва, віддаючи йому перевагу перед іншими. Тобто кожний вибір має свою ціну, яку прийнято називати альтернативними витратами. Тому на організацію виробництва суттєво впливає структура витрат виробництва – кількісне співвідношення складових витрат виробництва, яка залежить від рівня розвитку продуктивних сил, місця підприємства в суспільному поділі праці, технології виробництва [116, С. 500]. Відповідно кожна галузь має власну структуру витрат виробництва. Найголовніше у структурі витрат виробництва постає співвідношення між вартістю спожитих засобів виробництва і вартістю необхідного продукту, що є основою відтворення робочої сили, тому між структурою витрат виробництва і вартісною будовою виробничих фондів існує прямий зв'язок: там, де вища будова виробничих фондів, більшою є питома вага вартості спожитих засобів виробництва, і навпаки. З огляду на це у промисловості питома вага вартості спожитих засобів виробництва, порівняно із витратами на оплату праці, значно вища, ніж у сільському господарстві. На структуру витрат виробництва також оказує вплив співвідношення основних і обігових засобів виробництва, їхня структура і термін використання.

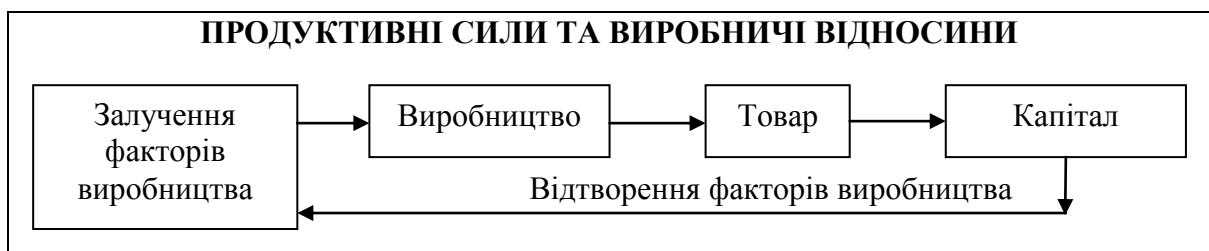


Рис. 1.4. Схема організації процесу суспільного виробництва

При організації виробництва звертають увагу на виробничу функцію – економіко-математичний метод аналізу господарської діяльності на макро- і на мікрорівні, що дає змогу прогнозувати розвиток економіки, виявляти шляхи підвищення ефективності виробництва [115, С. 192-194]. Вперше запропонована американськими економістами П. Дугласом і Ч. Коббом виробничу функцію широко застосовується в економіці розвинутих країн, а з 90-х рр. і в Україні. Вона дає змогу встановлювати функціональну залежність між витратами факторів виробництва і результатами. Найпростіша форма виробничої функції у економічній літературі наводиться у вигляді формули

$$P_j = F(b_{ij}), \quad (1.1)$$

де P_j – випуск продукції,

b_{ij} – витрати факторів виробництва.

Обсяг виробництва є функцією багатьох змінних, у т.ч. динамічних компонентів. Завдання полягає в тому, щоб визначити частку кожного з них у прирості продукції і виявити їхню ефективність (наприклад, можна визначити, за рахунок яких компонентів – збільшення витрат праці, підвищення кваліфікації чи фондоозброєності – зросте національний доход). Компонентами технічного прогресу є збільшення продукції за рахунок підвищення кваліфікації виробників, розвитку технологічної думки, вдосконалення управління. І чим більшою є частка виробничого споживання суспільного продукту, тим менше користі людям (щодо споживання) від виробництва, бо 70% праці і більше треба витратити на відтворення засобів виробництва і чим більше їх виробляється, тим більша частка ВВП поглинається самим виробництвом [31]. А підвищення економічної ефективності виробництва означає зростання національного багатства і піднесення рівня життя кожного члена суспільства [60]. Але, на нашу думку, сьогодні показники ефективності не відіграють належної ролі у прийнятті управлінських рішень. На рівні країни головне місце відводиться приросту фізичного обсягу ВВП у відсотках до попереднього року, на рівні секторів і видів економічної діяльності – валовій доданій вартості в основних цінах, а на підприємствах – валовій доданій вартості у фактичних цінах, проте зазначені показники характеризують тільки підсумки зробленого, не враховуючи обсяги залучених у виробництво ресурсів.

1.2. Організація системи управління виробництвом

Управління виробництвом – це процес впливу на учасників процесу виробництва з метою досягнення визначених цілей. Управління виробництвом передбачає вплив на національне господарство, виробничі підприємства, процеси виробництва, технологію, персонал, якість продукції, конкурентоспроможність вироблюваних товарів і послуг [197, С. 427]. Для управління виробництвом треба побудувати систему управління виробництвом – комплекс взаємопов'язаних, взаємодоповнюючих і узгоджених форм і засобів управління, що використовуються державними органами управління та управлінським апаратом на різних управлінських рівнях [116, С. 383].

Побудова якісної та цілісної системи управління виробництвом створює в організації нові інтегративні якості, не властиві компонентам, які утворюють цю систему. Наукові дослідження у цій сфері почав ґрунтовно здійснювати Л. фон Берталанфі, який у 30-х рр. ХХ ст. розробив основи загальної теорії систем. Найважливішим, на думку авторів, практичним проявом системної закономірності є можливість здійснення різноманітних масштабних проектів внаслідок об'єднання зусиль ряду організацій, кожної з яких це не під силу. На рівні державного управління ця закономірність, як правило, проявляється в розробці й реалізації державних, регіональних і галузевих програм, спрямованих на вдосконалення політичних, економічних, соціальних, демографічних, екологічних процесів.

Історія теорії управління виробництвом починається з публікації книги "Ізольована держава" ("The Isolated State"), написаної Йоганом Генріхом фон Тюненом у 1826 р. Заслуга Тюнена в тому, що він був першим, хто застосував детальні математичні розрахунки для обґрунтування розміщення виробництва. Відкритий ним метод математичного моделювання системи просторових економічних зон у значній мірі передбачив сучасні економіко-математичні методи, у тому числі метод лінійного програмування.

Практичні завдання щодо управління і розміщення промисловості стимулювали теоретичні пошуки. Відповіддю науки стала робота Альфреда Вебера (молодшого брата найбільшого соціолога Макса Вебера). Вже в назві книги "Про штандорти промисловості" (1909) А. Вебер ввів у науковий обіг нове поняття "штандорт", що описувало не реальне, а пропоноване оптимальне розміщення виробництва. Надалі теорія штандортів зазнавала критики, уточнення, трансформації з використанням нового математичного апарату векторного аналізу й лінійного програмування. Вже сам Вебер у розділі "Загальна орієнтація" вказав, що при переході від теоретичних побудов до реальності необхідно переглянути багато припущень теорії, починаючи з відокремлення якого-небудь виробництва та повного його циклу (від сировини до готової продукції).

Паралельно з теоріями розміщення формувалася марксистська теорія продуктивних сил. Марксистська теорія розміщення продуктивних сил припускає, що кожному соціальному ладові притаманні власні економічні закони, і саме соціальний лад визначає розміщення продуктивних сил на даній території. Результатом впровадження даної теорії у державах із соціалістичним ладом є формування системи твердого планування, що не завжди давало позитивні результати.

Прихильники марксизму брали за основу трудову теорію вартості, яка виокремлювала дві головні категорії – продуктивні сили та виробничі відносини. Прихильники неокласичної школи розробили теорію граничної корисності, де головними економічними ресурсами (факторами виробництва), були земля, капітал, труд, підприємницькі здатності. У сучасній вітчизняній економічній літературі поширеним є погляд на доцільність застосування аналізу продуктивних сил і особливостей їх розміщення.

Сучасні школи дотримуються позиції, що економічні закони мають загальний характер, але виявляються неоднаково в країнах з різним суспільно-політичним ладом, а розміщення продуктивних сил обумовлено цілим комплексом факторів і закономірностей.

Управління виробництвом у вигляді розміщення продуктивних сил, як галузь економічної науки сформувалася наприкінці ХІХ – на початку ХХ ст. Її розвиток у минулому і тепер зумовлений передусім потребами практики, оскільки вдале науково обґрунтоване розміщення господарських об'єктів є запорукою ефективного функціонування економіки. Економічна наука активно досліджує питання розміщення продуктивних сил з кінця ХІХ ст., але теорії розміщення продуктивних сил як такої на той час не існувало.

Однак економічна наука розвивалася не лише завдяки аналізу та узагальненню, а й через створення основ ринкової теорії розміщення виробництва, основоположниками якої є А. Вебер, Й. Тюнен, А. Льош, В. Крісталлер, У. Ізард, Дж. Чорлі, П. Хагет та ін. Проблеми розміщення продуктивних сил перебувають у центрі уваги української науки, вчених-економістів і економіко-географів. У системі Національної академії наук України функціонує Рада з вивчення продуктивних сил України. Праці цього наукового закладу використовуються державними плановими органами для обґрунтування розміщення нових промислових об'єктів, формування територіальної структури господарства. Вагомий внесок у розвиток науки про управління виробництвом і розміщення продуктивних сил зробили М. Алимов, П. Ващенко, К. Воблій, О. Діброва, С. Дорогунцов, Я. Жупанський, Ф. Заставний, М. Паламарчук, М. Пістун, О. Шаблій, О. Топчієв.

Для сучасного державного управління виробництвом в масштабах національної економіки характерне широке застосування програмно-цільової організації. Розроблюються й реалізуються численні програми й проекти державних, міжрегіональних, міжвідомчих, регіональних і відомчих рівнів. У роботі українського вченого Е. Кубко запропонована цікава концепція програмно-цільової організації державного управління, що передбачає її трирівневу структуру з відповідними формами програмно-цільового управління. На вищому рівні для рішення найбільш масштабних і складних проблем використовується програмно-цільовий метод з усіма властивими йому елементами, а саме виявленням проблеми, визначенням цілей, конкретизацією завдань і виконавців, розробкою проекту цільової комплексної програми, її узгодженням і затвердженням, створенням системи управління програмою, реалізацією програми, контролем і оцінкою її результатів. Його спрощеними модифікаціями є цільове (цільова переорієнтація, зміна організаційної структури або створення спеціальних цільових органів) і програмне управління (управління проектами). На середньому рівні реалізується програмно-цільове планування (розробляється цільова комплексна програма, але не створюється спеціальна система управління нею) і його спрощені модифікації: цільове (цільовий напрямок планових заходів через відсутність програми як єдиного документа) і програмне планування. На нижчому рівні для рішення численних оперативних і тактичних проблем управління використовується програмно-цільовий підхід (об'єднання цільового й програмного елементів у певній цільовій програмі) до управління і його спрощені модифікації: цільовий (посилення без організаційних змін) і програмний (координація шляхом конкретизації строків, виконавців, співвиконавців у програмах) підходи [149, С. 16-21].

На наш погляд систему управління виробництвом, за аналогією із системою управління економікою можна поділити на територіальну і галузеву підсистеми, які, в свою чергу, містять окремі елементи управління підприємствами, організаціями, фірмами і компаніями [116, С. 383]. Тому

якісна система управління економікою вимагає застосування сучасних форм суспільної організації виробництва. Таких форм чотири: концентрація, спеціалізація, кооперування і комбінування (рис. 1.5).

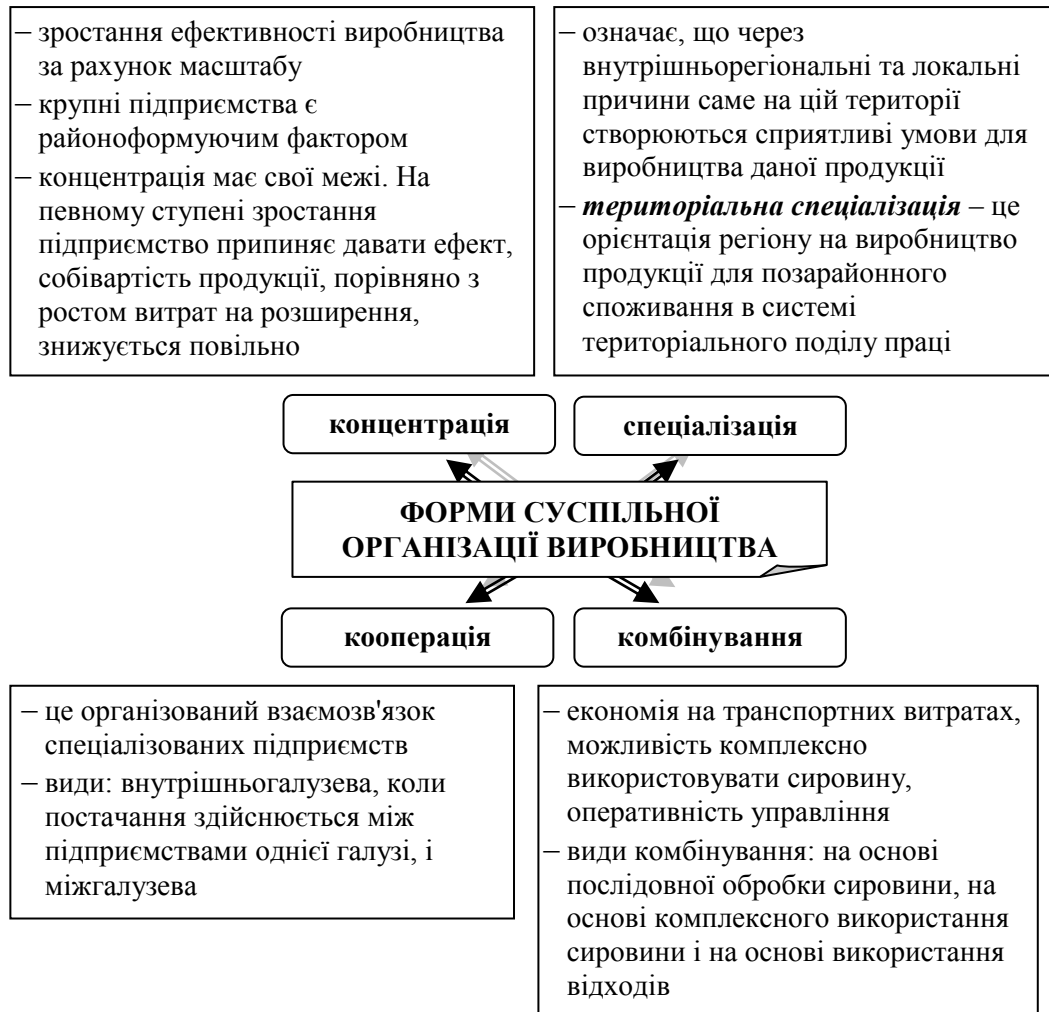


Рис. 1.5. Форми суспільної організації виробництва [206]

Відповідно будь-яка складка система управління виробництвом повинна ґрунтуватися на таких вихідних елементах як: принципи, цілі, функції і методи управління. Принципи управління виробництвом – це основоположні засади та конструктивний підхід до побудови компонентів виробничої системи в процесі її функціонування на усіх етапах її розвитку. Цілі управління виробництвом визначають бажаний стан виробничої системи управління в майбутньому. Функції управління виробництвом – це спеціалізовані види управлінської діяльності, які відокремлюються в процесі розподілу управлінської праці при управлінні виробничою системою. Методи управління виробництвом – це способи впливу на виробничу систему які здійснюються для досягнення визначених цілей. Структура управління виробництвом повинна включати такі елементи, як організаційну структуру, кадри і технічні засоби управління. Процес управління виробництвом включає взаємодію зазначених вище елементів структури з

метою прийняття управлінських рішень у сфері визначення технології і процедур роботи, організації праці робітників управління тощо.

Але управління суспільним виробництвом здійснюється у межах об'єктивних закономірностей, притаманних об'єкту управління, а також самому управлінню. Важливе значення має характер діючих законів і закономірностей. Закономірності розміщення виробництва – об'єктивні категорії, які пізнаються і свідомо використовуються у практичній діяльності; це істотні явища відтворення, які об'єктивно існують і повторюються. Здійснюючи господарську політику, суспільство на основі пізнання закономірностей формує і втілює в життя певні принципи. Закономірності розміщення продуктивних сил є законами територіальної організації народного господарства. Принципи – це дії, свідомо спрямовані на повніший вияв об'єктивних закономірностей розміщення продуктивних сил з урахуванням відповідних факторів. Найважливішими принципами розміщення продуктивних сил, якими керуються у розв'язанні проблем просторового розподілу підприємств і галузей, є: наближення виробництва до джерел сировини, палива, робочої сили, споживачів; збереження довкілля, раціональне використання природних ресурсів і впровадження ресурсощадних технологій; забезпечення здорових гігієнічних умов життя і праці населення; обмеження надмірної концентрації промисловості в містах; вирівнювання економічного розвитку районів та областей; зміцнення обороноздатності країни; урахування інтересів економічної інтеграції в європейський і світовий простір. Принципи розміщення в різних країнах можуть бути подібними й відмінними. Важливість кожного принципу визначається стратегією і завданнями, конкретизованими у відповідній концепції. Зокрема, на сучасному етапі розміщення продуктивних сил в Україні одними з пріоритетних є соціально спрямовані принципи, що сприяють розв'язанню соціальних проблем. Закономірність розміщення продуктивних сил впливає із загального економічного закону економії суспільної праці. Раціональне розміщення продуктивних сил має забезпечити високу продуктивність суспільної праці завдяки її максимальній економії за рахунок зменшення затрат праці на подолання територіальної віддаленості між виробництвом і споживачами. Закономірність пропорційного розміщення продуктивних сил впливає з економічного закону концентрації виробництва. Реалізація цієї закономірності має суттєве соціальне значення, оскільки дає змогу обмежити надмірну концентрацію промислових підприємств і населення у великих містах. Крім того, пропорційне розміщення виробництва на території України сприятиме вирівнюванню в областях виробництва національного доходу на душу населення, а отже, й реальних його доходів. Закономірність комплексного розміщення продуктивних сил впливає з економічного закону суспільного поділу праці, який в просторовому аспекті модифікується в закон територіального поділу праці і виявляється у формуванні економічних районів та спеціалізації їх господарства. Комплексний розвиток і раціональна спеціалізація відповідають найважливішій вимозі господарювання – досягненню в

інтересах суспільства найвищих результатів за найменших витрат. Актуальність проблеми комплексного розміщення продуктивних сил зростає. Магістральним напрямом її розв'язання є формування територіально-виробничих комплексів (ТВК), які є взаємообумовленим поєднанням органічно пов'язаних між собою підприємств на певній території відповідно до особливостей її ресурсної бази і транспортно-географічного положення, що забезпечують максимум продукції за мінімуму витрат. Закономірності та принципи розміщення продуктивних сил реалізуються на основі врахування конкретних умов – факторів розміщення, що впливають на вибір місць розміщення промислових підприємств і формування територіально-виробничих комплексів. Ці фактори групують на: природно-географічні, демографічні, техніко-економічні та соціально-економічні, їх урахування, аналіз та оцінка – найважливіша частина економічного обґрунтування розміщення підприємств.

Знання системи загальних закономірностей створює в певній ситуації вихідні умови наукового пізнання, і, у свою чергу, є засобом обґрунтування й розвитку наукових знань. Перед усім, розглянемо відомі закономірності й об'єктивні вимоги до прийняття рішень в управлінні. Їх чимало, тому обмежимося закономірностями, які стосуються системного відображення й можуть бути застосовані для соціальних і виробничих систем й управлінських процесів у них. До найвідомішим з них належать: закон необхідної розмаїтості; вимога цілісності системи; закономірність цілеутворення; закономірність ієрархічності; закономірність комунікативності; закономірність історичності; закономірність еквіфінальності; вимога стабільності організацій; закономірність ефективності управлінських рішень і дій.

Із закону необхідної розмаїтості, відкритого і логічно обґрунтованого У. Ешбі, впливає той факт, що для створення системи, здатної вирішувати проблему з певним відомим рівнем розмаїтості, остання повинна володіти ще більш високою розмаїтістю, чим розмаїтість розв'язуваної проблеми, або розвивати розмаїтість у собі самої. Іншими словами, тільки розмаїтість системи здатна зменшити рівень розмаїтості розв'язуваної проблеми. Закон необхідної розмаїтості дає можливість з'ясувати відносини, що існують між різними типами розмаїтості й інформації, що впливають практично на будь-яку систему. В управлінні знання й об'єктивне проходження цьому закону має надзвичайно важливе значення. Насамперед, це стосується вдосконалювання відносин у тому розумінні, що розмаїтість суб'єкта управління повинне перевищувати рівень розмаїтості об'єкта управління, яким він керує. У результаті створюється об'єктивна основа формування досить широких можливостей управління суб'єктом при відомих характеристиках об'єкта управління.

Важливою властивістю ефективного управління є його цілеспрямованість. Існує ряд закономірностей цілеутворення, найбільш істотними з яких з погляду застосування знань про їх на практиці, є: залежність подання про мету і способи її структуризації від стадії

ознайомлення з об'єктом (процесом); залежність мети від внутрішніх і зовнішніх факторів; можливість відомості завдання формулювання загальної мети до завдання її структуризації; прояв у структурі цілей закономірності цілісності.

Закономірність ієрархічності є дуже важливою для дослідження соціальних систем, зокрема підприємств, які здебільшого мають ієрархічну структуру. Вона вперше була досліджена М. Месаровичем [163, С. 35] і проявляється в тім, що на будь-якому рівні ієрархії можуть виникати властивості, які не можуть бути виведені як сума властивостей елементів нижчого рівня. Наприклад, якщо визначено головну мету організації, можна одержати її різні ієрархічні структури. У практиці управління це означає, що вибір структури організації залежить від її цілей й, якщо останні змінюються, то доцільно сформуванати таку структуру, що найкраще буде сприяти досягненню поставленої нової головної мети. Оскільки вибір мети, тобто певних намірів організації, завжди вимагає перетворення цих намірів на дії, тобто визначення її функцій, то логічна модель розвитку організацій буде мати такий вид: головна мета – ціль – функції – структура. Інакше кажучи, функції визначають структуру, а не навпаки. Зараз прикладом прояву закономірності ієрархічності в державному управлінні в Україні є те, що під нові стратегічні цілі країни формується нова структура (система) центральних органів виконавчої влади.

Закономірність комунікативності проявляється в тім, що соціальна система, наприклад організація, не ізольована від навколишнього середовища, а пов'язана з ним безліччю комунікацій, які варто враховувати в процесі управління й прийняття управлінських рішень. Як відомо, управління можна трактувати як інформаційний процес, у якому функція комунікації відіграє роль сполучної ланки між вузлами управління, і належить як даній організації, так й іншим, серед яких можуть бути підприємства того самого рівня (горизонтальні комунікаційні зв'язки) і вищого або нижчого рівня управлінської ієрархії (вертикальні комунікаційні зв'язки). Чим більше вербальної інформації про соціальну систему як об'єкт управління і її зовнішньому середовищу, чим ця інформація точніше, тим ефективніше управління такою системою й більшою ймовірністю досягнення очікуваних результатів.

Закономірність історичності полягає в тому, що будь-яка соціальна система (організація) не тільки функціонує, але й розвивається, проходячи етапи становлення, розквіту, занепаду й розпаду або перетворення. Відомими прикладами такої закономірності є становлення, розвиток і розпад СРСР. Практичне значення вивчення закономірності історичності складається надалі обліку особливостей процесів розвитку соціальних систем, зокрема різноманітних організацій, при здійсненні управління, прийнятті і реалізації певних управлінських рішень.

Закономірність еквіфінальності проявляється для відкритих систем, зокрема соціальних, у здатності досягти ними певного стану, що не залежить від вихідних умов і визначається винятково параметрами системи. Уперше

неї виявив і досліджував Л. фон Берталанфі. Згадана закономірність базується на можливості вибору для соціальних систем таких перспективних цілей, які не мають на даний (вихідний) момент ресурсної основи й необхідних умов досягнення, але можуть їх мати внаслідок певних управлінських процесів, що здійснюються суб'єктами управління і діяльністю об'єктів управління.

Якість господарського результату також залежить від ступеня стабільності системи. Тому спрощення системи, зменшення, наприклад кількості зв'язків між його структурними одиницями, підвищує стабільність організації й, відповідно, можливий рівень раціональності ухвалених рішень. Варто нагадати, що спрощення моделей системи є елементом класичного системного підходу. Відмова від обліку несуттєвих, що незначно впливають зв'язків і параметрів управлінської діяльності, як правило, значно підвищує ефективність останньої. На практиці знання цієї закономірності вимагає зваженого відношення до формування організаційних структур. Завжди треба пам'ятати, що їхнє надмірне ускладнення (як по кількості рівнів ієрархічної структури, так і по кількості підрозділів на певних його рівнях) може привести до порушення стабільності організації, посиленню протиріч між її окремими структурними елементами, фактичній втраті управління окремими її ланками й т.п.

За нашою думкою принципи, цілі, функції і методи управління під впливом закономірностей управління формалізуються суб'єктом керування у вигляді управлінських рішень, які й призводять до досягнення господарського результату (рис. 1.6).

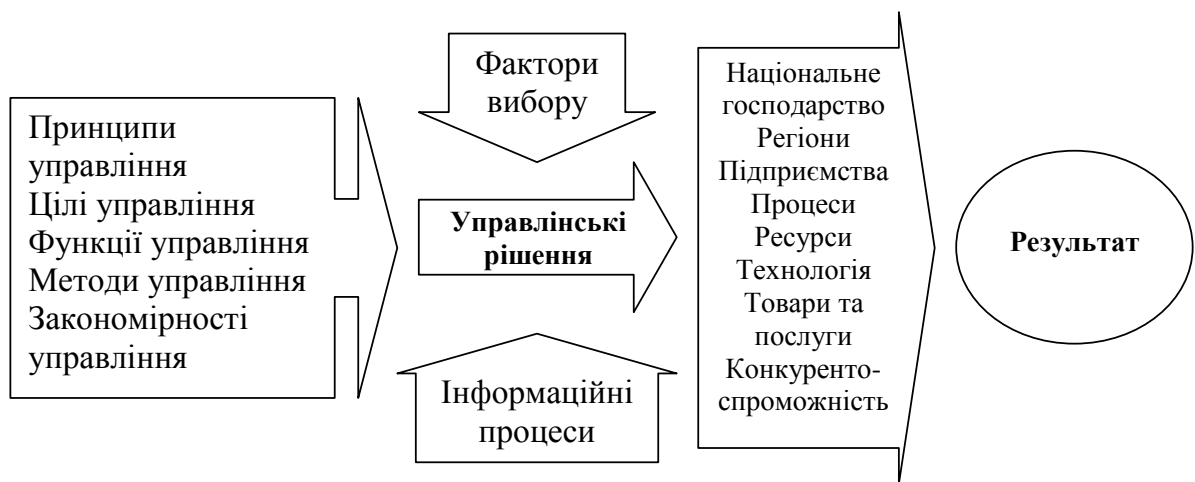


Рис. 1.6. Схема процесу організації системи управління виробництвом

У процесі організації системи управління виробництвом, управлінські рішення постають визначальною рушійною силою, але треба враховувати що на процес прийняття управлінських рішень суттєво впливають фактори вибору – це ті аспекти, які якимось чином впливають на процеси, які не є закономірностями і не можуть бути коректно віднесені до принципів, хоча і близькі до них (див. рис. 1.6). Безумовно, не усі такі взаємозв'язки

можуть бути виявлені й гарно вивчені. Це безперервний процес; і саме він є сутністю наукового пізнання. Разом з тим, уже відомі численні фактори вибору, зневага якими в управлінні, зокрема при прийнятті управлінських рішень, може привести до того, що поставлені цілі не будуть досягнуті. Тому наведемо короткий огляд факторів вибору й принципів, які характерні для управлінських процесів і можуть бути прямо або опосередковано використані в процесі формування виробничо-управлінських рішень.

При організації управлінської діяльності можна виділити такі фактори вибору, як максимальне скорочення її терміновості, надання їй, де тільки можливо, плановості з виділенням цілей, дій по їхньому досягненню, строків, відповідальних осіб, необхідних або наявних ресурсів; забезпечення відповідності завдань управління можливостям їхніх виконавців; використання різноманітних форм і методів реалізації завдань залежно від ситуації; підтримка управлінських рішень сучасними наробітками науки управління і засобами інформатизації й комп'ютеризації; облік факторів соціальної адаптації учасників управлінських процесів й ін.

Для формування цілей характерні такі основні фактори вибору: чітке виділення головної мети (місії); продумана й обґрунтована структуризація цілей, тобто поділ головної мети на підцілі (забезпечення мети), реалізація яких сприяє досягненню головної мети; прогнозування реалізації цілей і можливостей виникнення побічних цілей, які будуть відволікати ресурси від досягнення головної мети.

Не підлягає сумніву важливість обліку в практичній роботі факторів вибору при формуванні цілей. Але, незважаючи на розуміння цього, існує важлива проблема, а саме, відсутність у багатьох керівників практичного досвіду системного проектування й формування цілей. Наслідком цього є неоптимальне або не зовсім оптимальний поділ головної мети на підцілі, що надалі приводить або до надмірних витрат або до неповного досягнення головної мети.

При розробці організаційної структури до факторів вибору можна віднести: чітке визначення ланок підпорядкування з певними центрами прийняття рішень; раціональний розподіл компетенції по горизонталі й повноважень по вертикалі; вилучення зайвих ланок підпорядкування з урахуванням рекомендацій щодо норм безпосереднього підпорядкування; установлення чітких взаємозв'язків між центрами прийняття рішень і т.п. При цьому кожна ланка організаційної структури може забезпечувати конкретний внесок у досягнення цілей організації відповідно до поділу й кооперацією роботи; повнота відповідальності за виконання поставлених перед нею завдань; комплексність виконання всіх функцій управління відповідно до цих завдань; відповідність ресурсного забезпечення рівню розв'язуваних завдань.

Як уже відзначалася, структура організації формується відповідно її функціям. Тому до факторів вибору при розробці організаційної структури можна ще віднести приведення структури у відповідність із певними функціями організації. Особливої уваги заслуговує такий фактор вибору, як

облік аналітичної (предметної) і політичної доцільності і їхнє співвідношення при прийнятті рішень.

Ще одним фактором вибору є облік ряду аспектів впливу на політику підприємства. Такими аспектами є: розподіл ролей; інтереси певних груп даного підприємства; соціальна стратифікація; масштаби або ступінь участі кожного члена підприємства; характер переконань, які розділяються працівниками; типи залежності між членами підприємства.

Як відомо, при управлінні виробництвом вирішальну роль грають інформаційні процеси (див. рис. 1.6). Своєчасне одержання, обробка й передача достовірної й досить повної інформації сприяє прийняттю зважених управлінських рішень, удосконаленню внутрішніх і зовнішніх системних зв'язків і, як наслідок, здебільшого забезпечує прийнятну ефективність управлінських рішень [139, С. 71]. Основними вимогами до управлінської інформації й, відповідно, факторам вибору є: повнота; якість; цінність; корисність; вірогідність; точність; актуальність; оперативність; доступність. Серед факторів вибору доцільно вказати також фактор забезпечення визначеності, що проявляється в розповсюдженій схильності людей перетворювати припущення у факти, сумніви у впевненість і переглядати подання про ситуації у бік задоволення потреб. Це пояснюється досить просто: невизначеність ситуації не дає можливості приймати обґрунтовані, а тому й упевнені рішення. Також велика увага приділяється такому факторові вибору, як облік ризику. Найбільше він проявляється при оцінці ефективності і складності досягнення певних цілей. За спостереженнями фахівців, величина ризику може бути головним фактором впливу на вибір альтернативних рішень [245, С. 81]. У практиці управління здебільшого через брак об'єктивної, аналітично обґрунтованої інформації, імовірність розвитку певних подій, зміна проблемної ситуації і реалізації відповідних рішень оцінює керівник виходячи із власного досвіду. У діях, пов'язаних з ризиком, тобто в умовах, коли відома їхня ймовірність, необхідні такі етапи прийняття рішень: створення суб'єктивного подання про ситуації; оцінка наслідків вибору альтернатив; прогнозування умов, які визначають наслідку; вибір альтернативи.

Отже організація системи управління виробництвом є обов'язковим компонентом будь-яких економічних процесів і потребує пильної уваги керівників підприємств і органів державного управління, науковців і фахівців практиків. Управління виробництвом вивчають багато наук. Так, управлінські аспекти розглядаються в таких розділах основ економічної теорії, як механізм використання економічних законів, сутність і форми прояву плановірності, механізм товарно-грошових відносин та ін. Філософія розкриває співвідношення об'єктивного й суб'єктивного в управлінні, свідомих і стихійних процесів суспільного розвитку та ін. Загальні закономірності управління розглядає кібернетика, яка вивчає закономірності будь-якого управління в живій і неживій природі, організмах, у суспільстві; праксеологія досліджує закономірності будь-якої ефективної трудової діяльності. До конкретних наук про управління виробництвом відносяться

насамперед система наук яро різноманітні функції управління: планування, аналіз господарської діяльності, управління виробництвом у різноманітних сферах та галузях економіки: в промисловості та її галузях, сільському господарстві, транспорті, регіонах тощо. Конкретні науки про управління вивчають і окремі елементи або процеси управління: наукову організацію управлінської праці, автоматизовані системи управління, діловодство і т. д. Особливості управління розглядають і такі прикладні науки (або розділи наук), як психологія управління, соціологія управління, юридичні науки тощо. І чим глибший аналіз здійснюється окремими науками, тим гострішою стає проблема синтезу даних усіх цих наук, тобто підходу до управління виробництвом як до цілісної системи знань.

1.3. Методологічні основи прийняття управлінських рішень при управлінні виробництвом

При управлінні виробництвом визначальну роль відіграє людський фактор – прийняття управлінських рішень (див. рис. 1.6). Його недооцінка чи переоцінка ведуть або до бюрократизації або до волонтаризму, що в обох випадках створює загрозу якості виробництва. В останні роки в нашій країні значно прискорилися темпи суспільно-політичних процесів, збільшується потік інформації, продовжують бурхливо розвиватись наука й техніка, виникають нові професії, відбуваються суттєві зміни в змісті праці, підвищується рівень освіти й духовної культури, поширюються можливості щодо реалізації особистості. Тому важливого значення набувають управлінські рішення.

“Управлінське рішення – результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану” [150, С. 217]; це сукупний результат творчого процесу (суб’єкта) та дій колективу (об’єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв’язку з функціонуванням системи [181]. Управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління. Управлінські рішення визначають не лише ефективність виробництва але й можливість його динамічного розвитку. Управлінські рішення класифікують [150, С. 219; 181]:

- за функціональним змістом (організуючі, координуючі, активізуючі, регулюючі, контролюючі);
- за широтою охоплення (вибіркові, систематичні, суцільні);
- за сферою охоплення (загальні та часткові);
- за тривалістю дії (перспективні та поточні);
- за роллю в досягненні цілі організації (стратегічні і тактичні);
- за об’єктами (виробничі, фінансові, кадрові, тощо);

- за рівнем прийняття (на вищому, середньому та нижчому рівні управління);
- за ступенем універсальності (загальні, спеціальні);
- за особливостями вирішуваних організацією завдань (організаційні запрограмовані рішення, організаційні незапрограмовані рішення, компромісні рішення);
- за способом обґрунтування (інтуїтивні рішення, рішення, які ґрунтуються на судженнях, раціональні рішення);
- за ступенем жорсткості (директивні, рекомендувальні, орієнтуючі);
- за способом прийняття (одноособові, колегіальні, колективні, консультативні, парламентські);
- за характером (економічні, технологічні, соціально-психологічні, адміністративні);
- за результатами (вірогідні, детерміновані);
- за наслідками (ризикові, безризикові);
- за характером (творчі, стандартні).

До управлінських рішень ставлять такі вимоги, як: всебічна обґрунтованість, своєчасність, необхідна повнота змісту, узгодженість з прийнятими раніше рішеннями. Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідні такі умови: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність. Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття.

Прийняття управлінських рішень – це процес, який відбувається впродовж певного часового періоду й здійснюється у кілька етапів; це результат вибору з кількох альтернатив, який фіксується письмово чи усно й містить програму дій для досягнення поставленої цілі; це один із видів розумової діяльності і є виявом волі людини й характеризуються: можливістю вибору з множини альтернативних варіантів, наявністю мети, наявністю вольового акту [174, С. 253]. Прийняття рішень вимагає вибору першочергових завдань і справ. Прийняти рішення – значить встановити пріоритетність. Процес прийняття управлінського рішення є основним розділом теорії управління.

За думкою О. Є. Кузьміна та О. Г. Мельник найоптимальніший варіант процесу вироблення раціональних управлінських рішень охоплює такі етапи: виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення; збір та оброблення інформації щодо розроблених методів менеджменту; виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту; підготовка та оптимізація управлінського рішення; прийняття управлінського рішення; реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів [150, С. 221].

Визначення технології прийняття рішень може бути сформульоване як відповідь на ряд питань (що, кому, як, де робити, хто буде виконувати і в який строк, у якій кількості, що це дасть) і їхнє узгодження в просторі, часі,

за ресурсами і виконавцями. Таке узгодження передбачає наявність певної логічної моделі прийняття рішень, елементами якого є інформація, отримана в результаті відповідей на вищезгадані питання. Така інформація дає можливість одержати уявлення про ситуації ухвалення рішення; часу для ухвалення рішення; ресурси, необхідні для реалізації рішення; ресурсах, які перебувають у розпорядженні організації (або особи, що приймає рішення); системі управлінських параметрів; системі зв'язку між контрольованими й неконтрольованими параметрами; альтернативних варіантах рішень; системі критеріїв для оцінки очікуваних результатів рішень.

Функцію прийняття управлінських рішень у виробництві розглядають як процес, що складається з декількох взаємозалежних етапів: виявлення проблеми й нагромадження інформації; її обробка й аналіз; розробка варіантів рішення (альтернатив); вибір оптимального, найбільш прийняттого за певним критерієм рішення (альтернативи); узгодження й ухвалення власного рішення; його реалізація (рис. 1.7). Фактично при прийнятті рішень визначається, що потрібно робити, і це зближає його з функцією планування.

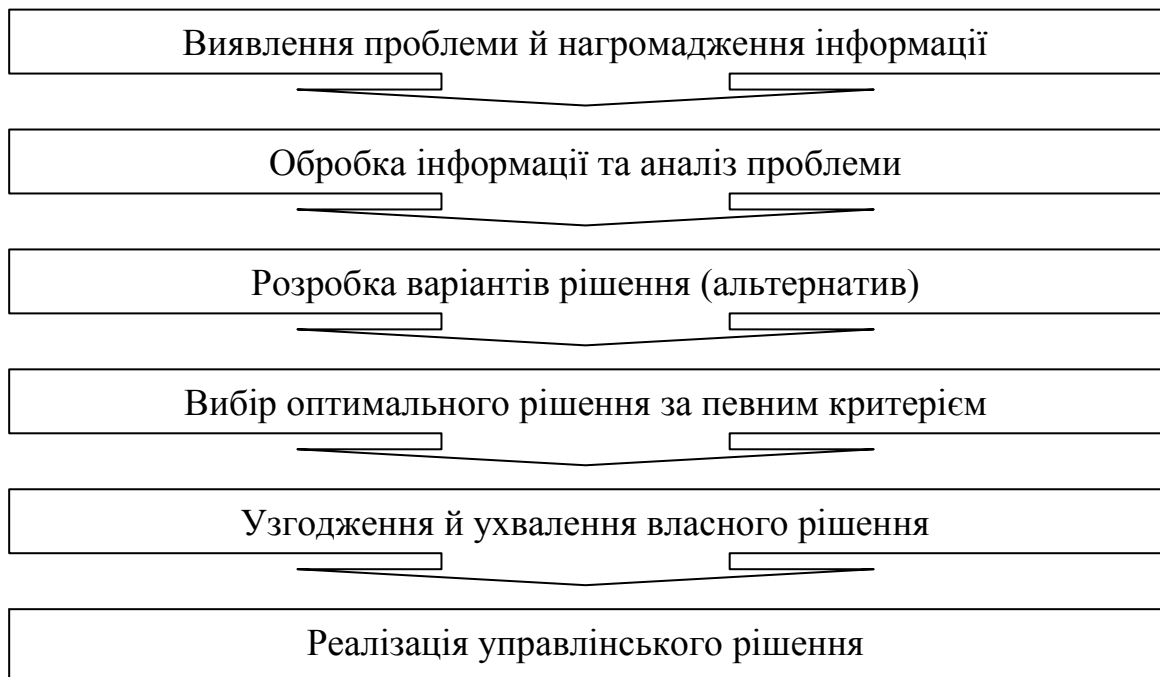


Рис. 1.7. Етапи прийняття управлінського рішення на виробництві

В. П. Горбатенко та І. О. Бутовська визначають що до найраціональніших підходів щодо підготовки та оптимізації управлінського рішення можна запропонувати такі конкретні етапи: уточнення та вибір мети і завдань; виявлення та аналіз наявних альтернатив і ресурсів для вирішення цього завдання; формулювання математичної чи логічної моделі, яка визначає залежність між поставленими завданнями та альтернативними ресурсами їх вирішення; уточнення критерію виявлення бажаної альтернативи; визначення оптимального рішення; реалізація рішення; оцінка отриманого результату [75].

Узагальнено організаційно-економічний механізм прийняття управлінських рішень розроблено авторами у додатку А 1. Він складається із визначення цілей прийняття управлінських рішень, врахування факторів прийняття управлінських рішень, виявлення напрямів прийняття управлінських рішень, розробки моделі прийняття управлінських рішень, застосування конструктивних принципів прийняття управлінських рішень, вибору методів прийняття управлінських рішень.

Можна визначити три основні цілі, що пов'язані із прийняттям управлінських рішень: виділення функції прийняття управлінських рішень; координація співробітництва в процесі прийняття рішень; створення умов для ефективної роботи керівників [264, С. 203].

До основних факторів, які впливають на прийняття рішень, належать економічні, політичні, а також особисті професійні і морально-вольові якості суб'єкта прийняття рішення [30, С. 98]. За Й. Кхолом, вибір рішення залежить у першу чергу від очікування (суб'єктивної вірогідності) і корисності (суб'єктивної корисності) мети [155, С. 29].

Серед найбільш відомих принципів прийняття управлінських рішень (вирішальних правил) Б. Литвак виділяє наступні [159, С. 57]: принцип Парето, при якому після виділення й аналізу альтернативних варіантів залишають лише домінуючі рішення; метод пакетів, при якому для кожної альтернативи розраховується значення єдиного комплексного критерію; правило максиміна, яке передбачає вибір альтернативи, що дає максимальний ефект в найменш сприятливих ситуаціях; лексикографічний вибір, при якому альтернативи оцінюються спочатку за найбільш важливим, а потім за найменш важливим критерієм; методи на основі функції корисності альтернативного варіанта рішення.

А. Васильєв рекомендує використати емпірично обґрунтовані переліки заходів для різних етапів прийняття рішень. Наприклад, для етапу виявлення проблеми й нагромадження інформації це: теорія вибіркового методу; кореляційний і факторний аналіз; експертні оцінки; фізичне й математичне моделювання; лабораторні експерименти. Для етапу вибору варіанта рішення характерне застосування економіко-математичних й евристичних методів; оптимізаційних методів; методів лінійного програмування і моделювання, теорії ймовірності та статистичних методів. На етапі затвердження рішення і організації його виконання можуть застосовуватися теорія ризику й сіткове планування і управління [55, С. 104-105].

До складу класичної або типової моделі раціонального прийняття управлінських рішень входять такі етапи: діагностування проблеми; формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішень; виявлення альтернатив; оцінка альтернатив; кінцевий вибір [81, С. 118]. У найбільш узагальненому виді остання містить наступні блоки: підготовка до розробки управлінського рішення, розробка цього рішення і його прийняття. Модель раціонального прийняття рішень була розглянута багатьма дослідниками. У цій моделі можна виділити такі операційні ланки: 1) підготовка до розробки

управлінського рішення; 2) розробка управлінського рішення; 3) ухвалення управлінського рішення; 4) реалізація управлінського рішення. Модель раціонального прийняття рішень є добре продуманою й разом з тим ідеальною алгоритмічною моделлю. Разом з тим на практиці, як правило, використовується концепція змушеної раціональності (уперше досліджена Г. Саймоном), суть якої полягає в тому, що з безлічі можливих альтернатив керівники здатні бачити лише деякі з них, а тому здебільшого задовольняються не ідеальними, а досить ефективними рішеннями або такими, які допомагають якось вирішити проблему. На думку Г. Саймона, необхідне існування організацій, однієї з основних функцій яких є компенсація "обмеженої раціональності індивідів". Відповідає концепції змушеної раціональності і гіпотеза, запропонована Д. Пейном і М. Браунштейном, відповідно до якої особа, що приймає рішення, виходить при цьому здебільшого не з алгоритмічного процесу, а із простих евристичних правил (евристик). Причому евристичні міркування розглядаються лише як попередні й правдиві судження, метою яких є рішення даної проблеми. Незважаючи на зазначений фактор змушеної раціональності, модель раціонального прийняття рішень залишається еталоном при рішенні проблемних ситуацій, причому не тільки для однорівневих структур управління, але й для багаторівневих, зокрема ієрархічних структур [187, С. 47].

Будь-яке правило, що сприяє вдосконаленню управлінських процесів і сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень, може займати певне місце серед принципів, поки досвід не спростує його. Тому в господарській практиці можна знайти безліч таких принципів, тим більше, що частіше вони формулюються не тільки як перевірені судження, але і як результати, очікувані при деяких обставинах. Разом з тим знати всі принципи і дотримуватися їх одночасно практично неможливо. Це і є приведення загальної тенденції природних процесів до відповідних форм їхньої оптимізації. Як правило, принципи утворюють певну систему. Тому для особи, що приймає рішення, важливо залежно від ситуації дотримуватися обраної системи принципів. Доцільно жорстко дотримуватися тих з них, які обов'язкові для даної ситуації, і використати інших лише у випадку потреби, зокрема відповідно до принципу «бритви Оккама»: «не збільшуй принципи без необхідності» [196, С. 10]. До принципів прийняття управлінських рішень можуть бути віднесені цілеспрямованість (забезпечення цілеспрямованого впливу на об'єкт управління і орієнтація всіх ресурсів на досягнення певних цілей), комплексність (облік всіх основних факторів впливу на досягнення цілей) і наукова обґрунтованість (визначення найкращих шляхів і засобів досягнення цілей), ресурсозбереження (передбачає загальний підхід, у якому проблеми, у тому числі управлінські, вирішуються при мінімальних витратах наявних ресурсів), принцип об'єктивності управління (визначає необхідність дотримання у всіх управлінських процесах вимог об'єктивних закономірностей і реальних можливостей всіх факторів і складових), принцип випереджального стану в управлінні (має за мету перехід в

управлінні від орієнтації на минуле до орієнтації на прогноз), принцип законності (має на увазі пріоритет закону і спрямований на створення міцних правових основ у всіх сферах виробничої діяльності), принцип оптимізації управління (скорочення галузевих ієрархічних рівнів управління, зниження регламентуючої ролі управлінського апарата) [284, С. 33]. А також принципи програмного підходу, оптимальності, програмно-цільового підходу, обмеженості інформації, спеціалізації, адаптації, розподілу праці, формалізації процедур й інституціональної ідентичності, бюрократичної організації керування.

В системі управління до головних методів прийняття управлінських рішень відносяться аналітичні методи, під якими розуміються сукупність операцій, процесів і процедур підготовки й розробки управлінських рішень, які можуть ґрунтуватися на застосуванні моделювання, у тому числі імітації за допомогою комп'ютерно-статистичного аналізу, залучення експертів, евристичних підходів і т.п. Всі ці засоби спрямовані на підвищення обґрунтованості рішень [61, С. 8-9].

Прийняття раціональних управлінських рішень потребує застосування дієвих організаційних, мотиваційних та контрольних механізмів, а також забезпечення колективної націленості на досягнення намічених результатів. Важливу роль при прийнятті рішень грає вибір стратегії його реалізації, тобто формування системи правил, програми, плану рішення певної проблеми (завдання). Можна виділити дві групи стратегій прийняття рішень, а саме: алгоритмічні й евристичні. Перші – це системи алгоритмічних правил, які чітко визначені і дозволяють вибрати альтернативу по кінцевій кількості кроків, другі – сукупність інтуїтивних правил, принципів і прийомів, які не завжди дають можливість одержати оптимальні рішення, але значно спрощують завдання. Розрізняють внутрішню (розгляд ситуації як єдиного цілого і оцінювання інтенсивності його властивостей) і зовнішню (порівняння аналогічних властивостей двох або більше ситуацій) евристичні стратегії. За Н. Карданською, "прагнучи пояснити поведінку людини, що приймає рішення, і відповісти на запитання, яку ж стратегію він використовує в процесі вибору, усе більше психологів досліджують евристичні стратегії" [136, С. 100, 105-106].

Організаційні рішення безпосередньо пов'язані з організаційним проектуванням. Таке рішення складається у визначенні структури, розподілі функцій між підрозділами і посадовими особами, встановленні підпорядкованості і схеми взаємовідносин, закріплення останніх у системі правил і процедур. В основу класифікації організаційних структур управління покладений їхній розподіл на ієрархічні та адаптивні [58, С. 115-125].

Як бачимо з табл. 1.1, ієрархічні організаційні структури (називані часом: формальними, механістичними, бюрократичними, класичними, традиційними) характеризуються чіткою ієрархією влади в компанії, формалізацією використовуваних правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, вузькою певною відповідальністю в діяльності. Адаптивні

організаційні структури (іноді називані органічними, гнучкими) характеризуються розмитістю ієрархії управління, невеликою кількістю рівнів управління, гнучкістю структури влади, слабким або помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, широко обумовленою відповідальністю в діяльності.

Таблиця 1.1

Порівняння ієрархічних й адаптивних організаційних структур [164]

Критерій порівняння	Ієрархічні структури управління	Адаптивні структури управління
Характеристика ієрархії управління	Тверда ієрархія, рівні чітко визначені	Відсутність ієрархії або її розмитість. Рівні ієрархії чітко не визначені
Характеристика розвитку горизонтальних і вертикальних зв'язків	Сильно розвинені вертикальні субординаційні зв'язки	Високий рівень горизонтальної інтеграції між персоналом. Добре розвинені зв'язки кооперації й координації
Тип керівництва	Моноцентричний постійний	Поліцентричний, зміна лідерів по ситуаціях
Формалізація застосовуваних правил і процедур здійснення управлінської діяльності	Тверда формалізація правил і процедур	Слабка або помірна формалізація правил і процедур
Формалізація відносин управлінського персоналу	Вузько певні обов'язки, права й відповідальність	Широко певні обов'язки права й відповідальність
Поділ управлінської праці	Вузька спеціалізація діяльності. Тверде й постійне закріплення функцій	Широка спеціалізація діяльності. Тимчасове закріплення функцій за групами
Характеристика прийняття управлінських рішень	Централізація прийняття управлінських рішень	Децентралізація прийняття управлінських рішень
Характеристика відносин персоналу компанії	Формальні відносини, що носять офіційний характер	Неформальні відносини, що носять особистісний характер

При прийнятті управлінських рішень на виробництві, необхідно враховувати що на керівників головним чином впливають виникаючі проблеми. Можна погодитися з такою оцінкою Й. Кхола: "Ефективність управлінських рішень і дій залежить переважно від характеру проблем, які вирішуються; від управлінських ситуацій; від умов, особливо організаційного характеру, у яких приймаються рішення й відбуваються управлінські дії, і менш – від характеристик особистості і положення управлінського працівника" [155, С. 16].

Відповідно до класифікації сучасної науки управління проблеми, які виникають у сфері матеріального виробництва, в основному належать до слабкоструктурованих і неструктурованих. Вибираючи методи їхнього

рішення, доцільно скористатися висновками, отриманими в роботах [65, С. 227; 186, С. 11-13], основні з яких наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Типізація проблем у виробничих системах та відповідні підходи і аналітичні методи їхнього рішення [164]

Тип проблеми	Характеристика проблеми	Основні методичні підходи	Аналітичні методи
Добре структурована	Істотні залежності між елементами, проблеми можуть бути відображені в кількісній формі	Дослідження операцій: - програмовані рішення - нормативна теорія рішень - модель поведінки "економічної людини"	Сіткові Графічні Лінійне програмування Нелінійне програмування Динамічне програмування Математичне моделювання Теорії масового обслуговування
Слабко структурована	Проблема містить елементи як якісного, так і кількісного характеру	Системний аналіз: - непрограмовані рішення - моделювання - моделі поведінки як "економічної людини", так й "адміністративної людини"	Математичне моделювання Оптимізації Теорії ігор Імітаційне моделювання Аналіз "витрати-вигоди" Аналіз "витрата-ефективність" "Типу дерева цілей"
Неструктурована	Проблема містить лише якісний опис найважливіших елементів, кількісні залежності між якими не визначені	Аналіз політики: - непрограмовані рішення - програмний аналіз - оцінювання - модель поведінки "адміністративної людини"	Аналіз чутливості Статистичні методи аналізу Методи соціології й соціальної психології Написання сценаріїв Соціальні експерименти Евристичні методи "Типу дерева цілей"

Основною особливістю слабкоструктурованих і неструктурованих проблем є можливість їхнього опису переважно в якісній формі, що приводить до необхідності використання методів системного аналізу, а також всебічного обліку проведеної промислової політики. Системний аналіз базується на відображенні соціальних об'єктів як систем разом з методами поведінкової теорії прийняття рішень. Оскільки об'єктом дослідження є процес розвитку систем управління виробництвом, насамперед, великих виробничих комплексів, діяльність яких носить загальнонаціональний характер, – представляється важливим також провести аналіз проблем управління на державному й політичному рівні.

Основним методологічним підходом до рішення проблем є оптимізація та стандартизація прийняття управлінських рішень. При рішенні добре структурованих проблем доцільно застосовувати дослідження операцій, що коротко можна охарактеризувати як застосування методів

наукового дослідження до оперативних проблем організації [164, С. 71]. Цей підхід передбачає розробку моделей відповідних ситуацій і застосування кількісних методів їхнього аналізу. Серед розповсюджених завдань дослідження операцій можна виділити такі: розподіл обмежених ресурсів між споживачами, кожної з яких використає їх з різною ефективністю; управління запасами, пов'язане з визначенням необхідних обсягів ресурсів за умови, що їхнє збереження вимагає певних витрат; завдання обслуговування, які вимагають установлення певної послідовності; вибір маршруту і узгодження робіт у часі; завдання, пов'язані із заміною застарілого обладнання; пошук рішення шляхом раціонального перебору можливостей; завдання теорії ігор, які досліджують раціональні стратегії поведінки з урахуванням можливих дій.

Застосування математичних моделей при підготовці рішень щодо складних управлінських проблем узагальнено називають кількісними методами аналізу. На думку фахівців, математичні методи лише допомагають тим, хто приймає рішення, надають їм науково обґрунтовані дані в доцільній і зручній формі [49, С. 9; 64, С. 272]. Подальше їхнє поширення зв'язується із впровадженням комп'ютерних технологій. Оскільки поведінка соціальних систем лише дуже обмежено піддається аналізу цими методами, то відбувається переорієнтація на розробку більше широкої методології, де кількісний аналіз – лише один з елементів системного дослідження [24, С. 88]. Серед методів, які розроблені для дослідження добре структурованих проблем і вже використовуються на практиці, можна назвати такі, як класичні математичні методи, математичне програмування, теорія ігор, кількісне прогнозування, зокрема аналіз тимчасових рядів (експонента, крива Перла, крива Гомперца, регресійні і феноменологічні моделі) і казуальне (причинно-наслідкове) моделювання; нормативне прогнозування (метод блок-схем послідовностей виконання завдань, запропонований Г. Линстоуном, побудови дерев цілей і рішень, методи сіткового планування і управління, описані в роботах В. Буркова і Д. Голенко); економіко-статистичні методи, теорія ймовірностей і т.п. [273, С. 83-96]. Для управлінських проблем, рішення яких традиційними методами неможливо або слабо ефективно, можна застосувати методи сучасної теорії нечітких безлічів і систем. Найбільш ефективним вважається застосування методів цієї теорії для експертних систем і систем підтримки рішень [226, С. 3].

Ефективне управління є результатом позитивного, фанатичного й енергійного відношення до справи, тому фактор участі людини в процесі управління, зокрема при прийнятті рішень, завжди супроводжується фактором імовірності й, відповідно, фактором ризику щодо рішення актуальних проблем для досягнення певних цілей організації [283, С. 29]. Для прогнозування цих факторів дослідники використовують моделювання ймовірності досягнення цих цілей, тобто побудова моделі проблемної ситуації з обліком всіх основних її можливих параметрів і можливих впливів на них зазначених факторів. Досвід таких досліджень свідчить про те, що поведінка людини обумовлене цінністю мети й імовірністю її досягнення, а

також про те, що саме суб'єктивна ймовірність (безпосередньо пов'язана з людиною) визначає вибір стратегії прийняття рішень. Звідси й необхідність особливого вивчення механізмів формування суб'єктивної ймовірності в процесах прийняття управлінських рішень.

Розглядаючи процеси прийняття рішень, треба насамперед урахувувати вплив на них цілеспрямованого (а не реактивного) поведіння людини, в основу якого покладений прояв волі останнього і модель якого можна передати такою спрощеною схемою: подання про цінності – дія – цінність. Такий підхід зв'язує процеси прийняття рішень із психологічною проблематикою категорії волі людини, оскільки різні люди мають різну волю і способи її прояву, вони відрізняються та засобами прийняття рішень. Серед основних характеристик людини, які впливають на прийняття рішень, можна назвати ступінь схильності до ризику; особисті підходи при виборі засобів досягнення результату; досвід реалізації засобів управлінських впливів; ступінь розвиненості інтуїції; особисті цілі. Останні визначаються особистісною системою цінностей; матеріальним становищем; віком; оточенням, у якому людина функціонує й у якому він виховувався; сімейним станом; станом здоров'я.

Саме тому в науці управління виділився напрямок підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів, що безпосередньо вплинуло і на подальший розвиток теорії прийняття рішень. Науковцями були запропоновані методи і прийоми управління людськими відносинами, які, насамперед, стосуються психологічних і соціологічних аспектів управління людьми й спілкування між ними. Основними наробітками в цій сфері є теорії мотивації, які базуються на двох підходах [150]. Перший зв'язує із теоріями задоволення (по іншій термінології – змістовні теорії або теорії потреб), оскільки він базується на способах аналізу індивідуальних потреб й їхнього задоволення. Серед відомих теорій задоволення можна згадати ієрархію потреб А. Маслоу, теорію ЖВЗ, теорію двох факторів Ф. Герцберга, теорію трьох потреб Д. Макклелана. Другий підхід теорії мотивації зв'язує із теоріями процесу (або процесуальними). Він ґрунтується на зосередженні, насамперед, на розумових процесах індивідів, а не на їхніх потребах. До найвідоміших теорій процесу належить теорія справедливості, модель Портера-Лоулера й теорія очікування В. Врума. Теорії мотивації і їхнє використання в управлінні варто розглядати з урахуванням культурної специфіки різних країн. По Г. Райту, ключовими поняттями теорій мотивації є зусилля, організаційні цілі й індивідуальні потреби. Застосовується така схема дій: задовольняються потреби працівників – вони докладають енергійних зусиль – у результаті забезпечується досягнення організаційних цілей. Саме задоволення потреб працівників є основною метою мотиваційних зусиль.

Особливої уваги заслуговує такий різновид теорії задоволення, як теорія ЖВЗ, оскільки сучасні дослідження підтверджують її справедливість. Ця теорія запропонована К. Алдерфером і складається із трьох рівнів потреб, кожному з яких можна задовольняти незалежно від інших, а саме: Ж – життєві

потреби, тобто фізіологічні потреби й потреби безпеки; В – потреби у взаєминах, які пов'язані з міжособистісними відносинами; З – потреби в підвищенні поваги й самореалізації.

Загальновідома вирішальна роль керівника як при підготовці, так і при остаточному прийнятті рішень. Тому значна увага дослідників зосереджена саме на проблемі керівництва (лідерства). У дослідженні цієї проблеми були застосовані різні підходи: з позицій особистих якостей, поведінковий і ситуаційний. Сучасне відношення до згаданої проблеми таке: необхідно вибирати різні стилі керівництва залежно від конкретної ситуації. Це висуває досить тверді вимоги до керівників, їхнім особистісним якостям, знанням, досвіду, інтуїції й здоровому глузду. До найбільш відомих теорій лідерства належать: "теорії Х та Y" (зіставлення авторитарного і демократичного керівництва), що запропонував Д. Мак-Грегор; дослідження стилів керівництва К. Левіна, Р. Лайкерта; "управлінська сітка" Блейка-Мутона; десять управлінських ролей керівника, виділені Мінцбергом; ситуаційна модель керівництва Фідлера; підхід "шлях – ціль" Мітчела-Хауза; теорія життєвого циклу Херсі-Бланшара і модель прийняття рішень керівником Врума-Йтона.

Важливу роль у сприйнятті рішень підлеглими і їхньої реалізації грає авторитет керівника. Найбільший інтерес представляють висновки досліджень, присвячених цій проблемі, щодо визначення критеріїв оцінки авторитету й зони його дії. Основним критерієм оцінки авторитету є сприйняття або неприйняття підлеглими наказів, доручень, вказівок, які їм адресовані. А для цього останні повинні відповідати цілям організації, бути зрозумілими, здійсненими та у цілому відповідати особистим інтересам підлеглих. Об'єктивно для кожного працівника існує так називана "зона індиферентності", тобто границі, у яких накази, доручення і вказівки приймаються до безумовного виконання, тобто спрацьовує авторитет керівника, причому цьому сприяє і загальне відношення колективу до керівника.

За допомогою управлінських рішень керівник реалізує в системі управління ряд специфічних функцій, зокрема, напрямну (визначає мети й завдання), що забезпечує (визначає механізми реалізації цілей і завдань), що координує (координує досягнення цілей і виконання завдань) і стимулюючу (створює умови для ефективної роботи персоналу) [285, С. 101-102]. На рівні державного управління важливість ролі керівника, стилю його керівництва здобуває за прогнозованими результатами особливе значення. М. Атаманчук указує на відмінність останнього від стилів роботи керівників в інших сферах суспільної діяльності, які полягають у тому, що посадові особи керуються державно-владними повноваженнями; їхня активність досить чітко нормативно й процедурно регламентована: ця активність спрямована на формування й реалізацію державно-управлінських впливів.

Відповідно при управлінні виробництвом важливого значення набуває оптимізація управлінських рішень, як вибір найефективнішого варіанта рішення із можливих альтернатив. У економічно розвинених країнах

оптимізацією управлінських рішень займається спеціальний напрям «наука управління» («наука про прийняття рішень», «системний аналіз», «наука про системи», «дослідження операцій» та ін.), що сформувалася в Англії під час Другої світової війни через необхідність виконання конкретних військових завдань. У США, Японії, Німеччині, Україні, Росії та інших країнах даний напрям досліджень здебільшого використовують із метою розв'язання завдань: регулювання транспортних потоків у містах; оптимізація графіка руху літаків в аеропортах; управління запасами на підприємствах, в організаціях; розроблення нових видів продукції; розподіл витрат на рекламу різних видів продукції; оптимізація чисельності допоміжного персоналу в структурі управління; планування матеріального забезпечення та постачання; розподіл обладнання для різних видів виробництва; розподіл трудових ресурсів; розкрій матеріалу; оптимізація обсягів виробництва та послуг; оптимізація діяльності на різних сегментах ринку.

У сучасній теорії прийняття рішень значна увага також приділяється економічному, організаційному, правовому та інформаційному факторам у рішенні проблем, які відображені в розвитку ряду методів, наприклад, економетричного моделювання, функціонально-вартісного аналізу і багатьох інших. Відповідно до зазначених аспектів у процесі розвитку теорії прийняття рішень надалі виділилися окремі напрямки досліджень і систем наукових знань, які стосуються організаційних, інформаційних, технологічних, економічних та інших рішень.

Прийняття управлінських рішень формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Провідним напрямом прогресивного розвитку виробництва у національній економіці є оптимізація та стандартизація прийняття управлінських рішень. І при формуванні управлінських рішень обов'язково необхідно використовувати наукові здобутки сучасної науки управління. У зв'язку із цим особливого значення набуває вивчення світового й вітчизняного досвіду розробки методології підготовки й прийняття управлінських рішень, і насамперед у тій частині, що використовується при формуванні сучасних високоефективних виробничо-управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ВИРОБНИЦТВОМ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ2.1. Аналіз результатів функціонування існуючої системи управління
виробництвом у національній економіці

Якість існуючої системи управління в національній економіці можна визначити за результатами функціонування всього народногосподарського комплексу. Тому осмислення найважливіших господарських результатів повинно враховувати основні соціально-економічні показники, індекси обсягів продукції, капітальні інвестиції та інвестиції в основний капітал, впровадження нових технологічних процесів тощо. Аналіз проведемо на даних офіційної звітності Держкомстату України останнього десятиріччя.

Таблиця 2.1
Основні соціально-економічні показники економіки України [297]

Показники	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Валовий внутрішній продукт (у фактичних цінах), млн. грн.	170070	204190	225810	267344	345113	441452	544153	712945	949864	807384 ⁸
у розрахунку на одну особу, грн.	3436	4195	4685	5591	7273	9372	11630	15329	20534	17706 ⁸
Основні засоби (у фактичних цінах на кінець року), млрд. грн.	829	915	965	1026	1141	1276	1569	1970	3150	x
Доходи населення, млн. грн.	128736	157996	185073	215672	274241	381404	472061	614984	856633	235345 ⁶
Індекс споживчих цін (грудень до грудня попереднього року), відсотків	125,8	106,1	99,4	108,2	112,3	110,3	111,6	116,6	122,3	112,3
Індекс цін виробників промислової продукції (грудень до грудня попереднього року), відсотків	120,8	100,9	105,7	111,1	124,1	109,5	114,1	123,3	123,0	114,3
Індекс цін реалізації продукції сільськогосподарськими підприємствами (до попереднього року), відсотків	155,8	105,0	87,4	120,6	105,7	108,1	102,4	138,0	110,3	100,1
Зведений бюджет, млрд. грн.										
доходи	49,1	54,9	61,9	75,3	91,5	134,2	171,8	219,9	297,9	148,9 ⁶
видатки	48,1	55,5	60,3	75,8	102,5	142,0	175,5	227,6	309,2	170,9 ⁶
дефіцит / профіцит	-1,0 ¹	0,6	-1,6 ¹	0,5	11,0	7,8	3,7	7,7	14,1	22,0 ⁶
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, млрд. грн.	13,9	18,7	14,6	19,6	44,6	64,4	76,3	135,9	9,0	-31,6
Обсяг реалізованої продукції промисловості (у фактичних цінах), млрд. грн.	182,7	210,8	229,6	289,1	400,8	468,6	551,7	717,1	916,6	592,0 ⁶
Продукція сільського господарства (у порівнянних цінах 2005 р.), млрд. грн.	77,9	85,8	86,8	77,3	92,5	92,6	94,9	88,8	104,0	104,1 ⁸
рослинництва	43,6	49,1	48,1	41,1	55,6	54,0	54,9	49,7	64,9	63,3 ⁸
тваринництва	34,3	36,7	38,7	36,2	36,9	38,6	40,0	39,1	39,1	40,7 ⁸
Інвестиції в основний капітал (у фактичних цінах), млрд. грн.	23,6	32,6	37,2	51,0	75,7	93,1	125,3	188,5	233,1	87,0 ⁶
Введення в експлуатацію загальної площі житла, млн. м ²	5,6	5,9	6,1	6,4	7,6	7,8	8,6	10,2	10,5	6,4
Перевезення вантажів усіма видами транспорту ² , млрд. т	1,5	1,6	1,6	1,7	1,7	1,8	1,9	2,0	2,0	0,7

Продовження табл. 2.1

Відправлення пасажирів транспортом загального користування ³ , млрд.	7,8	7,7	7,7	7,7	8,0	8,2	8,2	8,2	8,3	7,3
Роздрібний товарооборот підприємств (у фактичних цінах), млрд. грн.	28,8	34,4	39,7	50,0	67,6	94,3	130,0	178,2	246,9	229,9
Обсяг реалізованих послуг ⁴ , млрд. грн.	—	40,2	47,0	56,7	74,4	95,8	120,9	159,6	203,9	173,3 ⁸
Експорт товарів і послуг, млрд. дол. США	18,1	19,8	22,0	27,3	38,0	40,4	45,9	58,3	78,7	35,6 ⁷
Імпорт товарів і послуг, млрд. дол. США	15,1	16,9	18,2	24,5	31,1	39,1	48,8	65,6	92,0	40,4 ⁷
Кількість постійного населення (на кінець року), млн.	48,7	48,2	47,8	47,4	47,1	46,7	46,5	46,2	46,0	45,9
Природний приріст, скорочення (–) населення, тис.	–373,0	–369,5	–364,2	–356,8	–334,0	–355,9	–297,7	–290,2	–243,9	–194,2
Кількість зайнятих, тис.	20175,0	19971,5	20091,2	20163,3	20295,7	20680,0	20730,4	20904,7	20972,3	20400,0
Кількість безробітних (за методологією МОП), тис.	2655,8	2455,0	2140,7	2008,0	1906,7	1600,8	1515,0	1417,6	1425,1	1925,5 ⁶
Рівень безробіття (за методологією МОП), відсотків	11,6	10,9	9,6	9,1	8,6	7,2	6,8	6,4	6,4	9,4 ⁶
Кількість зареєстрованих безробітних (на кінець року), тис.	1155,2	1008,1	1034,2	988,9	981,8	881,5	759,5	642,3	844,9	531,6
Рівень зареєстрованого безробіття ⁵ , відсотків	4,1	3,6	3,7	3,5	3,5	3,1	2,7	2,3	3,0	1,9
Середньомісячна номінальна заробітна плата ⁵ , грн.	230	311	376	462	590	806	1041	1351	1806	1906

¹ Профіцит.

² З 2002 р. – з урахуванням автомобільних комерційних вантажних перевезень, виконаних фізичними особами-підприємцями.

³ З урахуванням обсягів автомобільних пасажирських перевезень, виконаних фізичними та юридичними суб'єктами малого бізнесу.

⁴ Включаючи ПДВ.

⁵ Без найманих працівників статистично малих підприємств та зайнятих у фізичних осіб-підприємців.

⁶ Данні за 9 місяців 2009 року.

⁷ Данні за січень-листопад.

⁸ Розраховано авторами на основі попередніх даних.

Дані табл. 2.1 свідчать, що в період із 2000 по 2009 рік відбувалося зростання валового внутрішнього продукту, основних засобів, індексів цін виробників і індексів цін інвестицій в основний капітал, обсягів продукції промисловості, обсягів вироблених послуг, роздрібного товарообігу підприємств. Але данні останнього року свідчать про різкий спад майже всіх основних соціально-економічних показників економіки. Виключення складають лише індекси споживчих, промислових та сільськогосподарських цін.

Не розкриття виробничого потенціалу національної економіки пов'язане із багатьма економічними, соціальними та політичними факторами внутрішньо- та зовнішньодержавного середовища. Розвиток виробництва

головним чином залежить від управлінських рішень органів державної влади, місцевого самоврядування, власників та керівників підприємств. Багатьом виробничо-управлінським рішенням бракує професіоналізму й обґрунтованості. Про це свідчать численні корегування, доповнення до законів та інших нормативно-правових актів законодавства України або їхні постійні зміни. Це ж відноситься й до програмно-цільових рішень (державних, регіональних, міжгалузевих, галузевих і т.п.), рівень корекції яких продовжує залишатися дуже високим.

Таблиця 2.2

**Індекси обсягу продукції промисловості за видами діяльності
(відсотків до попереднього року) [297]**

Види діяльності в промисловості	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Промисловість	114,2	107,0	115,8	112,5	103,1	106,2	110,2	96,9	73,6
Добувна промисловість	103,3	102,3	105,5	104,1	104,4	105,8	102,7	97,6	85,7
добування паливно-енергетичних корисних копалин	104,8	99,2	103,6	101,9	103,1	103,3	98,0	101,0	94,1
добування корисних копалин, крім паливно-енергетичних	100,2	107,7	109,1	107,6	105,7	109,5	108,8	93,9	75,1
Переробна промисловість	117,2	108,9	118,2	114,6	103,0	106,3	111,7	96,8	68,8
у тому числі									
виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	118,2	108,4	120,0	112,4	113,7	110,0	110,0	99,1	93,6
легка промисловість	113,8	100,4	104,0	113,6	100,3	98,1	100,4	96,6	71,5
текстильне виробництво; виробництво одягу, хутра та виробів з хутра	114,7	101,1	102,9	114,0	102,6	95,2	99,7	94,0	69,3
виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	110,3	97,9	107,5	112,5	91,9	110,3	102,7	105,1	81,8
оброблення деревини та виробництво виробів з деревини, крім меблів	128,0	123,4	123,6	125,5	119,5	113,9	122,1	109,6	70,4
целюлозно-паперове виробництво; видавнича діяльність	118,2	108,4	125,7	125,9	112,7	110,3	110,6	107,3	79,0
виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення	154,3	125,5	108,7	103,4	86,6	87,9	103,3	85,0	92,4
хімічна та нафтохімічна промисловість	110,6	106,5	116,8	114,4	109,8	103,2	106,2	93,8	71,6
хімічне виробництво	107,9	107,9	116,0	111,0	107,8	100,9	103,9	90,9	71,5
виробництво гумових та пластмасових виробів	124,7	100,0	120,7	128,8	117,6	111,1	114,1	103,1	71,9
виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	111,4	105,3	117,9	119,3	114,3	112,8	116,9	104,3	58,5
металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	104,9	103,9	114,3	112,0	98,5	108,9	108,3	89,4	66,5
машинобудування	118,8	111,3	135,8	128,0	107,1	111,8	128,6	108,6	50,3
виробництво машин та устаткування	118,6	100,4	121,4	118,9	112,2	102,9	115,3	105,2	58,2
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	115,2	108,1	119,2	149,3	90,8	110,7	122,6	108,3	67,8
виробництво транспортних засобів та устаткування	122,0	129,6	162,1	124,6	112,4	119,1	142,3	111,1	36,9
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	102,6	101,1	104,7	98,9	102,9	106,7	103,2	97,5	85,0

На нашу думку, така ситуація обумовлена, по-перш за все, впливом світової економічної кризи на економіку країни, по-друге зниженням попиту на продукцію вітчизняних виробників, а по-третє внутрішньодержавними політичними іграми. Основною причиною дестабілізації виробництва є відсутність дієвої системи управління на всіх рівнях (національному, регіональному, місцевому, виробничому).

Вплив світової економічної кризи на економіку країни особливо боляче вдарив на її промисловий сектор. Протягом останніх двох років спостерігається падіння промислового виробництва. Аналіз індексів обсягів продукції промисловості за період, що досліджується показав у 2008 і 2009 рр. зниження всіх, без винятку, індексів за всіма видами діяльності.

Таблиця 2.3

Капітальні інвестиції [297]

Показники	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 ¹	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
	у фактичних цінах, млн.грн.								відсотків до загального обсягу							
Усього	46563	59899	89314	111174	148972	222679	272074	106279	100	100	100	100	100	100	100	100
за напрямками інвестицій в основний капітал	37178	51011	75714	93096	125254	188486	233081	86956	79,8	85,2	84,8	83,7	84,1	84,6	85,7	81,8
капітальне будівництво	20834	28509	41885	50552	71518	109694	134655	x	44,7	47,6	46,9	45,5	48,0	49,2	49,5	x
придбання машин та обладнання	16344	22502	33829	42544	53736	78792	98426	x	35,1	37,6	37,9	38,2	36,1	35,4	36,2	x
витрати на інші необоротні матеріальні активи	704	971	1786	2928	2523	3454	4421	x	1,5	1,6	2,0	2,6	1,7	1,6	1,6	x
витрати, пов'язані з поліпшенням об'єкта (капітальний ремонт)	4065	6006	9221	11533	15966	23645	27491	10313	8,7	10,0	10,3	10,4	10,7	10,6	10,1	9,7
інвестиції в нематеріальні активи	4223	1424	2146	3040	4584	6389	6367	2729	9,1	2,4	2,4	2,8	3,1	2,9	2,3	2,6
витрати на формування основного стада	393	487	447	577	645	705	714	x	0,9	0,8	0,5	0,5	0,4	0,3	0,3	x

¹ Данні за 9 місяців 2009 року.

Таблиця 2.4

Інвестиції в основний капітал [297]

Показники	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
	млн. грн.									
Інвестиції в основний капітал (у фактичних цінах)	23629	32573	37178	51011	75714	93096	125254	188486	233081	86955,6 ¹
	Відсотків									
Індекси інвестицій в основний капітал										
до 1990 року	25,2	30,4	33,1	43,5	55,7	56,8	67,6	87,7	85,4	49,4 ¹
до попереднього року	114,4	120,8	108,9	131,3	128,0	101,9	119,0	129,8	97,4	56,3 ¹
Прямі іноземні інвестиції, млн. дол. США	593,2	680,3	916,6	1322,6	2252,6	7843,1	4717,3	7935,4	6073,7	4410,4 ²

¹ за 9 місяців 2009 року.

² за 12 міс. 2009 року.

Протягом періоду, що аналізується (табл. 2.3, 2.4) відбувалось помірне зростання і зниження обсягів інвестування. Це „хвилеве коливання” є достатньо позитивним явищем, особливо як що воно розташовано під кутом і спрямовано на поступове зростання. Але, за останні два роки спостерігається падіння цього показника, що визвано впливом світової економічної кризи на бажання інвестувати кошти в основний капітал. При цьому відбуваються зміни і в структурі джерел фінансування. На обличчя скорочення фінансування державного і місцевих бюджетів і збільшення частки самих підприємств і організацій. Такий перерозподіл може призвести до втрачання державними і місцевими органами впливу на виробників у мікроекономічному рівні, а у подальшому на мезо- та макрорівнях.

В умовах загострення та глобалізації конкуренції важливим параметром технологічного прогресу є швидкість здійснення інноваційного циклу від наукових досліджень до використання результатів на практиці. Швидкість запровадження чи використання інновацій стає важливим фактором економічного розвитку. Відтак виникає гостра необхідність у отриманні підприємствами доступу до передових технологій. У зв'язку з цим на особливу увагу заслуговує система, що склалася у більшості розвинених країн, по розподілу зусиль з отримання та використання нових знань між державою, великими промисловими компаніями та малими інноваційними фірмами приватного сектору, вищими навчальними закладами (університетами) та неприбутковими організаціями. Один з її центральних елементів – механізм (який постійно вдосконалюється) забезпечення виробництва новими перспективними ідеями та технологіями, які нерідко виникають у процесі виконання наукових досліджень та розробок, що фінансуються з держбюджету.

Таблиця 2.5

Впровадження прогресивних технологічних процесів та освоєння виробництва нових видів продукції у промисловості [286]

Показники	1995	2000	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Впроваджено нових прогресивних технологічних процесів, процесів	2936	1403	1482	1727	1808	1145	1419	1647
у тому числі маловідходних ресурсозберігаючих і безвідходних	1044	430	606	645	690	424	634	680
Освоєно виробництво нових видів продукції ¹ , найменувань	11472	15323	7416	3978	3152	2408	2526	2446
з них нових видів техніки	1000	631	710	769	657	786	881	758

¹ З 2003 р. – видів інноваційної продукції.

Сучасний стан інноваційних процесів в Україні показує, що низька інноваційна активність промислових підприємств обумовлює незначну частку інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції промисловості. Головним джерелом фінансування інновацій в Україні протягом останніх років залишаються власні кошти підприємств, на частку

яких приходиться 70,3% загального обсягу витрат на інновації, а основним напрямом інноваційної діяльності виробників є нові прогресивні технологічні процеси. Державна ж участь у фінансуванні інноваційної діяльності, включаючи місцеві бюджети, склала у 2008 р. 3,1%. Такий стан фінансування відображається на результативності інноваційної діяльності в українській промисловості. Система державної фінансової підтримки інноваційної діяльності в Україні не відповідає сучасним вимогам і відрізняється значною кількістю пріоритетів. Аналіз сучасного стану інноваційної діяльності України дозволяє виділити низку проблем, таких як: відсутність обґрунтованої і дієвої інноваційної політики держави. Україна ще не визначилася з пріоритетними напрямами свого інноваційного розвитку; відсутність системного управління інноваційним процесом з боку держави; нормативно-правова база регулювання інноваційної діяльності є фрагментарною, не цілісною, суперечливою і тому недосконалою.

Таким чином, ефективна інноваційна діяльність ґрунтується на відповідному інституційному забезпеченні, і передбачає виважену державну інноваційну політику, поєднану з визначеними напрямами активізації інноваційної діяльності. Розробка нових та вдосконалення існуючих форм, методів та інструментів підтримки інноваційної активності та побудови національної інноваційної системи є перспективним напрямком для подальших наукових досліджень.

У системі методів формування управлінських рішень важливе місце займає раціональний вибір орієнтирів розвитку. Так, для забезпечення ухвалення управлінського рішення щодо вибору стратегії розвитку виробництва необхідно враховувати крім зовнішніх умов також і внутрівиробничі фактори розвитку.

Формування передумов для прийняття ефективних управлінських рішень вимагає аналізу загальних тенденцій і залежностей формування виробничих результатів в національній економіці. Для виявлення таких залежностей необхідно проаналізувати основні фактори і умови формування результативних економічних показників господарської діяльності суб'єктів підприємництва. Загальноприйнятими об'ємними показниками функціонування виробництва є обсяг отриманого прибутку і обсяг виробленої продукції, оскільки вони чисельно характеризують результати господарської і ринкової діяльності.

Одним із ключових показників, що здійснюють вплив на об'ємні показники національної економіки, є обсяг основних виробничих фондів, що визначає потенційно можливий обсяг випуску продукції підприємствами і економікою в цілому. Якісною характеристикою тенденцій зміни виробничого потенціалу є обсяг інвестицій в основні фонди. Показником, що визначає виробничий потенціал, є чисельність зайнятих. Даний показник характеризує обсяг трудового потенціалу, використовуваного для одержання певних виробничих результатів.

Наступною групою показників, що характеризують вплив ефективності виробничих відносин на результати функціонування, є розмір

наявних оборотних коштів, що характеризує обсяг використовуваних предметів праці, обсяг матеріальних запасів, і який є якісною характеристикою ефективності використання оборотних фондів і кількісною характеристикою поточних обсягів виробництва в економіці. Обсяг дебіторської й кредиторської заборгованості характеризує рівень відволікання виробничого капіталу за межі матеріального виробництва, а обсяг платежів в бюджет характеризує перерозподіл капіталу державою.

З метою дослідження статистичної значимості впливу перерахованих факторів на обсяги виробництва промислових підприємств була проаналізована вибірка з 50 підприємств машинобудівного комплексу, представлених у додатку Б. У результаті була отримана наступна модель:

$$y=2,725x_1+13,656x_2+10,75x_3+0,062x_4-0,504x_5+0,435x_6+0,255x_7-2237,11, \quad (2.1)$$

де y – обсяг валового випуску підприємства, тис. грн.;

x_1 – обсяг отриманого прибутку підприємством, тис. грн.;

x_2 – чисельність зайнятих на підприємстві, тис. грн.;

x_3 – розмір середньої заробітної плати, грн.;

x_4 – наявні оборотні кошти, тис. грн.;

x_5 – обсяг матеріальних запасів, тис. грн.;

x_6 – обсяг платежів підприємства в бюджет, тис. грн.;

x_7 – обсяг дебіторської заборгованості, тис. грн.

Як відомо ключовим орієнтиром функціонування виробничого комплексу є одержання прибутку. Був проведений аналіз перерахованих вище 50 підприємств України й для визначення факторів й умов, які впливають на розмір фінансового результату підприємства, був проведений аналіз їхньої діяльності. У результаті попередніх досліджень нами було визначено 8 факторів, які впливають на формування обсягів фінансового результату діяльності підприємств, серед них: обсяг валового випуску, чисельність зайнятих, розмір середньої заробітної плати, наявні оборотні кошти, обсяг матеріальних запасів, обсяг платежів в бюджет, обсяг дебіторської заборгованості, обсяг кредиторської заборгованості. Результатом аналізу є побудова наступної моделі:

$$y=0,267x_1-4,069x_2-1,403x_3-0,005x_4+0,15x_5+0,323x_6-0,115x_7-0,057x_8+186,4, \quad (2.2)$$

де y – обсяг отриманого прибутку підприємством, тис. грн.;

x_1 – обсяг валового випуску підприємства, тис. грн.;

x_2 – чисельність зайнятих на підприємстві, тис. грн.;

x_3 – розмір середньої заробітної плати, грн.;

x_4 – наявні оборотні кошти, тис. грн.;

x_5 – обсяг матеріальних запасів, тис. грн.;

x_6 – обсяг платежів підприємства в бюджет, тис. грн.;

x_7 – обсяг дебіторської заборгованості, тис. грн.;

x_8 – обсяг кредиторської заборгованості, тис. грн.

Аналіз моделі залежності обсягу валового випуску свідчить, що найбільший вплив на обсяги валового випуску обумовлює обсяг заробітної плати й чисельності зайнятих, і 10% збільшення зазначених показників тягне за собою ріст валового випуску відповідно на 21,2% й 17,9%. Відповідно до моделі, зворотний вплив на обсяги валового випуску здійснюють обсяги прибутку й виробничих запасів, збільшення яких на 10% тягне зменшення валового випуску відповідно на 7% й 5,5% (табл. 2.6). Вплив інших показників є незначним.

Таблиця 2.6

Аналіз моделі залежності обсягу валового випуску

Показник	Вплив
Обсяг отриманого прибутку підприємством	-7,0%
Чисельність зайнятих на підприємстві	17,9%
Розмір середньої заробітної плати	21,2%
Наявні оборотні кошти	0,3%
Обсяг матеріальних запасів	-5,5%
Обсяг платежів підприємства в бюджет	1,1%
Обсяг кредиторської заборгованості	1,3%

Аналіз моделі залежності прибутку підприємств свідчить, що найбільший вплив на розміри прибутку обумовлює розмір валового випуску. Так, його 10% ріст спричиняє 5% зростання прибутку, також значно впливає на обсяги прибутку чисельність зайнятого населення, обсяг заробітної плати й розмір виробничих запасів. Так 10% зміна цих показників спричиняє 4,2%, 2,8% й 1,4% збільшення прибутку відповідно (табл. 2.7). Вплив інших показників є незначним.

Таблиця 2.7

Аналіз моделі залежності прибутку

Показник	Вплив, %
Обсяг валового випуску підприємства	5,0
Чисельність зайнятих на підприємстві	4,2
Розмір середньої заробітної плати	2,8
Наявні оборотні кошти	0,
Обсяг матеріальних запасів	1,4
Обсяг платежів підприємства в бюджет	-0,1
Обсяг дебіторської заборгованості	0,1
Обсяг кредиторської заборгованості	0,0

Очевидно, що для прийняття стратегічних управлінських рішень отримані результати аналізу повинні органічно опиратися на стратегію державного розвитку, що визначає формування соціально-економічних умов функціонування й розвитку виробництва. Так, державні цілі й умови економічного й соціального розвитку України представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Цілі та умови економічного і соціального розвитку України [291]

Цілі	Умови
1	2
1. Затвердження механізмів прискореного росту економіки	Посилення дієздатності держави Адміністративна реформа Затвердження критичної маси ринкових перетворень Підвищення надійності грошової й фінансової стабілізації Зниження боргової залежності держави Подолання корупції й тіньової економіки Розвиток внутрішнього ринку Стимулювання процесів нагромадження й ефективного використання інвестиційних ресурсів Посилення зовнішньоекономічної діяльності Структурна перебудова промисловості
2. Підвищення конкурентоздатності національної економіки	Розвиток інноваційної моделі економічного росту Реалізація політики енергозабезпечення й енергозбереження Реформування аграрного сектора Затвердження України як транзитної держави Удосконалення національної мережі зв'язку Розвиток туризму
3. Соціальна переорієнтація економічної політики	Забезпечення випереджального росту вартості робочої чинності Забезпечення продуктивної зайнятості Прискорений розвиток житлового будівництва Забезпечення доступності житла для різних верств населення Подальше реформування системи охорони здоров'я Поліпшення демографічної ситуації Збільшення інтелектуального потенціалу суспільства Розвиток фундаментальної науки Структурна реформа утворення Зміцнення позицій середнього класу Подолання наслідків економічної кризи Адресна підтримка соціально незахищених верств населення
4. Забезпечення економічної й екологічної безпеки України	Посилення фінансової безпеки України Створення гарантій технологічної й техногенної безпеки Посилення енергетичної безпеки Рішення проблем продовольчої безпеки держави Впровадження економічних інструментів раціонального природокористування Рішення пріоритетних проблем екологічної безпеки й охорони навколишнього середовища

Однак аналіз загальних тенденцій державної політики характеризує лише загальні принципи державного впливу на макрорівні, а для аналізу безпосередніх механізмів необхідно оцінити потенційні можливості міністерств на мезорівні по регулюванню діяльності підприємств, а також самих підприємств на мікрорівні.

Управління будь-яким складним об'єктом передбачає реалізацію цілого комплексу взаємозалежних видів діяльності в інтересах

функціонування об'єкта і забезпечення бажаних напрямків його розвитку. Здійснюваний фахівцями і менеджерами різних рівнів процес складається з відособлених, але тісно взаємозалежних функцій.

У монографії нами докладно досліджена функціональна вертикаль: міністерство-холдинг-підприємство. Зважаючи на те, що функції Мінпромполітики істотно змінилися за час переходу до ринку, це істотно відбилося на його функціях. Для аналізу розглянуті сучасні функції Мінпромполітики України (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Функції Міністерства промислової політики України по управлінню промисловістю [286]

I. Інформаційно-аналітична функція	Моніторинг фінансово-економічної, виробничої, зовнішньоекономічної, інноваційної, інвестиційної діяльності підприємств
підприємства всіх форм власності	Аналіз роботи галузей, підприємств
	Прогноз розвитку галузей, підприємств
	Розробка державних, галузевих, регіональних програм і проектів
II. Законодавча і нормативно-формуюча функції	Закони України
	Укази Президента
	Постанови КМУ
	Накази
	Стандарти, технічні регламенти
підприємства всіх форм власності	Нормативи
III. Адміністративно-контролююча функція	Висновок контрактів керівниками підприємств
	Звіт керівників про виконання контрактів
	Створення, реорганізація й ліквідація підприємств
	Атестація науково-дослідних установ
казенні й державні підприємства	Сертифікація вимірювальних калібрувальних лабораторій
IV. Організаційно-координуюча функція	Проведення координаційних засідань у т.ч. міжгалузевих, балансових
	підприємства всіх форм власності
V. Методично-навчальна функція	Курси підвищення кваліфікації
	Семінари по різних напрямках діяльності
	Конференції
підприємства всіх форм власності	
VI. Протекціоністська функція	Квоти
	Митні тарифи
	Включення в перелік реєстру для надання пільг
підприємства всіх форм власності	Бюджетна підтримка
VII. Дозвільна функція	Видача ліцензій
	Видача дозволу на здачу в оренду, реалізацію державного майна

Проведений аналіз свідчить, що галузева функція державного управління виробництвом на сьогодні виглядає набагато слабкіше, ніж 10-15 років тому за рахунок втрати значної частини прямих нормативних директивних систем і економічних інструментів стимулювання.

Як видно з табл. 2.9, ядром функціональних завдань міністерства на сучасному етапі є формування загальнодержавної нормативно-правової бази в частині підготовки законів, указів президента і безпосередньо КМУ, але цього явно недостатньо. На нашу думку, необхідно виходити з того, що узгодження міжгалузевих і міждержавних інтересів у рамках стратегії розвитку держави, забезпечення контролю ефективності функціонування державного сектора в економіці, а також загальноекономічного моніторингу ефективності допоможе скоротити строки проходження ідеї. З іншого боку, непрямі й регулятивні інструменти є досить потужними, і вірне їхнє застосування дозволяє досить ефективно впливати на виробничі процеси в економіці.

Система управління виробництвом базується на використанні принципів функціонально-галузевого управління, які дозволяють погоджувати державні й галузеві інтереси з інтересами трудових колективів, що вимагає використання економічних методів. Вони охоплюють фіскальну і грошово-кредитну політику Національного банку. Самостійним комплексним методом державного управління економікою є державне економічне програмування, що охоплює численні цілі й весь набір інструментів державного управління економікою [128, С. 12].

Діяльність підприємств державної й іншої форм власності регулюють головним чином економічними важелями через фіскальну і грошово-кредитну політику. Хоча в другому випадку можна використати й елементи адміністративного управління (додаток В) [286].

Управління господарським механізмом у тих або інших формах здійснюють органи центральної в регіональній виконавчій владі. Система виконавчої влади відслідковує та аналізує параметри функціонування економіки: динаміку валового внутрішнього продукту, динаміку валової доданої вартості, сальдо поточних операцій зовнішньоторговельного балансу, процентні ставки, курс валюти, індекси фондових ринків, індекс людського розвитку й т.п. Управління в умовах ринку цими параметрами забезпечується за рахунок законів, ефективної роботи державної, кредитно-грошової й податково-бюджетної систем.

У цілому ж традиційні системи й методи економічної діагностики й оцінки, за нашою думкою, не відповідають сучасним вимогам і можливостям виробництва (у тому числі й в машинобудуванні) тому, що ці системи здебільшого ґрунтуються на визначенні економічних показників, які відображають ендогенні господарські процеси не з огляду впливу на них ринкових й інших зовнішніх факторів.

Внаслідок цього не створюється чітка картина економічного стану виробництва, його динаміки в зіставленнях з конкурентами, іншими суб'єктами ринку, здатності до ефективного господарювання, що нерідко

викликає прийняття помилкових, неповноцінних рішень і веде до істотних економічних втрат.

Методика економічної діагностики і оцінки організаційно-господарської діяльності підприємства відбита на додатку Д. Значна частина досліджуваних факторів носить імовірнісний характер і не піддається кількісним вимірам в економічно припустимих розмірах. Тому виникає проблема пошуку надійного критерію оцінки оптимальності господарювання, специфіка якого відповідала б, з одного боку, особливостям стратегічного управління ними, а з іншої, – особливостям адаптації до ринкової ситуації.

Розглядаючи управління в аспекті стабільності функціонування, оцінки ділової активності, фінансової стабільності, рентабельності підприємства, забезпеченості інформаційними ресурсами управління, можна запропонувати два аспекти оцінки системи управління виробництвом: визначення рівня впливу зовнішніх, щодо підприємства, умов і факторів державного регулювання; визначення значимості внутрішніх факторів і визначення результативності реалізації функцій управління виробництвом.

Для дослідження авторами використана вибірка по таким показникам як: обсяг ВВП, прибуток, основні фонди, інвестиції в основний капітал, роздрібний товарообіг, експорт товарів і послуг. При оцінці впливів зовнішніх умов і факторів державного регулювання нами було проведено попереднє статистичне дослідження значимості впливу основних макроекономічних показників на обсяг ВВП. Для дослідження впливу відібраних показників була побудована матриця коефіцієнтів парної кореляції (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Матриця коефіцієнтів парної кореляції досліджуваних факторів

Фактори	Валовий внутрішній продукт, млн. грн.	Прибуток	Основні фонди	Інвестиції в основний капітал (капітальні вкладення)	Роздрібний товарообіг	Експорт товарів і послуг, млн. дол. США
Валовий внутрішній продукт, млн. грн.	1					
Прибуток	0,516	1				
Основні фонди	0,844	0,330	1			
Інвестиції в основний капітал (капітальні вкладення)	0,996	0,539	0,839	1		
Роздрібний товарообіг	0,992	0,493	0,877	0,995	1	
Експорт товарів і послуг, млн. дол. США	0,549	0,725	0,444	0,555	0,505	1

Аналізуючи дані з табл. 2.10, можна сказати, що найбільший зв'язок з обсягами ВВП в Україні відзначається у показників обсягів інвестицій в

основний капітал (0,996) і показників роздрібного товарообігу (0,992), і ледве менш значна в показника обсягу основних фондів (0,844). Однак існує тісний зв'язок і між показниками інвестицій в основний капітал і показників роздрібного товарообігу (0,995).

Для порівняльної оцінки результатів господарювання використовують різні методи оцінки. Вивчення авторами розповсюджених традиційних методик показало, що вони не дозволяють робити комплексне порівняння різних функцій при управлінні виробництвом.

Для усунення зазначених недоліків нами пропонується методика проведення оцінки з використанням методу трендового й графічного аналізу. По кожному з досліджуваних підприємств визначається інтегральна оцінка. Розроблено кілька варіантів алгоритму розрахунків оцінок. Приведемо один з варіантів. За значенням показників a_{ij} , беруться коефіцієнти темпів росту (додаток Е, Ж).

$$a_y^t = a_y^{12} / a_{yij}^{11} \quad (2.3)$$

де a_y^t значення темпового коефіцієнта і-го функціонального показника за t-го показника період j- того підприємства;

a_{ij}^{t1}, a_{ij}^{t2} – абсолютне значення і-го функціонального показника по j-го підприємства відповідно потенційної оцінки на початок t-го періоду.

Коефіцієнт темпів росту може розраховуватися по такій формулі:

$$a_{ij}^t = \overline{a_{ij}^t} / \overline{a_{ij}^{t-1}}, \quad (2.4)$$

де $\overline{a_{ij}^t}, \overline{a_{ij}^{t-1}}$ середнє значення і-го функціонального показника j-того підприємства відповідно за потенційний звітний (t-й) попередній звітному (t-1) період.

Отже, застосування запропонованого варіанта алгоритму розрахунків дозволяє одержати оцінку використання «поточних» потенційних можливостей виробництва, оцінити зусилля і реальні можливості щодо зміни господарських результатів у динаміку й перспективі. Така оцінка є надійним вимірником росту ефективності виробництва, конкурентоздатності продукції й характеризує ступінь ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів.

При оцінці потенційних можливостей підприємства (на прикладі холдингу ДМЗ), використовується система запропонованих факторів (віддзеркалюючих систему управління), які розбиваються на функціональні вертикалі відповідно по напрямках управління (табл. 2.11). Розрахунок оцінок взято за 13 років.

Оцінка показників функціональних вертикалей у системі управління виробництвом

Групи	Показники	Очікувана зміна показників, в %	
		Без використання проведених розробок	З урахуванням проведених розробок динаміки трендів
I Показники економічної ефективності	1. Прибутковість власних коштів	5	25
	2. Рентабельність продукції	1	1
	3. Рентабельність оборотних активів	1	4
	4. Продуктивність праці	8	4
II Аналіз ділової активності	1. Маневреність оборотного капіталу	5	5
	2. Структура активів	1	6
	3. Тривалість одного обороту МВЗ	7	5
	4. Коефіцієнт оборотності капіталу	2	6
III Оцінка ліквідності балансу галузі	1. Оборотний капітал (тис. грн.)	2	4
	2. Коефіцієнт миттєвої (наявної) ліквідності (прийняті значення від 0,2 до 0,25)	15	5
	3. Коефіцієнт миттєвої ліквідності (припустиме значення від 0,65 до 0,85)	10	7
	4. Коефіцієнт загальної ліквідності (значення від 1 до 2)	5	6
IV Структурні показники собівартості продукції	1. Питома вага зарплати в собівартості продукції	4	3
	2. Питома вага зарплати в ціні продукції	3	4
	3. Матеріалоємність продукції	5	2
	4. Фондоозброєність	2	2
	5. Капіталоємність	6	5

З метою істотного підвищення рівня управлінської роботи виробництва, що сприяє науковому обґрунтуванню прийнятих управлінських рішень й, в остаточному підсумку, підвищенню ефективності управління організацією в цілому, запропонований ряд рекомендацій.

Аналіз розповсюджених традиційних методик показав, що вони не можуть забезпечити комплексне порівняння різноманітних аспектів діяльності суб'єктів господарювання. Для усунення зазначених недоліків нами пропонується методика проведення оцінки з використанням методу графічного аналізу. По кожній з досліджуваних організацій визначається інтегральна оцінка ефективності їхнього функціонування (у відсотковому вираженні) як на дійсний момент часу (базова оцінка), так й у майбутньому (прогнозна оцінка).

По кожній групі показників для конкретної організації будується графік у вигляді квадрата, на кожній зі сторін якого у відповідному масштабі

задаються значення одного з показників, після чого крапки протилежних сторін з'єднуються прямими лініями.

Відстань між крапками перетинання пунктирних і суцільних ліній характеризує розмір розриву між базовим і прогнозованим станами й показує, яке зусилля варто прикласти для одержання необхідного результату.

Таким чином, проведений нами аналіз результатів господарської діяльності з використанням розповсюджених традиційних методик показав, що вони не дозволяють робити комплексне порівняння різних вертикальних функцій в управлінні виробництвом. У зв'язку із цим у подальшому нами буде запропонована методика проведення оцінки з використанням методу трендового й графічного аналізу, що дозволяє одержати оцінку використання потенційних можливостей виробництва, оцінити його зусилля і реальні можливості на перспективу. На нашу думку, це дозволить оцінити ступінь ефективності використання організацією своїх виробничих і фінансових ресурсів.

2.2. Визначення необхідності розробки нової системи управління виробництвом

Управлінню в Україні на сучасному етапі властивий ряд особливостей, які ускладнюють прийняття й реалізацію багатьох економічних і соціальних рішень. Насамперед, це пов'язано з реформуванням суспільних відносин і зниженням рівня життя більшої частини населення країни, що, безумовно, призвело до зниження довіри до влади. Значною мірою порушена соціальна підтримка з боку держави, що при нормальних умовах економічного розвитку в багатьох випадках сприяла б зниженню вимог до управлінських рішень і спрощення їхньої реалізації. До того ж, існують об'єктивні причини зниження рівня підготовки управлінських рішень через недостатню ресурсну (кадрову, інформаційну, фінансову, матеріально-технічну й науково-методичну) забезпеченість.

Багатьом виробничо-управлінським рішенням бракує професіоналізму й обґрунтованості. Про це свідчать численні корегування, доповнення до законів та інших нормативно-правових актів законодавства України або їхні постійні зміни. Це ж відноситься й до програмно-цільових рішень (державних, регіональних, міжгалузевих, галузевих і т.п.), рівень корекції яких продовжує залишатися дуже високим. Такий аномальний стан системи державного регулювання розвитку матеріального виробництва пояснюється не тільки економічною кризою. Більшість працівників управлінського апарата не мають спеціальної підготовки, а внаслідок їхньої постійної зайнятості формальними перетвореннями різних законоположень й інструктивних матеріалів їм не залишається часу на радикальне поліпшення сформованої ситуації. У практиці формування управлінських рішень слабо використовуються нароби сучасної науки управління із властивої їй і вже досить детально розробленою методологією системного аналізу і всебічного дослідження першопричин і недоліків проведеної економічної й науково-

технічної політики. У зв'язку із цим особливого значення набуває вивчення світового й вітчизняного досвіду розробки методології підготовки й прийняття управлінських рішень, і насамперед у тій частині, що використовується при формуванні сучасних високоефективних виробничо-управлінських рішень.

Аналіз здійснюваної виробничої політики управління можна розглядати як кваліфіковане застосування інтелекту до рішення суспільних проблем, осмислення найважливіших політичних векторів, що базується на багатогалузевій основі, і охоплює як природні, так і суспільні науки [182, С. 41,45]. Спочатку цей методичний підхід виник як узагальнений інструментарій формування й обґрунтування програмно-цільових рішень, але зараз фахівці включають у нього всю сукупність сучасних методів обґрунтування управлінських рішень на державному рівні. Розрізняють теоретичний і прикладний аналіз виробничої політики, у тому числі промислової, що безпосередньо зачіпає виробництва. В аналізі політики найважливіша роль відведена оцінці управлінських впливів на суспільство, національне господарство, промислові комплекси, що ґрунтується на застосуванні так званої раціональної моделі прийняття рішень. Остання містить постановку проблеми й визначення мети (цілей), вибір альтернатив її досягнення, визначення критеріїв їхньої оцінки, оцінку альтернатив (витрати-вигоди, сильної-слабкої сторони), а також моделювання з метою прогнозування можливих наслідків реалізації обраної альтернативи.

Ефективність управлінських рішень і дій переважно проявляється залежністю від характеру управлінських проблем (ситуацій), організаційних умов, у яких приймаються рішення й здійснюються управлінські дії, а також від особистих характеристик і стану керівників [203, С. 100-101]. Безумовно, чим складніше й масштабніше проблема, чим гірше умови організації роботи суб'єктів управління, чим нижче кваліфікація й менший досвід керівників, чим менше вони зацікавлені в результатах своєї роботи, тим менше шансів одержати ефективні управлінські рішення. Все це загальновідомо, але, проте, повне дотримання цих простих рекомендацій щодо ефективності управлінських рішень і дій у практиці управління залишається першочерговою проблемою й повсякденним завданням керівників сіх рівнів.

Дуже часто в процесі управління виникає проблема вибору, що, як правило, характеризується певними факторами. Їхнє знання й адекватне реагування на них значною мірою є ознакою кваліфікації керівника. До найбільш істотних управлінських проблем і ситуацій, які вимагають звертання до факторів вибору, можуть ставитися: центральна проблема рішення, формування цілей, організація управлінської діяльності; розробка організаційних структур; облік аналітичної й політичної доцільності рішень; облік аспектів впливу на політику держави (міністерства, підприємства); вимоги до управлінської інформації; забезпечення визначеності й облік ризику.

Насамперед зупинимося на так названій центральній проблемі рішення, що характерна для всіх рівнів управління. На нашу думку, сутність

її складається в наступній дилемі: вибрати нове або продовжити існуюче. Як правило, завжди є аргументи на користь доцільності як першої, так і другої альтернативи. Вибір нового курсу, нової стратегії здебільшого зв'язаний зі значними потребами в ресурсах і створенням певних умов, насамперед, правових. Якщо існуючий напрямок дій гальмується через відсутність необхідних умов і ресурсів, то новий напрямок дій швидше за все будуть супроводжувати ті ж самі проблеми. Прийняття управлінських рішень у рамках національної економіки або окремих суб'єктів господарювання, на нашу думку, повинне ґрунтуватися на аналізі як внутрішніх зв'язків підприємства, так й оцінки загальноекономічних тенденцій. Для порівняння й виявлення загальноекономічних тенденцій авторами були проаналізовані макроекономічні тенденції економічного розвитку України (див. п. 2.1).

З метою виявлення закономірностей проведемо аналіз результатів функціонування існуючої системи управління виробництвом на рівні управління підприємствами. Вищевказані закономірності (див. п. 2.1), виведені на основі середньостатистичного аналізу діяльності групи підприємств, дозволяють тепер перейти до докладного комплексного аналізу діяльності одного конкретного промислового підприємства – відкритого акціонерного товариства „Дніпровський машинобудівний завод”. При цьому відразу ж необхідно відзначити, що всі економічні показники його діяльності відображають важкі конверсійні процеси, період реструктуризації виробництва, якісне відновлення, (а не екстенсивне нарощування) науково-технічного й виробничого потенціалу. Визначення ефективності системи управління кожним виробничим комплексом має на увазі проведення аналізу системи показників розвитку. Основним результативним показником є обсяг виробництва продукції. Динаміка обсягу виробництва продукції по ВАТ ДМЗ представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Динаміка виробництва продукції ВАТ ДМЗ

Аналіз діаграми, зображеної на рис. 2.2 свідчить про те, що в період з 1996 по 2005 рр. відбувався стабільний ріст обсягів виробництва, що є свідомством загальної успішності діяльності підприємства. Але, з 2006 року почався різкий спад виробництва (до 15 разів). Це, насамперед, пов'язане зі зниженням попиту на продукцію ВАТ ДМЗ, а у цілому з тим, що система управління зстаріла і припинила ефективно впливати на виробництво й його результативність. Доказом часткової ефективності управління підприємства є тільки збільшення частки продукції основного виду в загальному обсязі виробництва з 50% у 1996 році до 90% у 2008 р. З іншого боку, для якісної характеристики результативних показників виробництва проаналізуємо рис.2.2.

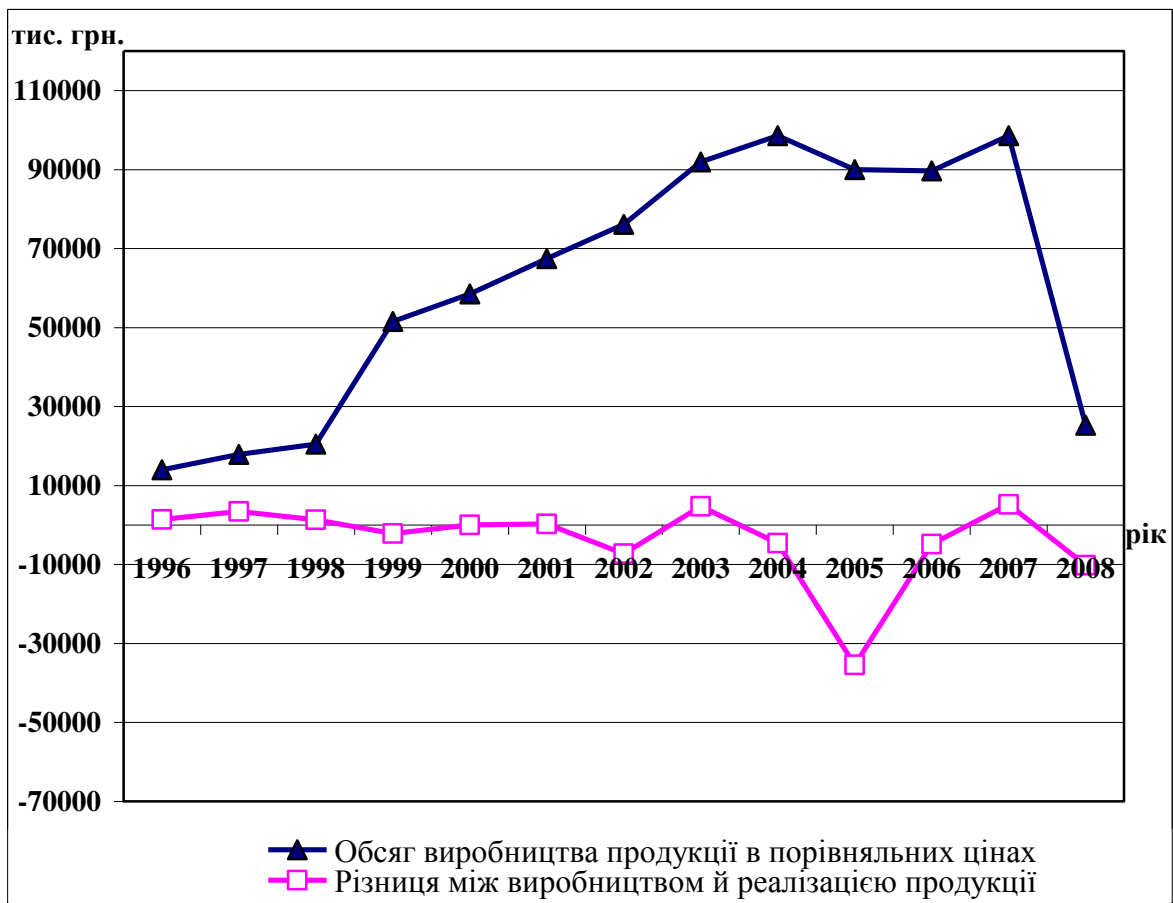


Рис. 2.2. Динаміка рівня реалізації продукції ВАТ ДМЗ

Як видно з рис. 2.2, починаючи з 1998 року відзначається тенденція значного росту обсягів реалізації виробленої продукції, і, починаючи з 1999 року, спостерігається негативне сальдо між обсягами виробництва й реалізації продукції. Таким чином, можна зробити висновок про те, що скорочення обсягів виробництва було вимушеною мірою для того, щоб скоротити запаси готової продукції на складах. При дієвій системі управління виробництво повинне було своєчасно перейти на нові види продукції або застосувати нові прогресивні технології, що, у свою чергу, дозволило б підвищити попит на продукцію.

Ефективне управління виробничим комплексом припускає збереження й нарощування компонентів його виробничого потенціалу.

Найважливішим його компонентом є обсяг основних фондів. Тенденції зміни вартості основних фондів представлені на рис. 2.3.

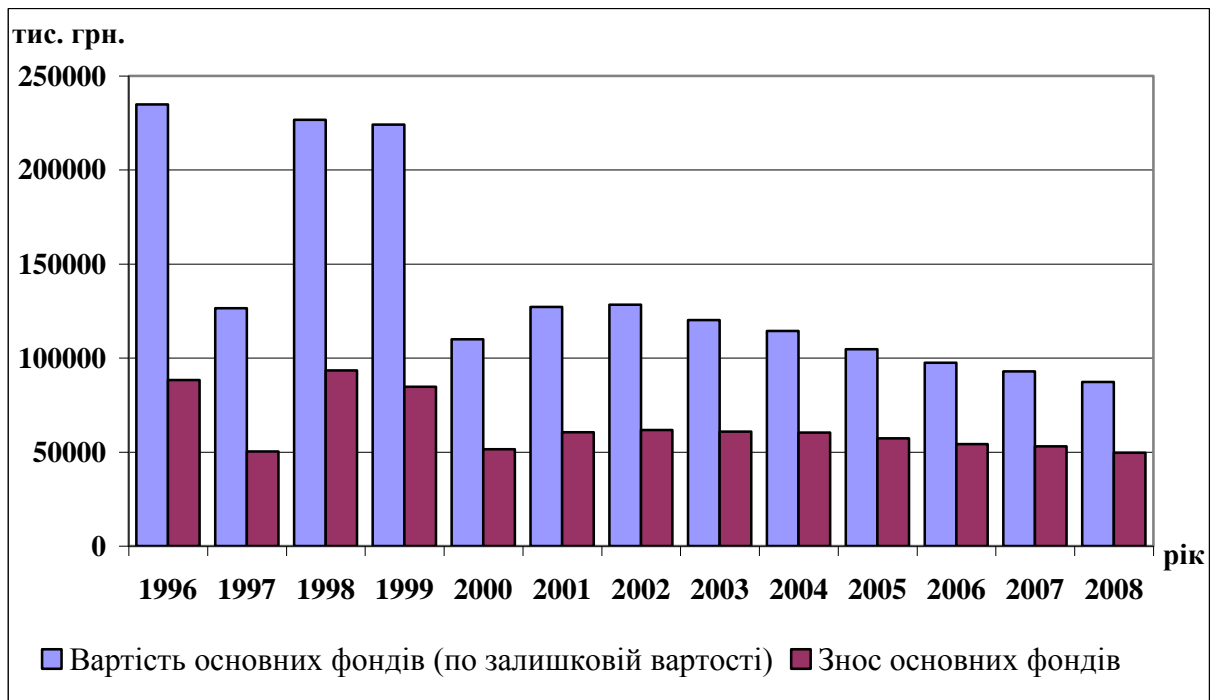


Рис. 2.3. Динаміка вартості основних фондів ВАТ ДМЗ

Аналізуючи рис. 2.3 можна зробити висновок про те, що за досліджуваний період відбулося зниження обсягів основних фондів та істотне підвищення рівня зносу основних фондів (пряме відбиття процесів конверсії виробництва). У цілому ж тенденція даних показників відповідають загальноекономічним тенденціям зниження виробничого потенціалу економіки країни, а також підкреслює, що сучасна система управління не є дієвою і потребує істотних змін або корегування.

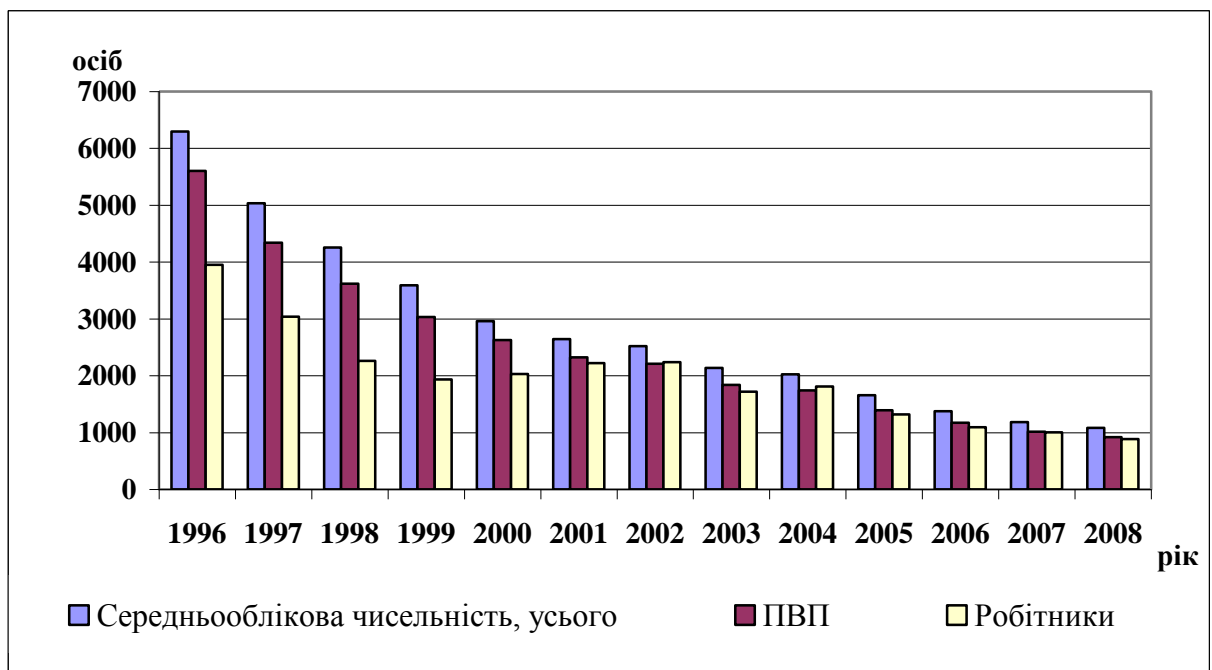


Рис. 2.4. Динаміка чисельності трудових ресурсів ВАТ ДМЗ

Наступним компонентом виробничого потенціалу є обсяг трудових ресурсів. Спрямованості його розвитку відбиті на рис. 2.4. Не зважаючи на те, що кожні три роки, а те й частіше, послідовно впливаючи генеральної лінії розвитку й досягнення максимальної повноти реалізації стратегічних цілей, підприємство коректувало систему управління, при аналізі чисельності персоналу можна відзначити, що за аналізований період домінували дві тенденції: з одного боку, відбувалося зменшення чисельності зайнятих на ВАТ ДМЗ з 6,3 тис. люд. у 1996 р. до 1,1 тис. люд. у 2008 р. Другою тенденцією було істотне скорочення питомої ваги АУП у загальному обсязі зайнятих з 0,7 тис. люд. у 1996 р. до 0,2 тис. люд. у 2008 р. Така тенденція свідчить про проведення політики оптимізації чисельності АУП і структурних змін в управлінні підприємством, але при цьому, на підприємстві приділяється слабка увага чіткості й прозорості внутрішньої організаційно-управлінської структури управління підприємством, її оптимізації, а це – найважливіша умова ефективної роботи, «альфа» й «омега» як теорії, так і практики ефективного управління.

Головним фактором підвищення дієвості системи управління на підприємстві є прийняття рішень на основі вибору із припустимих варіантів оптимального, тобто забезпечуючого виконання поставлених завдань у можливо короткий строк при найменших витратах матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Поряд зі скороченням чисельності зайнятих на підприємстві спостерігається тенденція росту рівня оплати праці (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Динаміка заробітної плати на ВАТ ДМЗ і в Україні

За аналізований період відбулося збільшення середнього розміру оплати праці, що частково має позитивний вплив на якісний склад трудових ресурсів, але з року в рік спостерігається тенденція відриву рівня оплати праці на виробництві із заробітною платою в державі. Як що у 2000 р. цій розрив складав лише 20%, то у 2008 він досяг майже 38%. Зниження чисельності зайнятих на підприємстві відбувається на тлі стрибкоподібного росту фондоозброєності.

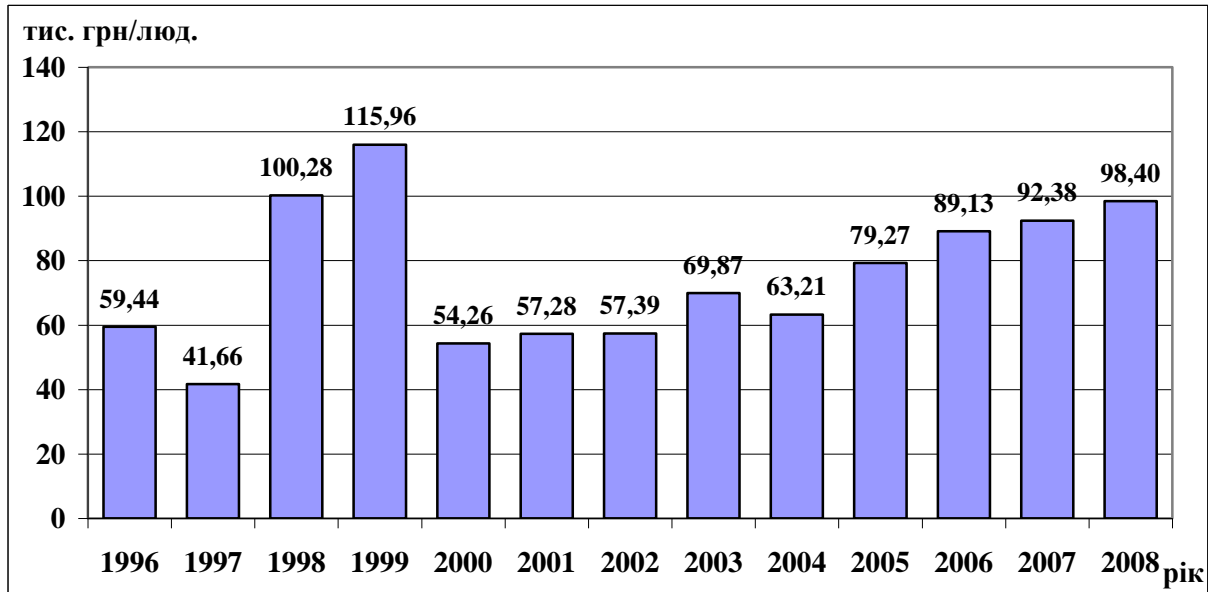


Рис. 2.6. Динаміка фондоозброєності на ВАТ ДМЗ

Разом з тим, у динаміці росту цього показника мало місце його зниження в 1998, 2001 та 2004 р., що обумовлено організаційними змінами в ході проведення конверсії виробництва, здійснюваної практично без підтримки держави.

Аналізуючи тенденції в зміні результатів діяльності підприємств різних форм власності на прикладі п'яти підприємств Державної акціонерної холдингової компанії «Дніпровський машинобудівний завод», відзначене підвищення привабливості підприємства в результаті об'єднання окремих підприємств, специфічні особливості яких взаємодоповнюють один одного й сприяють впровадженню нових систем управління виробництвом.

Тепер співставимо ці тенденції із загальнодержавними й галузевими. Дослідження довгострокових організаційно-технічних факторів має на меті виявлення складених елементів базису розвитку національної економіки. Найбільш загальний аналіз економіки країни може бути здійснений на основі вивчення тенденцій зміни ВВП. Аналіз динаміки ВВП (додаток 3) показує як протягом 2001-2008 рр. спостерігався постійний його ріст. Наступним найважливішим показником, що характеризує економічний стан держави, є обсяг виробництва ВВП на душу населення. Його фактичні значення за аналізований період виросли майже у 4,9 рази. Навіть у порівнянні з ростом індексу споживчих цін можна говорити про фактичне збільшення розміру цього показника.

Найбільший обсяг матеріальних благ в Україні провадиться в промисловості. Аналіз динаміки продукції промисловості показує аналогічну з динамікою ВВП картину – під'їм, що постійно набирає темп (з 9,8% у 2002 р. до 33,2% у 2008 р.). У сільському господарстві спад тривав у 2002-2003 рр. і лише з 2004 р. спостерігається ріст, що може бути обумовлено проведенням відповідної державної політики по пріоритетності розвитку даної галузі.

Аналіз тенденцій зміни міжгалузевих пропорцій економіки свідчить про структурні трансформації, сутність яких складається в зменшенні частки галузей, що провадять готову продукцію при одночасному росту питомої ваги сировинних й енергетичних галузей, а також галузей, що виробляють напівфабрикати.

Економічна криза в найменшій мірі відбилась на обсягах надання послуг транспортним комплексом. Обсяг перевезення вантажів всіма видами транспорту зріс на 107 млрд. тонн в 2008 р. у порівнянні з 2001 р., що обумовлено загальним економічним зростанням в економіці й збільшенням замовлень із боку підприємств. Обсяг відправлення пасажирів за аналізований період безупинно зростає, що свідчить про розвиток інфраструктури. Це надалі може стати стимулом розвитку економічної системи України в цілому. Для об'єктивного аналізу виробництва розглянемо деякі галузі промисловості.

Так, у зв'язку зі збільшення обсягів у всіх підгалузях народного господарства, більш продуктивного використання встаткування й машин, спостерігалася тенденція росту в металургійній промисловості з 35,3 млрд. грн. в 2001 р. до 58,3 млрд. грн. в 2007 р. Однак в 2008 р., в наслідок появи на ринку дешевої продукції з боку КНР та Туреччини, намітилася тенденція зниження до 52,1 млрд. грн. товарної продукції (додаток К).

Таблиця 2.12

Співвідношення обсягів товарного виробництва промислових підприємств машинобудівного комплексу Мінпромполітики України по окремих галузях, % [286]

№ п/п	Найменування галузі	1995	2002	2009
1	Спеціальне машинобудування	6,5	10,8	13,4
2	Авіакосмічна промисловість	10,2	13,8	24,9
3	Радіоелектронна промисловість і засоби зв'язку	5,3	3,6	3,2
4	Суднобудівна промисловість	8,3	5,9	5,2
5	Автомобільна промисловість, тракторне й с/г машинобудування	25,9	20,1	18,3
6	Важке, енергетичне й транспортне машинобудування	26,0	29,0	21,9
7	Верстатобудівна й інструментальна промисловість	3,7	3,7	3,6
8	Електротехнічна промисловість і приладобудування	14,1	13,1	9,5

Спостерігаються невеликі зміни на підприємствах легкої промисловості. Так в 2001 р. обсяг виробництва товарної продукції був 2,4

млрд. грн., а в 2008 р. усього 2,7 млрд. грн. Найбільшою проблемою для підприємств легкої промисловості є, як це визнає й загальнодержавна статистика, конкуренція на внутрішньому ринку з боку контрабандних і тіншових товарів вітчизняного та іноземного виробництва, які дешевше в результаті відхилення від оподаткування, а також наслідки кризи банківської системи. Аналізуючи додаток К необхідно відзначити значний ріст обсягів виробництва в машинобудівній галузі, де в 2001 р. обсяг товарної продукції становив 19 млрд. грн., а у 2008 р. він склав 61,5 млрд. грн.

У сучасній функціонуючій системі управління є позитивні й негативні сторони. Поки розвиток реформ переходу до ринкової економіки йде стихійно, і немає цілісної програми, де враховувалися б інтереси структур як по вертикалі, так і по горизонталі, щоб ефективна робота виробника була вигідна і йому, і державі, і територіальним органам управління. Створення повноцінного внутрішнього ринку, перехід до відкритої економіки, інтеграція зі світовим господарством можливі на основі аналізу перетворень і побудови нового господарського механізму. При цьому важливий аналіз структурних зрушень в економіці.

Структурні зрушення в економіці української промисловості характеризуються ростом питомої ваги важкої індустрії (енергетика, паливна, чорна металургія) і різким падінням частини машинобудування й легкої промисловості. Серед базових галузей промисловості неухильно росте частка чорної металургії. Сприятлива картина в базових галузях є слідством того, що їхню продукцію сутужніше перевести в «тіншову», ніж продукцію інших галузей. Емпіричні спостереження підтверджують початок істотної організаційної й технічної реструктуризації медичної промисловості. Наслідком цих процесів став, зокрема, зростання виробництва. Отже, сектори української економіки, які більш гнучко реагують на зміни в ринковому середовищі, можуть нарощувати потенціал росту й ставати прикладом для інших секторів промисловості.

Зростаюча питома вага енергоємних областей у загальному промисловому виробництві спостерігається в останні роки також у Росії. Але на відміну від Росії Україна не має значних запасів сировини й дуже залежить від імпорту енергоносіїв. Більше того, перспективи розвитку промисловості в середньостроковому періоді не можна назвати втішними. Вибір шляху розвитку промисловості, свідомо або не свідомо зроблений на Україні, що має на меті розвитку традиційних базових галузей, неодмінно буде приводити до зменшення обсягів виробництва в майбутньому. Згадані галузі ніколи не будуть давати такого обсягу виробництва, що компенсував би падіння в машинобудуванні, легкій й харчовій промисловості. Виробництво в цих секторах повинне підкріплюватися реальними заходами щодо приватизації, кадровим змінам у виробництві, створенню умов для співробітництва й залучення іноземного капіталу (що забезпечить приплив інвестиційних коштів і ноу-хау) і дерегуляції економіки (що буде спонукати до утворення нових й ефективних підприємств) і застосування дієвої системи управління виробництвом в національній економіці.

Серед загальних причин, які викликають труднощі, необхідно виділити проблеми, зв'язані зі збутом продукції, викликані ростом цін, насамперед на енергоносії, недостатню інвестиційну діяльність держави й самих виробників, низьку ефективність виробництва й слабку адаптацію цих товаровиробників до ринкових умов. У цей час триває розрив зв'язків з підприємствами ближнього зарубіжжя по постачанню готовою продукцією й комплектуючими, що позначається на конкурентоздатності продукції й рентабельності функціонування підприємств. Необхідно також підкреслити, що тривалі строки реалізації приводять до недостачі оборотних коштів (уповільненню оборотності оборотних коштів). Бюджетне фінансування пріоритетних напрямків Мінпромполітики показане в додатку Л. Як видно з додатку, державний бюджет не може бути стабільним джерелом фінансування розвитку промисловості. В 2008 році бюджетне фінансування Мінпромполітики заплановано в розмірі 257.8 млн. грн., а фактично склало 45,8 млн. грн., що свідчить про недостатньо ефективне використання фінансових ресурсів.

На основі проведеного нами дослідження можна зробити висновок про те, що планово-економічні важелі використовуються недостатньо ефективно, внаслідок чого необхідно шукати нові шляхи для ефективної роботи системи управління виробництвом. Як що враховувати все вище наведене – ефективність системи управління виробництвом обумовлена основними факторами й умовами функціонування підприємств в границях національної економіки, а проведені дослідження й здійснена оцінка тенденцій розвитку економіки України, промисловості в цілому й окремих її галузях та підприємствах. Дослідження й порівняльний аналіз розвитку виробництва на різних рівнях показали, що необхідно розвивати таку систему управління виробництвом, яка протидіяла б спаду обсягів виробництва й сприяння його стабілізації; була б спрямована на організацію виробництва нових, конкурентоздатних на внутрішньому й зовнішньому ринках видів продукції й підтримувала високі позиції української економіки.

2.3. Дослідження перспективних напрямів розвитку системи управління виробництвом

Відсутність позитивних зрушень у підвищенні ефективності суспільного виробництва і зростанні добробуту населення відповідно до реформувань власності є свідченням того, що реформування здійснювалося на хибних теоретичних засадах, недосконалих механізмах роздержавлення власності та суперечило меті системних трансформацій.

Вдосконалення економічної системи – це спрямовування її розвитку на поліпшення умов життєдіяльності й життєзабезпечення населення, що досягається шляхом інституціональних змін та запровадження інститутів, які забезпечують підвищення ефективності суспільного виробництва разом із дотриманням принципу соціальної справедливості.

Інституціональні зміни здійснює держава, яка через свої організаційні структури встановлює правила і норми поведінки в суспільстві та забезпечує їх дотримання. Невідповідність інституціональних змін вимогам вдосконалення економічної системи свідчить про недосконалість інститутів влади та існування суперечностей між владою як структурованою соціальною коаліцією, так і суспільством загалом та відсутність дієвих інститутів демократії.

Функціональним інститутом соціально-економічної системи є інститут власності, який визначає всю систему виробничих відносин суспільства. Основою інституціональних змін у трансформаційних процесах є трансформація форм власності. В Україні вона здійснювалася шляхом переходу від монополії державної власності до запровадження різноманітних форм, панівне місце серед яких посідає приватнокапіталістична форма власності [206].

Стан економічного розвитку України на сучасному етапі вимагає корінної зміни орієнтирів розвитку, оскільки при консервації існуючого інституціонального середовища Україна може зайняти стійке місце на периферії розвитку. Без зміни інституціональної будови, інституціонального середовища в Україні, без зміни способу мислення населення розвиток неможливо, тому необхідно зрозуміти й усвідомити реальну ментальність нації, завдяки чому можна скорегувати дії в процесі інституціонального будівництва. Власність є центральним соціальним інститутом і несучою конструкцією соціально-економічної системи, розвиток якої залежить від стану цього інституту, від мотивів, що спонукують, поведінки власника. Власність формує соціальну структуру суспільства, визначає соціальний статус людини й виступає умовою зміни всього інституціональної будови суспільства.

На даний момент реорганізація власності в Україні по суті не виконала своїх позитивних функцій у процесі системної трансформації, оскільки інституціональна будова не покращилася, а погіршилася. Відомо, що приватизація в Україні не привела навіть до первісного нагромадження капіталу, оскільки останнє передбачає нагромадження грошового капіталу з метою подальшого його перетворення в промисловий капітал. Відбулося перетворення промислового капіталу в грошовий. Тому економічна влада в Україні зосереджена сьогодні в руках представників не виробничого, а грошового капіталу, що веде боротьбу за політичну владу з метою легалізації. Перетворення функціонування інституту ефективного власника включає наступні критерії: інвестиційні, капітальні вкладення в технічний розвиток; ресурсні завантаження виробничих потужностей, результативна рентабельність, платоспроможність, фінансова стабільність, соціальне формування класу власників. Реформування державної власності шляхом корпоратизації й приватизації підприємств, підвищення рівня управління й ефективність виробництва пов'язане з формуванням нових господарських структур – державних холдингів і фінансово-промислових груп. З огляду на те, як підлягають аналізу підприємства (холдинги) за предметами праці,

масштабності, значимості носять загальнонаціональний характер і для них економіка країни – це не просто їх «зовнішнє середовище», а показники їхньої діяльності не рідко ідентично або тісно корелюють з показниками розвитку всього економічного комплексу України, галузей, груп підприємств.

Аналіз проблем управління на макро- та мікрорівні призводить до висновків що треба розробити нову або вдосконалити і доповнити існуючу систему управління виробництвом яка б відповідала сучасним концепціям управління й дозволила керівництву компанії: здійснювати всі види планування – поточне, середньострокове й довгострокове у взаємозв'язку один з одним як на рівні підприємства, так і на рівні його підрозділів; визначати персональну відповідальність за виконання планових завдань; підвищувати ефективність контролю над використанням фінансових, матеріальних і трудових ресурсів; забезпечувати керівництву підприємства своєчасною інформацією для прийняття управлінських рішень.

Проблеми, що пов'язані з дієвістю системи управління виробництвом на мікрорівні залежать від вирішення багатьох питань на мезо- і макрорівні. І побудову нової або пошук нових шляхів розвитку існуючої системи управління необхідно вирішувати, перш за все на державному рівні. У третьому розділі ми спробуємо запропонувати таку схему, яка б дієво вплинула на розвиток системи управління виробництвом у національній економіці.

Розвиток системи управління виробництвом повинен ґрунтуватися на перспективних напрямках, серед яких треба виділити шість основних: удосконалення відтворювальних пропорцій, формування ефективної галузевої структури економіки, оптимізацію територіальної структури економіки, зовнішньоекономічну структуру економіки, соціальну структуру економіки та заходи щодо структурного реформування економіки (рис. 2.7).

Для удосконалення відтворювальних пропорцій потрібні: модернізація виробництва, його технічне та технологічне оновлення; зниження ресурсомісткості (фондо-, матеріало-, енерго-, працемісткості) виробництва; зміна співвідношення між виробництвом засобів виробництва та предметів споживання на користь останнього; створення умов для розширеного відтворення (інвестування); посилення технологічної цілісності підприємств та галузей, забезпечення закінченого (замкненого) циклу виробництва.

Формування ефективної галузевої структури економіки передбачає: усунення гіпертрофованих диспропорцій між реальним та фінансовим секторами економіки, а також всередині кожного з них; переважний розвиток галузей, що задовольняють потреби людей; широкий розвиток сфери послуг; створення та розвиток наукомістких та високотехнологічних галузей і виробництв; розвиток переробних галузей економіки на новій технічній та технологічній базі; конверсія військового виробництва; розвиток експортних та імпортозамінних виробництв; розвиток пріоритетних (ключових) галузей національної економіки.



Рис. 2.7. Перспективні напрями розвитку системи управління виробництвом

Оптимізація територіальної структури економіки передбачає: забезпечення комплексного і пропорційного розвитку всіх районів та регіонів країни на основі раціонального використання конкретних умов, наявних ресурсів (трудових, земельних, водних, енергетичних тощо); усунення диспропорцій у розвитку окремих територій, забезпечення вирівнювання рівнів соціально-економічного розвитку; гармонізація загальнодержавних та регіональних інтересів.

Зовнішньоекономічна структура економіки потребує: збільшення експортного потенціалу країни; зменшення в експорті частки сировини та матеріалів і збільшення частки продукції переробних галузей; збільшення в імпорті частки прогресивного обладнання та машин і зменшення продуктів харчування і продукції, що може вироблятися на вітчизняних підприємствах.

Соціальна структура економіки потребує: подальших змін у системі власності (роздержавлення, приватизація, вдосконалення функціонування державного сектора, розвиток малого і середнього бізнесу) та формування ефективного власника; регулювання доходів населення, створення ефективного мотиваційного механізму високопродуктивної праці, усунення великої диференціації доходів та соціальний захист вразливих верств населення.

Заходи держави щодо структурного реформування економіки: вдосконалення нормативно-правового забезпечення структурної перебудови; створення сприятливих умов для реалізації конкурентних переваг, формування реального національного капіталу; виділення пріоритетних галузей і виробництв, їх державна підтримка; макроекономічна стабілізація, стимулювання прогресивних структурних зрушень в економіці; ефективна

державна інвестиційна та інноваційна політика; розробка макроекономічних прогнозів щодо формування сучасної структури економіки; розробка загальнонаціональних та галузевих програм структурних перетворень; раціональне залучення іноземного капіталу, здатного забезпечити реформування структури економіки; інформатизація суспільства, оволодіння сучасними інформаційними технологіями.

Як правило, вирішуючи проблеми в соціальних і виробничих системах, для прийняття рішень необхідно виявити прийоми, за допомогою яких можна спростити проблему. До найпоширеніших з них належать: зведення до відомих типів ситуацій; спрощення аналізу ситуації; зневага малозначними параметрами; пристосування до найближчого горизонту планування (зменшення періоду планування).

Аналітичне забезпечення формування управлінських рішень – одне з основних умов ефективного управління виробництвом. Відповідний аналіз передбачає дослідження певних процесів, явищ, об'єктів управління шляхом їхнього розкладання на більше прості складові, установлення взаємозв'язків і взаємодій між ними з метою виявлення закономірностей і принципів, завдяки яким думки щодо вибору рішень стають доказовими. Необхідність проведення більших обсягів такої роботи привело до того, що на виробництві почали створюватися спеціальні структурні підрозділи – аналітичні й інформаційно-аналітичні служби і т.п., або ці функції покладають на провідних спеціалістів, насамперед, економічної й інженерної служб.

Аналітична робота в управлінському апараті стала обов'язковою. Вона вимагає максимальної концентрації уваги на певному завданні, знання предметної області, оперативного вивчення ситуації, розуміння конкретної проблеми й процесів її розвитку, застосування різноманітних методів і прийомів аналізу, певного часу й т.п. Разом з тим для зазначеної аналітичної роботи характерні численні й різноманітні завдання, (які виконують одночасно незначну кількість працівників), а також стислі строки підготовки рішень (обмеження в часі). Якщо до цього ще додати фактор значної плінності працівників апарата управління внаслідок його скорочення і постійного відновлення, що в останні роки спостерігається в Україні, то можна одержати досить повне подання про основні причини, через які значно знижується якість аналітичної роботи на тлі загального збільшення її обсягу.

Одним з найбільш реальних шляхів вирішення цієї проблеми і є створення або залучення, ззовні спеціальних аналітичних служб, які мають розвиток в останні часи, для проведення аналітичних досліджень. Типовими прикладами застосування зазначеного підходу є залучення колективів фахівців до організації і проведення соціологічного опитування населення і т.п.

У науковій літературі найчастіше аналіз розглядається як прийом наукового мислення, зокрема загальновідомими є такі його види: формально-логічний, математичний, системний, у тому числі структурно-функціональний і функціонально-вартісний і т.п. Останнім часом також іноді окремі види аналізу розглядаються як наукові напрямки і комплексні методи

досліджень, наприклад, у вигляді аналізу політики. Для формування сучасних управлінських рішень (програмно-цільових, нормативно-правових, організаційно-розпорядничих) найбільше широко застосовується системний аналіз, що опирається на системний підхід, загальну теорію систем і ряд дисциплін, зокрема математичних, а також аналіз політики, що базується на численних сучасних методах управління.

За принципами системного аналізу будь-яка складна проблема може розглядатися як система взаємодії всіх її компонентів. Для управління цією системою необхідно визначити мету, окремі цілі підсистем, які входять у її склад, критерії ефективності і найбільш прийнятні способи управління, а також альтернативи досягнення обраних цілей. Важливою особливістю системного аналізу є комплексний підхід до використання формалізованих і неформалізованих методів і способів досліджень. Основною процедурою в системному аналізі є побудова узагальненої моделі, що відображає взаємозв'язки реальної ситуації. Технічну базу системного аналізу становлять комп'ютерні інформаційні системи й технології.

Для сучасної концепції аналізу проблем у процесі прийняття управлінських рішень характерний багатоетапний комплексний аналіз, що базується на об'єднанні системного й ситуаційного підходів, що забезпечує більше ефективне рішення проблем, оскільки при цьому методи аналізу вибираються залежно від конкретних ситуацій. На першому його етапі, як правило, виконується структурно-функціональний, на останньому функціонально-вартісної аналіз, що використовується для перевірки здійсненності рішень.

Серед розповсюджених методів аналізу можна вказати наступні: декомпозиція, тобто розкладання на складові частини систем, процесів, проблем, процедур; виявлення прямих і зворотних зв'язків між складового об'єкта аналізу; класифікація, тобто поділ безлічі на підмножини по певних ознаках; дедукція, тобто відомість яких-небудь даних, структури, об'єкта до більше простого; оцінка як систематичне застосування методів дослідження для оцінки елементів об'єкта аналізу; формалізація, тобто відображення результатів мислення в точних поняттях або затвердженнях; моделювання, тобто дослідження проблем, процесів або систем шляхом побудови й вивчення їхніх моделей, зокрема структурних, що відображають взаємозв'язки між елементами об'єкта аналізу, і функціональних, які відображають комплекс функцій об'єкта аналізу і його елементів; імітація, тобто виконання експериментів на моделі реальної ситуації з метою з'ясування, як буде змінюватися ситуація в просторі і часі; побудова дерева цілей, що являє собою структуровану, побудовану за ієрархічним принципом сукупність цілей системи, процесу, проблеми, у якій виділені головна мета і підцілі нижчих рівнів (першого, другого і т.п.), а також дерева рішень, що є схематичним зображенням складного процесу прийняття рішень щодо якогось завдання; експертиза, тобто мотивовані висновки або оцінки фахівця-експерта (або фахівців) щодо певного питання, проблеми; визначення й розподіл пріоритетів, тобто першочерговості рішення проблем щодо строків

або ресурсного забезпечення; кореляційний аналіз, тобто виявлення взаємозв'язку, взаємозалежності, співвідношення елементів аналізу, їх імовірнісної або статистичної залежності; інтерполяція, тобто знаходження проміжних значень параметрів по ряду логічних або статистичних даних; застосування методу екстраполяції, тобто поширення висновків щодо певних аспектів на проблему (процес) у цілому й на майбутнє її розвиток; евристичні, тобто спеціальні неформальні методи рішення завдань, засновані на застосуванні творчого мислення (евристична діяльність); елімінування, тобто виключення з розгляду ознак, факторів, показників, не пов'язаних з даним процесом, явищем; виділення релевантної інформації для прийняття рішень, тобто даних під конкретне завдання; забезпечення репрезентативності, тобто показності цілого (системи, процеси, проблеми). Існують три критерії репрезентативності: статистичний (розрахунок обсягу вибіркової сукупності), ресурсно-економічний (оцінка кадрового забезпечення, вартості досліджень, необхідного часу, методів, які застосовуються й т.п.) і аналітичний (обмеження по обсязі й деталізації вибірки з погляду одержання надійних результатів); облік факторів невизначеності й ризику, тобто ймовірності одержання певних результатів за умови наявності численних джерел і параметрів впливу на об'єкт аналізу; застосування логічних прийомів, а саме: індукції (формулювання висновків від часткового до загального); дедукції (формулювання висновків від загального до частки); формулювання висновків з понять на основі тотожності, формальної логіки, за аналогією, від протилежного; висновок норм (більше конкретних з більше загальних); врахування людського фактору.

Серед сучасних способів аналізу широко застосовуються: моніторинг, тобто цілеспрямоване спостереження й оцінка, які обумовлені проблемами і завданнями основної діяльності об'єкта аналізу; використання індикаторів для виміру характеристик (параметрів) об'єкта аналізу; використання експертних систем, які являють собою комп'ютерні системи знання, що акумулюють, експертів, а також деякі фундаментальні знання щодо певної проблемної сфери, передбачають можливість формування логічних висновків і відіграють роль електронних консультантів для осіб, що приймають рішення; проведення експериментів, за допомогою яких у певних і контрольованих умовах досліджуються процеси керування, що безпосередньо впливають на рішення проблеми.

Ефективність аналітичної роботи значною мірою залежить від досвіду, здатностей і знань її виконавців, що необхідно обов'язково враховувати в процесі відбору і атестації працівників, приваблюваних до аналітичної діяльності. Базовий перелік видів діяльності, які вимагають аналітичного забезпечення на різних етапах існування організації, наведений у додатку М [282, С. 386-390].

Такий перелік можна використати при прийомі фахівця з управління на роботу і проведенні атестації, зокрема він покладений в основу відповідної тестової системи: глибоке знання проблеми і правового поля, у

якому вона буде вирішуватися; врахування інтересів всіх зацікавлених впливових чинників і реальної ваги останніх; подання цілісної картини (ситуації), на тлі якої вирішується проблема; концентрація уваги безпосередньо на рішенні конкретної проблеми; визначення вибору у вигляді політики; вибір контрольованих способів досягнення цілей; колективна експертиза, до якої будуть залучатися експерти з альтернативними поглядами на проблему; здоровий глузд.

У процесі аналізу конкретної проблеми виробничого процесу можливі різноманітні дії й результати, зокрема: одержання нових знань щодо об'єкта аналізу й факторів впливу на нього; виявлення нових питань і проблем, які вимагають рішення; синтез моделей (теоретичних, інформаційних і т.п.) об'єкта аналізу й прогнозування з їхньою допомогою розвитку процесів у даному об'єкті; планування діяльності об'єкта аналізу щодо рішення проблеми на певну перспективу (довго-, середньо- або короткострокову), зокрема виявлення доцільності тих або інших цілей і дій, визначення конкретних завдань; формування або відновлення організаційних структур і колективів, відповідальних за рішення даної проблеми; розробка мотиваційних заходів щодо забезпечення ефективного рішення даної проблеми; створення або вдосконалення системи комунікації, зокрема моніторингу і інформаційно-методичного ресурсу, які відповідають завданням і планам рішення даної проблеми; оцінка стану рішення проблеми і забезпечення із цією метою ефективною системою контролю на всіх етапах рішення проблеми; корегування планів, зокрема заходів (зміна завдань, припинення виконання і т.п.), які втратили свою актуальність або не забезпечують досягнення поставлених цілей; підготовка й вибір альтернативних державно-управлінських рішень для виконання завдання; підвищення рівня або якості керування рішенням даної проблеми; поповнення досвіду керівників як сукупності знань, умінь і навичок, завдяки чому поліпшується рішення аналогічних проблем у майбутньому; освоєння й застосування нових підходів, принципів, методів, методик і прийомів дослідження об'єкта аналізу.

Особливості аналітичної роботи дають можливість визначити ще одну вимогу до претендентів на управлінські посади – це вміння системно мислити, зокрема структурувати управлінські проблеми.

В управлінській діяльності значний обсяг аналітичної роботи доводиться на планування. На його особливу важливість указував П. Друкер, що пропонував інвестувати час у планування, щоб скоротити час, необхідне для контролю. У плануванні можна виділити такі основні етапи (стадії): прогнозування, властиво планування й проектування. Професійне прогнозування допомагає визначити перспективи й виділити найбільш важливі напрямки й етапи розвитку проблеми, сформулювати реально досяжні основні цілі на певний час, розробити можливі сценарії дій і концепції їхнього досягнення. Основними інструментами аналітичної роботи на цій стадії є моделювання й колективна професійна експертиза. Властиво планування дає можливість визначити комплекс завдань для реалізації

головних цілей. Це досягається структуруванням проблеми на основі визначення пріоритетних видів і напрямків діяльності, робіт, завдань або, інакше кажучи, побудовою дерева цілей стосовно до рівня завдань. Визначаючи останні, доцільно максимально застосовувати їхню типізацію, завдяки чому спрощується подальше проектування шляхом уніфікації проектів і технологій, необхідних для їхньої реалізації. Структурування проблеми спочатку виконується щодо основної діяльності, а його результатом є визначення основних завдань. Після цього необхідно здійснити переорієнтацію управлінської діяльності, що забезпечує, на основну й виділити допоміжні завдання, які сукупно утворюють механізм реалізації проблеми. Саме на цій стадії рішення проблем виробничого процесу передбачаються: установлення переліку програмно-цільових завдань (програм, проектів), планування, визначення пріоритетних наукових досліджень, підготовка бюджетних пропозицій і т.п. Основним способом аналітичної роботи на цій стадії є індивідуальні й колективна професійні експертизи. На стадії проектування кожна основна й відповідні допоміжні завдання розглядаються як проекти, у рамках яких здійснюється подальша структуризація завдань й узгодження необхідних ресурсів (фінансових, кадрових, матеріально-технічних, організаційних, інформаційних, тимчасових). Вибираючи проекти, як правило, застосовують конкурсну систему. Основними видами аналітичної роботи на цій стадії є структурно-функціональний і функціонально-вартісний аналіз, індивідуальні й колективна професійні експертизи.

Однією з основних умов ефективної аналітичної роботи є оперативне забезпечення релевантною достовірною інформацією. Найпоширенішими джерелами одержання останньої є офіційні видання органів державної влади; статистичні дані; засоби масової інформації; бібліотечні фонди; різноманітні інформаційно-довідкові електронні системи, зокрема нормативно-правові; спеціальні соціологічні опитування (на замовлення), професійні консультації й експертизи. Серед популярних способів одержання інформації можна назвати електронні глобальні й локальні мережі з відповідними способами програмної підтримки, зокрема Internet, лазерні і магнітооптичні диски, дискети. Виділення релевантної інформації з великого потоку (етап первинної обробки) є досить складним завданням, що, як правило, виконується за допомогою спеціальних програм шляхом відсортування інформації з певних ознак (у більшості по ключових словах), характерних для певної сфери, напрямку, виду діяльності, проблеми, процесу. Таким чином, різноманіття інформаційного забезпечення здобуває конкретність при аналізі певних проблем.

Для обґрунтованого формулювання певних висновків необхідно також забезпечити систематичне довгострокове відстеження інформації з альтернативних джерел. Із цією метою можна запропонувати просту, але досить ефективну форму індивідуального моніторингу найбільш істотних подій і процесів. Зробимо це на прикладі індивідуального моніторингу подій і процесів у сфері екологічної безпеки України (фрагменти за 1993 рік) (табл.

2.13). Сьогодні, в умовах ринкової трансформації економіки, важливим напрямом є екологізація виробництва. А це означає, що екологічне підприємництво має якнайповніше використовувати ринкові механізми у розв'язанні екологічних проблем сталого розвитку суспільства.

Кожна позиція моніторингу фактично є певним аналітичним завданням, суть якого полягає в тому, що по заданих вихідних умовах (виникла проблема) необхідно певним методом (оцінювання й прогнозування) вирішити її (вжити заходів). Спроба рішення цього завдання може привести до необхідності формування конкретних управлінських рішень. Виділення ряду таких завдань, які стосуються певної проблеми, дає можливість відслідковувати в часі розвиток ситуації навколо її, визначити основні фактори впливу, а також запропонувати підходи й заходи щодо її рішення. У процесі аналітичної роботи виникає потреба в різноманітній інформації. Щоб неї задовольнити на сучасному рівні, необхідні створення й ведення проблемно-орієнтованого інформаційно-методичного ресурсу. Останній є впорядкованою безліччю документів або даних, до яких є індивідуальний доступ.

Таблиця 2.13

Індивідуальний моніторинг подій і процесів у сфері екологічної безпеки України (фрагменти за 2008 рік) [293]

Подія (дата одержання інформації)	Оцінка	Прогноз	Можливі заходи
Погіршення екологічної ситуації в Азовському регіоні в (11.02.08)	Щорічно гине близько 10% осетрових порід риб. За останні роки майже вдвічі зменшилася їхня кількість	Можливе істотне скорочення рибних й інших біологічних ресурсів	Розробка й виконання україно-російської програми відновлення біологічних ресурсів Азовського регіону
На границі з Україною за рішенням Уряду Республіки Беларусь споруджується великий будівельний комбінат (01.03.08)	Комбінат повинен щорічно виробляти до 1 млн. тонн цементу, 120 млн. шт. цегли	Більша небезпека загрожує унікальним Шацким озерам. Крім того, кілька сіл можуть залишитися без води. Значно постраждає флора й фауна регіону	Необхідно укласти міждержавну угоду з Республікою Беларусь про захист навколишнього середовища на суміжних територіях. Потрібно ужити заходів щодо зміцнення відповідних захисних споруджень на водоймищах

Як різновид інформаційного ресурсу він орієнтований на забезпечення певної сфери діяльності всією необхідною інформацією й повинен складатися з таких основних розділів: нормативно-правовий, у який входить постійно оновлювана правова база; науково-методичний, котрий містить інформацію щодо пріоритетних напрямків і результатів наукових

досліджень у певній сфері діяльності, підходів, методів і методик проведення наукових досліджень й оцінки їхніх результатів; матеріали наукових конференцій, симпозіумів, семінарів; навчально-методичний, котрий включає освітньо-професійні й професійні програми, програми функціональної спеціалізації, кваліфікаційні тести й анкети для оцінки й контролю рівня професійних знань і звичок фахівців у даній сфері діяльності, базові підручники й навчальні допомоги; реєстровий, котрий містить державні реєстри центральних і місцевих органів державної виконавчої влади, матеріали статистичної звітності; зведений каталог бібліотечних фондів по напрямках у даній сфері діяльності; довідковий, котрий включає різноманітні довідники, інформаційні матеріали з питань певної діяльності в різних країнах, інформаційно-довідкові системи, бази даних локального й віддаленого доступу.

Інформаційно-методичний ресурс і система його комплектування повинні відповідати таким основним вимогам: повнота; вірогідність, актуальність і розманітість форм подання інформації; багатоаспектність класифікації документів; збереження й доступ до структурованої й неструктурованої інформації (даних); природна мова подання текстової інформації; гіпертекстовий зв'язок даних у неструктуровані або слабкоструктурованих масивах даних; ведення й використання класифікаторів, рубрікаторів; контроль вірогідності даних, які заносяться в підсистему.

Теоретичну основу інформаційно-методичного ресурсу становить модель ідентифікованого опису, базовим набором параметрів якої є: зміст інформації; її джерело; віднесення до певної організаційної або інформаційної системи; характер використання (призначення); обсяг інформаційного масиву; відкритість інформації; форма подання інформації; носій інформації; мова подання інформації; назва й адреса інформаційного масиву; назва або тип інформаційної системи; вид джерела; опис змісту документа. В основу роботи з даними сучасного інформаційно-методичного ресурсу рекомендовано покласти web-орієнтовану технологію. Це спрощує доступ до інформації на локальному і глобальному рівнях і підвищує продуктивність праці, дає можливість увести Internet-подібні технології роботи з інформацією, завдяки чому з'являється можливість інтегрувати в єдину інформаційну систему різні системи опису і пошуку даних й їхнього джерела.

Загальні вимоги до функцій бази даних інформаційно-методичного ресурсу складаються в рішенні комплексу завдань: збір, зберігання, індексація, пошук, редагування й виведення динамічно зв'язаної інформації; забезпечення розподілу роботи із введення й пошуку інформації декількома операторами; підтримка цілісності даних; забезпечення багаторівневої системи захисту й несанкціонованого доступу; можливість конвертації форматів даних; здатність до подальшого розвитку.

Для аналізу численних проблем управління, зокрема пов'язаних з геополітикою, різноаспектними сферами впливу і їхнім поширенням,

доцільно використати електронну картографію, тобто візуалізацію інформації шляхом надання графічної форми статистичних та інших даних. Візуальне відображення розміщення об'єктів дослідження в просторі дає можливість одержати нову інформацію для аналізу і поглибити їхнє розуміння. Для цього використовуються спеціальні інформаційні технології (геоінформаційні системи), які базуються на об'єднанні графічного аналізу із проектуванням просторових баз даних. Відомими прикладами застосування електронної картографії є відображення геополітичних інтересів окремих країн і їхніх блоків, політичних переваг населення по регіонах і т.п. Нагромадження й систематизація послідовності таких відображень для певних процесів дають можливість відслідковувати й прогнозувати розвиток останніх, а також виявляти найбільш істотні фактори впливу на них.

Отже, інформаційно-аналітичне забезпечення формування управлінських рішень є ефективною умовою при управлінні виробництвом. Для забезпечення максимальної ефективності аналітичної роботи ми пропонуємо створення спеціальних аналітичних служб або чітке закріплення її за конкретними виконавцями й проведення аналітичних досліджень. Рівень управління значно залежить від здатностей і знань виконавців як на більше високому рівні управління, так і по структурних підрозділах з урахуванням видів діяльності й аналітичного виконання управлінських рішень.

Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідно, насамперед, проаналізувати проблеми виробництва. Значний обсяг аналітичної роботи в управлінській діяльності відводиться на планування. У процесі підготовки прийняття рішень необхідні різноманітні форми інформаційного забезпечення, що повинне включати: науково-методичне, навчально-методичне, каталого-бібліотечні фонди, довідкову інформацію й нормативно-правову базу. Дослідження аналітичного забезпечення в процесі управління доводить доцільність проведення аналітичної роботи для успішного прийняття управлінських рішень.

Таким чином, серед перспективних напрямів розвитку системи управління виробництвом, на нашу думку, можна виділити інформатизацію, яка дозволить, з одного боку, об'єднати розрізненні елементи системи управління на всіх рівнях, а з іншого, спростить зв'язки у межах усіх ланок управління на всіх етапах і прискорить вирішення проблем виробництва та національної економіки в цілому. Крім інформатизації ми виділяємо стандартизацію, яка передбачає регламентацію здійснення функцій управлінського персоналу і застосування логічних схем і графічних моделей в управлінській технології, що допоможе скоординувати дії керівників у процесі прийняття управлінських рішень.

У цілому низька результативність розвитку матеріального виробництва пояснюється не тільки поточними економічними проблемами, а й відсутністю комплексного підходу до організації системи управління виробництвом на різних управлінських рівнях. Значна частина працівників управлінського апарата не мають спеціальної підготовки та внаслідок постійної зайнятості формальними перетвореннями різних законоположень й

інструктивних матеріалів їм не залишається часу на радикальне поліпшення сформованої ситуації.

У практиці формування управлінських рішень слабо використовуються наробки сучасної науки управління і досить детально розробленої методології системного аналізу й всебічного дослідження першопричин і недоліків проведеної економічної та науково-технічної політики. У зв'язку із цим особливого значення набуває вивчення світового й вітчизняного досвіду розробки методології підготовки й прийняття управлінських рішень і, насамперед, у тій частині, що використовується при формуванні сучасних високоефективних виробничо-управлінських рішень.

Дослідження сучасного стану функціонування системи управління виробництвом в економіці України доводить про необхідність розробки нової системи управління виробництвом на різних управлінських рівнях. Управлінню виробництвом у національному господарстві на сучасному етапі властивий ряд особливостей, які ускладнюють прийняття й реалізацію багатьох економічних і соціальних рішень. Передусім, це пов'язано з реформуванням суспільних відносин і зниженням рівня життя значної частини населення країни, існують об'єктивні причини зниження рівня підготовки управлінських рішень через недостатню ресурсну забезпеченість.

При визначенні перспективних напрямів розвитку системи управління виробництвом автори дійшли висновку, що необхідно розробити нові підходи до організації системи управління виробництвом яка б забезпечила прогресивний розвиток продуктивних сил та виробничих відносин завдяки: вираховуванню зарубіжного досвіду, здійсненню реформування власності, поглибленню виробничої спеціалізації та кооперації,

Досліджені проблеми управління на макро- та мікрорівні доводять необхідність розробки нової або вдосконалення і доповнення існуючої системи управління виробництвом яка дозволить: здійснювати всі види планування; визначати персональну відповідальність за виконання планових завдань; підвищувати ефективність контролю над використанням ресурсів; забезпечувати керівництво своєчасною інформацією. Проблеми, що пов'язані з дієвістю системи управління виробництвом на мікрорівні залежать від вирішення питань на мезо- і макрорівні. Тому побудову нової системи управління або пошук нових шляхів розвитку існуючої необхідно вирішувати на державному рівні, а розвиток системи управління виробництвом повинен ґрунтуватися на перспективних напрямках: удосконалення відтворювальних пропорцій, формування ефективної галузевої структури економіки, оптимізація територіальної структури економіки, зовнішньоекономічна структура економіки, соціальна структура економіки та заходи щодо структурного реформування національної економіки.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАХОДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ У НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

3.1. Розробка системи управління виробництвом у національній економіці

Формування системи управління виробництвом повинне будуватися на підставі стратегічної мети, яка впливає на економічну тактику, стратегічні пріоритети і перспективні завдання, узгоджені на усіх рівнях національного господарства. Обґрунтування цих основоположних цілей і завдань створює необхідні умови для економічної політики держави (рис. 3.1). У ранг головних цілей виробництва можуть бути висунуті чотири класи цілей: задоволення потреб народного господарства в певних видах продукції, прискорення науково-технічного прогресу у виробництві, підвищення економічної ефективності виробництва і окремих видів діяльності, робота з персоналом: досягнення якнайкращого поєднання особистих інтересів працівників з інтересами колективу, виховні моменти управління людьми.

Стратегічний підхід до формування цілей дозволяє виробити методологію визначення оцінки напруженості роботи виробництва. Таким чином, з'являється можливість повномасштабного управління діяльністю виробництва. Коли мова йде про формування цілей з урахуванням далекої перспективи, то, як правило, є на увазі формування цілей, розрахованих на їх досягнення протягом декількох років. При цьому, якщо цілі, які поставлені, скажімо, на довгостроковий період відповідним чином впливають на формування плану на поточні завдання, роблять його більш оптимальним, дозволяють краще збалансувати всі види і напрями діяльності виробництва, наблизитися до бажаного результату його роботи, то тут присутнє і друге явище дії результатів виконання такого плану на кількісні і якісні показники цілей.

Взаємний вплив цілей довгострокової перспективи і результатів досягнення мети ближчої перспективи є вельми важливим. (додаток Н). Ми розглядаємо систему управління виробництвом як віддзеркалення, як якийсь важливий специфічний зріз з організаційних механізмів життєдіяльності і розвитку самої керованої структури. А трансформація цілей і функцій управління має своїм джерелом трансформацію відповідних ланок об'єкту управління і виробничого середовища. Такий взаємний вплив цілей довгострокової і найближчої перспектив розвитку виробництва, процес звернення поточних цілей до перспективних і навпаки, має не один цикл, а множину, що обумовлюють безперервність планування, щодо якого і в теорії, і в практиці дослідження останнім часом з'явилися багато напрямів. Отже, перспективний підхід до формування цілей народжує нові підходи, які грають велику роль при визначенні цілей.

Даний підхід до управління виробництвом з урахуванням далекої перспективи, безперервності процесу формування цілей, адаптації їх до зовнішніх умов, дозволить ліквідувати випадки, що зустрічаються в практиці, коли не займаючись постійним аналізом історії і логіки свого розвитку і стану справ по досягненню поставленої мети, суб'єкти господарювання ставять себе у важке положення, що, як наслідок, часто приводить до серйозних недоліків в розвитку виробничого комплексу, пов'язаним з невиправданою зміною і коректуванням цілей.

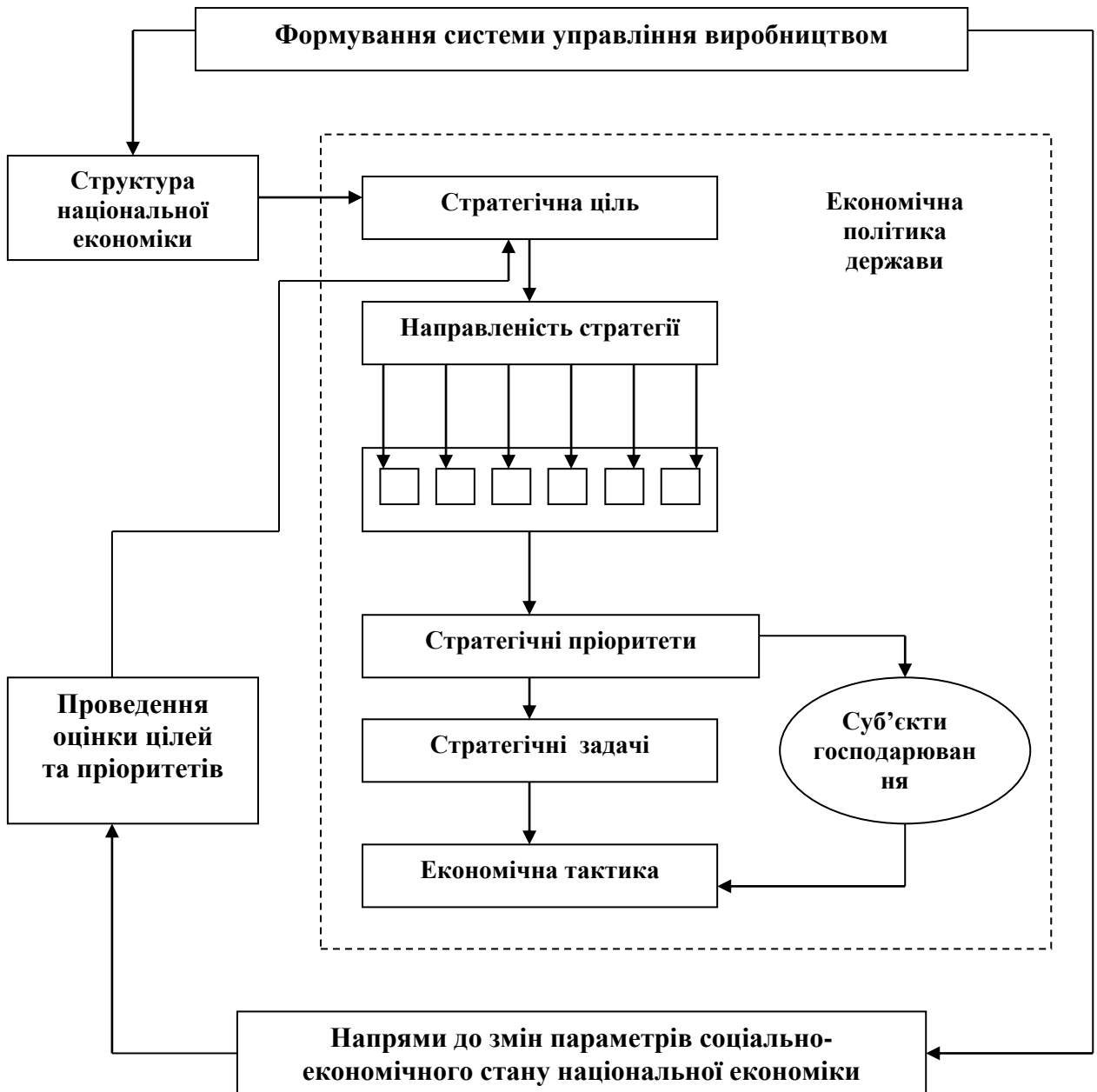


Рис. 3.1. Стратегія формування економічної політики держави

У таких випадках важливий аналіз і безперервність процесу формування цілей і процесу планування. Це допоможе виключити випадки серйозних прорахунків і втрат. В даному випадку певною перешкодою, що захищає національні господарства від важкої фінансово-економічної ситуації,

повинна стати постійна орієнтація всіх дій на макроекономічну стабільність цілей, тобто стабільність тих цілей, які впливають як на діяльність окремого виробництва, так і на розвиток народного господарства в цілому. Якщо виробництво, орієнтуючись в умовах, що вимагають якихось серйозних змін, проводить цю роботу, керуючись макроекономічними інтересами країни в цілому, то воно захищене від серйозних поразок, а зміни, що проводяться, маневрування при формуванні цілей будуть виправдані.

Процеси безперервності планування і можливої адаптації цілей до навколишнього середовища вимагають певної випереджаючої дії. Здійснення процесу безперервності формування цілей можливо за наявності хорошого зворотного зв'язку. Система управління виробництвом будується як будь-яка технічна система, з використанням «зворотного зв'язку». Зворотний зв'язок є фундаментальним поняттям кібернетики, особливо теорії управління і інформації. Підкреслимо тільки, що без зворотного зв'язку забезпечити нормальне функціонування будь-якої системи управління просто неможливо. Необхідно також встановити постійний зв'язок поточного стану організації з моделлю її перспективного розвитку.

Управління суспільним виробництвом і його ланками є безперервно здійснюваною системою заходів дії на людей, зайнятих в процесі виробництва, а з їх допомогою – на матеріально-речовинні елементи праці. Ці заходи дії направлені на підвищення ефективності їх діяльності. Трудовий колектив, його виробнича діяльність немислимий без організованості, порядку, диференціації (розподіли праці), визначення функцій і місця людини в загальному ланцюжку виробництва. Розподіл праці, визначення пропорції між різними сферами суспільного виробництва, галузями, підприємствами, матеріальною і духовною діяльністю людей необхідно у всякому суспільстві, оскільки змінюються умови функціонування як окремих організацій, так і всього народного господарства країни, необхідне складання і виконання заздалегідь збалансованого плану дій, що не в якому мірі не суперечить ринковій моделі господарювання. Метою управління є створення науково-виробничого потенціалу, формування внутрішньовиробничих відносин, професійне зростання і виховання персоналу, виконання всього комплексу цілей виробництва конкурентоздатної продукції.

Авто вважає, що впровадження принципу науковості управління виробництвом включає всемірну розробку наукових основ управління виробництвом, організацію системи підготовки працівників управлінського апарату і підвищення їх кваліфікації з урахуванням зростаючих вимог до рівня господарювання, узагальнення і розповсюдження прогресивного досвіду управління виробництвом, впровадження наукової організації управління і управлінської праці, досягнення максимальної економічності і підвищення ефективності роботи апарату управління. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність ухвалення рішень на основі вибору з допустимих варіантів оптимального, тобто що забезпечує рішення поставлених задач в можливо короткий термін при найменших витратах матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Ці проблеми завжди вимагають оперативного рішення, оскільки порушується ритм роботи всієї системи. Керівник повинен уміти знаходити головну, основну ланку, від якої залежить успіх справи.

Розвиток спеціалізації і на її основі кооперації, стало явищем повсюдним і неминучим. Позитивно впливаючи на розвиток виробництва і науково-технічний прогрес в цілому, спеціалізація може стати і деяким гальмом, або, в усякому разі, новою проблемою, особливо, якщо розглядати розвиток системи управління виробництвом в комплексі. Складність продукції, що випускається і розробляється, постійно зростає, посилюється у зв'язку з цим спеціалізація і, як похідне, розширюється кооперація. З розвитком кооперації розширюються зв'язки між суб'єктами господарювання і усередині суб'єктів. Підтримка цих зв'язків на потрібному рівні стає з кожним роком все складніше. Крім того, виникають ситуації, в яких при вузькій спеціалізації успіхи в якому-небудь одному напрямі іноді призводять до зниження загальних результатів. Тому, на нашу думку, проблеми формування цілей потрібно розглядати з комплексних позицій.

Існує проблема при підборі і підготовці керівного складу виробничого комплексу. Для керівництва окремою групою призначається фахівець, що знає це напрям, володіє навиками організатора, – і всі проблеми, як правило, вичерпані. Коли ж встає питання про керівництво комплексом, то виникають різні психологічні і професійні нюанси, що заважають підібрати такого керівника, який зміг би володіти організаторським талантом і достатнім рівнем знань, що дозволяють управляти всім процесом в комплексі. Такі організаційні рішення, як створення цільових комплексних програм допомагають вирішити більшість проблем, але, на жаль, механізм формування програм і управління ними на різних рівнях вимагає відповідного доопрацювання. Є, звичайно, окремі крупні цільові комплексні програми – регіональні, галузеві, народногосподарські, які мають такий механізм управління. На рівні від виробничих комплексів і нижче механізм управління поки погано розроблений і тому, як ми вважаємо, цільові комплексні програми на цьому рівні нерідко не дають поки відповідного ефекту.

Створити цільову комплексну програму силами зацікавленого в кінцевому результаті виробництва з участю в цій програмі інших структур, виробників, що навіть знаходяться в інших галузях, можливо за наявності відповідної системи управління виробництвом.

Розглянуті шляхи рішення цільової задачі і актуальність проблеми комплексного підходу до процесу формування цілей не вичерпує всіх можливостей комплексного підходу до її рішення. Якщо узяти холдинг, то перед ним стоїть не одна, а багато різних завдань виробничого, соціального, побутового характеру. Тому виникає необхідність і актуальність вирішення проблеми комплексного розвитку виробництва. Як організуючий механізм може бути використаний минулий досвід складання комплексних планів економічного і соціального розвитку, в яких концентруються в єдиний блок всі цілі, пов'язані з розвитком останнього. Цей блок підтримується

забезпечуючими організаційними заходами, які повинні передбачати розподіл ресурсів і методів рішення загальних задач. Як механізм управління ними могли б виступати цільові комплексні програми, направлені на рішення цих задач. Проте цільова комплексна програма, що охоплює питання, наприклад, створення і розміщення виробництва, спеціального технологічного устаткування для потреб холдингу, може вступати в суперечність з галузевими завданнями. Така програма, що має вузькі рамки, не охоплюватиме ряд специфічних завдань, які характерні для цільової комплексної програми, скажімо, вузлових завдань машинобудівної галузі – роботизації, автоматизації, уніфікації, зниження номенклатури, підвищення серійності і т.д. Очевидно, забезпечуюча програма повинна бути комплексною і виходити за рамки холдингу. Тоді легше вирішувати і задачі холдингу.

Поняття «програма» тісно пов'язане з поняттям «план». Це часто приводить до їх неправомірного ототожнення. Разом з рисами, характерними для планів, програма має специфічні особливості. План в загальному випадку носить багатоцільовий характер, тоді як програма направлена на досягнення єдиної мети. Основу плану складає система директивних показників, які в програмах повинні відбиватися через сукупність заходів. Співвідношення і взаємодія програми і планів – одне з найважливіших питань методології планування. Програма повинна бути націлена на рішення певних задач перспективного плану. Тривалі цільові програми в довгостроковому плані служать засобом реалізації мети, забезпечують певний пріоритет вирішення крупної народногосподарської проблеми.

При розгляді питань оптимального планування і управління національним господарством доцільно дотримувати трансформацію цілей в певній послідовності згідно програми розвитку виробництва (рис. 3.2). Програма розвитку виробництва повинна включати в себе шість основних етапів.

I етап. Аналіз початкового стану і формулювання проблем. Цей етап необхідний у разі, коли проблема, яка повинна бути вирішена за допомогою програми, недостатньо вивчена, що характерний для знов виникаючих проблем. Якщо проблема достатньо пропрацювала раніше, то цей етап по суті зводиться до підготовки початкового завдання на розробку програми. У загальному випадку на цьому етапі проводиться ретроспективний і перспективний аналіз проблеми, направлений на локалізацію меж програми, що розробляється, що дозволяє чітко сформулювати її орієнтацію. Результатом етапу є початкове завдання на розробку проекту програми.

II етап. Формування комплексу цілей і завдань програми. Цей етап пов'язаний з побудовою комплексу програмних цілей, що відображають суспільні потреби і їх взаємозв'язки. Достатньо відпрацьованим інструментом декомпозиції глобальної мети в комплексі, кількісно зміряною по меті, служить побудова дерева цілей. Воно дозволяє отримати набір програмних цілей у вигляді функціонального або об'єктивно виражених суспільних потреб, які повинні бути задоволені, з тим, щоб загальну мету

програми можна було вважати досягнутою. Одночасно з побудовою дерева цілей проводиться ранжирування представлених потреб по їх відносній важливості і нормування ступеня задоволення цих потреб. Тим самим задається сукупність кінцевих показників, які повинні бути реалізовані в ході виконання програми. Результатом розробки цього етапу служить дерево цілей програми, що є комплексом функціональних цілей і систем по їх реалізації, яка повинна бути створена в результаті виконання програми.



Рис. 3.2. Концептуальна схема процесу створення програми цілей

III етап. Формування комплексу заходів програми. Дерево цілей програми служить підставою для формування комплексу заходів, програм, що потенційно забезпечують реалізацію, заданими кінцевими показниками. Заходи, що реалізують програму, визначаються по аналогії з рішенням однотипних задач у минулому або на основі експертних припущень для систем, що не мають у минулому таких аналогів. Слід зазначити, що до заходів в даному випадку відносяться самі різні види діяльності, пов'язані з виробництвом, науковими дослідженнями, створенням нормативних актів і т.д. Результатами цього етапу є допустимі комплекси заходів в укрупненому вигляді з попереднім висновком про ту, що їх реалізовується і ефективності.

IV етап. Оцінка і вибір найбільш ефективного варіанту. На цьому етапі з безлічі варіантів заходів, що реалізують програму, шляхом їх

аналізу повинен бути вибраний найбільш ефективний. Результати цього етапу полягають в структурному опрацюванні вибраного комплексу заходів. Крім того, на цьому етапі розробляється комплекс математичних моделей, які можуть використовуватися і надалі при можливих коректуваннях проектів програм.

V етап. Деталізація вибраного варіанту. Остаточне опрацювання вибраного варіанту, пов'язаного з деталізацією укрупнених заходів, прив'язкою їх до певних термінів, ув'язка з конкретними, використовуваними і такими, що розробляються джерелами ресурсів на основі конкретних техніко-економічних відносин по будівництву нових підприємств, виробництву і розподілу продукції і т.д. Всі заходи узгоджуються по термінах на базі єдиного графіка реалізації програми.

VI етап. Оформлення проекту програми. Включення програми в план (його програмні і позапрограмні розділи) висуває специфічні вимоги до оформлення програми, системи його результативних показників.

Створення системи управління виробництвом можливо при такій підсистемі, в якій формування цілей може проходити по всіх напрямках без розривів, збоїв, тобто коли він працює тільки в напрямі, вказаному поставленими цілями, використовуючи інформацію про кожен стан виробництва в даний момент, а також укрупнену інформацію про те, в якому ж напрямі рухається вся система, якщо розглядати виробництво як систему, що працює на досягнення мети.

Ми впевнені, що всі ці елементи (їх множина) в комплексі створюють певне розуміння системи управління. Кожна виділена гривня, кожна година людської праці, кожен кілограм матеріалів, кожен виріб, що йде на комплектацію продукції, що випускається, кожен вид енергії і кожна одиниця устаткування винні все в комплексі функціонувати так, щоб результат їх взаємодії був би максимальним. У цьому полягає системність підходу при формуванні цілей і всього механізму управління виробництвом. Тобто – це не тільки формування самого механізму управління, не тільки «конструювання важелів» і «формування імпульсів», за допомогою яких керівники холдингу і служб управління можуть впливати на всі сторони його діяльності, але і створення всього механізму функціонування комплексу, що володіє потрібним динамізмом, в якому не повинно бути навіть щонайменших елементів, що функціонують поза системою.

Завершуючи розгляд порядку формування цілей, тих прогресивних підходів, які повинні бути використані при формуванні цілей як найважливішого елементу всієї системи, всього механізму функціонування і управління виробництвом, можна зробити наступні висновки: процес формування цілей, його структуризація і алгоритмізація завжди актуальні. Це підтверджується аналізом літературних джерел, а також вивченням роботи конкретних науково-виробничих і виробничих комплексів, підприємств.

Визначимо основні періоди формування цілей (періоди планування). Як довгострокове перспективне планування можна прийняти генеральну стратегію розвитку холдингу і його підрозділів на 10 років. Поточні цілі

можна сконцентрувати в річних, кварталних, місячних, декадних, щоденних планах комплексу і його підрозділів, а також в індивідуальних планах персоналу. Блок основних цілей соціально-економічного розвитку НПК представимо у вигляді матриці, в якій по вертикалі розташовані періоди формування цілей, а по горизонталі – рівні управління.

Не всі елементи матриці матимуть чітку інтерпретацію. Наприклад, недоцільно створювати перспективний 10-річний і навіть 5-річний план, скажімо, на рівні ділянки, бригади, лабораторії і окремих працівників, або декадні, а тим більше щоденні плани на рівні науково-тематичних відділів і секторів. Для решти всіх рівнів і періодів потрібно створювати дрібні блоки цілей. Блок основних цілей системи управління виробництвом побудований за принципом розукрупнення цілей, будучи своєрідним деревом цілей. Матриця дозволяє згрупувати дрібні блоки у великі по єдиній формі і методології для всіх рівнів управління (рис. 3.3).

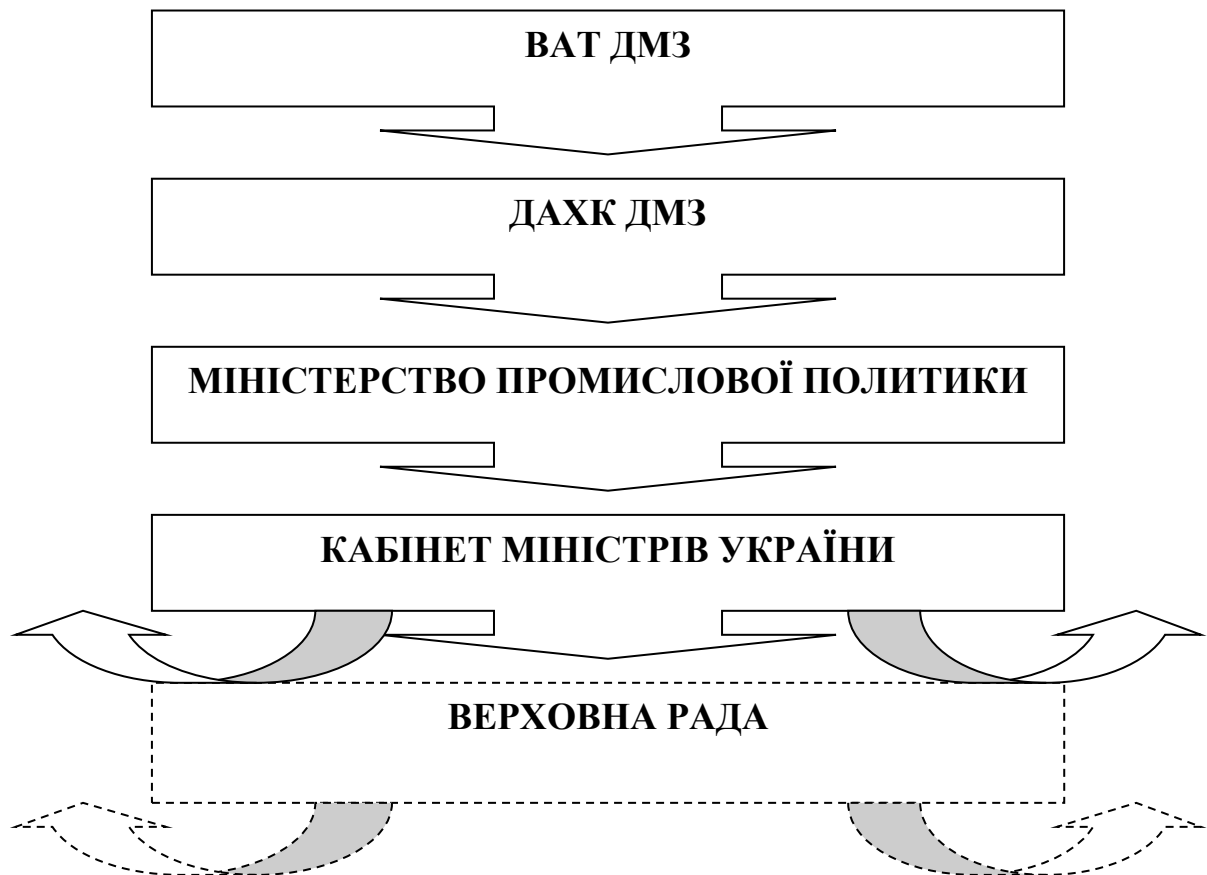


Рис. 3.3. Блок основних цілей системи управління виробництвом

Надалі ідентичність цілей і інтересів учасників стратегії розвитку можуть мінятися під впливом ідей учасників боротьби за лідерство, які, ухвалюючи рішення, припускають, що сформульовані цілі і прихильники сумісної дії мобілізують апарат на підтримку рішення поставлених задач. Таким чином, на першому етапі розглядаються пропозиції узгодження програми перспективного розвитку.

На другому етапі створення умов для виробництва необхідно розглянути ряд законодавчих актів, які регламентують цей процес. Їх опрацювання в межах своєї компетенції повинні здійснювати наступні органи: Міністерство економіки, Міністерство фінансів, Міністерство юстиції, Міністерство промислової політики, Державна податкова адміністрація і Кабінет Міністрів.

Третім етапом буде обґрунтування висновків щодо можливих переваг і втрачених вигод на основі представлених пропозицій і зауважень.

Четвертий етап – представлення результатів і всіх висновків в Кабінет Міністрів для ухвалення рішення і у відповідні комітети Верховної Ради України. Якщо воно прийняте, то вносяться зміни в регулюючі даний процес ухвали Кабінету Міністрів.

Якщо пропонуються зміни в державну політику, що проводиться, і уточнення до Законів України, може виникнути необхідність реалізації п'ятого етапу. Тоді формується пропозиції до Верховної Ради щодо ухвалення відповідних змін і уточнень.

Глибоке включення холдингу в процеси, цілі і завдання загальнонаціонального характеру зажадали від нас ретельного дослідження функціональних вертикалей КМУ – Міністерство – Холдинг – Підприємство. Розроблена концепція дозволяє пов'язати цю функціональну вертикаль. Ув'язка забезпечила, перш за все, узгодженням стратегічних цілей розвитку, об'ємів робіт із створення нових видів продукції і інтересів вказаних структур, при цьому проводилася відповідна економіко-правова і організаційно-підготовча робота.

В цілому визначено, що необхідною умовою успішного переходу на ринкові форми господарювання підприємств такого рівня є розробка і практичне освоєння специфічних методів узгодження управлінських рішень на різних рівнях ієрархічної структури господарського керівництва. При цьому важливий той факт, що в ринкових умовах генеруючою ланкою таких процесів і процедур підготовки проектів і рішень належить самому холдингу.

Разом з цим досліджена функціональна вертикаль: міністерство-холдинг-підприємства з урахуванням того, що функції Мінпромполітики за час переходу до ринку зазнали істотних змін. Це підтверджує проведений нами аналіз функцій цього міністерства у п. 2.2.

Згідно розглянутим схемам можна запропонувати авторський підхід до розвитку системи управління виробництвом (рис 3.4). Запропонована система включає всі етапи трансформації стратегічного управління виробничою системою, яка має циклічний характер. При цьому хотілося б уточнити, який сенс і зміст вкладено в даному дослідженні категорії «стратегічна система». Вони полягають не в спробі створення всеосяжної системи чинників, принципів і закономірностей управління, (що і неможливе в принципі), а у визначенні стратегічної перспективної спрямованості вектора розвитку, вдосконалення систем управління виробництвом. Сенс і призначення вказаної системи зводиться до того, щоб на практиці і в механізмах управління враховувалася багатогранна, багатоплощинна

природа цієї категорії, що включає формування економічної політики виробництва, формулювання стратегічних цілей, облік зовнішнього і внутрішнього середовища, вироблення принципів, функцій і методів управління, фази реалізації стратегічних цілей розвитку систем управління виробництвом, узгодження інтересів, моніторинг ухвалення управлінських рішень, трансформацію цілей і відповідно – розробку нової стратегії розвитку національної економіки.

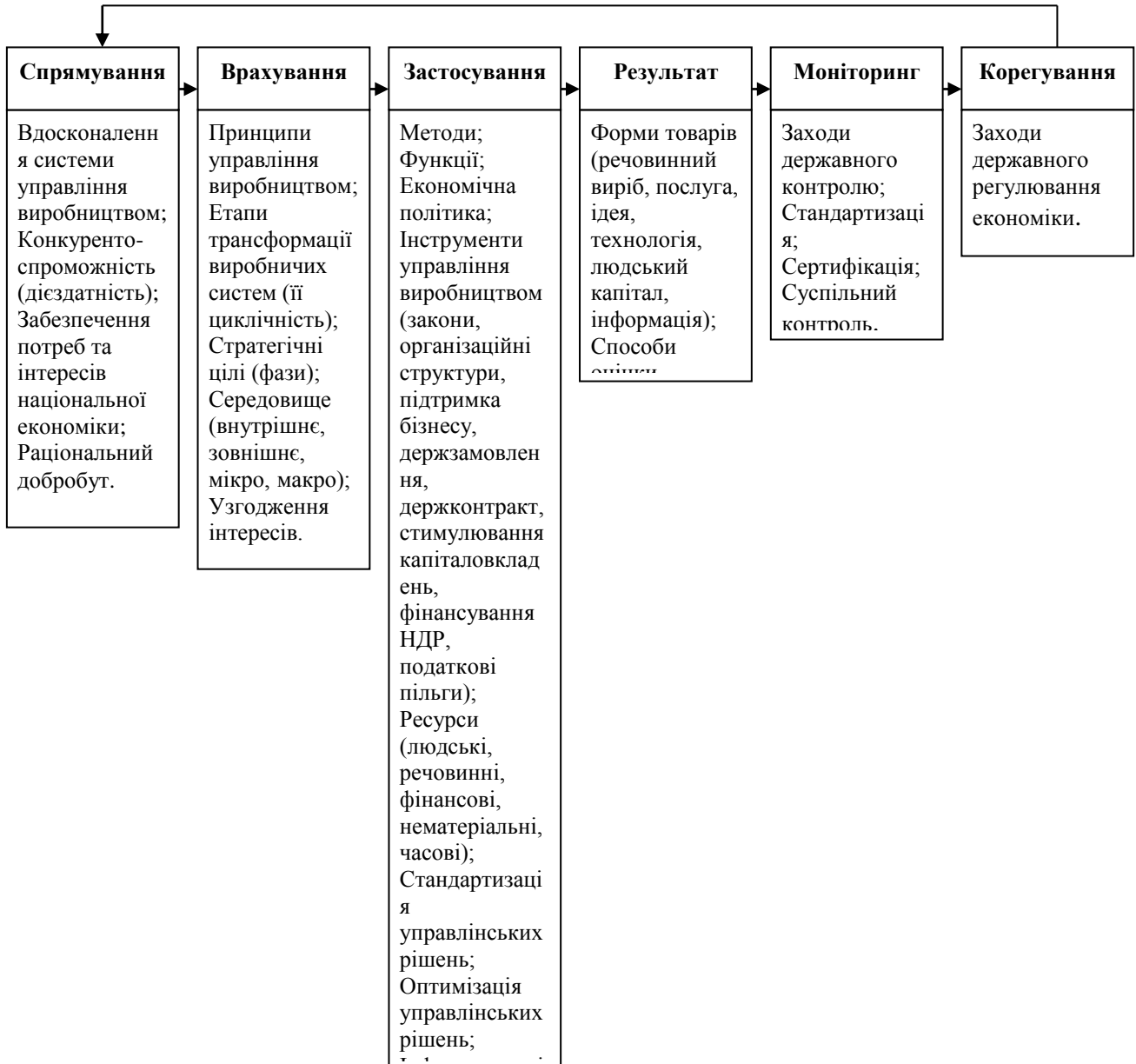


Рис. 3.4. Система управління виробництвом у національній економіці

Інструментарієм реформування національної економіки, а також головними важелями державного регулювання діяльності державних холдингових компаній є: законодавчі акти; формування організаційних структур, яких відповідають завданням економічного розвитку як холдингу, так і місцевим соціальним цілям; підтримка малого і середнього бізнесу, який функціонує на користь населення; держзамовлення і держконтракт;

стимулювання капіталовкладень в пріоритетні галузі економіки; фінансування пріоритетних фундаментальних і галузевих НДР і дотації, субсидії, пільгові кредити і податкові пільги. Отже, ефективне функціонування і розвиток підприємств України в умовах ринкових відносин зумовлюють необхідність їх переходу до стратегічного управління. У зв'язку з цим зростає значущість подальшої розробки теорії і створення методичного забезпечення процесу переходу підприємств до стратегічного управління виробничою системою.

Одним з складових елементів процесу стратегічного управління виробничою системою є формування необхідного виробничого потенціалу, який базується на своєчасному і взаємоузгодженому нарощуванні виробничих і управлінських ресурсів. Особливе значення для здійснення стратегічного управління виробничою системою має управлінська система, здатна забезпечити виконання етапів стратегічного планування, створення виробничого потенціалу, необхідного для реалізації стратегічних цілей, а також відповідного управлінського потенціалу.

Нами пропонується теоретично, і практично напрацювати новий підхід до вибору стратегічних цілей і завдань, реформувати структуру управління, звертаючи увагу, перш за все, не тільки на виживання, але і розвиток виробництва, використання попереднього досвіду управління національною економікою, побудувати і реалізувати цілі, що витікають з національних інтересів в області впровадження нових технологій, забезпечення державної підтримки вітчизняного товаровиробника, рішення соціальних аспектів. При цьому необхідно приділити увагу побудові надійної системи отримання і циркуляції інформації по всіх вказаних напрямках. Формування системи стратегічного управління виробничою системою повинне передбачати досягнення достатнього рівня розвитку елементів системи, що управляє, базовий стан якого визначається в процесі стратегічного планування. Обґрунтований вибір напрямів перетворення управлінської системи повинен забезпечувати використання системного підходу перетворення суб'єкта управління, який базується на дослідженні будь-якого з етапів процесу ухвалення і реалізації стратегічних цілей виробництва і одночасному визначенні рівня розвитку елементів системи управління.

В даний момент на підприємствах, як правило, відсутня пропорційність в розвитку управлінської і виробничої систем. Ми вважаємо, що процес формування стратегічного потенціалу повинен передбачати узгодження і координацію заходів щодо перетворення об'єкту і суб'єкта управління; базуватися на стратегічній меті шляхом порівняння фактичного і змодельованого станів його елементів, що становлять; носити комплексний характер, тобто охоплювати всі виробничі ресурси і елементи системи управління. Такий підхід до стратегічного створення виробничого потенціалу, на нашу думку, дозволить забезпечити збалансованість і співвідношення розвитку виробничої і управлінської систем. Отже, досягнення узгодженості процесів реалізації стратегічних рішень і

формування необхідного для цього виробничого потенціалу забезпечується абсолютною концептуальністю розвитку систем управління виробництвом. Застосування цієї концепції сприятиме рішенням основних суперечностей, які виникають в період здійснення стратегічного управління. Це дозволить якісно і своєчасно досягти перспективних стратегічних цілей виробництва і національної економіки в цілому.

3.2. Заходи оптимізації системи управління виробництвом за рахунок стандартизації управлінських рішень

У значній мірі спрощення проблеми і її формалізація є необхідними умовами застосування методів теорії оптимальних рішень. Завдання, які розглядаються в цій теорії, діляться на закриті й відкриті. Перші – це чітко певні завдання, до яких можливе застосування формальних методів пошуку оптимальних рішень. До подібних завдань відносять алгоритмічні, які, наприклад, зважуються на нижчих рівнях адміністративного управління. Відкритими є завдання, у яких відсутні достатні дані для застосування порівняльних оцінок альтернатив. Прикладами таких завдань є інвестиційні, соціальні й ін.

Оптимальні рішення завжди є ефективними. Але на практиці, як ми вже відзначали, найбільше часто рішення приймаються за принципом обмеженої раціональності, а не оптимальності. Такий підхід змушує змінити відношення до ефективності управлінських рішень. Наприклад, визначальним критерієм ефективності управлінської діяльності нами пропонується вважати якість рішення управлінських ситуацій, що визначається співвідношенням кількості позитивно вирішених управлінських ситуацій конкретним керівником або колективом і загальним числом виниклих проблем.

Управлінська технологія на сучасному етапі характеризується значним обсягом теоретичних розробок, проте, на нашу думку, механізми управління виробничими комплексами є достатньо сталі системи, важко адаптовані до змін як зовнішніх умов, так і чинників внутрішньовиробничих відносин. Управлінська технологія є областю складної інтеграції комунікаційних процесів, різного роду регламентів, нормативних актів і технічних засобів. Ситуації, що змінюються накладають свій відбиток на зміст управлінської технології.

Ці технології істотно розрізняються кількісним і якісним складом виконавців, використовуваними засобами механізації і автоматизації праці, кількістю, складом і послідовністю технологічних операцій і процедур управління. Раціонально побудована технологія виконання управлінських робіт істотно впливає на якісні характеристики управлінської діяльності, наприклад, на величину запізнювання при ухваленні і реалізації управлінських рішень, їх дієвості, ступені готовності системи управління і її окремих ланок до рішення закріплених за ними задач із забезпеченням належної якості роботи і т.д. З цього, як ми вважаємо, видно значення

вдосконалення технологічних аспектів управлінської праці на базі широкого використання регламентації, що не приводить разом з тим до дріб'язкової регламентації. У сучасних умовах вибір, побудова і закріплення ефективних технологій управлінської і інженерної діяльності неможливі без організаційних проектів, що спеціально розробляються, в яких управлінська технологія представляється як алгоритмічні описи процесу управління, що складається з організаційних алгоритмів, процедур і операцій. Нами сформована проста схема алгоритму організаційного проектування управлінської технології (рис. 3.5).

Під алгоритмом організаційного проектування управлінської технології розуміється система заходів, направлених на формування такого набору дій, що управляють, реалізація яких приводить до досягнення мети певного елемента виробничої системи. технологічних аспектів управлінської праці на основі регламентації. Як ми вважаємо, цей алгоритм обмежений рамками вибору стратегій управління і методу дозволу ситуації. Зміст розробленого нами алгоритму обумовлений досягнутим рівнем знань про способи досягнення мети. Створення організаційних алгоритмів є перспективним завданням вдосконалення управлінської і інженерної праці на основі регламентації.

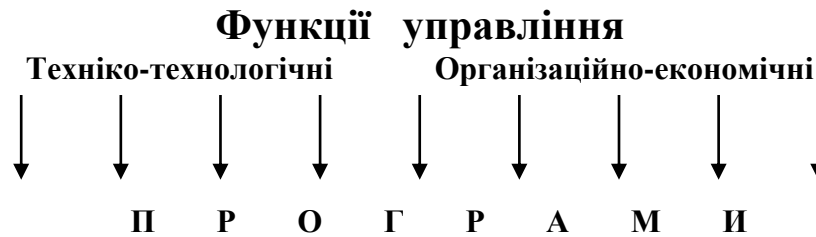
Управлінська процедура є більшою чи меншою мірою формалізованою частиною алгоритмічного опису, складові частини якої визначаються критеріями переваги на кожному етапі її формування. Процедура складається з послідовності операцій, що визначають порядок дій працівників, рух документів і взаємовідношення в процесі діяльності. Операція як частина процедури з послідовного перетворення інформації або виконання іншої щодо закінченої роботи певного вигляду здійснюється в одному структурному підрозділі без зміни робочого місця і складу виконавців. Таким чином, технологія управління характеризує процес функціонування і взаємодії компонентів організаційної структури і орієнтована на комплексне і ефективне виконання регулярних функцій.

В рамках зв'язків, що склалися, можливі різноманітні варіанти технології, у тому числі і такі, які затрудняють зв'язки, знижують їх ефективність. Їх виявлення і видозміна у бік усунення наявних недоліків є складовою частиною робіт по вдосконаленню. В основі запропонованої нами регламентаційної роботи лежить аналіз механізму взаємодій основних і конкретних функцій (рис. 3.6).

Міжфункціональна взаємодія, яку ми пропонуємо, дозволяє здійснювати раціоналізацію управління стосовно умов, що змінюються. Ми вважаємо, що вдосконалення системи управління виробництвом на основі регламентації праці керівників, фахівців і технічних виконавців пов'язане з розробкою і впровадженням комплексу керівних і нормативно-технічних документів, створенням умов, що забезпечують дотримання наказаних ними правил дії, виконання вимог, що містяться в цих документах, і положень. При проектуванні запропонованої наукової організації управління функції

управління рекомендується згрупувати по роду складності діяльності, по ролі і місцю елементів управлінської діяльності в загальній системі управління.

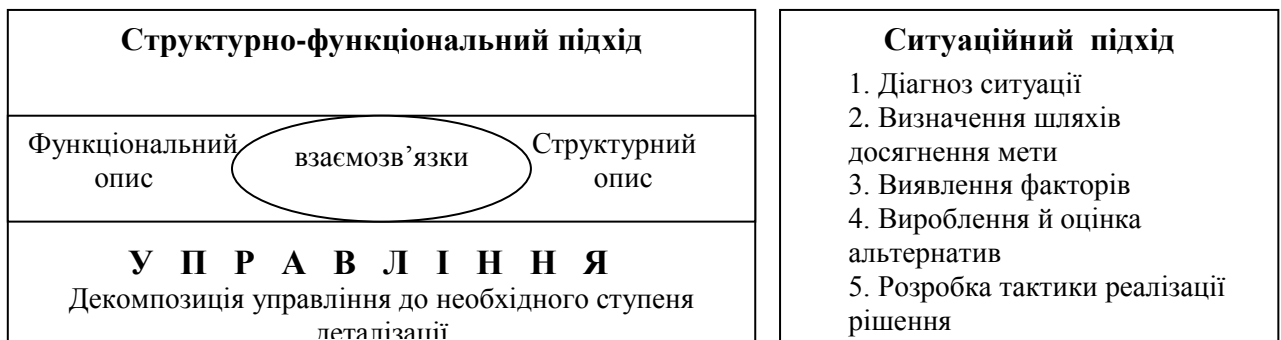
АЛГОРИТМ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ТЕХНОЛОГІЇ



БЛОК АНАЛІЗУ ФАКТОРІВ

Блок інтеграції	<p style="text-align: center;">Фактори НТП</p> <p>Можливості автоматизації елементів системи управління</p> <p>Система критеріїв ефективності управління</p> <p>Система використання резервів виробничого потенціалу</p>
------------------------	--

АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ



МЕТОДИ ВИРІШЕННЯ СИТУАЦІЙ

1. Реактивне реагування
2. Аналогія
3. Дослідницький
4. Інтуїтивний

ДОСЛІДЖЕННЯ І АЛГОРИТМІЗАЦІЯ ГОСПОДАРСЬКИХ СИТУАЦІЙ У РАМКАХ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Попереднє дослідження
2. Аналіз задач і функцій управління
3. Детальне дослідження елементів господарської ситуації
4. Уніфікація і формування алгоритмів роботи системи

Рис. 3.5. Організаційне проектування управлінської технології

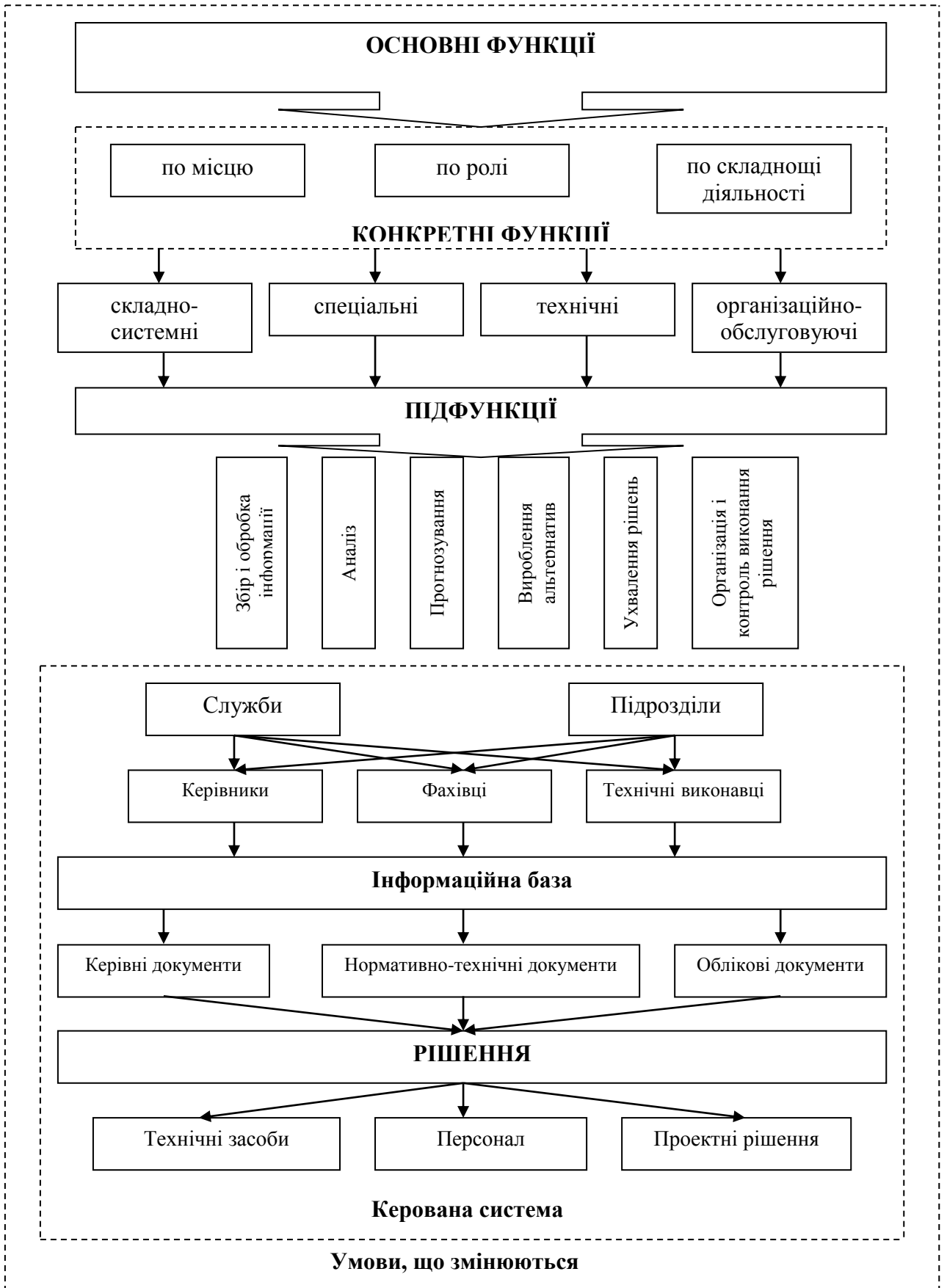


Рис. 3.6. Механізм взаємодій основних і конкретних функцій

При такому підході, основні групи функцій підрозділяються на: складно-системні (функції керівника), спеціальні, організаційно-обслуговуючі, технічні. Функції керівника – центральні, об'єднуючі, такі, що координують. Через них йде основна дія на керовану систему. Найбільш спеціалізованими і глибокими є спеціальні функції, які, за думкою авторів, вимагають особливої управлінської підготовки, спеціальних знань, що забезпечують високу якість роботи керівних органів. Функції обслуговування в основному пов'язані з технічними питаннями. Слід виділити групу так званих підфункцій щодо об'єкту управління: збір і первинна обробка інформації, аналіз, прогнозування; вироблення альтернатив і ухвалення рішення; організація і контроль виконання рішення. Нами пропонується реалізація цих підфункцій часто окремими підрозділами або спеціальними службами управління, що стане вельми важливим аспектом розподілу праці в управлінні.

Для дослідження систем різних видів, ми вважаємо, що необхідно використовувати визначення системи різної діяльності (декомпозиції). Так, для опису промислового (промислово-господарського) об'єкту можна прийняти наступне визначення: система – це деяка сукупність елементів, на якій реалізується відношення із заздалегідь заданими властивостями. Наприклад, різні групи фахівців підприємства є деякою сукупністю елементів. Те, що вони є працівниками одного підприємства, є відношення, а характер виробничих відносин залежно від виконуваних ними функцій – заздалегідь задані властивості.

Оскільки кожна система управління володіє можливістю дроблення її на частини з меншою кількістю елементів і взаємозв'язків, то при аналізі промислового об'єкту можна його ділити на основі призначення підсистем об'єкту за якою-небудь ознакою, наприклад, по функціях або, ієрархії управління, функціональним завданням в системі і ін., що забезпечує єдність підходу до підсистем. При цьому, на думку авторів, буде враховуватися традиційне розділення системи, наприклад системи управління виробництвом: структури організації виробництва, процеси, відмінність функціональних завдань, інформаційна база і т.п.

Елементом системи управління є будь-яка її частина, що не підлягає розділенню при заданому способі розгляду системи. Внутрішня структура елементу не є предметом вивчення, істотні тільки такі його властивості, які визначають взаємодію даного елементу з іншими або впливають на властивості системи в цілому. Ми вважаємо, що як елементи можуть бути представлені основні системи управління, що становлять, зокрема проектні рішення функціональних і забезпечуючих підсистем, технічні засоби, персонал в певний період часу. Застосування системного підходу і можливості декомпозиції системи управління виробництвом, на нашу думку, сприятимуть розвитку нового напрямку науки – функціометрії, яка є кількісною оцінкою якості управлінської і інженерної діяльності в певний час при широкому практичному застосуванні досягнень сучасної науково-технічної революції. При цьому, методологічну основу складають взаємодія

теорії організації з суспільно необхідними можливостями застосування досягнень НТР (порівняльний аналіз ефективності реалізації функціональних завдань на базі сучасної техніки управління), декомпозиція цілей і завдань господарської системи, що є безліччю підцілей і безліччю взаємозв'язаних функціональних завдань. Автори вважають, що при рішенні таких функціональних задач велике значення повинен мати рівень реальної озброєності праці фахівців, рівень процесів рішення функціональних задач на конкретних робочих місцях. Функції управління, направлені на досягнення поставленої перед даною господарською системою, мети, завдань, виступають одним з головних чинників, що визначають організаційну структуру управління. Інакше кажучи, структура управління виробництвом є похідною від цілей і функцій, а тому вони повинні розглядатися в єдності (рис. 3.7).

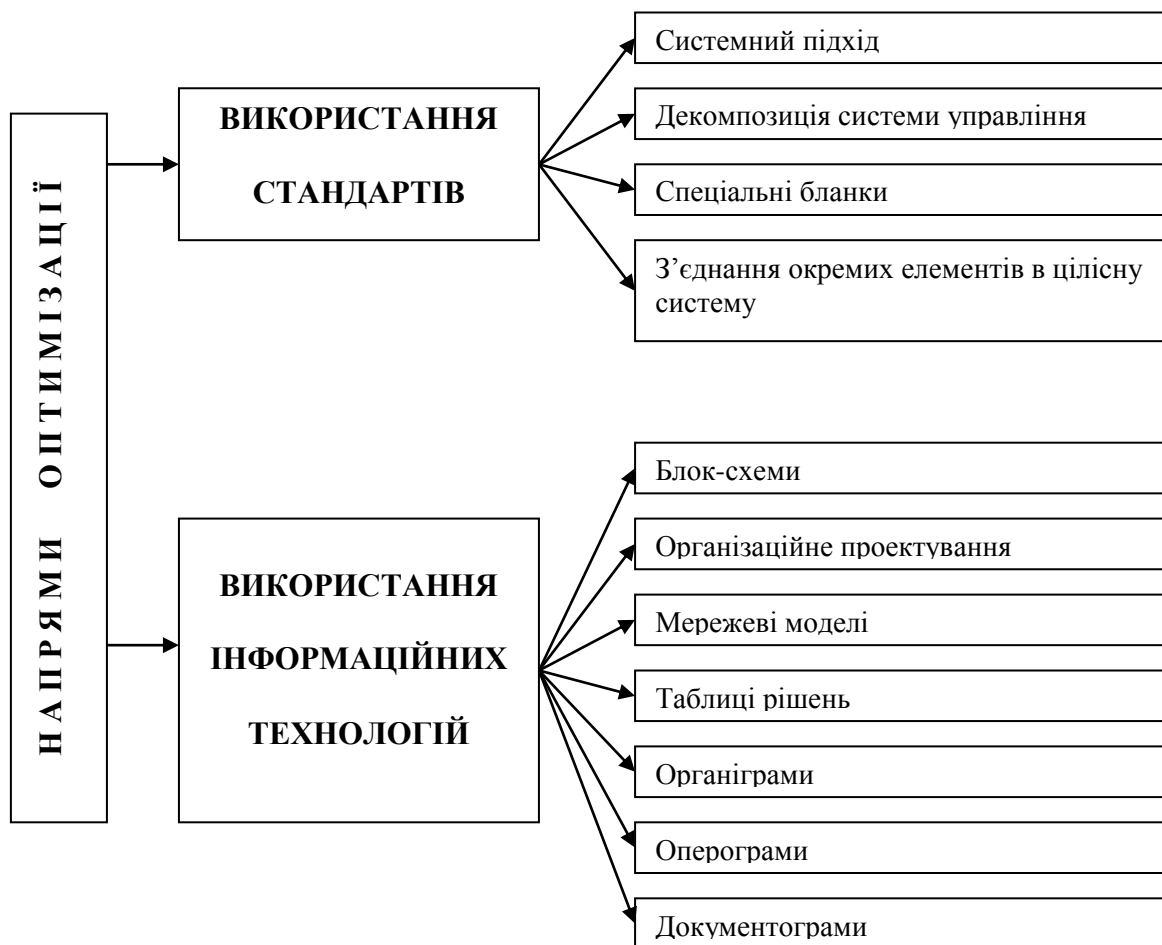


Рис. 3.7. Напрями оптимізації управління виробництвом

Структура, тобто внутрішня будова будь-якої господарської системи, – важлива якісна характеристика, що надає істотний вплив на кінцеву результативність взаємодії її складових частин, – спеціалізованих ланок комбінованої праці, організованої у великому масштабі. При цьому вплив структури на ефективність здійснюється не безпосередньо, а через особливості технологічного, економічного і соціального з'єднання окремих елементів продуктивних сил в цілісну систему. Оптимальна комбінація таких

елементів не тільки дозволяє найбільшою мірою реалізувати корисні властивості кожного з них, але і створює нові якості у виробничого об'єкту, в цілому підсилює потенціал суспільного розподілу праці, дієвість системи управління.

Послідовність розробки системи управління виробництвом визначає цілі і характер досліджень суб'єкта господарювання. При цьому нам хотілось би виділити наступні стадії дослідження: попереднє дослідження і структурно-функціональний аналіз системи управління виробництвом з метою з'ясування процесу їх функціонування і розвитку; аналіз завдань і функцій управління для встановлення черговості їх вивчення і опису; поглиблене дослідження елементів системи управління виробництвом на основі ситуаційного підходу з метою формування процедур управління.

Встановлення ділових робочих контактів між розробниками і замовником є необхідною умовою успішного ходу дослідження і розробки. Без допомоги і участі персоналу існуючої системи управління не може йти мова про її глибоке вивчення. Одним з джерел інформації, на нашу думку, служать бесіди з компетентними співробітниками холдингу, підприємства. В процесі бесід необхідно з'ясувати думки про завдання системи управління виробництвом. Технічні інтерв'ю доцільно записувати по стандартній формі. Для запису окремих відомостей зручно користуватися спеціальним бланком технічного інтерв'ю, на якому записується посада співбесідника, з'ясовуються цілі і завдання, проблеми їх роботи і спектр виникаючих ситуацій. Потім записуються методи роботи і інформація, використовувана і передана співробітниками. З'ясовуються і фіксуються використовувані або створювані ними документи і справи. Визначається частота виконання окремих операцій, число і характер вхідних і вихідних документів і об'єми інформації, що міститься в них. У всіх випадках необхідно отримувати в результаті бесід факти оцінювати або шляхом зіставлення з іншими фактами, або шляхом подальших бесід з особами, що використовують результати досліджуваної операції.

Вивчення всіх видів документів, ми вважаємо, складає найважливішу частину роботи по збору фактів. Інформацію про документи доцільно записувати на певних бланках. Так, на бланку аналізу документів перераховуються всі вхідні і вихідні документи, а також документи і справи, використовувані для їх створення. Враховується характер кожного документа, наголошується, хто його готує, призначення і подальше використання. Надалі при вивченні інших підрозділів ця інформація використовується для перевірки правильності заповнення бланка. На початковій стадії вивчення існуючої системи нами пропонується використовувати набір взаємозв'язаних стандартних бланків, що володіють рядом важливих властивостей, що проте не забезпечують необхідної наочності в зображенні потоків інформації і алгоритмів її обробки. Тому наступним кроком пропонуємо уніфіковане представлення алгоритмів роботи існуючої системи. Для цього доцільно використовувати відповідні блок-схеми, що графічно представляють потоки інформації (бажано в часі).

На подібних схемах визначаються початкові і кінцеві точки потоку документів, після чого потік розбивається на ділянки, відповідні певним підзадачам загального завдання системи управління холдингом. Набір бланків і структурна інформаційно-тимчасова схема (оперограма) повністю описують існуючу систему.

Інформація, що міститься в розглянутих документах, дає можливість почати розробку документаційного комплексу процесів управління і типових процедур управління. "Виходом" з етапу вивчення існуючої системи є набір матеріалів, використовуваних на подальших етапах роботи. Звіт по вивченню існуючої системи повинен бути виконаний так, щоб забезпечити можливість будь-якої організації, якій це буде доручено, безпосередньо приступити до оргпроекування системи управління виробництвом. Ми впевнені, що вивчення існуючої системи повинне проводитися фахівцями, що добре розбираються в специфіці роботи організації процесів управління. Особливості передпроектного дослідження обумовлюють вимоги до кваліфікації і складу колективу розробників оргпроекту системи управління. Вони обов'язково повинні володіти досвідом роботи в області управління конкретними виробничими об'єктами; знаннями сучасних методів і техніки управління; знаннями сучасних методів в області технології процесів управління; знаннями методів дослідження операцій і системного аналізу; здібностями до спілкування з фахівцями різних рівнів і профілів.

На чолі досліджень і розробок оргпроекту виробничими комплексами повинен стояти керівник організації-замовника (або один з його заступників). Необхідність участі керівництва організації в дослідженні і розробці оргпроекту системи управління, на нашу думку, пов'язана з двома основними моментами. По-перше, розробка оргпроекту часто вимагає внесення істотних змін до системи, в її методи роботи, структуру, документи і т.д., і лише керівництво організації може санкціонувати подібні зміни і затверджувати проектні рішення. По-друге, тільки керівництво господарської організації, підприємства може забезпечити необхідна участь її співробітників в дослідженні і розробці процедур управління на основі методів вирішення проблемних ситуацій. В групу керівництва обстеженням і розробкою, яка вивчає і розглядає всі принципи питання, повинно входити 5-7 осіб – провідних працівників організацій замовника і розробника.

Одне з першочергових завдань керівника обстеження системи управління виробництвом забезпечити проведення на високому рівні обстеження існуючої системи і розробки першої редакції процедур управління і документаційного комплексу. Перелік логічних схем і графічних моделей, використовуваних в проектуванні управлінської технології, достатньо різноманітний. Нами пропонується застосування мережевих моделей, таблиць рішень, органіграм, оперограм, документограм і т.д. Мережеві моделі ми пропонуємо застосовувати для виділення логічно відособлених фрагментів, складових процесу управління при рішенні завдань. Мережева модель дозволяє формалізувати структурні і тимчасові характеристики цих фрагментів. Вона успішно може бути застосована у тому

випадку, коли великий об'єм логічних операцій, а тимчасові оцінки їх виконання досить добре відомі і стабільні. Таблиці рішень, на нашу думку, розкривають правила логічних дій в процесі виконання роботи залежно від початкових умов. Вони дозволяють враховувати можливість багатоваріантних дій залежно від вхідних параметрів роботи. У цих таблицях відбиваються умови, що характеризують конкретну роботу (завдання), і перелік можливих дій, визначувані конкретним поєднанням початкових умов. Органіграма, як графічна модель, зв'язує етапи (елементи) роботи, їх вхідні і вихідні параметри, а також дозволяє відображати розподіл операцій, схему взаємодій з технологічною схемою обробки інформації. Органіграми можливо використовувати і як інструмент формування структури апарату управління, оскільки в схемах процесів управління, що зображаються з їх допомогою, одночасно фіксуються обов'язки управлінських працівників. Координаційна оперограма, як ми вважаємо, дає можливість здійснити компоновку операцій кожного блоку роботи в єдину процедуру. Вона дає змогу відобразити операційний склад роботи, розподіл операцій по виконавцях; у ній можуть бути зафіксовані і тимчасові параметри роботи. Для опису всього комплексу документації, в управлінській роботі, ми пропонуємо використання різного роду документограм. Послідовність розробки документаційного забезпечення управлінських процедур дає можливість відображати реальний взаємозв'язок виконуваних робіт. Для цього збирають всі форми, бланки і зразки використовуваних документів. Документи класифікуються по етапах їх руху, формах, повторюваності реквізитів і фрагментів текстів. Потім перевіряється, чи не проходить інформація, важлива для виконання даної операції або блоку операцій, поза зібраними документами. Визначається, яка інформація потрібна для реалізації процедури і з якого джерела її необхідно отримати. Апробація цих підходів на ВАТ ДМЗ та ВО ПМЗ показала, що значна частина документів в апараті управління (довідки, листи, звіти і ін.) може створюватися із застосуванням обмеженого числа бланків. У кожному такому бланку частина даних є постійною (текст, реквізити), а частина – змінній (адреси, цифрові показники, тимчасові відмітки).

Узагальнюючи проведене нами дослідження, можна сказати, що практична реалізація запропонованого алгоритму організаційного проектування управлінської технології дозволяє забезпечити комплексну реалізацію ряду аспектів ухвалення управлінських рішень, представлених на рис. 3.8.

У першому випадку це здійснюється шляхом формування відповідних документів, що закріплюють розроблені управлінські схеми у вигляді стандартів або керівництва за якістю в рамках окремої економічної підсистеми виробничого комплексу. На основі викладеного можна зробити такі висновки. Дослідження і апробація вказаного алгоритму на ВАТ ДМЗ показали його дієвість, а також результативність практичного використання. Проте максимальний ефект від використання досягається його повною реалізацією шляхом послідовного, у тому числі і формально-

адміністративного і практичного закріплення конкретних схем управлінської технології. У другому випадку ключова роль належить використанню інформаційних технологій.



Рис. 3.8. Аспекти реалізації управлінських рішень в рамках реалізації алгоритму оргпроекування управлінської технології

Практичне закріплення управлінської технології має дві основоположні мети: з одного боку це вивільнення організаційно-тимчасових ресурсів всіх рівнів керівництва виробничого комплексу, а з іншої – доведення отриманої управлінської технології до рівня максимально можливої ефективності і динамічності. Розробка алгоритму формування системи управління виробництвом передбачає розробку системи стандартів. Кожен стандарт стисло описує і пояснює прийняті на виробництві процеси і процедури системи менеджменту якості, що відносяться до відповідних операцій.

За минулі роки були розроблені і впроваджені стандарти, що дозволяють управляти багатьма процесами, що відбуваються в холдингу ДМЗ, включаючи конструювання, виробництво, збут і надання сервісних послуг споживачам і які строго регламентують діяльність кожного в досягненні загальної мети. Система менеджменту якості сертифікована міжнародним і національним органами сертифікації у 2001 році. При цьому, сама система управління якістю не визначалася як система управління виробництвом, що повинне розглядатися через призму досягнення високих показників якості і економічної ефективності діяльності підприємства в цілому.

Основними, вирішальними чинниками при створенні і забезпеченні ефективного функціонування системи стандартів у виробництві повинне бути лідерство і зобов'язання вищого керівництва по її розробці, впровадженню і постійному вдосконаленню. Тому нами були розроблені деякі рекомендації та пропозиції щодо підвищення системи менеджменту якості, спрямовані на досягнення високих показників економічної ефективності діяльності виробництва. Вони уміщують процес розробки цілей, структуру управління, планування, контроль, аналіз тощо.

При розробці цілей в області якості повинні враховуватися: зміни потреб підприємства; зміни постійних і потенційних споживачів; висновки аналізу з боку керівництва; фактичні показники якості продукції і характеристики процесів; рівні задоволеності споживачів і суспільства; результати самооцінки; порівняння з кращими досягненнями, результати аналізу конкурентів; ресурси і можливості для поліпшення. Цілі в області якості повинні бути вимірними для підтвердження їх досягнення та придатності для аналізу і встановлюються: для підприємства в цілому – головою правління – генеральним директором або, за його дорученням, членами вищого рівня керівництва; для функціональних підрозділів – керівниками цих підрозділів в результаті річного і поточного щомісячного аналізу діяльності і доводяться до зведення персоналу шляхом їх віддзеркалення в програмах якості, а також, при необхідності, у відповідних посадових інструкціях і положеннях про підрозділи. Відповідальність за віддзеркалення в документах і реалізацію цілей в області якості повинні нести, в межах своїх посадових обов'язків і компетентності, посадові особи і керівники підрозділів. Цілі в області якості необхідно аналізувати і при необхідності переглядати вищим керівництвом і посадовими особами, відповідальними за їх досягнення. Вище керівництво повинне постійно інформувати персонал підприємства з питань політики і цілей в області якості, методів їх досягнення, вимог споживачів і суспільства, ефективності системи менеджменту якості (СМЯ). Інформування, що проводиться в підрозділах і на робочих ділянках і місцях; проведення нарад за якістю; визнання і заохочення працівників за досягнення в роботі; публікація в заводських засобах масової інформації; використання дощок оголошень і іншими засобами масової агітації; огляди пропозицій працівників підприємства повинно стати процесами внутрішнього зв'язку.

Кожен з керівників має право делегувати частину своїх обов'язків і повноважень підлеглому йому компетентному персоналу, але остаточна відповідальність при цьому зберігається за ним. Керівник відповідатиме за: результати діяльності підприємства; розробку і реалізацію політики в області якості; прийом і звільнення персоналу; забезпечення джерел ефективного функціонування системи якості; якість продукції, що випускається; аналіз результатів діяльності підприємства, зокрема аналіз ефективності функціонування системи якості; безперервне вдосконалення стандартів ухвалення управлінських рішень.

При цьому він повинен: представляти підприємство з усіх питань його діяльності; укладати контракти з будь-яких питань діяльності підприємства; видавати накази з будь-яких питань діяльності, зокрема про призначення представника керівництва, відповідального за розробку стандартів ухвалення управлінських рішень; вимагати від посадових осіб всіх рівнів надання інформації про діяльність керованих ними підрозділів; затверджувати будь-яку документацію, що діє на підприємстві; відмінити або змінювати рішення будь-якої посадової особи підприємства; припинити дію рішень і роботи, що виконуються з порушеннями встановлених вимог.

Для впровадження, підтримки і безперервного вдосконалення виконання вимог і задоволення запитів споживача керівництво підприємства визначатиме потребу, забезпечувати і підтримувати ресурси, необхідні для виробництва продукції і досягнення її відповідності встановленим вимогам: компетентний персонал; інфраструктуру; робоче середовище; інформацію; фінанси. Як інформаційні ресурси необхідно використовувати законодавчі, правові, нормативні документи, технічні регламенти і юридичну літературу.

Планування і забезпечення підрозділів необхідними ресурсами повинні здійснювати керівники структурних підрозділів у встановлені терміни. Вимоги до ресурсів визначаються керівниками відповідно до встановлених для конкретного підрозділу функцій і завдань в області якості. Заявки на забезпечення необхідними ресурсами прямуватимуть у відповідні адміністративні служби підприємства, а по підготовці кадрів – в управління кадрів. На основі заявок необхідно здійснювати планування і затвердження планів забезпечення необхідними матеріальними ресурсами на рівні підприємства, а також з іншими видами ресурсів і документами СМК, що описують процеси, де ці ресурси використовуються.

Вищому керівництву підприємства необхідно аналізувати систему управління не рідше двох разів на рік з метою забезпечення її постійної придатності і ефективного функціонування відповідно до встановленої політики і цілей в області якості. Необхідно, щоб аналізу підлягали всі процеси і діяльність підприємства по всіх елементах, зокрема: організаційна структура; наявні ресурси для забезпечення функціонування системи якості; фактична якість продукції на кінцевому етапі і на різних етапах виробництва.

Вхідні дані для аналізу з боку керівництва повинні включати наступну інформацію: результати внутрішніх і зовнішніх аудитів; претензії, побажання і запити споживачів, а також інша інформація, отримана в результаті зворотного зв'язку з ними; дані по ефективності функціонування; результати контролю відповідності продукції встановленим вимогам; результати впровадження дій, що коректують і застережливих; оцінка виконання заходів, розроблених за підсумками попередніх аналізів; планові зміни; рекомендації по вдосконаленню. Вихідні дані з боку керівництва включатимуть рішення і дії, пов'язані з підвищенням ступеня придатності стандартів системи управління виробництвом: уточненням ступеня розуміння документів і її підтримки з боку тих, що всіх працюють; коректуванням політики і цілей в області якості; ухваленням дій з

підвищення ефективності внутрішніх перевірок; визначенням необхідних змін; з'ясуванням ступеня задоволення вимог споживачів; розробкою дій, що коректують і застережливих; оцінкою можливостей поліпшення; перспективами поліпшення продукції, орієнтованими на повне задоволення поточних і прогнозованих запитів споживачів; потребами в додаткових ресурсах. Природно і дуже важливо, що на такій основі в холдингу об'єктивно виробиться, можна сказати, особлива, сучасна управлінська і ділова культура персоналу, культура підприємства, виховується корпоративна психологія і патріотизм, зростає внутрішня відповідальність за якість і ефективність роботи, поліпшиться соціально-економічний клімат господарювання, а всі нові технологічні можливості найкоротшими шляхами переведуться в конкурентні переваги виробничого комплексу, розширюють координати його економічної діяльності, забезпечать лідерство підприємства у вибраних сферах діяльності.

3.3. Забезпечення дієвості розвитку системи управління виробництвом шляхом активізації використання інформаційних систем

Інформаційна система управління виробництвом (ІСУВ), яку ми пропонуємо – це набір технічних, методологічних, організаційних і програмних засобів для збору, обробки і зберігання інформації про діяльність підприємства. ІСУ не обмежується лише програмним забезпеченням для автоматизації, вона забезпечує процес ухвалення рішень достовірною сучасною інформацією, створює ефективні важелі в управлінні виробництвом. Інформація є важливою, можна навіть сказати – ключовим ресурсом здійснення управлінської діяльності. Інформаційні відносини здійснюються з урахуванням певних принципів, визначених в Законі України «Про інформацію»: право на інформацію; відвертість, доступність інформації і свобода її обміну; об'єктивність, достовірність інформації; повнота і точність інформації; законність отримання, використання, розповсюдження і збереження інформації.

Рух інформації відбувається у вигляді інформаційних потоків, який є певним чином організованою сукупністю відомостей в умовній, документальній (паперовою і електронною) і іншій формі, яка генерується матеріальним або фінансовим потоком як усередині, так і поза системи управління. Між інформаційними, з одного боку, і матеріальними і фінансовими потоками, що породжують відповідні потоки інформації, з іншою, – не існує однозначної відповідності між ними або синхронності за часом виникнення.

В той же час інформація передбачає наявність, по-перше, джерела інформації і, по-друге, його одержувача. Процес взаємодії між ними складає суть інформаційного забезпечення. Іншими словами, інформаційне забезпечення системи управління виробництвом є процесом задоволення потреб керівників і конкретних працівників в інформації, яка базується на застосуванні спеціальних методів і засобів її отримання, обробки,

накопичення і передачі ним в зручному для користування вигляді. Суть використання інформації у системи управління виробництвом полягає в зменшенні невизначеності в процесі ухвалення управлінських рішень. До складу поняття «інформаційне забезпечення» включаються: склад інформації, тобто сукупність інформаційних одиниць або інформаційних блоків (показники діяльності підприємства і індикатори, які характеризують зовнішнє середовище, документи, дані бухгалтерського обліку і т.п.), які необхідні для вирішення управлінських завдань; структура інформації і інформаційних потоків і правила їх перетворення (обробки) – методи побудови і розрахунку показників (індикаторів), документів, агрегації і декомпозиції інформаційних одиниць і блоків, відповідної обробки інформації для надання її споживачеві; сукупність характеристик руху інформації, тобто кількісні оцінки потоків інформації (об'єм, інтенсивність, частота оновлення, тривалість збереження, тимчасові проміжки надходження), визначення шляхів проходження переробленої інформації у вигляді документів, побудова схем обороту інформаційних одиниць або блоків на підприємстві; результати оцінки якості інформації по приведених вище характеристиках (релевантність, достовірність, комплексність, оперативність і т.п.); способи переробки інформації, а саме, методи відбору, моніторингу, доставки, розподілу інформації серед користувачів, схеми забезпечення обробленою інформацією всіх елементів системи управління виробництвом.

У загальному вигляді концептуальна схема інформаційного забезпечення системи управління виробництвом включає моніторинг даних, їх обробку, накопичення і використання (рис. 3.9).

Первинною і основною стадією є пошук, моніторинг і збір даних. Від результатів цієї стадії залежить якість інформації по багатьом її характеристикам. Збір інформації в системі постійного моніторингу і зберігання даних може відігравати значну роль при сукупності дій при ухваленні управлінських рішень, оскільки він пов'язаний з різною по характеру і джерелам інформацією. Тому, перш ніж починати поточне спостереження для дієвості системи управління виробництвом, необхідно визначити мету дослідження і чітко визначити круг питань, по яких необхідно відстежувати і накопичувати інформацію.

На цьому етапі ми пропонуємо збирати інформацію у вигляді баз даних, під якими розуміються структурно-організаційні, але аналітично необроблені масиви показників, які характеризують стан середовища функціонування системи управління виробництвом. Тому в першому блоці рис. 3.9 представлені складові інформаційного забезпечення на етапі ухвалення управлінських рішень, які збираються і систематизуються, а саме: перебування середовища на макро- і мікрорівнях; ресурси; конкуренти. Без знання цих складових інформаційного середовища неможливо забезпечити дієвість системи управління.



Рис. 3.9. Схема інформаційного функціонування системи управління виробництвом

Наступним етапом підготовки інформації є аналітична обробка і накопичення сукупності даних, які стають придатними для конкретного використання. Наявність і використання інформації дозволяє ухвалювати відповідне рішення на будь-яких рівнях управління виробництвом. В результаті такої попередньої обробки інформації вона проходить етап синтезу і в результаті набуває певних переваг: відособлені інформаційні потоки і блоки з'єднуються в єдиний інформаційний потік, що дозволяє виявляти певні погрози діяльності усередині самої системи управління і визначити чинники і умови появи погроз. У разі потреби для поглибленого аналізу конкретних проблем проводиться додатковий пошук інформації. Результуючими стадіями є напрацювання і підготовка проекту рішення з виконанням необхідних розрахунків і прогнозів і, як наслідок цього – впровадження рішення і доведення його до виконавця.

Приведена схема ще раз підтверджує, що інформація, яка використовується в процесі ухвалення управлінських рішень, є системоутворюючим чинником. В межах такої інформаційної системи

забезпечується синхронізація виконання функцій операційного менеджменту. І тоді важливою умовою успіху функціонування виробництва буде наявність такої інформаційної системи, яка дозволила б управляти виробництвом як єдиним цілим. Як показує практика системи управління виробництвом в Україні і за її межами, особливості інформаційного забезпечення керівництва і працівників визначає та обставина, що всі вони вимушені ухвалювати управлінські рішення в умовах недоліку інформації і дефіциту часу для приведення її до такого вигляду, коли її можна ефективно використовувати. Основними вимогами інформаційного забезпечення управлінської діяльності є висока точність пошуку, повнота інформації, підвищення рівня обґрунтованості аналізу і подальшого синтезу інформації після її обробки, забезпечення надходження синтезованої (в основному аналітичної) інформації в потрібний час і в зручній для використання формі.

В цілому інформаційні потреби керівників і працівників характеризують: важливість і широту круга проблем, які повинні бути своєчасно і в повному об'ємі вирішені; оперативність через обмеження часу для розробки відповідного рішення; перспективність вироблених рішень і лаконічність. Етап постійних реформ в Україні здійснюється одночасно з інформатизацією суспільства. Інформаційні технології в системі управління виробництвом передбачають роботу з первинними даними, створення баз даних, організацію зв'язків і передачу даних, обробку даних і взаємодію кінцевого споживача з обчислювальною системою, а це вже частина її дієвості.

Інформаційні технології в процесі стратегічного управління виробництвом вирішують задачі управління ресурсами і контролінгу (рис. 3.10).

Зокрема в процесі управління ресурсами використання інформаційних технологій направлене на зниження витрат по управлінню взаємин з клієнтами. Завдання управління запасами і потоками, управління виробництвом вирішується на основі інформації, поповнення якої, на нашу думку, відбувається в процесі виконання конкретних господарських операцій, що відносяться до різних напрямів діяльності.

Впровадження інформаційних технологій також дозволяють вирішувати завдання, що виникають на всіх стадіях контролінгу: у фінансовому управлінні, управлінні персоналом, адмініструванні. Так на стадії фінансового управління передбачено формування всіх фінансових документів грошових коштів, що відображають рух.

Таким чином, інформаційна система забезпечить автоматизований розрахунок витрат на виробництво по різних видах продукції, аналіз відхилень від запланованих витрат при ухваленні управлінських рішень з метою їх зниження.

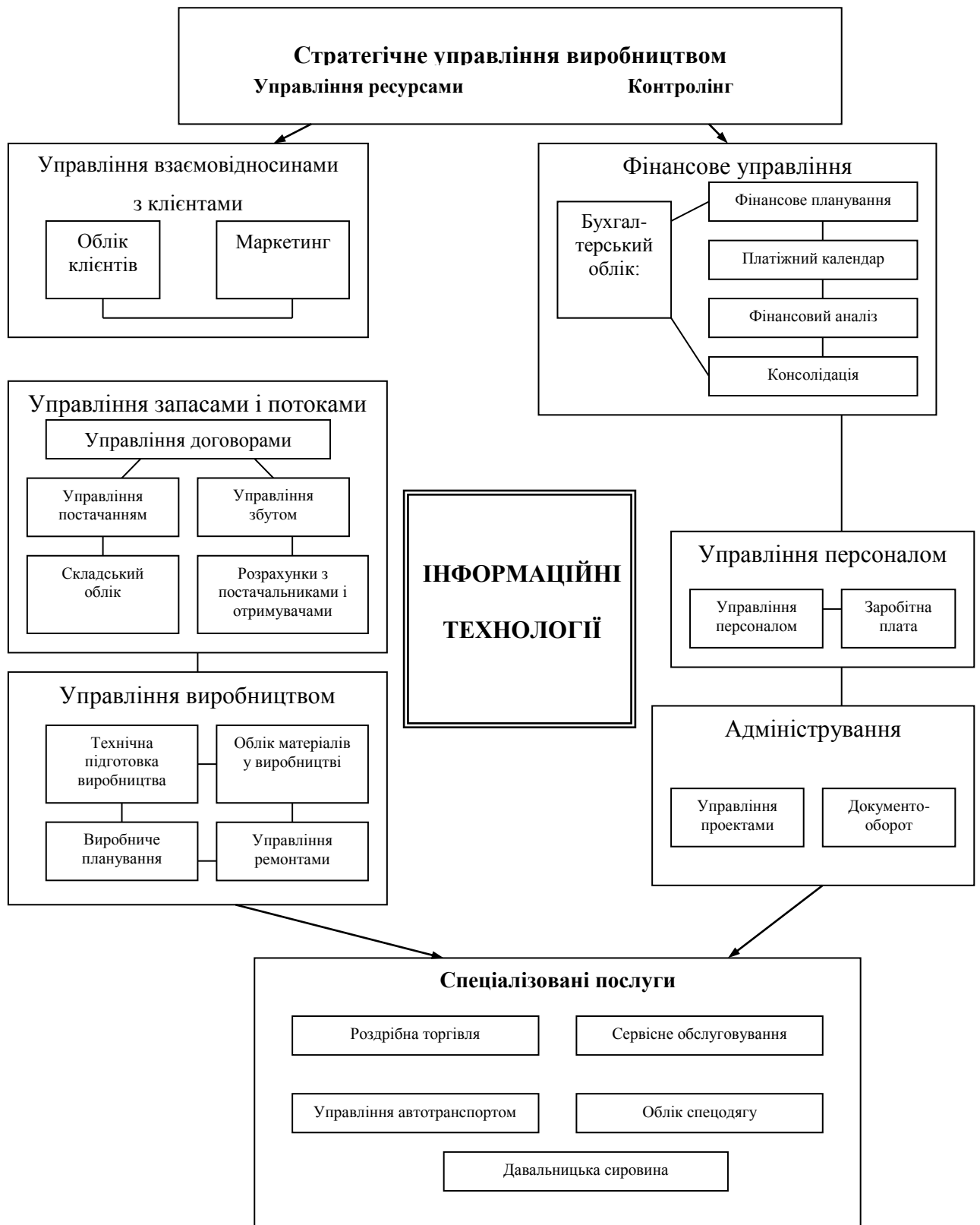


Рис. 3.10. Схема використання інформаційних технологій у системі управління виробництвом

Як ми вважаємо, функціонування інформаційних мереж, побудованих як цілісні інформаційні комплекси, і впровадження сучасних інформаційних технологій спростить виконання організаційно-управлінських, технологічних

і контрольних функцій структурних одиниць – учасників корпоративних відносин, а також полегшить ведення облікової-звітної діяльності, значно полегшить керівництву здійснення управлінсько-економічної діяльності, визначить критичні точки свого бізнесу, оперативно ухвалить оптимальні рішення, сприятиме досягненню найвищих доходів, задоволенню потреб споживачів. В цілому, це матиме істотні переваги для дієвого розвитку системи управління виробництвом за рахунок прискорення всіх управлінських операцій на базі застосування інформаційних мереж (рис. 3.11).

Однією з важливих переваг інформаційної системи є можливість отримувати дані з «Internet». Ми пропонуємо у роботі системи управління виробництвом застосування Інтернет, який надає наступні можливості його користувачеві: здійснювати пошук і відбір необхідної інформації; зв'язуватися з діловими партнерами, рекламувати і продавати товари, надавати послуги покупцям; обмінюватися даними між декількома партнерами-користувачами Інтернету в реальному режимі часу; управляти діяльністю підприємств і всіма її складовими, здійснювати розрахункові і торгові операції; мати доступ до бібліотечних фондів, комерційних новин, рекламною і бізнес-інформації; здійснювати трансляцію даних з свого сервера на приймальні пристрої партнера, якому необхідно постійно мати в своєму розпорядженні певну інформацію; організувати голосовий зв'язок з партнерами засобами Інтернет-телефонії.



Рис. 3.11. Шляхи активізації використання інформаційних систем

При цьому ми пропонуємо використовувати декілька схем: телефон-інтернет-комп'ютер, комп'ютер-інтернет-телефон, телефон-інтернет-телефон; використовувати Інтернет для факсимільного зв'язку – це не тільки дешевий засіб зв'язку, але і гарантія доставки повідомлення; передавати рекламну інформацію для покупців і потенційних партнерів, а також інформацію про потреби в ресурсах, оснащенні, матеріалах, послугах; використовувати бази даних різного призначення: науково-технічній і комерційній інформації, періодичні видання, які мають власні Web-сайти і т.п.

На підставі вищевикладеного можна припустити, що сприятливий вплив на розвиток системи управління виробництвом надає реалізація наступних напрямів:

- істотне розповсюдження використання Інтернету для створення баз і банків даних з потрібною інформацією необхідне для використання інформаційних технологій. Цьому сприятиме реалізація заходів, передбачених Указом Президента України «Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет і забезпечення широкого доступу до мережі в Україні». Розповсюдження і послідовний розвиток світової інформаційно-комп'ютерної мережі Інтернет означає технологічну трансформацію шляхом тотальної інформатизації, на основі чого світова економіка фактично переходить до нового технологічного способу виробництва. Використання сучасних інформаційних технологій і глобальної інформаційно-комп'ютерної мережі Інтернет надає можливість вітчизняним підприємствам, по-перше, ввести вільну покупку і продаж цінних паперів в режимі реального часу і формувати інвестиційні портфелі з будь-якого місця на планеті, де є доступ до цієї мережі. По-друге, перетворення під впливом сучасних комп'ютерних технологій традиційних торгових систем (біржових і небіржових) і виникнення нових, автоматичних, торгових систем, які стають конкурентами традиційних. Можливості, які надають Internet і сучасні інформаційно-комп'ютерні технології, створюють передумови для подальшого розвитку економіки України;
- створення баз і банків даних з метою виготовлення інформаційних продуктів і послуг, необхідних для виробничих комплексів, формування розгалуженої мережі баз даних. Забезпечення зростання об'ємів електронних інформаційних ресурсів українського сегменту Інтернет. Ефективна організація безперервного надходження і обробки інформаційних потоків в економіці країни і т.п.;
- створення презентаційних web-сайтів крупних підприємств, як джерела інформації для використання в своїй діяльності та як інструмент реклами, закупівлі і продажу товарів і послуг;
- розвиток і розповсюдження систем моніторингу ринків товарів і послуг за допомогою використання інформаційних технологій (Інтернет, машинні носії інформації, книги, журнали і т.п.), попиту і пропозиції,

якості товарів, цін на них, кон'юнктура ринків товарів і послуг. Розробка і впровадження на крупних вітчизняних підприємствах на першому етапі маркетингових інформаційних систем як сукупності структур, функцій і методів для забезпечення постійного моніторингу, збору, аналізу, обробки, виготовлення і просування (розповсюдження) товарів, а також розробки і ухвалення на основі таких систем відповідних маркетингових рішень щодо товарів. Наступним етапом може бути розробка і впровадження систем підтримки маркетингових рішень, які є сукупністю діалогових систем (структур), інструментів, методик і даних з відповідним програмним і апаратним забезпеченням.

Оптимальним варіантом розвитку дієвої системи управління виробництвом на базі використання сучасних інформаційних технологій є її розробка і впровадження на трьох рівнях:

1. автоматизація окремих комерційних операцій і діяльності окремих працівників. У такому разі за рахунок використання мережевих ресурсів значно скорочується час на здійснення функцій працівників по роботі з інформацією і зростає швидкість підготовки документів;
2. комплексна автоматизація, що охоплює всі ланки управління, їх взаємозв'язку і взаємозалежності;
3. автоматизація всієї сукупності операцій, які виконуються на підприємстві (вивчення ринків продавців і покупців, конкурентів, корпоративне бізнес-планування, визначення шляхів і джерел фінансування, введення єдиних форм і систем розрахунків з клієнтами, єдиній звітності і т.п.).

Система автоматизації не повинна нав'язувати свої правила виконання робіт. Вона покликана забезпечувати підтримку технології і відповідати її потребам і цілям національної економіки. Основний принцип автоматизації такий: все, що можна спростити – потрібно спростити. Автоматична система управління сама по собі не підвищить прибутковості суб'єктів господарювання. Вона може підвищити ефективність і прискорити процес обробки даних, може надати інформацію для ухвалення рішень. Збільшують прибутковість ефективні рішення на основі цієї інформації.

Автоматизувати потрібно все, що взагалі може бути автоматизоване. По можливості треба виключати людей з будь-якого процесу. Люди потрібні для аналізу інформації і синтезу рішень.

Процеси інтеграції і локалізації інформаційних потоків при автоматизації хоч і носять різноспрямовану структуру, але перевага, з погляду надійності і безпеки (як інформаційною, так і системною), треба віддавати процесам локалізації зважаючи на високу якість і стійкість роботи локальних систем і програмних продуктів. Для багатьох сучасних виробничих комплексів функціонування без підтримки комп'ютерної інтегрованої системи (ІС) управління виробництвом вже неможливе. Скорочення витрат, прискорення розробки і виводу на ринок нових продуктів, забезпечення "прозорості" в управлінні, підтримка високої якості продукції – лише деякі переваги, які отримує виробництво при установці ІС.

Для забезпечення дієвості розвитку системи управління виробництвом підхід до побудови інформаційної системи повинен зводиться до наступного: по-перше, система повинна підтримувати матричний принцип побудови організації. Таку систему легко перебудувати на вертикально орієнтоване управління (заборонивши певні повноваження, знявши частину управлінських функцій з вибраних робочих місць, підсиливши контроль виконання і т.п.). Системи з переважно вертикальною організацією приречені на складну (що деколи не реалізовується) адаптацію, оскільки "защиті" в ній бізнес-процеси вертикального управління: неперебудовні або перебудовні в обмежених границях; сильно прив'язані до специфіки управління тієї країни, де вона спочатку розроблялася. По-друге, система повинна підтримувати методологію "плавного реінженірингу". Часто неможливо зробити різку перебудову виробництва. Причин тому множина. Доводиться зберігати окремі робочі місця, прагнучи зводити їх функції до контрольних, а не керівників, з подальшим поетапним перерозподілом обов'язків.

Ще багато десятиліть тому фахівці зрозуміли, що дійсний ефект від використання ЕОМ в промислових компаніях криється в їх використанні для управління виробничими ресурсами, але саме ця область управління виробництвом виявилася найбільш важкою для автоматизації із-за своєї неформалізованості. Сьогодні є обмежений набір загальновизнаних методів, таких, що практично довели свою високу ефективність, з яких практики повинні зробити вибір, не намагаючись винаходити нові методи. Сучасна автоматизована система управління виробництвом, на нашу думку, повинна бути системою із зворотними зв'язками, заснованою на формалізованих методах планування виробничих ресурсів, призначених для планування і контролю за виробничими, технічними і фінансовими ресурсами виробничих компаній. ІС є системою широкого застосування, що охоплює всілякі аспекти бізнесу, включаючи реалізацію продукції, виробництво, конструкторські розробки, запаси і рух грошової готівки.

У всіх випадках дії окремих підрозділів можна оцінити однією і тією ж загальноприйнятою мірою ефективності – їх грошовим виразом. Наявність такої загальної оцінки забезпечує систему управління виробництвом, необхідною для успішного управління. ІС є також моделюючою системою, яка покликана давати відповіді на питання типу: "а що, якщо?". Моделюючу систему можна використовувати для побудови і аналізу можливих наслідків ухвалення різних планів виробництва, а також рішень, що управляють, на безлічі даних альтернатив.

Практиків-майстрів, плановиків, диспетчерів не цікавлять складні методи, яким навчають в учбових закладах. Якщо видавані системою рекомендації не можуть бути при всіх обставинах використані з 100% надійністю, то успіх системи залежить від користувача. Користувач не візьме на себе відповідальність за результати роботи системи, якої він не розуміє. Трудність полягає не в розробці самої системи управління виробництвом, а в тому, щоб примусити організацію здійснити перехід до практичного її застосування. У міру впровадження формальних систем зростає роль

колективу працівників, в якому кожен виконує певну роль, забезпечуючи досягнення загальної мети. ІС надає виробникам інструмент, що дозволяє ефективніше управляти виробництвом. При цьому потрібно враховувати, що кінцевий результат визначається не засобами, а людьми, що їх використовують.

Основне, що повинна робити комп'ютерна система управління на виробництві, це надати людям інформацію; система починає приносити користь, коли люди використовують цю інформацію ефективно. З цієї причини прийнято говорити не про "системи ухвалення рішень", а про "системи управління виробництвом". Остаточне рішення ухвалює людина. Все те, що піддається повній формалізації, наприклад функція контролю, може бути автоматизовано, але творчий елемент завжди залишається. Часто в промислових компаніях недостатньо повно аналізується обмеженість наявних ресурсів. Але в ній поміщена вся суть системи управління виробництвом. Майже всі ресурси, що є у розпорядженні господарника, обмежені (ринок збуту, число кваліфікованих працівників, грошові кошти, потужність і пропускна спроможність). Обмежені ресурси слід розподіляти так, щоб це служило загальним інтересам компанії.

Коли мова йде про обмежені ресурси, неминуче виникають ситуації, при яких треба вибирати не між поганим і хорошим, а між поганим і гіршим, хорошим і не дуже хорошим, що значно важче. Формалізовані системи дозволяють полегшити вирішення цієї проблеми. Отже, система ІС дозволяє управляти наступними процесами: оптимізація постачання і збуту; мінімізація складських запасів; оптимізація виробничих витрат.

Найбільш важливі показники ефективності: підвищення оборотності запасів; підвищення рівня обслуговування (виконань замовлень в строк); зниження наднормових робіт; зниження витрат виробництва і простоїв; зниження витрат підрозділів; зниження запасів і об'єму незавершеного виробництва; прискорення реакції на зміну попиту і основного графіка виробництва; зростання продуктивності і скорочення персоналу; скорочення витрат по запуску виробів у виробництво і витрат по переналадці; підвищення коефіцієнта використання устаткування; збільшення об'єму реалізації при зниженні витрат по збуту.

Таким чином, ми вважаємо, що оптимізацію системи управління виробництвом доцільно здійснити за рахунок стандартизації та інформатизації управлінських рішень. Вищенаведені пропозиції спрямовані на підвищення дієвості розвитку системи управління виробництвом і створюють можливість отримання позитивних результатів у господарській діяльності, що і створює підґрунтя подальшого прогресивного розвитку національної економіки.

РОЗДІЛ 4

ПЕРСПЕКТИВНІ ЗРУШЕННЯ У НАУКОВО-МЕТОДИЧНИХ ОСНОВАХ
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЦТВА У НАЦІОНАЛЬНІЙ
ЕКОНОМІЦІ З УРАХУВАННЯМ СВІТОВОГО ДОСВІДУ4.1. Застосування системного підходу до управління та розвитку
суб'єктів господарювання

У сучасній світовій науковій літературі сформувалася певна парадигма дослідження складних предметів і явищ на основі системного підходу. Формування уяви про системи почалося ще в античності. Платон, Аристотель, Евклід, стоїки розроблювали системність знань стосовно упорядкованості та цілісності світу. Ці погляди щодо системності буття та використання принципу системності при дослідженнях отримали подальшого розвитку в працях Б. Спінози, Г. Лейбніца, К. Ліннея, Е. Кондільяка, І. Ламберта, І. Канта, Ф. Шеллінга, Г. Гегеля, К. Маркса, Ч. Дарвіна, А. Богданова, В. Вернадського, Т. Котарбинського, Л. Берталанфі і вже з середини 20-х рр. ХХ ст. термін "система" стає одним із ключових філософсько-методологічних і спеціально-наукових понять, а наприкінці 60-х – початку 70-х рр. в англійській і російськомовній філософській і системній літературі почав використовуватися термін "системний підхід", у межах якого зазначалася доцільність дослідження суб'єктів господарювання як систем [178]. Розгляд питань розвитку та управління протягом сучасного періоду здійснює широке коло вітчизняних науковців, таких як: В. Воронкова, А. Гальчинський, О. Грішнова, В. Колпаков, О. Кузьмін, Е. Лібанова, Л. Мельник, О. Мельник, С. Мочерний, В. Савченко, В. Савчук, О. Устенко, В. Яновчик і т.д. Але у зв'язку з трансформацією світової економіки і її ускладненням, при дослідженні діяльності підприємств, підприємств, національних господарств та міжнародних організацій виникають труднощі теоретичного та практичного характеру, які обумовлені відсутністю уніфікації методологічної бази системного підходу та дискусійності щодо меж його застосування у суспільстві. Ця проблематика обумовлює необхідність подальших досліджень характеристик функціонування суб'єктів господарювання на основі системного підходу [240].

У сучасному науковому і технічному знанні розробка проблематики, пов'язаної з дослідженням суб'єктів господарювання, проводиться в рамках системного підходу, загальної теорії систем, різних спеціальних теорій систем, системному аналізу, що майже обов'язково використовуються у філософії, біології, екології, економіці, управлінні, соціології, політології, техніці, кібернетиці, системотехніці, синергетиці, теорії катастроф, термодинаміці нерівноважних систем тощо. Тому визначення системних чинників і рушійних сил, які обумовлюють трансформаційні процеси та

приводять до економічного розвитку суб'єктів господарювання є питанням актуальним для потреб сучасної наукової думки [63].

За визначенням нової філософської енциклопедії: "Система – це сукупність елементів, що перебувають у відносинах і зв'язках один з одним та утворюють певну цілісність, єдність" [178, С. 552]. Тобто система являє собою сукупність окремих частин, об'єднаних у ціле, що породжує нову якість, якої не мають частини, з яких складається система [180, С. 20–21]. І згідно із системною парадигмою будь-який суб'єкт господарювання можна розглянути у вигляді складної системи, а її трансформації у часі як системний розвиток, що обумовлюється управлінням. Відповідно під час розгляду будь-якого суб'єкта господарювання і визначення його характеристик функціонування необхідно проаналізувати:

- системне середовище (оточення суб'єкта господарювання у структурних рівнях суспільства);
- структуру системи (тобто склад і взаємозв'язок ресурсів та процесів внутрішнього середовища суб'єкта господарювання);
- управління системою (систему управління суб'єктом господарювання);
- розвиток системи (динаміку руху та результатів суб'єкта господарювання).

На нашу думку, на суб'єктів господарювання, як фізичних, так і юридичних осіб, можуть впливати різні середовища [79, С. 14; 180, С. 36; 222, С. 10; 240]:

1. особистісне середовище (потенціал окремої людини-працівника, його характер, мотиви, спрямування);
2. сімейне середовище (група людей, що складається з чоловіка, жінки, дітей та інших близьких родичів, які живуть разом);
3. індивідуально-групове середовище (друзі, знайомі за інтересами і хоббі людини, сусіди, працівники обслуговуючих організацій);
4. наносередовище (робоче місце та виробниче оточення працівника);
5. субмікросередовище (рівень створення товару, як готової продукції, що виводиться на продаж підприємством);
6. мікросередовище (підприємства виробники, постачальники, споживачі, посередники, конкуренти);
7. мезосередовище (регіони, товарні ринки, галузі);
8. макросередовище (країна як цілісна господарська одиниця);
9. мегасередовище (світова економіка в цілому, міжнародні економічні відносини, міжнародні організації, ТНК);
10. метасередовище (глобальні загальносуспільні системи Світу: природна, біологічна, технологічна, економічна, соціальна та управлінська системи);
11. космосередовище (міжпланетарне середовище Всесвіту – галактики, планети та інші тіла);
12. Першооснови формування усіх середовищ та систем (Бог, як Вселенський Розум, творча енергія та рушійна сила, яка є вихідною формування усіх предметів і явищ природи).

У сучасному світі внаслідок активної інформатизації суспільства усі ці вищенаведені середовища охоплюють будь-якого суб'єкта господарювання (як складну відкриту динамічну систему) та значною мірою визначають його розвиток.

Залежно від використання того чи іншого виду обліку структуру суб'єкта господарювання можна подати по-різному. При цьому під обліком ми розуміємо процес систематичного спостереження, сприйняття, збору, вимірювання, фіксації, розподілу та відображення достовірної інформації о результатах діяльності певного об'єкту дослідження. В економіці виокремлюються управлінський (загальний, господарський, виробничий, екологічний та технологічний облік), податковий, фінансовий, бухгалтерський і статистичний обліки. Кожен із видів обліку передбачає різну термінологічну базу та індивідуально визначає структуру суб'єкта господарювання [210].

На кожному рівні управління, згідно вимог правового поля в межах якого функціонує суб'єкт господарювання, в системі управління ним, використовуються різні види обліку. Наприклад, при управлінні некомерційною організацією може застосовуватися лише управлінський облік; при управлінні підприємством використовують бухгалтерський, фінансовий, податковий, статистичний та управлінський обліки; при управлінні державою застосовуються усі види обліку, які формуються на основі прийнятої системи національних рахунків країни; при управлінні міжнародною організацією частіше усього використовують управлінський і статистичний обліки.

В той же час в сучасних умовах при здійсненні обліку виникають проблеми та дискусійні ситуації, які обумовлені існуванням різних видів обліку. Спостерігаються випадки коли один і той же ресурс або процес використання цього ресурсу при застосуванні багатьох видів обліку має різний вимір і різне значення, що призводить до неоднозначності оцінки ефективності його використання керівниками. Наприклад, витрата певних коштів (зменшується фінансовий ресурс) у рекламу підприємства (збільшується нематеріальний ресурс у вигляді підвищення вартості торгової марки) при аналізі поточних результатів господарювання підприємства, для головного бухгалтера є свідченням зменшення прибутку, для начальника відділу маркетингу є необхідним заходом щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, для фінансового менеджера є певною інвестицією. Тому розглянемо характеристику основних видів обліку більш докладно.

Історично в економіці існував господарський облік, який враховував інформацію отриману при здійсненні господарської діяльності суб'єкта господарювання. Цей вид обліку передусім розглядає процеси матеріального відтворення і відбиває господарські явища. Господарський облік є попередником бухгалтерського обліку, який сформований на його базі внаслідок генези світової економіки.

Бухгалтерський облік, за визначенням Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" – це процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішень. Фактично цей вид обліку є системою спостереження за створенням суспільного продукту та пов'язаних з цим явищ. Він є обов'язковим, безперервним (у ньому послідовно відображуються усі господарські операції) і базується на місячній звітності. Основні вимоги до ведення бухгалтерського обліку в Україні наведено в Законі України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", "Плані рахунків бухгалтерського обліку" та "Положенні (стандарти) бухгалтерського обліку". В інших країнах існують власні нормативно-правові акти. Так в США є "Загальноприйняті принципи бухгалтерського обліку" – GAAP (Generally Accepted Accounting Principles), які виконують роль стандартів бухгалтерського обліку. У країнах ЄС існують "Директиви про консолідовані звіти". У світовій практиці існують "Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку" – IAS (International Accounting Standards), які розроблені Міжнародним комітетом по стандартам обліку та звітності, у склад якого входять представники розвинутих країн. Фактично на базі бухгалтерського обліку сформовані наступні види обліку та їх звітність.

Фінансовий облік є також обов'язковим. Він охоплює облікову інформацію, яка окрім використання її у внутрішньому середовищі передається отримувачам у зовнішнє середовище (власникам, інвесторам, покупцям бізнесу), які на підставі розгалуженої системи коефіцієнтів можуть порівняти результати діяльності підприємства з іншими суб'єктами господарювання. Інформація наведена у звітності фінансового обліку не містить комерційної таємниці, вона є відкритою та часто використовується у рекламних цілях для демонстрації досягнень. Фінансовий облік базується на квартальній звітності. Концептуально міжнародні вимоги до фінансової звітності базуються на основі бухгалтерського обліку, але є деякі відмінності. У США основні принципи GAAP, використовуються в "Положеннях о концепціях фінансового обліку" – SFAC (Statements on Financial Accounting Concepts).

Податковий облік є системою збору, фіксації та обробки виробничої та фінансової інформації, необхідної для нарахування податкових зобов'язань платника податків. Цей вид обліку почав своє окреме функціонування серед інших видів обліку у зв'язку з уведенням в дію Законів України "Про оподаткування прибутку підприємств" і "Про податок на додану вартість". Податковий облік є обов'язковим, складається на вимоги податкових органів і призначений для обліку виплати податків. Податкова звітність суб'єкта господарювання залежить від форми власності, організаційно-правової форми підприємницької діяльності, чисельності працюючих, обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік і т.д. Відмінності між фінансовим і податковим обліком складаються: у розбіжності в розумінні деяких економічних категорій, у відмінностях в обліку об'єктів основних засобів,

при списанні витрат на ремонт, при визначенні залишкової вартості, при врахуванні невиробничих основних засобів, нарахуванні амортизації основних засобів і т.д.

Статистичний облік досліджує кількісну та якісну сторони господарської діяльності певного суб'єкту господарювання. Існування статистичного обліку визначається Законами України "Про державну статистику" та "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" і фактично для підприємств він є обов'язковим. Дані статистичного обліку формуються на основі бухгалтерського обліку суб'єктів господарювання та спрямовуються в Державний комітет статистики України для складання статистичної звітності країни.

Виробничий облік використовується при здійсненні процесу технологічного виробництва продукції та забезпеченні функціонування підприємства. Він містить обліково-розрахункові процедури, головною метою яких є визначення витрат на виробництво та виручки на одиницю продукції. Форми виробничого обліку індивідуальні і залежать від виду діяльності підприємства. Цей вид обліку використовується в межах певних підрозділів. Займаються виробничим обліком технологи, інженери, механіки, працівники відділу кадрів, постачання та збуту, юристи, програмісти і т.д., тобто професіонали, спеціалісти та службовці, які потім трансформують отримані власними зусиллями дані в інші види обліку. При зборі даних часто використовують специфічні вимірювальні пристрої. Проте категорія "виробничий облік" в економічній літературі є дискусійною і під нею іноді розуміються інші види обліку або проміжні операції певного виду обліку (оперативний, стратегічний, аналітичний, синтетичний, первинний і табельний облік, облік боргових вимог, доходів і витрат, майна).

Управлінський облік (за Законом України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" – внутрішньогосподарський облік) історично виник на основі синтезу калькуляційного (попередник виробничого обліку), виробничого та бухгалтерського обліку. Зараз він охоплює та використовує усі види облікової інформації, яка використовується менеджерами підприємства для прийняття управлінських рішень у сфері: постачання, виробництва, збуту, маркетингу, менеджменту, організації інноваційної та фінансової діяльності. Форми звітності індивідуальні та адресні на кожному підприємстві й адаптуються згідно вимог вищого керівництва підприємства. Важливою особливістю управлінського обліку є його максимальна достовірність і всеохоплення. Також, на відміну від бухгалтерського, фінансового та податкового обліку, які охоплюють минулі події (певні періоди), управлінський облік досліджує минулі, поточні та майбутні події, а також він відображує комерційні таємниці.

Інші види обліку є складовими вищенаведених основних видів обліку. Наприклад, в усіх вищеперелічених видах обліку, в залежності від часового інтервалу використовується оперативний і стратегічний облік. Оперативний облік охоплює короткостроковий горизонт реєстрації та відображення

інформації про певні ресурси, процеси та події, а стратегічний облік спостерігає і контролює аналогічні категорії у довгостроковому періоді. Проте термін "оперативний облік", в економічній літературі, частіше усього розглядається в контексті бухгалтерського обліку. Аналітичний, синтетичний, первинний облік, облік майна – це складові бухгалтерського обліку. Табельний облік, облік боргових вимог, доходів і витрат – це складові управлінського обліку підприємств. Бюджетний облік, облік підприємств і установ – це види управлінського обліку органів державної влади на макрорівні управління.

На наш погляд, з позиції управління суб'єкти господарювання складаються з ресурсів і процесів. Ресурси постають допоміжними засобами та основними елементами, які має у своєму розпорядженні система та які використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку [222, С. 32]. Синтезуючи історичний підхід до управління суб'єктами господарювання з позиції сутності ресурсу та його участі у господарській діяльності, з точки зору управлінського обліку, ми пропонуємо таку класифікацію ресурсів:

- людські ресурси;
- речовинні ресурси (природні ресурси; виробничі ресурси, до яких належать технологічні, енергетичні та матеріальні ресурси; високоліквідні речовинні невиробничі ресурси);
- фінансові ресурси;
- неречовинні ресурси (нематеріальні та інформаційні ресурси);
- часові ресурси [220].

Авторський аналіз діяльності вітчизняних промислових підприємств (склад ресурсів яких є найбільш складним, порівняно із підприємствами сфери послуг), свідчить про те, що структура ресурсів суб'єктів господарювання формується ними індивідуально в залежності від їх можливостей, життєвого циклу, сфери діяльності, асортименту товарів і впливу зовнішнього середовища. На наш погляд, внаслідок впливу вищенаведених чинників, універсальної ідеальної структури ресурсів суб'єктів господарювання не існує, але при її побудові треба звертати увагу на ієрархію формування ресурсів та їх співвідношенню при економічному зростанні або спаді суб'єкту господарювання [220].

В управлінській практиці процесами вважають специфічно упорядковані сукупності робіт і завдань у часі й просторі, з указівкою початку і кінця та точним визначенням входів і виходів. На нашу думку, постійними і незмінними управлінськими процесами в господарській діяльності постають: постачання, основне виробництво, допоміжне виробництво, збут, маркетинг, виконавчо-організаційний процес та загальний менеджмент.

Управління суб'єктами господарювання постає впливом або цілеспрямованою дією яка здійснюється апаратом управління з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Термін

управління застосовується до різних систем: біологічних, технічних, соціально-економічних і т. д. Аналогом (синонімом) даного терміну виступає термін керування. Але у зв'язку з розвитком наукових знань, поділом праці та збільшенням суб'єктів господарювання у суспільстві почав виокремлюватися термін “менеджмент”, який постав різновидом управління (керування) соціально-економічними системами на мікрорівні. У сучасному розумінні менеджмент означає цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців менеджером (найманим керівником) з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей. Відповідно менеджмент є різновидом управління, який стосується управління працівниками, котрі опрацьовують певні ресурси і процеси суб'єкта господарювання або управління ресурсами та процесами, які опрацьовуються працівниками. Менеджмент передбачає безпосереднє здійснення управлінської діяльності менеджерами, які функціонують у межах певної компетенції і повноважень та спрямований на максимально ефективне ведення господарювання. А управління суб'єктом господарювання в цілому почали здійснювати їх власники (бізнесмени, підприємці та утримувачі акцій). Відповідно питання ефективного використання ресурсів суб'єкта господарювання та його сталого розвитку вирішують менеджери, а власники визначають перспективні сфери інвестування, створюють, розвивають, продають та ліквідують суб'єкти господарювання. А в окремих випадках (переважно в малому бізнесі) власник підприємства, здійснюючи управління може також працювати менеджером, або акціонер може працювати найманим працівником на “власному” підприємстві.

Розвиток означає вищий тип руху, зміни матерії і свідомості, перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового [178]; це незворотна, спрямована, закономірна зміна [180, С. 10]. Розвиток відбувається циклічно і хвилеподібно за схемою: прогрес – стагнація – регрес, а історична практика засвідчує, що невинного, односпрямованого прогресу, лінійного розвитку в суспільстві не існує [225, С. 67–68]. В економічній літературі виокремлюють фази економічного циклу – фази циклічного розвитку економіки, основними з яких є: криза (зниження реального обсягу виробництва), депресія (“тупцювання” виробництва на місці), поживлення (відновлення економічного зростання), піднесення (вихід економіки на рівень, вищий за попередній) або пік (реальний обсяг випуску продукції досягає максимуму), дно (точка, в якій реальний випуск продукції досягає мінімального рівня), спад, або рецесія (скорочення загального обсягу виробництва) [116, С. 780]. Причому загальна лінія прогресивного розвитку може переплітатися зі змінами, які утворюють так звані тупикові ходи еволюції, або навіть спрямовані в бік регресу. Форма розвитку може бути еволюційна (поступові кількісні та якісні зміни) або революційна (стрибокподібні кількісні та якісні зміни). На наш погляд, розвиток суб'єкта господарювання відбувається завдяки зовнішньому впливу середовища й внутрішньому управлінню та наявній у людей властивості саморозвитку і самознищення, а закріплення результатів розвитку системи

здійснюється завдяки самоорганізації системи. Фактично розвиток суб'єкта господарювання відбувається з одного боку, вимушено, а з іншого – внаслідок притаманних системі ознак і характеризується певною специфікою, структурою, джерелом, формами, спрямованістю.

Таким чином, системний підхід щодо характеристики та оцінювання суб'єктів господарювання передбачає необхідність урахування постійних трансформацій, які виникають через отримання певних "імпульсів" від його системного середовища, структури, управління та розвитку. За етимологічним змістом поняття "трансформація" – це перетворення, перевтілення, зміна вигляду, форми, властивостей чого-небудь [244, С. 47]. З позиції впливу на суб'єкт господарювання трансформацію можна визначити як процес заміни ознак одного господарського порядку подібними ознаками іншого порядку, наслідком чого є докорінне перетворення економічної системи в цілому. Сучасні трансформаційні процеси у суспільстві набули безперервного характеру, маючи форми одиночно-локальних, функціональних і міжсистемних трансформацій. Тому необхідно зауважити, що на початку XXI ст. характерною рисою функціонування суб'єктів господарювання буде домінування системного підходу і початок глобальної кластеризації суспільства, у яких трансформаційні процеси будуть обумовлені керованими міжсистемними чинниками.

Проведене дослідження щодо застосування системного підходу до управління та розвитку суб'єктів господарювання створює підґрунтя для визначення головних чинників, які обумовлюють їх системні та міжсистемні трансформації. Науковою новизною отриманих результатів є ранжування структурних рівнів суспільства, визначення структури суб'єктів господарювання, а також удосконалення науково-методичних основ управління та розвитку, що надає можливість проведення подальших досліджень у напрямку вдосконалення концептуальних засад системного підходу.

4.2. Врахування спрямування глобального економічного розвитку при організації управління в національній економіці

Динамічні зміни у науково-технічній, економічній, політичній та соціально-культурній сферах й природному середовищі, які відбулися у минулому сторіччі (відкриття нових технологій, розширення ноосфери, формування наддержавних інститутів у світовій економіці, руйнування традиційних і побудова нових суспільних устроїв, виникнення нових країн, перерозподіл влади та ресурсів тощо) призвели до виникнення загальносвітових проблем людства (екологічні, демографічні, міграційні, культурні, нестача ресурсів, диспропорції економічного розвитку країн, загроза глобальної війни, тероризм, проблеми людини, суспільна нерівність, поширення нових хвороб, проблеми раціонального використання глибин світового океану, мирного та безпечного освоєння космічного простору тощо) що обумовлює необхідність пошуку основоположних засад

економічного розвитку країн та суспільства в цілому у майбутньому [158; 167; 190].

Особливо гостро ця проблематика активізується у молодих державах, країнах із трансформаційною економікою та під час кризових явищ. Саме тому необхідно враховувати набуваючи силу загальносвітові тенденції які і визначатимуть нові умови господарювання країн у світовій економіці. По-перше, це зміна клімату. Треба відзначити що природна спрямованість розвитку клімату значно прискорила техногенним впливом людини. Прояв цього спостерігається у підвищенні температури повітря внаслідок парникового ефекту. Дана обставина у нашому сторіччі призводитиме до збільшення кількості територій непридатних до проживання людини (переважно Південних) та освоєння нових, досі малопривабливих Північних територій. По-друге, це збереження прогресуючої динаміки НТП що призведе до збільшення кількості нових виробів, технологій, видів економічної діяльності і розширення ноосфери в цілому. Найбільш значними, визначальними будуть – перехід на нові технології видобутку традиційного палива, віднайдення нових видів палива, відкриття нових ліків і медичних технологій, розвиток генної інженерії, нові технології в транспорті, комунікаціях, будівництві. По-третє, це збільшення чисельності людства. Так, за прогнозами експертів ООН лише у 2025 р. очікується збільшення чисельності людей до 8,188 млрд. чоловік, а у 2050 р. до 11 млрд. [192, С. 8]. Проте зростання населення буде відбуватися нерівномірно, а переважно у Азіатсько-Тихоокеанському та Африканському регіонах. По-четверте, прогнозується ускладнення екологічної ситуації у світі в цілому (забруднення навколишнього природного середовища, збільшення екологічно небезпечних продуктів харчування, нестача якісної питної води, виникнення нових хвороб), що призведе до відповідного погіршення здоров'я більшості населення країн світу. По-п'яте, це підвищення мобільності населення планети у вигляді активізація міграційних процесів (у тому числі активізація інтелектуальної міграції, нелегальної, трудової, збільшення чисельності біженців) та туризму (пізнавального, рекреаційного, релігійного). По-шосте, це каталізація спрямованості системи наддержавного управління на поширення: глобалізації, інтернаціоналізації, інтеграції, гомогенізації, поділу праці і т. д. По-сьоме, це перехід суспільства від постіндустріального до інформаційного стану, а з часом і до постінформаційного. Реалізація даної тенденції буде супроводжуватися корінною зміною характеру економічних відносин, ментальності, потенціалу пасіонарного імпульсу і т. д. Вищенаведені сім загальносвітових тенденцій призведуть до розшарування суспільства, суттєвого загострення політичних, економічних і соціальних протиріч і відповідно до виникнення нових хвиль економічної кризи, серії локальних військових конфліктів і спроби формування нової системи глобальносвітового управління.

Гене́за розвитку людства свідчить про численні спроби людей, організацій і країн максимізувати свій економічний потенціал та досягти примату. Для цього застосовуються різні концепції, механізми та

інструменти, як правило, ті від яких очікується швидкий прогресивний результат. Але більша частина спромагань швидкого або штучного збагачення залишається нездійсненими або досягнуті переваги в історичному вимірі носять тимчасовий характер і втрачаються нащадками. Окрім того традиційні механізми управління народами поступово зживають себе і їх застосування навіть у модернізованому вигляді лише поглиблює суспільні протиріччя і загострює загальносвітові проблеми людства. У чому ж справа? На наш погляд, відповідь на це питання необхідно шукати у витоках формування людської цивілізації та основоположних засадах сучасної організації соціально-економічних систем в країнах і світі в цілому. Визначивши походження людини, її призначення і сенс життя людства можна віднайти глибинні основи проектування, розробити й прийняти правильні рішення у будь-якій сфері людського буття. Але цей напрям дослідження упирається в світогляд дослідників. Тому можна виділити два основні методологічні підходи до інжинірингу (проектування, розробки і організації) заходів соціально-економічного розвитку – філософський та теологічний.

Філософський підхід ґрунтується на людському мисленні та людському розумі щодо вирішення питань: відношення свідомості до буття, духовного до матеріального, створення світу чи його існування споконвіку, походження людини, сенсу життя тощо. Філософський підхід в історії людства набував різних форм. Наприклад, у стародавньому світі домінувало міфологічне тлумачення, згідно якого люди походили від тварин чи рослин і організація людського буття здійснювалося за алгоритмами навколишнього оточення. У європейській цивілізації серед головних загальних філософських підходів розрізняють матеріалізм, ідеалізм та дуалізм. Матеріалістичне розуміння історії визначає первинність матерії, природи, буття і апріорі передбачає те що матерія ніким не створена, а існує вічно, простір і час об'єктивно існуючі форми буття матерії, суспільство є цілісною соціальною системою яка розвивається, а пізнання світу є адекватним відображенням дійсності у людській свідомості. Матеріалісти визнають неможливість отримання достовірного знання про витоки світу на сучасному етапі розвитку людства і висувають гіпотези походження життя на Землі (виникнення життя природним шляхом на основі дії загальних законів природи, внаслідок пансермії, випадку, еволюції матерії) та визначають перелік відкритих ключових питань. Що є джерелом виникнення життя? Чому еволюція іде у напрямку ускладнення живих утворень? Чому еволюція відбувається стрибкоподібно? Навіщо потрібна істота здатна пізнати природу? Ідеалістичне розуміння історії передбачає що свідомість, ідея, дух є первісним і основоположним, а матерія, природа, буття, фізичне є вторинним, похідним залежним, обумовленим. Ідеалісти визнають що виникнення життя є результатом творчого акту невідомого людині духовного начала, Вищого Розуму, Бога. Дуалістичне розуміння історії представляє, що в основі Всесвіту лежать два начала (дві субстанції): духовне, ідеальне і тілесне, матеріальне, які є рівноправними і незвідними, заперечують одно

одне, борються між собою. У китайській цивілізації філософський підхід конфуціанство – набув форми етико-політичного вчення яке визначає основи економіки, державного управління та суспільних відносин. Сучасні філософсько-наукові підходи доповнюються теорією інопланетного походження людини за рахунок міграції позаземних цивілізацій або створення людини інопланетянами. Має місце і атеїзм – система поглядів і переконань, що заперечує існування Бога, будь-яких надприродних сил та істот. Відповідно філософський підхід до форм соціально-економічного розвитку в суспільстві не передбачає наявного знання від сутнісних начал природи (першооснов формування систем, які є вихідними при формуванні усіх предметів і явищ природи), не визнає обмежень і догм для проектування й побудови економічних механізмів, нечітко визначає відповідальність людини, а також стимулює свободу творчості й економічних рішень суспільства.

Теологічний підхід (богословський) визнає наявність Бога – Творця, що створив світ і людей та керує ними. В основі теологічного підходу полягає ідея креаціонізму. Теологи посилаються на наявність отриманих знань від Вищого Розуму про нього, Всесвіт, Землю, людину, тваринний світ тощо. Прихильники теологічного підходу єдині у питаннях існування розумного Бога, але мають різні погляди щодо створення Світу, буття людини, форм розвитку суспільства, призначення людини, які відрізняються за релігіями, найбільш поширеними з яких постають християнство, іслам, індуїзм, буддизм, іудаїзм та політеїстичні релігії. Наприклад, згідно засад іудаїзму, християнства та ісламу, людина створена Богом для: управління садом Едемським (управлінська та виконавча функції), обробітку землі у Раю (виконавча та технічна функції), спілкування (інформаційна функція), володарювання над всією Землею (власницька, господарська та розпорядницька функції), для життя і розмноження (відтворювальна функція), роз'яснення та пізнання дій Божих (наукова функція), мислення (функція планування, передбачення, прогнозування), творчості (творча функція), радощів і задоволення (функція рекреації), а також для виконання певних розпоряджень або місії невідомої людям та Ангелам (що передбачено механізмом народження і смерті людини). Але як далі пояснюють тексти Тори, Біблії та Корану для перших людей були встановлені обмеження щодо отримання знань розрізнення добра і зла та вічного життя (виконання надлюдських – суто Божих функцій космокерування). Внаслідок порушення Божого наказу людство отримало ще більше обмежень у вигляді: зміни фізичних властивостей тіла, переміщення людей із райських умов на Землю, появи перешкод і проблем у будь-яких видах праці, хвороб і скорботи. Подальші дії людей не узгоджені із Божою волею далі призвели до отримання додаткових обмежень, а саме: скорочення часу життя, розділ мов, непорозуміння, природні катастрофи. Відповідно теологічний підхід до форм соціально-економічного розвитку в суспільстві чітко встановлює відповідні догми, норми, правила та цінності у сфері економічного розвитку й визначає що подальші порушення Божої волі будуть призводити до наступних ще

більших покарань, а врешті решт внаслідок неправильного життя наш Світ розруйнується і живі та мертві люди перейдуть до вічного життя у новому вимірі буття. Інші релігії наводять різні картини буття та підходи до організації суспільного життя людини.

Дослідження основоположних засад функціонування соціально-економічних систем в країнах і світі в цілому доводить про їх залежність від домінуючої релігії, ідеології та соціально-культурних норм [281]. Можна навіть стверджувати що світогляд, релігія, ідеології та ментальність соціального середовища реалізується у вигляді різних форм державного правління. Так теократія є формою державного правління, за якої політична влада належить духовництву; автократія – форма правління, за якої одній особі належить необмежена верховна влада; олігократія – форма правління вузьким колом найбагатших та найзаможніших осіб (олігархів – найвпливовіших представників великого монополістичного капіталу); демократія – форма управління, за якої верховна влада належить народові. Сам механізм організації соціально-економічних систем у більшості країн світу свідчить про визнання існування Бога людьми і його шанування у мові, релігійних культах, державних символах, Конституції, системі права, грошових знаках, святах, пам'ятниках, культурній спадщині, традиціях, ментальності, освіті тощо. Це все є підтвердженням свідомого та підсвідомого домінування теологічного світогляду людства. Але політичні, наукові, історичні, релігійні, філософські, соціальні, військові й інші доктрини (тобто вчення, теорії, система поглядів) та реальні дії людей в більшості країн (не залежно від домінуючої релігії чи політичного устрою) не збігаються ані між собою, ані з Божими настановами. Тобто значна частина часу діяльності людей, ані у минулому ані зараз, не спрямовується на пізнання, творчість, прогресивний розвиток, узгодженість та гармонізацію суспільного життя, а витрачається на реалізацією ними різномірних інтересів певних кіл у вигляді звинувачень, боротьби, тоталітаризму, шовінізму, ксенофобії, фашизму і расизму під прикриттям ідеології, системи пропаганди, партій, рухів та інститутів. Це протиріччя (розбіжність, диспропорція, дисбаланс) і є головною причиною складностей формування потужних національних господарств і добробуту країн. Тобто розробка заходів соціально-економічного розвитку будь-якої країни у сучасній світовій економіці вимагає врахування загальноцивілізаційних надбань людства, а не впровадження прикладних механізмів господарювання які ще більше уводять у дисонанс із законами Всесвіту.

Так, історичний досвід свідчить що економічної могутності досягали ті держави які мали парадигму розвитку (тобто узгоджену систему уявлень, характерну для певного етапу розвитку науки, культури, суспільного життя) яка об'єднувала світогляд, ідеологію, релігію, систему державного управління та національного господарства. Це працивілізації древніх “богів” (археологічні пам'ятники яких знайдено на території Єгипту, Ефіопії, Мексики, Перу, Болівії, Індії і т. д.), Єгипетське царство, Вавилонське, Древня Греція, Римська імперія, Візантія, Османська імперія, Росія, СРСР.

Відповідно їх розпад відбувався при дисбалансі парадигми розвитку (складових системи уявлень, вірувань, поглядів) із оточуючими суспільними реаліями. А країни у яких не була побудована парадигма їх розвитку взагалі не являли прикладів динамічного економічного зростання та лідирування.

І за нашою думкою (з урахуванням сучасного рівня розвитку науки і техніки, техногенної діяльності, стану соціально-культурної діяльності та навколишнього природного середовища), сьогоднішнім завданням людства і наріжним каменем парадигми економічного розвитку суспільства – є відновлення образу Божого в своїх діях та раціональне використання Землі як середовища існування. Відновлення образу Божого (тобто знаходження і набуття вищих якостей, реалізація генетично обумовленого потенціалу людини) передбачає організацію життя людства (світогляду, права, управління, економіки, культури, наукової діяльності, освіти тощо) за принципами Божих одкровень і заповідей, а також загальноцивілізаційних здобутків у вигляді історичних досягнень, переказів, законів і норм поведінки вивіренних протягом усієї історії існування суспільства. Раціональне (гуманне, дбайливе) використання Землі треба здійснювати шляхом збереження умов для відтворення людства та ліквідації негативного антропогенного та техногенного впливу на ноосферу. Тобто реалізація цих двох ознак завдання людства вимагає поведінки людини на засадах дбайливого розпорядника який функціонує на засадах сталого розвитку та задовольняє потреби сучасних і майбутніх поколінь за волею Божою. І можна припустити що подальший суспільний розвиток у напрямку порушення Божих обмежень не принесе позитивного ефекту суспільству, країнам, організаціям та окремим людям й прискорить руйнування нинішньої цивілізації, а може й Землі у цілому. Відповідно формування засад подальшого економічного розвитку суспільства на основі об'єктивно існуючих обмежень буде запорукою прогресивного, стійкого та тривалого розвитку.

Але треба враховувати що спрямування глобального економічного розвитку залежить від особливостей національної системи управління у країні. У ході історичного розвитку суспільства, накопичений протягом тисячоліть досвід у сфері управління державою, військовими операціями, торговою і виробничою діяльністю підприємств був реалізований на початку ХХ століття в теорії і практиці економічної діяльності у вигляді науково-практичної діяльності – менеджмент, який розкриває ефективні прийоми управління людьми. З часом у світовій науковій літературі сформувався універсальний категорійний і методологічний апарат менеджменту, на базі якого вирости покоління менеджерів. Але не дивлячись на відносну універсальність теоретичної бази менеджменту, в світовій економіці чітко виявилися відмінності в підходах до організації управління в рамках національних економік, що призвело до формування національних систем менеджменту [25; 121; 129; 150; 262; 279]. Тому розгляд форм організації менеджменту і впливу національної системи менеджменту на економічний розвиток впродовж багатьох років залишається актуальною проблемою яка має важливе значення для української економіки, оскільки

конкурентоспроможність країни і її суб'єктів господарювання багато в чому залежить від ефективності роботи менеджерів, чому в історії є безліч підтверджень, коли держави і їх підприємства володіючи великими запасами ресурсів ними управляли неефективно [25; 121; 138].

У пострадянському науковому просторі спостерігається підвищення інтересу до особливостей організації менеджменту в економічно розвинутих державах [109; 121; 124; 127; 129; 130; 138]. Проте в даний час недостатньо уваги приділяється визначенню головних умов становлення ефективних національних систем менеджменту і їх зв'язку з динамікою наукового та економічного розвитку, а також дискусійним є питання формування чітких ознак української системи менеджменту. Тому дана обставина викликає необхідність дослідження в цьому напрямі.

У сучасній економічній науково-методичній літературі входять в обіг терміни "національний менеджмент" і "національна система менеджменту". За визначенням О.Є. Кузьміна і О.Г. Мельник: "У кожній країні формується власна національна система менеджменту..." [150, С. 315]. Як найчіткіше сформовані й ефективні розглядаються: американський, японський, німецький, французький, шведський, фінський та китайський менеджмент. Відповідно до системної парадигми, менеджмент, як наукова дисципліна і як практична діяльність є сукупністю процесів і правил впливу на конкретних людей з метою отримання очікуваного результату, а національній системі менеджменту властиві наступні ознаки характерні для більшості організацій і органів державної влади: переважання певного стилю управління, домінування вузького кола принципів і методів менеджменту, схожість організаційної культури, комунікаційного процесу та реалізації загальних функцій менеджменту і т.д. Таким чином, під впливом різного роду чинників, в країнах формуються власні (відмінні одна від одної) системи менеджменту, які користуються однаковим теоретичним апаратом, але досягають результатів різними практичними підходами. При цьому національна система менеджменту історично вирощується на основі впливу великої кількості чинників дії з боку глобальних природної, біологічної, технічної, економічної, соціальної та управлінської системи в даній державі. В цілому, остаточне формування національних систем менеджменту в більшості економічно розвинутих держав обумовлено ментальністю населення, що склалася століттями, і у вигляді певного образу відбулося після закінчення Другої світової війни в період початку НТР та існування біполярної політичної системи у світі [208; 232; 251; 279; 191].

Наприклад, розвиток американського менеджменту в США відбувався впродовж останніх століть в умовах концентрації масштабних якісних природних, фінансових і людських ресурсів при сталому розвитку ринкової економіки та відсутності бойових дій на території цієї країни. Дослідженням та формуванням рис американського менеджменту займалися М. Альберт, М. Армстронг, П. Друкер, М. Мескон, Е. Мейо, Дж. Мол, К. О'Дейл, Г. Пітерс, Ф. Тейлор, Р. Уотермен, Ф. Хедоурі. Американський менеджмент характеризується такими типовими ознаками: концентрація влади у окремих

менеджерів, наявність формалізованих положень у поточній діяльності працівників, короткостроковий найм, часта ротація кадрів, підвищена мобільність персоналу, поширені комунікації, наявність якісних механізмів контролю, індивідуальність у прийнятті рішень та індивідуальна відповідальність менеджерів, людському фактору в управлінні надається другорядне значення, приділяється увага до підвищення кваліфікації в класичних національних школах бізнесу.

Японський менеджмент має значне історичне філософське підґрунтя, яке в умовах післявоєнної демілітаризації країни, військового впливу США, великої кількості населення та обмежених природних ресурсів призвело до стрімкого розвитку економіки цієї країни. На становлення японського менеджменту суттєво вплинули розробки відомих японських теоретиків і практиків: М. Ібука, Т. Кендзі, К. Мацусіта, А. Моріта, М. Огава, У. Оуті, Ю. Фукудзава, Хонда які фактично й сформували ознаки національної системи менеджменту. Японському менеджменту притаманні наступні особливості: інноваційний підхід в усіх сферах діяльності, довгостроковий найм персоналу, стале просування по службі, поширення колективного спілкування та прийняття рішень, групова співпраця та відповідальність, узгодженість дій, увага до людського фактору, наполегливість і тривалість праці, відсутність бар'єрів між керованою та керуючою системами, постійне навчання та самонавчання працівників, адаптаційність і мобільність виробництва.

Німецький менеджмент сформований впродовж багатьох століть внаслідок однорідної ментальності цього народу та мілітаризації економіки. Значний внесок у формування сучасної німецької системи менеджменту внесли Р. Хен, І. Хентце, В. Хоєр. Зараз німецька система менеджменту характеризується жорстким авторитарним стилем управління, відкритістю процесу управління, формалізацією посадових обов'язків і повноважень, ієрархічністю у відносинах між керівниками і підлеглими, колегіальністю у прийнятті рішень, можливістю здійснення самостійних дій лише в межах посадової діяльності, обізнаністю працівників щодо стратегічних орієнтирів організації. В цілому, німецьку систему менеджменту доцільно застосовувати при використанні структурованих завдань і забезпеченні стійкого розвитку підприємств завдяки підвищенню кваліфікації, дисципліни та якості праці працівників.

Французька система менеджменту сформована в умовах ринкової економіки, яка зазнавала суттєвого тиску з боку інших держав. Ця особливість призвела до застосування філософського підходу до організації управління. На формування французької системи менеджменту вплинули праці А. Файоля, Д. Ру, Д. Сульє, Дж. Обер-Кріє. У французькому менеджменті значна увага приділяється плануванню, управління розглядається як послідовність певних взаємопов'язаних етапів, виокремлюються запрограмовані і незапрограмовані (структуровані та неструктуровані) варіанти рішень, виділяються основні та додаткові функції за принципом їх обов'язковості у діяльності підприємств, використовується

поглиблений комунікаційний процес, враховуються соціальні потреби працівників.

Шведський менеджмент сформовано під особливостями розвитку скандинавських країн. При відносно невеликій чисельності населення та наявності природних ресурсів ця країна в умовах співпраці з іншими економічно розвинутими країнами не втратила своєї індивідуальності та досягла високого рівня життя населення. На формування шведського менеджменту вплинули такі економісти як П. Ерландер, Л. Мейдернер, К. Нордстрема, Й. Рідерстрале, П. Рен. Особливості шведської системи менеджменту складаються у наданні працівникам значних соціальних гарантій, вирівнюванні доходів працюючих, сприянні безперервному навчанню всього персоналу, застосуванні інноваційного підходу в управлінні, залученні працівників до участі в управлінні, високою дисципліною, дотримуванням ділового етикету.

Фінський менеджмент набув ознак системи управління за результатами зрозумілими та узгодженими усім персоналом в останні десятиріччя ХХ ст. Авторами сучасного фінського менеджменту є Е. Воутілайнена, Й. Ніссен, П. Порреніє, Т. Санталайнена, які почали робити наголос на більш ретельному врахуванні чинників зовнішнього середовища, застосуванні ситуаційного підходу, самостійності у прийнятті рішень та самовдосконаленні працівників. Ця система національного менеджменту характеризується ретельним попереднім обговоренням цілей і завдань та наступною плідною співпрацею керівників і підлеглих щодо досягнення результативності праці.

Китайський менеджмент має багатодавні традиції, але у сучасному вигляді він сформований внаслідок переходу країни від прямого директивного контролю до політики «відкритих дверей», завдяки поширенню масштабів залучення іноземного капіталу та створенню спеціальних економічних зон і приморських відкритих міст. Дослідженням сучасного китайського менеджменту зараз займаються такі відомі вчені, як Ван Лічжен, Сюй Уеймін, Уан Діндін, Хуан Цзіньфу, Цзоу Чжаосі, Чжоу Цзіжень, Яо Шіаньго. Особливістю китайського менеджменту є колективізм праці, сконцентрованість зусиль, наявність потужного впливу з боку органів державної влади, ієрархічність у стосунках між керуючою та керованою системою, виваженість при прийнятті рішень, наполегливість праці персоналу, жорсткість, ретельний підхід до збору інформації.

Українська система менеджменту зараз знаходиться у стадії формування своїх відмінних рис і має багато схожого із колишньою радянською та сучасною російською системою менеджменту [50; 127; 129; 191]. Ця обставина обумовлена історичними особливостями формування нашої країни. За часів СРСР на території сьогоденної України протягом 74 років була створена радянська система менеджменту (радянська система управління), яка діяла у межах адміністративно-командної економіки. За роки існування незалежної України в межах перехідної економіки чіткі ознаки системи українського менеджменту не були сформовані внаслідок

впливу різновекторних трансформаційних процесів. З наданням Україні статусу країни з ринковою економікою Конгресом США та Єврокомісією, система українського менеджменту фактично визначила напрямок свого спрямування. Але, на наш погляд, внаслідок відсутності консолідації українського суспільства стосовно форм подальшого розвитку, конкурентному впливу політичних інтересів оточуючих держав та невирішеності питань власності, головуючим чинником який зараз впливає на формування української системи менеджменту є ментальність населення. До негативних особливостей вітчизняного менталітету слід віднести: інертність щодо змін свого оточення та соціального статусу, зневіра щодо покращання умов життя в майбутньому, прив'язаність до родинного ладу ведення господарства (до напівнатурального та напівтоварного господарства), несхильність до довгострокових міграцій (осілість), прихильність бути у найманні ніж самозайнятим, запасливість, знеціненість значущості управлінської праці, надвисока вимогливість працівників до роботодавця та держави у вигляді очікування кращої долі “зверху”; до позитивних національних особливостей, можна віднести: уважність до вибору місця праці, бажання сталого життя, творчість, чутливість, ретельність, наполегливість, відданість улюбленій праці, почуття гумору [109]. В цілому, особливостями української системи менеджменту, які вже почали проявлятися, є: обережність при прийнятті управлінських рішень, мінімізація ризиків, малорухома та інерційна організаційна структура, перевага інтуїтивного підходу в управлінських рішеннях, низька мотивація праці, неякісний зворотній зв'язок, значна тінізація економічних відносин і схильність до корумпованості, локалізація процесу керованості, індивідуальна відповідальність, превалювання організаційних інтересів над особистими, низька увага до управління розвитком персоналу. При цьому, найбільш вірогідно, що подальше набуття чітких, як позитивних так і негативних ознак української системи менеджменту буде здійснюватися у майбутньому, при поступовому подоланні численних проблем притаманних сучасному періоду трансформації вітчизняної економіки.

Авторський аналіз відмінних рис найбільш ефективних національних систем менеджменту, дозволяє припустити, що головними впливаючими факторами їх становлення є – наявність наукового та економічного результату в цій країні. Тобто національна система менеджменту починає себе проявляти, з одного боку, в умовах розробки теоретиками і практиками певної країни нових підходів в управлінні, збільшенні наукових публікацій, наукових шкіл і т.д., а з іншого боку, при зростанні національної економіки за рахунок підвищення ефективності господарської діяльності резидентів країни. Даний висновок підтверджується тим, що національна система менеджменту нерозривно пов'язана з розвитком держави і має загальний з ним життєвий цикл. При утворенні нової держави зароджується і нова національна система менеджменту; при зростанні (прогресі) національної економіки та наукової діяльності стає відомою у світовому масштабі й національна система менеджменту; при стабілізації (стагнації)

макроекономічних показників національна система менеджменту визнається ефективною; при спаді (регресі) в державі національна система менеджменту починає вважатися неефективною; при зникненні держави зникає і її національна система менеджменту.

При спрощеному погляді на процес розвитку тієї або іншої держави і світової спільноти в цілому, в контексті прогрес-стагнація-регрес, система національного менеджменту в певний момент часу може бути оцінена позитивно або негативно. Але з урахуванням циклічного розвитку макроекономічних систем і наявності трансформаційних переходів на вищий ступінь розвитку, оцінка ефективності національних систем менеджменту стає питанням більш складнішим і неоднозначним. На нашу думку, підвищення ефективності національної системи менеджменту спостерігається при наявності наступних умов: стабільність меж держави, стабільність законодавчої бази, підконтрольність міграційних потоків, концептуальна консолідація громадян країни.

У результаті проведеного дослідження можна визначити що національна система менеджменту безпосередньо пов'язана із загальносуспільним розвитком країни. Кожна з найбільш відомих та ефективних національних систем менеджменту має свої переваги та недоліки, які обумовлені науковими та економічними досягненнями на рівні підприємств, галузей національного господарства, регіонів, органів державної влади та країни в цілому. В контексті розгляду питання адаптації передових досягнень у формуванні національної системи менеджменту в Україні, доцільно звернути увагу на позитивний досвід німецької системи менеджменту, яка, вже подолала численні проблеми і має управлінські важелі адекватні ментальності наших громадян і може бути ефективною в умовах вітчизняних реалій. З урахуванням актуальності питання розробки ефективного механізму розвитку української економіки, перспективним напрямом подальших досліджень є посилення уваги наукової громадськості до питання становлення системи українського менеджменту.

4.3. Формування нової парадигми економічного розвитку України у XXI сторіччі

Розгляд динаміки та особливостей макроекономічного розвитку України ґрунтовно висвітлено у працях таких відомих вітчизняних економістів як В. Беседіна, О. Білоруса, І. Бондар, А. Гальчинського, В. Гейця, О. Гоша, О. Грішнєвої, Б. Данилишина, М. Єрмошенко, В. Зянько, Л. Мельника, С. Мочерного, Б. Панасюка, О. Рудченко, В. Савчука, Л. Тимошенко, А. Філіпенко, М. Якубовського та інших. В цілому можна визнати що отриманий при створенні України у 1991 р. природо-ресурсний та економічний потенціал держави повною мірою не реалізовано і не сформовано стійких стратегічних конкурентних переваг у світовій економіці [63; 76; 114]. Ця ситуація з кожним роком обумовлює загострення політичного та економічного стану нашої країни. Тому для визначення

загального вектора подальшого розвитку на рівні державного управління в Україні розроблюються концептуальні документи. Наприклад, це “Цілі Розвитку Тисячоліття 2000+5” – орієнтири розвитку України на довгострокову перспективу (до 2015 року), адаптовані з урахуванням особливостей національного розвитку, узагальнені і кількісно вимірювані, а саме: 1) подолання бідності, 2) забезпечення якісної освіти впродовж життя, 3) сталий розвиток довкілля, 4) поліпшення здоров’я матерів та зменшення дитячої смертності, 5) обмеження поширення ВІЛ-інфекції/СНІДу та туберкульозу і започаткування тенденції до скорочення їх масштабів, 6) забезпечення гендерної рівності [247]. Українські науковці не залишаються осторонь і здійснюють власні дослідження. Так, у своїх публікаціях О. Бадрак, С. Дорогунцов, О. Єфремов, Л. Корнійчук, Е. Лібанова, Л. Мельник, Ю. Пахомов, В. Потапов, А. Фісун, А. Чухно, В. Шевчук, Л. Шостак, В. Яновчик розглядають концептуальні основи розвитку вітчизняної економіки і пропонують нові рішення [146; 281].

Але ця великомасштабна проблематика вимагає подальшого ґрунтовного наукового аналізу та розробки не тільки довгострокових соціально-економічних заходів і стратегічних програм, а й інжинірингу нового цілісного механізму економічного розвитку України, який би враховував структуру суспільства, людські цінності, загальноцивілізаційні здобутки та загальносвітові тенденції розвитку людства. У цьому контексті важливого значення набувають праці й всесвітньо відомих науковців та письменників які з власної точки зору визначили загальноновизнані й альтернативні цивілізаційні картини суспільного буття. А саме це У. Бек, Д. Белл, А. Бергсон, З. Бжезінський, М. Бердяєв, С. Булгаков, І. Валлерштайн, В. Вейнік, В. Вернадський, Д. Донцов, В. Єфімов, О. Зинов’єв, А. Камю, П. Копнін, С. Лем, В. Ліпінський, О. Лосєв, Н. Луман, М. Мамардашвілі, Г. Маркузе, І. Масуда, М. Моїсєєв, К. Петров, С. Подолінський, І. Пригожин, Ж. Сартр, Є. Слуцький, В. Соловйов, П. Сорокін, А. Тойнбі, А. Тоффлер, М. Туган-Барановський, М. Федоров, П. Флоренський, С. Франк, І. Франко, З. Фрейд, К. Фрідріх, Е. Фромм, М. Фуко, М. Хайдеггер, Й. Хірш, О. Хакслі, Л. Шестов, О. Шпенглер, К. Юнг, К. Ясперс та інші. Тому поєднання праць сучасних вітчизняних економістів із спадщиною науковців із соціально-гуманітарних та технічних наук і письменників може дати поштовх до віднайдення нових стійких фундаментальних макроекономічних рішень.

Сучасний стан розвитку економіки України наприкінці першого десятиріччя ХХІ ст. є критичним. Деструктивна діяльність вітчизняних олігархів, політиків та державних службовців (розкрадання, експорт ресурсів і капіталу, тінізація економіки, грабіжницька приватизація, рейдерство) одночасно із негативним впливом міжнародної конкуренції призвела до глибокого розбалансування суспільства, втрати керованості та авторитета владою, а також падіння міжнародного іміджу України. В даній ситуації гасла щодо обвинувачень один одного лише погіршують сучасний стан національного господарства. На наш погляд, полегшити і прискорити вихід із даної ситуації може розробка парадигми економічного розвитку України у

XXI ст. у вигляді документа в якому будуть представлені консолідовані погляди народу України стосовно: світогляду нації, ідеології держави, принципів державного розвитку, системи державного управління та пріоритетів господарювання.

У світогляді нації (тобто системі поглядів на життя, природу, суспільство і роль людини) необхідно визначити: відношення до сутнісних начал природи (визнати існування Бога, заперечити або зайняти дослідницьку позицію); домінуючу релігію (світові релігії, секти або атеїзм); методологічні підходи до розробки і організації заходів соціально-економічного розвитку (філософський, теологічний або комбінований); спрямованість цінностей соціально-економічного розвитку суспільства (хрематистика, тобто превалювання особистісного збагачення; економіка у сучасному вигляді, тобто умовно-раціональне розпорядження ресурсами; гармонійне і збалансоване використання ресурсів в державі на засадах сталого розвитку і паритету); стратегічні орієнтири розвитку держави (збереження незалежності або її втрата, забезпечення територіальної цілісності або здійснення інтеграції, створення можливості розкриття людського потенціалу громадян в усіх сферах громадського життя або встановлення обмежень); концептуальні конструктивні ознаки взаємодії людей в державі (рівність перед законом, свобода волевиявлення, відповідальність, передбачення межі обмежень, соціалізація суспільного життя, зняття кастово-елітарних привілеїв, гендерна, вікова та національна рівність, пенсійне та соціальне забезпечення); інтеграційні пріоритети та відношення до зовнішніх держав (інтеграція або нейтралітет і позаблоковий статус); характер відносин із природою (екологізація суспільного життя або максимізація використання ресурсів).

В ідеології держави треба визначити і оголосити сукупність філософських, політичних, правових, моральних, релігійних та мистецьких поглядів, що характеризують сьогоднішнє і майбутнє суспільство, домінуючий клас та правлячу політичну партію. Це передбачає волевиявлення народу і оприлюднення: бажаної форми державного правління (демократія, теократія, автократія чи олігократія), перспективного суспільно-економічного ладу (традиційні капіталізм і соціалізм або альтернативні суспільно-економічні формації чи новий стан суспільства: комунізм, утопічний соціалізм, свержсуспільство, постіндустріальне суспільство, новий світ, технологічний оптимізм, індустріалізм, технотронне суспільство, нове рабовласництво, глобальне суспільство, комунікативне суспільство), доцільного типу економічної системи в країні (натуральна, адміністративна, перехідна, ринкова, змішана, трансформаційна) із вказівкою параметрів і термінів функціонування. А для реалізації застосовувати цивілізовані форми державотворення для їх виконання у вигляді політичної системи суспільства. В ідеології держави повинна бути: обґрунтована визначеність способу реалізації світогляду нації; узгоджена семіотика (мова, символи, інформаційні потоки, комунікації і т. д.); запропонована конструктивна модель соціальної та економічної поведінки; визначена

культура; розроблено механізми збереження свободи наукового, релігійного, соціального та економічного пошуку людини.

Принципи державного розвитку повинні визначати основні, конструктивні, вихідні положення (спосіб побудови) суспільного життя в країні. До них доцільно віднести: забезпечення національної безпеки; здійснення тактичного, довгострокового, стратегічного і глобального управління; збалансування форм участі у глобальних загальносуспільних системах (природна, біологічна, технічна, економічна, соціальна, управлінська та першооснови витоку систем); мінімізація тіньової економіки; забезпечення консолідації суспільства; побудова узгоджених і реальних для виконання державних гарантій, норм і стандартів; забезпечення вигідності виконання законів; забезпечення відтворення життя; виконання державних соціальних гарантій; пріоритет творчості; можливість набуття людського капіталу; мінімізація позичкового відсотку; суспільний контроль сеньйоражу; ліквідація дефіциту; введення відповідальності за нераціональне розпорядження власністю; мінімізація інфляції; лібералізація патентування; поступова ліквідація пільг; обмеження ліцензій; посилення відповідальності за виробництво неякісних товарів; стимулювання громадських ініціатив тощо.

Головним принциповим підходом до управління розвитком країни повинен стати принцип пропорційно-збалансованого розвитку складових національної економіки. Основою повинне постати виробництво (x_1), розподіл (x_2), обмін (x_3), споживання (x_4) та науково-практична методологія ефективного використання результатів людської діяльності (x_5) (рис. 4.1).

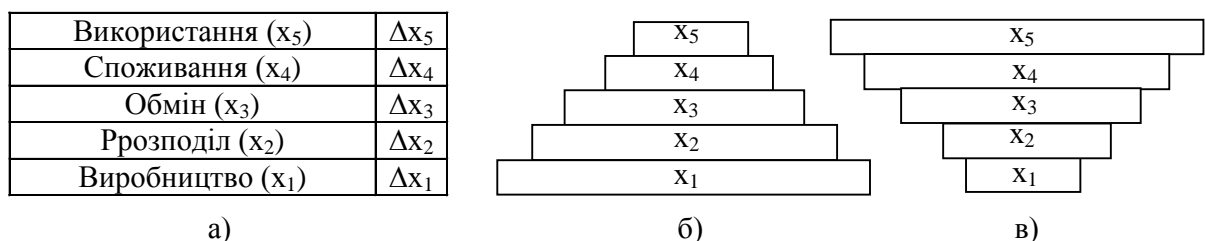


Рис. 4.1. Ієрархія та співвідношення структури економічних складових національної економіки

- а) раціональне співвідношення складових;
 б) нераціональне співвідношення складових (недовикористання загального потенціалу);
 в) нераціональне співвідношення складових (втрата влади керуючою системою).

На практиці, у країн, співвідношення вищенаведених п'яти складових не є однаковим, тобто $x_1 \neq x_2 \neq x_3 \neq x_4 \neq x_5$, але їх межі незначно коливаються лише в певному діапазоні: Δx_1 ; Δx_2 ; Δx_3 ; Δx_4 ; Δx_5 (рис. 4.1.а). При суттєвих розбіжностях між обсягом і якістю ресурсів спостерігається недовикористання ресурсного потенціалу, тобто недоотримання потенційного валового доходу (рис. 4.1.б) або це призводить до втрати влади керуючою системою і виникнення суспільних кризових явищ (рис. 4.1.в) і подальшого розпаду країн. Тому для сталого економічного розвитку країн необхідно сформулювати власну ефективну структуру економічних складових

національної економіки і збалансовано змінювати їх обсяг та привабливість у суспільстві дотримуючись умови $\Delta x_1 \sim \Delta x_2 \sim \Delta x_3 \sim \Delta x_4 \sim \Delta x_5$.

Забезпечення дієвості системи державного управління у XXI ст. вимагає її адаптації до нових вимог трансформації суспільства. Тому для забезпечення національної безпеки у майбутньому є доцільним розширення традиційної системи влади до: світоглядної, ідеологічної, законодавчої, виконавчої, судової, регіональної та місцевої, які б працювали на принципах професійного та демократичного представництва [112]. Відповідно ці заходи можуть викликати необхідність зміни форм правління (парламентська республіка, президентська республіка, конституційна монархія). Важливого значення мають заходи забезпечення якості праці державних службовців: процедури їх відбору, вікові та кваліфікаційні вимоги, співвідношення повноважень та відповідальності, заходи розвитку (підвищення кваліфікації, оцінювання, здатність до саморозвитку), можливість суспільного контролю та люстрації.

Як свідчить досвід усіх років незалежності, спрямування розбудови України здійснювалося за пріоритетними видами діяльності, галузями, сферами господарювання. Галузям, підприємствам, територіям надавалися пільгові умови, статус тощо. Це призводило до тінізації, корупції, штучної зміни прибутковості в галузях, міграції капіталу, руйнації сформованої за часів СРСР структури народного господарства і наступної втрати підприємств та галузей. Тому, на наш погляд, для побудови конкурентоспроможної національної економіки в умовах нових викликів XXI ст. необхідно визначити пріоритети господарювання, а структуру національного господарства формувати у якості похідної. Запропоновані авторами пріоритети господарювання України наступні.

1. Формування в Україні туристичних та міграційних центрів притягіння за рахунок природної, історичної, археологічної, культурної, релігійної, мистецької та рекреаційної унікальності. Досягнути цього можливо шляхом виведення соціально-культурної сфери в межах держави на якісно-новий рівень значущості завдяки активізації інформаційної обізнаності громадян, культурної творчості (мистецтво, хобі, суспільна діяльність тощо), підвищення мистецько-культурної активності населення, будівництва та реконструкції соціально-культурних об'єктів і пам'яток архітектури, активізації міжнародної маркетингової діяльності у сфері туристичної індустрії.
2. Задіяння транзитного геополітичного потенціалу країни шляхом відновлення транзитних доріг, комунікацій, транспорту, зв'язку. Відповідно здійснення цього заходу передбачає розвиток обслуговуючих галузей промисловості та збільшення зайнятості.
3. Активізація природоохоронного бізнесу, енерго- та ресурсозберігаючих технологій в усіх сферах життєдіяльності українського суспільства. А саме це поширення комерційної господарської діяльності у сфері: охорони навколишнього середовища та суспільства, вдосконалення і підвищення якості продукції і послуг,

- раціонального використання природних ресурсів і відходів виробництва, запобігання та ліквідації техногенних та антропогенних забруднень.
4. Спрямування розвитку агропромислового комплексу, харчової промисловості та торгівлі у площину виробництва та продажу екологічно чистих і якісних товарів. Даний пріоритет передбачає позиціонування України у даному статусі завдяки активізації зеленого маркетингу і менеджменту, поширення інвайронменталізму та консюмеризму.
 5. Будівництво та реконструкція міст і селищ: територій, розв'язок, будинків, місцевих доріг, споруд, згідно нових цивілізаційних та екологічних вимог і стандартів, необхідність чого обумовлюється фізичним і моральним старінням існуючих об'єктів та прогресом транспортних засобів, засобів зв'язку, комунікацій та суспільного ладу.
 6. Розвиток наукового потенціалу. Для виконання даного заходу необхідно забезпечити можливість відтворення праці науковців і здійснення взаємодії науки та практики шляхом активізації співпраці наукових установ і закладів освіти із підприємствами та державою, а також заходів міжнародної співпраці та обміну в межах нової державної науково-технічної, інвестиційної та інноваційної політики спрямованої на збільшення кількості об'єктів інтелектуальної власності та інновацій.
 7. Формування нової системно-семіотичної системи інжинірингової освіти, яка буде враховувати нові суспільні вимоги, зміну фізіологічних і розумових здібностей молоді та забезпечить: перехід від фактологічної до методологічної методології навчання, поєднання теорії та практики, отримання спеціалізованих практичних навичок, інформаційну підтримку; застосування нових вітчизняних методичних розробок, впровадження програм міжнародного обміну, побудову системи національного менеджменту і державного управління.
 8. Розвиток вітчизняного ракетно-космічного комплексу (РКК) шляхом поглиблення спеціалізації та міжнародного виробничого кооперування. РКК у XXI ст. постає головною можливістю вийти Україні у лідерство на світовій арені та забезпечити національну безпеку. Сучасний РКК поступово змінює свою спрямованість від військової до цивільної, та навіть цивілізаційної орієнтації, надаючи наступні переваги: створення плацдарму міграції людини у нове середовище; отримання нових ліків, матеріалів, водневих технологій; здійснення фундаментальних досліджень матерії; можливість систематизації інформації; попередження космічних катастроф; доступ до нових ресурсів; покращення метеорологічних даних та зв'язку; випробовування техніки; космічний туризм.
 9. Реформування системи охорони здоров'я постає вимушено-необхідною процедурою майбутніх реалій. Величезний розрив між Україною та економічно розвинутими країнами у системі охорони здоров'я вимагає

здійснення наступних заходів: перехід на платно-соціальну основу, розгортання профілактичної системи запобігання захворювань; формування системи просування концепції здорового життя населення; активізації досліджень в сфері генної інженерії; створення баз даних; медичних банків сховищ.

10. Поширення ролі спорту та фізкультури у суспільстві, що є можливістю покращення здоров'я нації, підвищення іміджу України, консолідації українців та отримання доходів. В сучасних умовах для досягнення результатів у спорті та його комерціалізації необхідно вийти на новий рівень: відбору, навчання, підготовки та виступів спортсменів; роботи тренерського колективу та допоміжного персоналу; організації виступів; стану спортивних споруд і їх інфраструктури; системи обслуговування уболівальників і глядачів; системи ставок, тоталізаторів, букмекерських контор і т. д.; системи реклами та пропаганди; системи комунікацій та технічного супроводження. Активізація фізкультурної активності населення вимагає інтеграції системи освіти, культури, будівництва та обслуговування на рівні місцевого самоврядування.

На наш погляд, у XXI ст. реалізувати вищенаведені пріоритетні сфери господарювання буде доцільно за допомогою регіональної кластеризації (виділення регіонів зі спільними ознаками), регіональної стратифікації (поділ країни на нові окремі різномірні райони, тобто угруповання регіонів) та наступної регіональної спеціалізації (спрямування головних зусиль у чітко встановлених сферах суспільної діяльності). Це передбачає визначення ексклюзивності регіонів, їх потенціалу та господарського спрямування у пріоритетних сферах. Наприклад, ще із середини XX ст. у провідних державах почали створювати наукові осередки, технополіси та міста, а наприкінці XX – початку XXI ст. з'явилися нові ноосферні міста. Так, у місті Сан-Дієго, за сприянням президентів США, уряду та впливових інвесторів сконцентровані провідні інноваційні, екологічні та ресурсозберігаючі технології, які застосовуються місцевими мешканцями на комерційній та соціальній основі [209]. Очікується що досвід цього міста буде застосовано в усіх регіонах США і це призведе до суттєвих змін у світовій економіці. Подібні пілотні проекти починають розглядатися і розгортатися у Іспанії, Саудівській Аравії, Великій Британії та Росії. В Україні чітко визначеними відмітними центрами конкурентоспроможних кластерів сьогодення постають Київ, Дніпропетровськ, Донецьк, Харків, Львів та Сімферополь, але в ході реалізації запропонованої парадигми економічного розвитку усі регіони України треба зробити конкурентоспроможними за рахунок розкриття їх існуючого потенціалу та/або інжинірингу у вигляді нового образу, нової якості, нового формату. Наприклад, зараз унікальним є Дніпропетровський кластер. Заснований ще при Катерині II Катеринослав планувався як південна столиця Російської Імперії і з часом Дніпропетровськ став видатним історичним, металургійним, ракетно-космічним, освітнім, науковим, спортивним, медичним, фінансовим та управлінським осередком, у якому

доцільно розгорнути випробовування побудови ноосферного міста майбутнього на основі реалізації парадигми економічного розвитку України у XXI ст. за допомогою застосування нової методології проектування та побудови ноограда. Методологія проектування та побудови ноограда повинна передбачити: формування просторової структури адаптованої до впливу літосфери, гідросфери, атмосфери та космосу; збереження та розвиток унікальності архітектури; функціонування та подальший розвиток виробничої та соціально-культурної сфери; можливість прийняття інформаційних, транспортних, туристичних, міграційних потоків та здійснення комунікаційних процесів; максимально ефективного здійснення управлінської, наукової, навчальної та виставкової діяльності.

Розвиток людства і його конкретні прояви у технічній, економічній або іншій площині, завжди був обумовлений протиріччями, невизначеністю та виникненням нестандартних обставин. Світ, на початку третього тисячоріччя характеризується прискоренням економічної динаміки та ускладненням мегасередовища, що вимагає опанування реалій сьогодення та майбутнього. Саме ця проблематика викликає необхідність розробки парадигми економічного розвитку України у XXI ст. і проведення подальших досліджень у напрямку визначення практичних засад її впровадження та реалізації. Прийняття парадигми економічного розвитку України у XXI ст. дозволить здійснити ідентифікацію нашої країни у майбутньому суспільстві, забезпечить волевиявлення громадян, створить можливість розкриття соціально-економічного та людського потенціалу, а також побудує підґрунтя до входження у нові сторіччя.

4.4. Розкриття економічного потенціалу України шляхом активізації розвитку людських ресурсів

Питання розкриття економічного потенціалу є ключовим для будь-якої держави. Особливо актуальною є дана проблематика для молодих держав, країн і територій, які знаходяться на шляху отримання економічної незалежності і у яких функціонує перехідна і трансформаційна економіка. Національна економіка України знаходиться у трансформаційному стані, тому ефективного використання людських ресурсів, які задіяні у всіх процесах розвитку суспільства і здійснюють вплив на природні ресурси, фінансові потоки і виробничі потужності, є проблемою актуальною, що вимагає розробки нових підходів для її вирішення [80; 195; 281].

Питанню формування економічного потенціалу України присвячені праці таких відомих учених, як: Д. Богині, А. Гальчинського, В. Гейця, О. Гоша, С. Дорогунцова, А. Пешко, В. Савчука, В. Тарасевича, Л. Федулової, А. Чухно, В. Яновчика. В той же час увага економістів усе більш спрямовується у сферу вивчення: ролі людських ресурсів, їх можливостей і впливу на економіку; людського капіталу; людського розвитку; процесу управління розвитком персоналу. Найбільш відомі публікації з даної проблематики: В. Воронкової, О. Грішнєвої, Т. Кирьяна, В. Колпакова,

П. Леоненко, Е. Лібанової, Л. Мельника, С. Мочерного І. Радіонової, В. Савченко, С. Сіденко. Проте при цьому, в економічній літературі не наводиться механізм розвитку людських ресурсів на різних рівнях управління національною економікою, який би дозволив розкрити економічний потенціал України. Дана обставина обумовлює необхідність продовження наукових досліджень у сфері управління розвитком людських ресурсів [25; 80; 249].

Термін економічний потенціал держави можна розглядати, як сукупність усіх наявних ресурсів, їх оптимальну структуру, а також можливості й уміння їх ефективного використання [116, С. 13]. Відповідно розкриття економічного потенціалу держави передбачає ефективне управління ресурсами. З позиції ресурсного підходу, структуру будь-якої держави можна представити у вигляді сукупності територіальних, природних, людських, фінансових, речовинних, неречовинних і часових ресурсів [216].

І в даному аспекті унікальним ресурсом є людські ресурси – люди, які будучи ресурсом, здійснюють управління іншими ресурсами, визначають їх структуру і творчо трансформують, створюючи предмети і засоби праці. Роль людських ресурсів в суспільстві багатообразна (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Роль людських ресурсів у суспільстві

Людські ресурси є суспільством в цілому (середовищем сукупності всіх людей), елементом глобальних суспільних систем (природною, біологічною, технічною, економічною, соціальною і управлінською), одночасно суб'єктом виконання і суб'єктом впливу загальнодержавної політики (що складається з природоресурсної, науково-технічної, інноваційної, виробничої, економічної, регіональної, зовнішньої, соціально-культурної і екологічної політики), рушійною силою, джерелом і метою людського розвитку, основою економічного потенціалу підприємств, регіонів і країн [222]. І історичний аналіз становлення світової економіки показує, що чисельні вікові проблеми ефективного використання потенціалу держав обумовлені, перш за все, неефективним управлінням людськими ресурсами – тобто неякісним менеджментом і державним управлінням.

Структура людських ресурсів в державі багатогранна і її можна представити у вигляді схеми (рис. 4.3). Традиційно, в сучасній економічній

літературі головна увага приділяється особам здібною до виконання трудових функцій, яких називають робочою силою (люди будь-якого віку здатні себе самообслуговувати і хоч би частково працювати в домашньому господарстві або в організаціях) і трудовими ресурсами (переважно люди працездатного віку мають освіту, кваліфікацію і здатні працювати відповідно до вимог Кодексу законів про працю України).

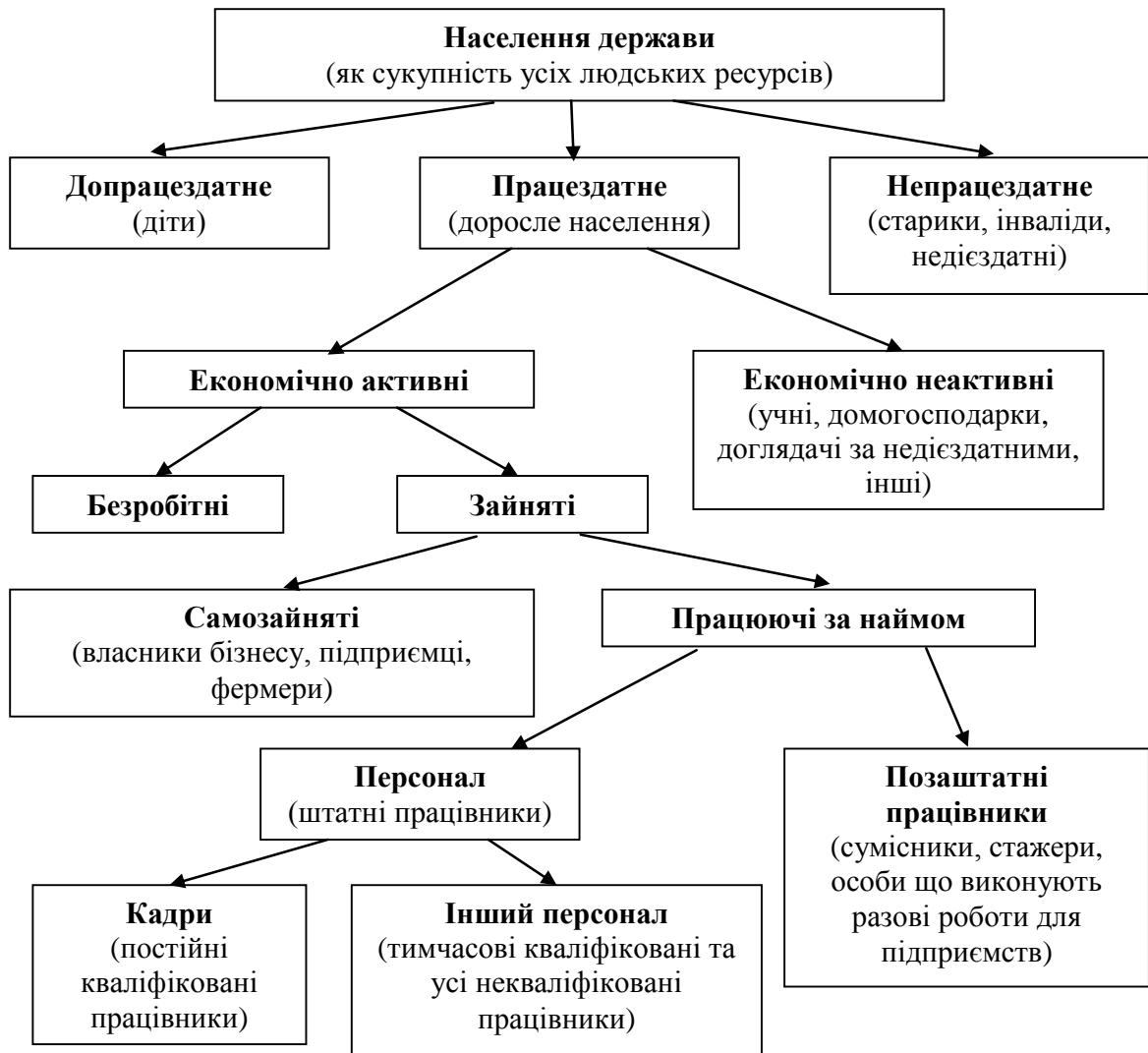


Рис. 4.3. Структура людських ресурсів

Проте в контексті розвитку людських ресурсів (тобто їх прогресивного якісного удосконалення), необхідно враховувати, що все населення держави живе в інформаційному полі, що полягає, з одного боку, із спілкування з членами сім'ї, родичами, знайомими, сусідами, колегами по роботі, персоналом підприємств і так далі, а з іншого боку, з інформації від засобів масової інформації і виробників інформаційних продуктів, що наводить до збільшення залежності людського капіталу сучасної людини від дій зовнішнього середовища. Крім того, частина людських ресурсів не може розвинути свій людський капітал або його втрачає унаслідок залежності від членів сім'ї (фінансова залежність від батьків або чоловіка, догляд за дітьми,

робота в домашньому господарстві). Тому з врахуванням складності структури людських ресурсів, розкриття економічного потенціалу країни може бути здійснене лише при ефективному управлінні розвитком людських ресурсів на різних управлінських рівнях. На наш погляд, заходи щодо активізації розвитку людських ресурсів в Україні можуть бути представлені у вигляді нижченаведеної схеми (рис. 4.4).



Рис. 4.4. Заходи щодо активізації розвитку людських ресурсів в Україні

Зовнішніми заходами дії на наявні в Україні людські ресурси – громадян України і іноземців, офіційно зайнятих у сфері суспільного виробництва, можуть бути дії: державної влади і місцевої самоврядності, суспільних партій і організацій, підприємств. Для активізації розвитку людських ресурсів в Україні в першу чергу необхідно активізувати увагу науковій громадськості на питанні управління розвитком людських ресурсів, з метою розробки нових ідей і фундаментальних відкриттів у сфері реалізації людського капіталу. Для цього необхідно узагальнити світовий досвід досягнень учених що працювали і працюють в даному напрямі (С. Алкайр, М. Армстронг, Р. Беккер, Е. Брукінг, М. Десаї, А. Маршалл, М. Мелоун, М. Нуссбаум, І. Робейнс, А. Сен, Л. Едвінсон й інші) і міжнародних організацій (ПРООН, МОП, ЮНЕСКО, Римський клуб тощо), адаптувати кращі механізми для українських реалій і створити ефективну національну систему українського менеджменту і державного управління. Виконання даного комплексу завдань передбачає навчання, підвищення кваліфікації і мотивацію науково-педагогічних кадрів, держслужбовців, менеджерів, що самозанятих і вчаться. Стратегічним орієнтиром даного напрямку є формування нового покоління українських менеджерів і державних управлінців.

Обов'язковим допоміжним засобом розвитку людських ресурсів в Україні виступає популяризація в суспільстві ідеї саморозвитку. Саморозвиток людських ресурсів передбачає формування у людини (починаючи з дитячого віку і до кінця його трудової діяльності) світогляду що передбачає необхідність максимально повного розкриття свого людського потенціалу шляхом постійного навчання і вдосконалення.

Відносно потенційних людських ресурсів, необхідно враховувати, що в даний час за межами України знаходяться близько 5-6 млн. наших співвітчизників, які мають досвід роботи за кордоном, значна їх частина сформувала себе як нові особи, розширила свій людський капітал і придбала нові можливості. Наші співвітчизники своєю працею приносять користь іншим державам розвиваючи їх економічний потенціал і більшість з них не бажає повертатися до України через відсутність цивілізованих умов для життя і можливості реалізації людського потенціалу. Тому зміна макроекономічного середовища і стимулювання реєміграції є можливістю прискорення розкриття економічного потенціалу України.

У сучасних умовах глобалізації суспільства, розкриття економічного потенціалу країни неможливе без залучення іноземних людських ресурсів. У контексті розвитку українських людських ресурсів важливого значення набуває інтелектуальна імміграція іноземних учених, науково-педагогічних кадрів і фахівців-практиків, які своєю діяльністю сприяли б підвищенню конкурентоспроможності національної економіки.

На наш погляд, виконати запропоновані заходи щодо активізації розвитку людських ресурсів в Україні й розкрити її економічний потенціал, виявляється можливим при створенні “акумуляуючої основи розвитку людських ресурсів”. І якщо попередня історія розвитку суспільства передбачала під “акумуляуючою основою” спільну працю, релігію, державність, національну ідею, то в даний період глобалізації суспільства (при сьогоднішньому рівні інтернаціоналізації, регіоналізації і гомогенізації) дані механізми окремо не забезпечують ефективного управління і не дають передумов для продуктивного розвитку людських ресурсів. Тому ми пропонуємо розробити концепцію розвитку людських ресурсів в Україні, засновану на унікальності нашої держави у сфері релігійної спадщини, історичного досвіду побудови соціалізму, культурної самобутності, геополітичної привабливості території, наявного природоресурсного потенціалу і незалежності. При цьому, необхідно враховувати, що реалізація концепції розвитку людських ресурсів і запропонованих заходів в Україні, не може бути якісно здійсненою протягом короткострокового горизонту шляхом директивних розпоряджень або економічних важелів управління, а повинна стати основою загальнодержавної політики в стратегічному періоді, яка і консолідує українське суспільство в цілому.

Але при цьому необхідно враховувати наслідки впливу сучасної фінансової кризи, які відчувають майже усі суб'єкти світового господарства. Під впливом негативних економічних чинників, таких як зміна кон'юнктури на світових ринках, коливання цін на енергоносії, збільшення рівня інфляції, підвищення цін на виробничі продукти і послуги, скорочення виробництва, проблеми у функціонуванні фінансового ринку, перебої у роботі комерційних банків, банкрутства підприємців і зменшення податкових надходжень до державних бюджетів, у країнах поступово зменшується рівень соціального захисту та охорони здоров'я населення, скорочуються соціальні й екологічні програми, знижуються стандарти життя. Підприємства

уповільнюють динаміку свого економічного зростання, через це відбуваються звільнення працівників, змінюється структура зайнятості, зменшується оплата праці, обмежуються заходи щодо розвитку людських ресурсів. Ця ситуація вимагає розгляду питання визначення впливу глобальної фінансової кризи на розвиток людських ресурсів.

Розвиток людських ресурсів є необоротною, спрямованою та закономірною зміною сукупності трудових якостей людей, які використовуються суб'єктами господарювання у вигляді ресурсу. Розвиток людських ресурсів може бути прогресивним і регресивним. Часто розвиток ототожнюється з прогресом, проте односпрямованого прогресу у вигляді лінійного розвитку в суспільстві не існує. Зміни у розвитку людських ресурсів відбуваються циклічно і хвилеподібно. Загальною тенденцією є те, що при зростанні економіки у країні створюються передумови для прогресивного розвитку людських ресурсів, а у разі кризових явищ відбувається стагнація та регрес розвитку людських ресурсів, що у наступному слугує підґрунтям нової стадії прогресу і в цілому є позитивним явищем.

Але, на наш погляд, нинішня фінансова криза відрізняється від попередніх тим що вона є глобальною, для більшості світового населення несподіваною, створена позаекономічними чинниками, швидко порушує динаміку розвитку багатьох звичних і вже традиційних для останніх десятиріч площин соціально-економічної діяльності суспільства, за своїм потенціалом дуже глибокою і тривалою. Можна припустити, що ці особливості обумовлені довгостроковою невирішеністю глобальних проблем людства. Так, внаслідок демографічних проблем, у країнах загострюється загальносвітова екологічна, продовольча, енергетична та виробнича проблеми. Зайвими для національних ринків праці стають їх людські ресурси. В умовах скорочення виробництва та згортання інвестиційної діяльності у економічно розвинутих країнах поширюється безробіття серед місцевого населення, внаслідок чого вивільняються та повертаються на батьківщину іноземні трудові мігранти тим самим здійснюючи ще більше навантаження на їх слабкі національні ринки праці. Зменшується фінансування науки та освіти, уповільнюється науково-дослідна діяльність, гальмуються інноваційні проекти, що завдає великої шкоди розвитку НТП. Не вирішуються проблеми подолання бідності та відсталості. Відбувається наростання політичної конфронтації, військових конфліктів і військового протистояння держав, у наслідок чого продовжується мілітаризація та зростає обсяг небезпечного військового озброєння.

Враховуючи передумови виникнення та фактичні наслідки глобальної фінансової кризи необхідно підкреслити ту обставину що вона несе великий негативний потенціал для світової економіки в цілому та для розвитку людських ресурсів зокрема. І якщо у період останніх десятиріч вищенаведені глобальні проблеми людства не були вирішені, то у сучасних умовах на них не вистачає коштів і вони будуть ще більше загострюватися. Окрім цього, треба звернути увагу на те що у ХХ сторіччі країни були менш

глобалізованими, мали більш міцну національну валюту та відносно швидко виходили із кризового стану за рахунок екстенсивного руху капіталу та ресурсів, то сучасна масштабна фінансова криза на початку XXI сторіччя уповільнює можливість відтворення втраченого людського капіталу певних країн.

Ці обставини вимагають розробки глобальної концепції розвитку людських ресурсів, як на рівні підприємств, так і в системі державного та наддержавного управління. Але це треба здійснювати не з позиції заходів протидії глобальній фінансовій кризі, а з позиції використання її впливу і наслідків у контексті концентрованого довгострокового розвитку людського потенціалу у суспільстві. На наш погляд, для прогресивного розвитку людських ресурсів (у вигляді підвищення трудового потенціалу і рівня конкурентоспроможності працівників), на підприємствах доцільно створити і постійно використовувати у межах управлінської системи підсистему управління розвитком персоналу. На рівні державної політики для розвитку людських ресурсів доцільно розробити національну програму сталого розвитку людських ресурсів України, яка б була врахована при здійсненні державної демографічної, економічної, науково-технічної, інноваційної, інвестиційної, соціальної, регіональної та зовнішньоекономічної політики. На наднаціональному рівні Україні, як члену багатьох міжнародних організацій доцільно активізувати діяльність щодо участі у міжнародних економічних програмах і проектах які враховують питання сталого розвитку вітчизняних людських ресурсів.

Відповідно для забезпечення конкурентоспроможності людських ресурсів важливого значення набуває маркетинг людських ресурсів. Маркетинг людських ресурсів можна розглядати як вид управлінської діяльності, спрямований на визначення і покриття потреби в працівниках. У широкому значенні – це є певною філософією і стратегією управління людськими ресурсами, а у вузькому – це особлива функція служб управління людськими ресурсами. Фахівці, які займаються маркетингом людських ресурсів повинні, з одного боку, досліджувати ринок праці, шукати, набирати та відбирати необхідних кандидатів, а з іншого – планувати, оцінювати, адаптувати, навчати і контролювати власний персонал. Практичний зміст заходів маркетингу людських ресурсів складається із: аналізу кадрового потенціалу; визначення потреби в персоналі; прогнозування і планування персоналу; аналізу ринку праці; зв'язків із зовнішніми джерелами забезпечення персоналом (реклама, взаємодія із посередниками, профорієнтація); пошуку, набору і відбору кадрів; оцінки діяльності персоналу; навчання і розвитку персоналу; управління маркетингом персоналу; розробки стратегії управління людськими ресурсами та кадрової політики; організування стратегічного маркетингу людських ресурсів.

Головне завдання маркетингу людських ресурсів полягає у приведенні системи підготовки працівників у відповідність до попиту на робочу силу на ринку праці сьогодні, завтра і в майбутньому. Отже, якщо розглядати маркетинг людських ресурсів як ринкову концепцію то він має узгоджувати

цілі діяльності суспільних систем (держави, регіонів, підприємств) із існуючою в часі кількістю та якістю людських ресурсів. Фактично, маркетинг людських ресурсів постає складовою частиною державної кадрової політики.

У сучасних умовах для забезпечення стійкого розвитку національної економіки необхідно активізувати роль маркетингу людських ресурсів в системі управління державою. Маркетинг персоналу повинен стати концептуальною основою розробки поглядів, ідей та положень у сфері: аналізу національної економіки; визначення відповідності парадигми розвитку держави суспільним загальносвітовим тенденціям; вивчення запитів і потреб робочої сили та найповнішого їх задоволення; аналізу кадрового потенціалу трудових ресурсів та якості його використання; організації комунікаційної діяльності.

Також доцільним є поширення сфери застосування маркетингу персоналу на рівні людського капіталу працівників як економічного інструменту спрямованого на усебічний людський розвиток людини-працівника у духовному, матеріальному, родинному, професійному і матеріальному аспектах. А світова економічна динаміка викликає необхідність посилення уваги використанню маркетингу на особистісному і родинному рівнях, приділяючи значну увагу саморозвитку, самоосвіті, самоменеджменту та самомаркетингу.

Розвиток людства і його конкретні прояви у технічній, економічній або іншій площині, завжди обумовлений протиріччями, невизначеністю та виникненням нестандартних обставин. Світ, на початку третього тисячоріччя характеризується прискоренням економічної динаміки та ускладненням мегасередовища, що вимагає опанування реалій сьогодення та майбутнього. Саме ця проблематика викликає необхідність забезпечення: конкурентоспроможності України у майбутньому глобалізованому суспільстві, волевиявлення громадян, можливості розкриття соціально-економічного та людського потенціалу, побудови підґрунтя до входження у нові сторіччя. Тому дослідження питання розкриття економічного потенціалу України є першочерговим завданням сьогоденних реалій. І у сучасних умовах розкрити економічний потенціал України доцільно шляхом активізації розвитку людських ресурсів за рахунок оптимізації форм людського розвитку, саморозвитку, маркетингу людських ресурсів та державної міграційної політики. Подальшою перспективою розгортання наукових досліджень в даній сфері може бути розробка концепції розвитку людських ресурсів в Україні і практичних рекомендацій щодо її реалізації.

ВИСНОВКИ

Динаміка розвитку економіки України свідчить про неповне використання національного господарського потенціалу. Перетворення у національній економіці привели до різкого спаду виробництва, зниження темпів оновлення виробничих фондів, скорочення об'ємів капітальних вкладень і ослаблення соціальної орієнтації суспільних трансформацій. Тому в монографії розглянуто теоретичні основи та сучасний стан функціонування системи управління виробництвом у національній економіці, а також запропоновано організаційно-управлінські заходи подальшого розвитку системи управління виробництвом, які надають додаткову динаміку та дозволяють більш повно реалізувати конкурентні переваги. Виконане наукове дослідження надає можливість зробити наступні висновки.

Визначення змісту і структури виробництва у національній економіці доводить що виробництво постає основою життєдіяльності суспільства і є цілеспрямованою діяльністю людей, у напрямку перетворення ресурсів у товари та послуги для задоволення потреб споживання. Структура суспільного виробництва має наступні виміри: натуральний та товарний, а також матеріальний та нематеріальний. Процес виробництва сполучає такі складові як: мета праці, праця людини, предмети праці, засоби праці та продукт праці. У ідеальному уявленні взаємодія продуктивних сил та виробничих відносин повинно сполучати такі процеси як залучення факторів виробництва, виробничу діяльність, створення товарів, капіталу та відтворення факторів виробництва.

Розгляд особливостей організації системи управління виробництвом засвідчує про наявність різноманітних форм суспільної організації виробництва (концентрація, спеціалізація, кооперація, комбінування). Процес організації системи управління виробництвом передбачає на основі врахування принципів управління, цілей, функцій, методів, закономірностей управління і за рахунок факторів вибору та інформаційних процесів, прийняття управлінських рішень для отримання оптимального господарського результату.

Дослідження методологічних основ управління виробництвом доводить що організаційно-економічний механізм прийняття управлінських рішень складається із визначення цілей прийняття управлінських рішень, врахування факторів прийняття управлінських рішень, виявлення напрямів прийняття управлінських рішень, розробки моделі прийняття управлінських рішень, застосування конструктивних принципів прийняття управлінських рішень, вибору методів прийняття управлінських рішень. При цьому управлінські рішення є визначальними для підвищення ефективності виробництва і саме вони потребують головної уваги щодо подальшого удосконалення.

Аналіз результатів функціонування існуючої системи управління виробництвом в економіці України засвідчив про погіршення стану виробництва в Україні та недостатнє відтворення факторів виробництва. Не

розкриття виробничого потенціалу національної економіки пов'язане із багатьма економічними, соціальними та політичними факторами внутрішньої та зовнішньодержавного середовища. Поетапне скасування централізованого державного управління виробництвом не супроводжувалося відповідними змінами низових систем управління і самостійного господарювання в ринкових умовах, що ускладнювалися.

Низька результативність розвитку матеріального виробництва пояснюється не тільки поточними економічними проблемами, а й відсутністю комплексного підходу до організації системи управління виробництвом на різних управлінських рівнях. Особливого значення набуває вивчення світового й вітчизняного досвіду розробки методології підготовки та прийняття управлінських рішень, і насамперед у тій сфері, що використовується при формуванні сучасних високоефективних виробничо-управлінських рішень. Сучасний стан функціонування системи управління виробництвом в економіці України доводить про необхідність розробки нової системи управління виробництвом для різних управлінських рівнів.

При визначенні перспективних напрямів розвитку системи управління виробництвом необхідно розробити нові підходи до її організації які б забезпечили прогресивне перетворення продуктивних сил та потрібну спрямованість трансформації виробничих відносин. Проблеми дієвості системи управління виробництвом на мікрорівні залежать від вирішення питань на мезо- і макрорівні. Але побудову нової системи управління або пошук нових шляхів розвитку існуючої необхідно розроблювати та узгоджувати на державному рівні. Її розвиток повинен ґрунтуватися на перспективних напрямках: удосконалення відтворювальних пропорцій, формування ефективної галузевої структури економіки, оптимізації територіальної, зовнішньоекономічної та соціальної структури економіки, а також на заходах структурного реформування економіки, серед яких можна виділити інформатизацію та стандартизацію процесу прийняття управлінських рішень.

Розроблена система управління виробництвом у національній економіці передбачає: спрямування на вдосконалення системи управління виробництвом, підвищення конкурентоспроможності економіки та забезпечення добробуту населення; врахування принципів управління виробництвом, етапів трансформації виробничих систем, стратегічних цілей, середовища, узгодження інтересів; застосування методів, функцій, економічної політики, інструментів управління виробництвом, ресурсів, стандартизації та оптимізації управлінських рішень, інформатизації процесу управління виробництвом; отримання результату у вигляді конкурентоспроможних товарів при використанні нових способів оцінки; моніторинг заходів державного контролю, стандартизації, сертифікації, суспільного контролю та корегування завдяки заходам державного управління економікою з подальшим відновленням даного циклу.

Формування заходів оптимізації системи управління виробництвом пропонується здійснити за рахунок стандартизації управлінських рішень у

вигляді: системного підходу, декомпозиції системи управління виробництвом, використання стандартних форм документообігу, розділення та поєднання елементів системи управління виробництвом, що забезпечує раціоналізацію управління стосовно умов, що змінюються, розвиток функціонометрії, унаочнення потоків інформації і алгоритмів її обробки, можливість реалізації корисних властивостей кожного елементу системи, створення нові якості у виробничого об'єкту, підсилення потенціалу суспільного розподілу праці і дієвість системи управління.

Забезпечення дієвості розвитку системи управління виробництвом найбільш доцільно здійснити шляхом активізації використання інформаційних систем, які можуть бути застосовані у вигляді науково-методичної основи не тільки для розробки загальної стратегії стійкого розвитку виробництва, але й для контролю усієї сфери суспільних відносин в площині обміну, розподілу, накопичення та споживання.

Дослідження перспективних зрушень у науково-методичних основах управління розвитком виробництва у національній економіці свідчить про необхідність подальшого удосконалення системного підходу до управління розвитком суб'єктів господарювання на основі врахування системного середовища, структури системи, механізму управління системою та динаміки її розвитку;

Визначені авторські науково-методичні основи проектування і розробки організаційно-управлінських заходів прогресивного розвитку й економічного зростання національної економіки та її складових елементів відповідають спрямуванню глобального економічного розвитку людства, а також є адекватними національній системі менеджменту.

Запропонована парадигми економічного розвитку України у XXI сторіччі враховує світогляд нації, ідеологію держави, принципи державного розвитку, систему державного управління та пріоритети господарювання, спрямована на усебічний розвиток національної економіки за рахунок оптимізації ролі виробництва, обміну, розподілу та споживання.

Розкриття економічного потенціалу України пропонується здійснити шляхом активізації розвитку людських ресурсів на основі оптимізації форм людського розвитку та саморозвитку, маркетингу персоналу та державної міграційної політики.

Перспективним напрямом подальших розробок є визначення прикладних аспектів механізму розвитку системи управління виробництвом у національній економіці в умовах майбутніх глобалізаційних викликів світової економічної динаміки.

В цілому у монографії розроблено організаційно-управлінські заходи розвитку системи управління виробництвом у національній економіці. Оригінальність запропонованого наукового дослідження полягає в тому, що авторами здійснено розкриття господарського потенціалу виробництва на різних управлінських рівнях національної економіки, а запропоновані результати є своєчасними та адекватними сьгоднішнім реаліям і майбутнім викликам XXI сторіччя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України / К.: Преса України, 1997. – 80 с. ISBN966-03-2862-1
2. Господарський кодекс України. – Х.: ТОВ «Одіссей», 2005. – 240 с. – ISBN 978-966-633-766-8.
3. Цивільний кодекс України. – Х.: ТОВ «Одіссей», 2005. – 424 с. – ISBN 978-966-633-723-1.
4. Закон України “Про власність”: від 7 лютого 1991 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 20.- Ст.249. – ISSN 0320-7978.
5. Закон України “Про інноваційну діяльність”: від 4 липня 2002 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2002, № 36, ст.266. – ISSN 0320-7978.
6. Закон України “Про захист від недобросовісної конкуренції”: від 7 червня 1996 р.// Відомості Верховної Ради України. – 1996.- № 36.– Ст. 164. – ISSN 0320-7978.
7. Закон України “Про патентування деяких видів підприємницької діяльності”: від 23 березня 1996 р. // Відомості Верховної Ради України.1996.- № 20.- С.82. – ISSN 0320-7978.
8. Закон України “Про приватизацію майна державних підприємств”. від 4 березня 1992 р. № 2163-ХІІ / Голос України – 1992 -22 квітня.
9. Закон України “Про режим іноземного інвестування”: від 19 березня 1996р. // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 19. – С. 80. – ISSN 0320-7978.
10. Концепція науково-технологічного та інноваційного розвитку України / Постанова Верховної Ради України від 13 липня 1999 р. № 916-XIV.
11. Положення “Про державну науково-технічну програму”: затв. постановою Кабінету Міністрів України від 10 жовт. 1995 р. № 796. [Електронна інформ.-довідк. система "Консультант", версія 3.01].
12. Положення "Про спостережну раду", затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 19.07.1993 р. № 556.
13. Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження порядку перетворення в процесі приватизації державних підприємств у відкриті акціонерні товариства”: від 07.12.1992 р. № 686.
14. Постанова Кабінету Міністрів України “Про призначення голови правління та членів спостережної ради Державної акціонерної холдингової компанії “Дніпропетровський машинобудівний завод”: від 4 березня 1996 р. № 283.
15. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки) "Шляхом Європейської інтеграції" / Авт. кол.: А.С.Гальчинський, В.М.Геєць та ін.; Нац. ін-т стратег, дослідж., Ін-т екон. прогнозування НАН України, М-во економіки та з питань європ. інтегр. України. – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. – 416 с. – ISBN 966-773-68-Х
16. Указ Президента України “Про корпоратизацію підприємств” від 15.06.1993 р. зі змінами, внесеними 21.08.1993 р.

17. Указ Президента України “Про створення Державної акціонерної холдингової компанії “Дніпропетровський машинобудівний завод”: від 16 листопада 1995 № 1056/95.
18. Авілова В. Холдинги як реальність нової економіки / В. Авілова // Російський економічний журнал. – 1994. – № 2. – С. 24-29. – ISSN 0130-9757.
19. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах / Акофф Рассел. – М.: Советское радио, 1972. – 223 с.
20. Александров В.В. Функціонування економічної системи / В.В. Александров. – Х.: Основа, 1999. – 426 с.
21. Амоша О.І. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення / О.І. Амоша // Економіст. – 2005. – №6. – С. 28-33. – ISSN 1810-3944.
22. Англійсько-український словник термінів і понять з державного управління [укл. Г. Райт та ін.; пер В. Івашко]. – К.: Основи, 1996. – 128 с. – ISBN 966-500-015-2.
23. Ансофф И. Стратегическое управление / Игорь Ансофф : [сокр. пер. с англ.]. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
24. Аппарат государственного управления: интересы и деятельность. / В.Ф. Сиренко, В.В. Цветков, Е.Б. Кубко и др. – К.: Наук.думка, 1993. – 168 с. – ISBN 5-12-003799-2.
25. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ, под ред. С. К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2008. – 832 с. – ISBN 978-5-88782-415-4.
26. Артюшин Л.М. Теория автоматического управления / Артюшин Л.М., Машков О.А., Сивов Н.С.– К.: КИВВС, 1995. – 628 с.
27. Атаманчук Г.В. О целостности государства и государственного управления (решение проблемы) / Г.В. Атаманчук // Власть. – 2001. – №12. – С. 24-31. – ISSN 2071-5358.
28. Атюшкіна В.В. Організаційні форми управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на підприємствах машинобудування : зб. наук. праць за матеріалами міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 жовт. 2008 р.: у 3 ч. / зб. наук. пр. : у 3 ч. / В.В. Атюшкіна. – К. : РВПС України НАН України, 2008. – Ч. 2. – 405 с. – ISSN 1818-4170.
29. Афанасьев В.Б. „Три мифа” – три ошибки: экономический шпионаж и ваш бизнес // Антикризисный менеджмент, 2007. – № 6. – С. 35-38.
30. Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом / Виктор Григорьевич Афанасьев. – М.: Политиздат, 1977. – 382 с.
31. Бабицький А. Економіка виробництва: теоретичні і практичні аспекти / А. Бабицький // Економіка України. – 2007. – № 9. – С. 63–71. – ISSN 0131-775X.
32. Баев Л.А. Интенсивная самоорганизация экономических систем: Концепция, теория, модели / Леонид Александрович Баев. – Челябинск: ЧГТУ, 1992. – 268 с.
33. Бажал Ю. Знаннєва економіка: теорія і державна політика // Економіка і прогнозування. – 2003. – №3. – С. 71-86. – ISSN 1605-7988.

34. Баймуратов М. Законодавство України про місцеве самоврядування: актуальні питання реалізації // 36. наук. пр. УАДУ / За заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. – К.: Вид-во УАЦУ, 1999. – Вип. 1. – С. 300-302.
35. Бакуменко В.Д. Тенденции и факторы влияния трансформации государственного управления на принятие государственно-управленческих решений // Вестник Московского университета. Сер. 21, Управление (государство и общество). – 2007. – №4. – С.17-26. – ISSN 2073-2643
36. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики. Монографія / Валерій Данилович Бакуменко. – К.: вид-во УАДУ. – 2000. – 328 с. – ISBN: 966-619-009-5.
37. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент / Серия „Краткий курс”. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 208 с. – ISBN: 5-272-00228-8.
38. Батурич А.Н. Моделирование экономических систем (целевой подход) / Александр Николаевич Батурич. – М.: Изд-во МГУ, 1987. – 86 с.
39. Батчиков С. Заглядывая в будущее // Экономические стратегии. 2007 – №05-06. – С. 18-23. – ISSN 1680-094X.
40. Бертуланфи Л. фон История и статус общей теории систем // Системное исследование: Ежегодник. – М.: Мир, 1973.
41. Белов О.Ф. Про стратегію розвитку України: до розробки проекту "Україна-2010" / О.Ф. Белов, В.М. Геєць, С.І. Пирожков // Стратегічна панорама. – № 1-2. – 1998. – С. 31-34.
42. Биков Г. М. Потенціал маркетингу в системі управління діяльністю промислових підприємств / Г. М. Биков, В. П. Колесніков, С. Е. Сардак // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ : ДНУ. – 2005. – Випуск 203. – С. 759–763.
43. Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента: в 2-х т. / Игорь Александрович Бланк. – К.: „Итем ЛТД”, 2004. – 672 с. – ISBN: 5-901620-57-7, 966-521-251-6.
44. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. 2-е изд. / Игорь Александрович Бланк. – К.: „Итем ЛТД”, 2006. – 776 с. – ISBN: 966-521-256-7.
45. Блейк Р. Научные методы управления / Роберт Блейк : [пер. с англ.] – К.: Наукова думка, 1990. – 247 с.
46. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навч. посібник [для студ. вищ. навч. зал.] / І.М. Бойчик, М.С. Харів, М.І. Хопчан, Ю.В. Піча. – К.: Каравела, 2003. 298 с. – ISBN 966-7827-03-8.
47. Болотін В. Фінансово-промислові групи: можливості, реальність та нормотворення // Фінанси. – 1995. – № 7. – С. 8-12.
48. Браверман Э.М. Математические модели планирования и управления в экономических системах / Эммануил Маркович Браверман. – М.: Наука, 1976. – 366 с.
49. Бруацкий Е.В. Математические методы в задачах управления наукой / Е.В. Бруацкий, Л.П. Смирнов. – К.: Наук. думка, 1973. – 184 с.

50. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. К., "Основи", 2001. – 349 с.
51. Бузько И. Управление инновациями на предприятии / И. Бузько, С. Спивак // Бизнес-Информ. – 1998. – № 6. – С. 69-72. – ISSN 1560-4349.
52. Бурков В.Н. Модели и методы мультипроектного управления / Бурков В.Н., Квон О.Ф., Цитович Л.А. – М.: ИПУ РАН, 1998. – 62 с. – (Препринт).
53. Васильев А.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: організаційно-правові проблеми / А.С.Васильев – О.: АО БАХВА, 1997. – 160 с.
54. Винер Н. Кибернетика (New York – London, 1961) / Норберт Винер. – М.: Сов. Радио, 1968. – 326 с.
55. Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. – 2-е изд., перераб. и доп. / Олег Самуилович Виханский. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с. – ISBN: 5-7762-0055-5.
56. Вишневский В., Деньги нас не спасут. Почему Украина не инновационная держава / В.Вишневский, В. Дементьев // Держава. – 2009. – № 33. – С. 1–3.
57. Винслав Ю. Б. Становление отечественного корпоративного управления: теория, практика, подходы к решению ключевых проблем / Юрий Болеславович Винслав // Российский экономический журнал. – 2001. – №2. – С. 15-28. – ISSN 0130-9757.
58. Владимирова И.Г. Слияния и поглощения компаний: характеристика современной волны / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №1. – С. 26 – 41. – ISSN 1028-5857.
59. Волкова В.Н. Теория систем: учебник [для студентов вузов] / В.Н. Волкова, А.А. Денисов. – М.: Высшая школа, 2006. – 511 с. – ISBN 5-06-005550-7.
60. Воронін О. Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації ресурсного підходу / О. Воронін // Економіка України. – 2007. – № 10. – С. 29–37. – ISSN 0131-775X.
61. Воронков А.А. Методы анализа и оценки государственных программ в США / Воронков А.А. – М.: Наука, 1986. – 190 с.
62. Галушко В.П. Управленческие решения и их формализация / В.П. Галушко. – К.: Вища школа. Изд-во при КГУ, 1983. – 127 с.
63. Гальчинський А. Методологія складних систем / А. Гальчинський // Економіка України. – 2007. – № 2. – С. 4–18. – ISSN 0101-775X.
64. Гвишиани Д. М. Избранные труды по философии, социологии и системному анализу / Д. М. Гвишиани. – М. : Канон, 2007. – 671 с. – ISBN 5-88373-193-7.
65. Гвишиани Д. М. Организация и управление / Д. М. Гвишиани. – [3-е изд. перераб.] – М. : Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. – 332 с. – ISBN 5-7038-1324-7.
66. Геєць В. М. Деякі порівняльні ознаки трансформаційних моделей економіки України і Росії / В. М. Геєць // Економіка України : політико-економічний журнал. – 2005. – №5. – С. 4–17. – ISSN 0131-775x.

- 67.Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання / В. М. Геєць. – К. : Ін-т екон. прогноз., 2000. – 344 с. – ISBN 966-02-1586-X.
- 68.Герасимова Н. В. Экономическая система : генезис, структура, развитие / Н. В. Герасимова. – Минск : Наука и техника, 2000. – 351 с.
- 69.Герасимчук Н. Тенденции развития промышленности Украины на современном этапе / Н. Герасимчук // Экономика Украины. – 2002. – № 3. – С. 24–28. – ISSN 0131-7741.
- 70.Гіл Чарлз В. Л. Міжнародний бізнес : Конкуренція на глобальному ринку / Чарлз В. Л. Гіл. – К. : Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2001. – 856 с. – ISBN 966-500-072-1.
- 71.Говорушко Т. Економічна ефективність промисловості України / Т. Говорушко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 11. – С. 107–112.
- 72.Голенко Д. И. Статистические модели в управлении производством / Д. И. Голенко. – М. : Статистика, 1973. – 368 с.
- 73.Гончаров В. В. Руководство для высшего управленческого персонала в XXI веке / В. В. Гончаров. – М. : Веди, –2006, – 846 с. – ISBN 5-900003-25-6.
- 74.Гомеостатический принцип управления экономико-политическими процессами / Ю. М. Горский, А. Г. Беченов, В. Б. Козлов [и др.] // Проблемы информатизации. – 2000. – №4. – С. 30–42 с.
- 75.Горбатенко В.П. Політичне прогнозування: навч. посібник / В.П. Горбатенко, І.О. Бутовська. – К. : МАУП, 2005. – 152 с. – ISBN 966-608-384-1.
- 76.Гош О. Суперечливість зовнішньоекономічних відносин України / О. Гош // Экономика Украины. – 2006. – № 11. – С. 77-88. – ISSN 0131-775X.
- 77.Грейсон Дж., Американский менеджмент на пороге XXI века / Грейсон Дж., О’дек К. – М. : Экономика, 1991. – 319 с. – ISBN 5-282-00774-6.
- 78.Григорук А.А. Основи економічної теорії: політекономічний аспект / Григорук А.А., Палюх М.С., Литвин Л.М., Літвінова Т.Д. // За ред. Григорука А.А., Палюха М.С. – Тернопіль, 2002.
- 79.Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. – К. : Знання, КОО, 2001. – 254 с. – ISBN 966-620-111-9.
- 80.Грішнова О. А. Людський розвиток : навч. посіб. / О. А. Грішнова. – К. : КНЕУ, 2006. – 308 с. – ISBN 966-574-824-6.
- 81.Гроув. Высокоэффективный менеджмент / Гроув, Эндрю С. ; пер. с англ. – М. : Инф.-изд.дом «Филинь», 1996. – 280 с. – ISBN 5-900855-34-1.
- 82.Гудзинский А. Д. Развитие механизма управления сельскохозяйственным производством / А. Д. Гудзинский. – К. : УСХА, 1997. – 224с. – ISBN 5-7987-0022-4.
- 83.Гурне Б. Державне управління / Гурне Б. ; [пер. з франц. В. Шовкун]. – К. : Основи, 1993. – 165 с. – ISBN 5-7720-0695-9.

84. Данилишин Б. М. Интеллектуальные ресурсы в экономическом росте : пути улучшения их использования / Б. М. Данилишин, В. Куценко // Экономика Украины. – 2006. – №1. – С. 71–79. – ISSN 0131-775X.
85. Данилишин Б. М. Інвестиційна політика в Україні : Моногр. / Б. М. Данилишин, М. Х. Корецький, О. І. Даций; НАН України. Рада по вивч. продукт. сил України. – Донецьк : Юго-Восток, 2006. – 290 с. – ISBN 966-374-157-0.
86. Державне регулювання економіки / [Михасюк І., Мельник А., Крупка М., Залога З.]. – Львів : Українські технології, 2000. – 640 с. – ISBN 966-7714-24-1.
87. Державне регулювання економіки України : методологія, напрямки, тенденції, проблеми / [за ред. М.М. Якубовського]. – К. : НДЕІ М-ва екон. України, 2005. – 410 с. – ISBN 966-96456-5-4.
88. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація : Монографія / [кол. авт. ; відпов. ред. Н.Р. Нижник]. – К. : Вид-во УАДУ при Президентові України, 1997. – 448 с.
89. Джинджоян В.В. Аналітичне забезпечення формування управлінських рішень у виробничих системах / В.В. Джинджоян // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. – Вип. 231. – Т. III. – С. 511-519. – ISBN 978-966-8736-09-4.
90. Джинджоян В.В. Аспекти оцінки економічної безпеки країни / Джинджоян В.В. // Матеріали 4-ої Міжнародної наукової конференції “Соціально-економічні наслідки ринкових перетворень у постсоціалістичних країнах”. – Черкаси : ЧНУ, 2009. – Т. 1. – С. 143-146. – ISBN 978-966-353-126-7.
91. Джинджоян В.В. Економічно-торговельні відносини України з ЄС / Джинджоян В.В. // Матеріали другої міжнародної науково-практичної конференції „Європейська інтеграція та перспективи розвитку економічного потенціалу України”. – Дніпропетровськ : ТОВ „Інновація”, 2009. – С. 113-117. – ISBN 978-966-8676-65-9.
92. Джинджоян В.В. Загальні основи державної регіональної політики / Джинджоян В.В. // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції „Проблеми та шляхи вдосконалення економічного механізму підприємницької діяльності”. – Жовті Води : „Наука і освіта”, 2009. – Т. II. – С. 59-62. – ISBN 978-966-8736-06-3.
93. Джинджоян В.В. Закономірності прийняття управлінських рішень / Джинджоян В.В. // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції „Проблеми розвитку підприємництва у ринкової економіці”. – Жовті Води : „Наука і освіта”, 2008. – Т. III. – С. 300-302. – ISBN 966-7191-99-0.
94. Джинджоян В.В. Інновації як фактор конкурентоспроможності / Джинджоян В.В. // Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів „Стратегії економічного розвитку країн в умовах глобалізації”. – Дніпропетровськ : Біла К.О., 2009. – Т. 1. – С. 46-48.

95. Джинджоян В.В. Інформатизація в системі управління виробництвом / Джинджоян В.В., Конон Н.Є. // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. – Вип. 248. – Т. I. – С. 22-28. – ISBN 978-966-8736-05-6.
96. Джинджоян В.В. Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств в умовах світових інтеграційних процесів / Джинджоян В.В., Зірчук Є.Ю. // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції “Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах світових інтеграційних процесів”. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2007. – Т. 4. – С. 90-92. – ISBN 966-323-046-0.
97. Джинджоян В.В. Механізм реалізації регіональної економічної політики / Джинджоян В.В. // Матеріали другої міжнародної науково-практичної конференції „Проблеми та шляхи вдосконалення економічного механізму підприємницької діяльності”. – Дніпропетровськ : Біла К.О., 2010. – Т. II. – С. 35-37. – ISBN 978-966-2447-00-2.
98. Джинджоян В.В. Механізми і стратегічна модель розвитку системи управління виробництвом / Джинджоян В.В. // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції “Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах світових інтеграційних процесів”. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2007. – Т. 2. – С. 34-35. – ISBN 966-323-046-0.
99. Джинджоян В.В. Моделювання соціально-економічних явищ і процесів / Джинджоян В.В., Ковальчук М.В. // Матеріали 13-ої Міжнародної науково-практичної конференції “Фінанси України”. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2009. – Т. 5. – С. 22-25.
100. Джинджоян В.В. Наслідки вступу України до СОТ для галузей економіки / Джинджоян В.В., Шихова М. // Матеріали Регіональної студентської науково-практичної конференції „Приєднання України до світової організації торгівлі: наслідки і перспективи”. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – С. 211-226.
101. Джинджоян В.В. Основні економічні проблеми ракетно-космічної галузі та можливі заходи щодо її відродження / Джинджоян В.В. // Матеріали 10-ї Міжнародної молодіжної науково-практичної конференції “Людина і космос”. – Дніпропетровськ : НЦАКОМ, 2008. – С. 513.
102. Джинджоян В.В. Особливості створення і реалізації інвестиційного проекту в інноваційній сфері / Джинджоян В.В. // Матеріали Регіональної науково-практичної конференції студентів та аспірантів „Бізнес-плани інвестиційних проектів розвитку Дніпропетровщини”. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – С. 26-29.
103. Джинджоян В.В. Проблеми національної інноваційної системи України / Джинджоян В.В. // Матеріали 12-ої Міжнародної науково-практичної конференції “Фінанси України”. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – Т. 1. – С. 24-26. – ISBN 978-966-2140-03-3.
104. Джинджоян В.В. Проблеми правового регулювання конкуренції в системі національної конкурентоспроможності України / В.В. Джинджоян

- // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. – Вип. 224. – Т. II. – С. 319-328. – ISBN 966-7191-91-5.
105. Джинджоян В.В. Теоретико-методологічні основи дослідження економічних умов реформування вищої управлінської освіти / Джинджоян В.В. // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції „Галузева менеджмент-освіта в сучасних умовах”. – Дніпропетровськ : РВВ ДДАУ, 2007. – С. 38-39.
 106. Джинджоян В.В. Фактори впливу на конкурентоспроможність продукції / Джинджоян В.В. // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених “Держава та ринок: стратегія внутрішнього розвитку промислових регіонів”. – Маріуполь : ПДТУ, 2006. – С. 366-367.
 107. Джинджоян В.В. Фінансові заходи підвищення конкурентоспроможності продукції машинобудівних підприємств на світових ринках / Джинджоян В.В. // Матеріали 11-ої міжнародної науково-практичної конференції “Фінанси України”. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. – С.31-32.
 108. Джинджоян В.В. Формування пріоритетних напрямів інвестування в економіку України / В.В. Джинджоян // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2005. – Вип. 210. – Т. IV. – С. 917-929. – ISBN 966-7191-91-5.
 109. Діденко Я. Ринок праці України в аспекті національної ментальності // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 8. – С. 26–30.
 110. Добров Г. М. Беседы об управлении / Г. М. Добров, В. И. Терещенко, В. М. Глушков. – 1998. – 224 с.
 111. Дорогунцов С. Сталий розвиток в управлінні еколого-економічними системами / С. Дорогунцов, А. Федорищева, О. Ральчук // Економіка України. – 2001. – № 1. – С. 74–83. – ISSN 0131-775X.
 112. Достаточно общая теория управления [Электронный ресурс] / Сайт Академии управления // Режим доступа : <http://www.koba.ru/catalog/one/work/bk4>.
 113. Друкер П. Практика Менеджмента / Друкер П. ; [пер. с англ.]. – М. : Изд. Дом «Вильямс», 2001. – 397 с. – ISBN 5-8459-0085-9.
 114. Економіка України : стратегія і політика довгострокового розвитку / [за ред. акад. НАН України В. М. Гейця]. – К. : Ін-т екон. прогноз. ; Фенікс, 2003. – 1008 с. – ISBN 966-02-1600-9.
 115. Економічна енциклопедія : [у трьох томах]. / [редкол.: ... С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К. : Видавничий центр «Академія», 2001. – Т. 1 – 864 с. – ISBN 966-580-077-9.
 116. Економічна енциклопедія: [у трьох томах]. / [редкол.: ...С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К. : Видавничий центр «Академія», 2002. – Т. 3 – 952 с. – ISBN 966-580-145-7.
 117. Ефремов В. С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №2. – С. 95–142. – ISSN 1028-5857.

118. Єрмошенко М. М. Національні економічні інтереси : реалізація і захист / М. М. Єрмошенко // Актуальні проблеми економіки. – К. – 2001. – № 1-2. – ISSN 1993-6788.
119. Єрмошенко М. М. Стратегічна інформація та стратегічний аналіз в маркетинговому плануванні / М. М. Єрмошенко // Актуальні проблеми економіки. К. – 2002 – №1. – ISSN 1993-6788.
120. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави : національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення / М. М. Єрмошенко. – К. : КНЕУ, 2001. – 288 с. – ISBN 966-7376-65-6.
121. Журавлев П.В., Кулапов М.Н. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. / Монография. – М., 1998. – 232 с.
122. Забродский В. А. Оценка финансовой устойчивости производственно-экономических систем / В. А. Забродский. – Х. : Бизнес-Информ, 2000. – 81 с. – ISBN 966-7080-95-1.
123. Завадский И. С. Организация и психология управления трудовыми коллективами / И. С. Завадский. – К. : Урожай, 1985. – 160 с.
124. Завадський Й. С. Менеджмент: Підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.: У 2 т. Т. 2. – К.: Європейський. університет, 2002. – 640 с.
125. Залевский Л. Д. Управление сельскохозяйственным производством / Л. Д. Залевский. – К. : Вища школа, 1990. – 256 с. – ISBN 5-11-002114-7.
126. Зарембо Ю. Використання в Україні історичного досвіду швидкої відбудови виробництва / Ю. Зарембо // Економіка України. – 2004. – № 7. – С. 65–71. – ISSN 0131-775x.
127. Захаров Н. Л. “Загадка русской души”, или особенности мотивации труда российского персонала / Н. Л. Захаров // Управление персоналом. – 2005. – № 1. – С. 67–71.
128. Захарченко В. И. Инновационная система региона / В. И. Захарченко, Н. Н. Меркулов. – Одесса : Наука и техника, 2005. – 116с.
129. Звягин А. А. Национальные особенности персонала // Экономика и организация промышленного производства. – 2002. – № 2. – С. 155–161.
130. Зозульов О. Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств / О. Зозульов, А. Длігач, Н. Писаренко // Економіка України. – 2002. – № 6. – С. 41–46.
131. Ильин Н. И. Управление проектами / [Ильин Н. И., Лукманова И. Г. и др.] ; под ред. В. Д. Шапиро. – С.Пб. : ДваТри, 1996. – 610 с. – ISBN 5-900248-34-8.
132. Исаенко А. Финансовые резервы организации. Анализ и контроль / А. Исаенко. – М. : КноРус, 2007. – 199 с. – ISBN 978-5-85971-616-6.
133. Исследование динамики социальных и экономических систем : [сб. научн. тр.]. – К. : Б. И., 1993. – 72 с.
134. Інноваційна стратегія українських реформ / [Гальчинський А.С., Геєць В.М., Кінах А.К., Семиноженко В.П.]. – К.: Знання України, 2002. – 324с. – ISBN 966-95920-3-8.

135. Калін А. Інвестиційні можливості ФПГ / А. Калін // Економіка та життя. – 1995. – №15. – С. 9-13.
136. Карданская Н. Л. Основы принятия управленческих решений : учеб. пособ. / Н. Л. Карданская. – М. : Рус. деловая лит., 1998. – 288 с. – ISBN 5-89247-016-4.
137. Карлоф Б. Деловая стратегия / Карлоф Б. ; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1991. – 239 с. – ISBN 5-282-01222-7.
138. Кіндзерський Ю. Проблеми національної конкурентоспроможності та пріоритети конкурентної політики в Україні / Ю. Кіндзерський, Г. Паламарчук // Економіка України. – 2006. – № 8. – С. 19–29.
139. Кнорринг В. И. Искусство управления : Учеб. / В. И. Кнорринг. – М. : Изд. БЕК, 1997. – 288 с. – ISBN 5-85639-195-0.
140. Князєв В. М. Філософсько-методологічні засади державно-управлінських рішень / В. М. Князєв, В. Д. Бакуменко // Вісн. УАДУ. – 2000. – №1. – С. 5-19. – ISSN 966-7353-78-8.
141. Кожурин Ф. Д. Процесс управления : системное исследование и разработка на примере региона / Ф. Д. Кожурин. – М. : Мысль, 1998. – 239 с. – ISBN 5-244-00120-5.
142. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений / В. М. Колпаков. – К. : МАУП, 2000. – 504 с. – ISBN 966-608-357-4.
143. Комков Н. И. Методы анализа стратегий развития компании ОАО «Газпром» / Н. И. Комков, М. В. Кротова // Проблемы прогнозирования. – 2003. – №1. – С. 36-57. – ISSN 0868-6351.
144. Концепція адміністративної реформи в Україні / Держ. комісія з проведення в Україні адміністрат. реформи. – К. : Центр політ.-правових реформ і Центр розвитку укр. законодавства, 1998. – 62 с.
145. Концепція державної регіональної економічної політики (проект) // Регіональна економіка. – 1998. – №2. – С. 5-19. – ISSN 1562-0905.
146. Концепція сталого розвитку / [Дорогунцов С. І., Потапов В. І., Лібанова Е. М. та ін.]. – К. : НАН України: 2000. – 22 с.
147. Кругов М. И. Стратегическое управление компанией : Учебн. / М. И. Кругов. – М. : Русск. делов. лит-ра, 1998. – 768 с.
148. Крупка М. І. Фінансові інструменти державного регулювання та підтримки інноваційної сфери / М. І. Крупка // Фінанси України. – 2001. – № 4. – С. 77-84.
149. Кубко Е. Б. Программно-целевая организация государственного управления (сущность, правовая основа, хозяйственная практика) / Е. Б. Кубко ; [отв. ред. В. В. Цветков]. – К. : Наук.думка, 1988. – 232 с. – ISBN 5120000428.
150. Кузьмін О. Є. Основы менеджменту : підручн. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академ-видав, 2003. – 416 с. – ISBN 966-8226-04-6.
151. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент / О. Є. Кузьмін. – Львів : Центр Європи, 1995. – 176 с.

152. Кунц Г., О`Доннел С. Управление : системный ситуационный анализ управленческих функций : в 2 т. / Кунц Г., О`Доннел С. ; [пер. с англ; общ. ред. акад. Д.М.Гвишиани]. – М. : Прогресс, 1981. – Т. 2. – С. 42-45.
153. Куцивол В. А. Японский опыт управления персоналом / В. А. Куцивол // Управление персоналом. – 2005. – № 4. – С. 46–51.
154. Кучма Л. Д. Україна : поступ у ХХІ століття. Стратегія економічного та соціального розвитку на 2000-2004 роки : Послання Президента України до Верховної Ради України 2000 р./ Л. Д. Кучма // Урядовий кур'єр. – 2000. – 23 лют. – № 34.
155. Кхол. Й. Эффективность управленческих решений / Кхол. Й. [пер. с чешского]. – М. : Прогресс, 1975. – С.29.
156. Лазарев Б. М. Государственное управление на этапе перестройки / Б. М. Лазарев. – М. : Юрид. лит., 1988. – 320 с. – ISBN 5-7260-0007-2.
157. Лапко О. О. Розвиток системи управління науково-інноваційною сферою в Україні / О. О. Лапко // Економіка і прогнозування. – 2001. – № 1. – С. 55-62. – ISSN: 1605-7988.
158. Лем С. Куда идешь, мир? [Электронный ресурс] // Режим доступа : http://www.kulichki.com/moshkow/LEM/s_where.txt.
159. Литвак Б. Г. Управленческие решения / Б. Г. Литвак. – М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Изд-во ЗКМОС, 1998. – 248 с. – ISBN 5-88124-004-9.
160. Лукашенко О. Холдінгові компанії в економіці / О. Лукашенко // Російський економічний журнал. – 1993. – № 1. – С.61-66. – ISSN 0130-9757.
161. Лукинов І. І. Економічні трансформації (наприкінці ХХ сторіччя) / І. І. Лукинов. – К. : АТ «Книга», 1997. – 455 с. – ISBN 966-02-0308-X.
162. Маркс К. Экономические рукописи 1863-1864 гг. / К. Маркс // Капитал. – Кн. 1, Т. 49. – 537 с.
163. Месарович М. Теория управления. Менеджмент. Хрестоматия в 3 частях. Общая теория систем – основа теории управления / М. Месарович. – Минск : Изд-во: ГИУСТ БГУ, 2007. – 224 с. – ISBN 978-985-6739-70-8, 978-985-6739-69-2.
164. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; пер. с англ. – М. : Изд-во «Вильямс», 2007. – 672 с. – ISBN 978-5-8459-1060-8.
165. Методы анализа взаимодействия в экономических системах. – Новосибирск : Наука, СО, 1980. – 250 с.
166. Модели и методы исследования экономических систем. Новосибирск : Наука, СО, 1979. – 224 с.
167. Моисеев Н.Н. Пути к созиданию. – М.: Республика, 1992. – 255 с.
168. Морозов Ю. Д. Проблемы современных отечественных промышленных предприятий и пути их решения / Ю. Д. Морозов, Б. Б. Стелюк // Економіка : проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ : ДНУ. – 2005. – Випуск 205. – С. 128–135. – ISSN 1561-6908.

169. Мочерний С. В. Економічна теорія : підручник / С. В. Мочерний, М. В. Довбенко. – К. : Видавничий центр «Академія», 2004. – 856 с. – ISBN 966-580-178-3
170. Мочерний С. Інтернаціоналізація виробництва і сучасні тенденції розвитку світового господарства / С. Мочерний, С. Фомішин // Економіка України. – 2006. – № 5. – С. 47–55. – ISSN 0131-775X.
171. Мочерний С. Людина та закони її розвитку / С. Мочерний, О. Устенко // Економіка України. – 2004. – № 10. – С. 17–26.
172. Мочерний С. В. Світове господарство в умовах глобалізації. Монографія / Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Фомішин С. В. – К. : Ніка-Центр, 2006. – 200 с. – ISBN 966-521-387-3.
173. Навчальний економічний словник-довідник (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка, економічний аналіз, економіка підприємства, менеджмент, маркетинг, фінанси, банки, інвестиції, біржова діяльність, планування): Терміни, поняття, персоналії / [за наук. ред. Г. І. Башнянина і В. С. Іфтемічука]. – 2-ге видання, виправлене і доповнене. – Львів : Магнолія 2006, 2008. – 688 с. ISBN 966-8340-14-1.
174. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навчальний посібник / Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 348 с. – ISBN 966-364-165-7
175. Нагорская М. Н. Эффективность производства : роль управленческого персонала / М. Н. Нагорская. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 1998. – 240 с. – ISBN 966-02-0567-8.
176. Нижник Н. Р. Системний підхід в організації державного управління / Н. Р. Нижник, О. А. Машков. – К. : Вид-во УАДУ, 1998. – 160 с. – ISBN 966-7353-41-9.
177. Николсон Н. Развитие карьеры в организации: проблемы и опыт передовых компаний Запада / Н. Николсон // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 1. – С. 13–20.
178. Новая философская энциклопедия : в 4 т. [состав. В. С. Степин и др.]. – М. : Мысль, 2001. – Т. III. – 692 с.
179. Олійник О. В. Економічний механізм розширеного відтворення в сільському господарстві : навч. посіб. / О. В. Олійник. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 288 с. – ISBN 966-364-295-5.
180. Основи стійкого розвитку : навч. посіб. / [Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Шевченко С. М. та ін.] ; за заг. ред. Л. Г. Мельника. – Суми : Університетська книга, 2005. – 654 с.
181. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2003. – 554 с. – ISBN 966-8251-05-9.
182. Пал Л. Аналіз державної політики / Пал Л. ; [пер з англ. І. Дзюб]. – К. : Основи, 1999. – 422 с. – ISBN 966-500-146-9.
183. Паркинсон С. Н. Искусство управления / Паркинсон С. Н., Рустомджи М. К. ; пер. с англ. – М. : Агентство «ФАИР», 1997. – 272 с. – ISBN 5-88641-021-X.

184. Пахомов Ю. М. Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі / Ю. М. Пахомов, Д. Г. Лук'яненко, Б. В. Губський. – К. : Україна, 2007. – 331 с. – ISBN 966-574-427-5.
185. Пискуненко И. Ф. Экономические методы управления : лекц. для студ. / И. Ф. Пискуненко. Кишинев : КИСИ, 1978. – 43 с.
186. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений : Опережающее управление / Планкетт Л., Хейл Г. – М. : Экономика, 1984. – 168 с.
187. Пойа Д. Как решать задачу / Пойа Д. ; [пер. с англ. под ред. Ю. М. Гайдука]. – М. : Учпедгиз, 1959. – 207 с.
188. Политология : энциклопедический словарь / [общ. ред. и сост. Аверьянов Ю. И.]. – М. : Изд-во Моск. коммерч. ун-та, 1993. – 652 с.
189. Потенціал маркетингу в промисловості України : монографія / [С. Е. Сардак, В. П. Колесніков, Б. А. Кіор, В. В. Назаренко, І. М. Демиденко]. – Дніпропетровськ : ДВНЗ УДХТУ, 2008. – 160 с. – ISBN 978-966-8018-66-4.
190. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой: Пер. с англ. / Общ. ред. В.И. Аршинова, Ю.Л. Климонтовича и Ю. В. Сачкова. – М. : Прогресс, 1986.– 432 с.
191. Приятельчук О. Формування української системи менеджменту / О. Приятельчук // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Міжнародні відносини. 2006. – № 33-34. – С. 87 – 89.
192. Пуригіна О. Г. Міжнародна міграція : навч. посіб. / О. Г. Пуригіна, С. Е. Сардак. – Д. : – Вид-во ДНУ, 2009. – 352 с.
193. Пуригіна О.Г. Особливості сучасної системи залучення іноземних інвестицій в інноваційний розвиток підприємств України / Пуригіна О.Г., Джинджоян В.В. // Прометей. – Донецьк, 2006. – Вип. 3 (21). – С. 117-121.
194. Пурыгина О.Г. Индикаторы экономической безопасности страны / Пурыгина О.Г., Джинджоян В.В. // Матеріали 13-ої Міжнародної науково-практичної конференції “Фінанси України”. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. – Т. 5. – С. 76-79.
195. Радіонова І. Економічне зростання з участю людського капіталу / І. Радіонова // Економіка України. – 2009. – № 1. – С. 19–30.
196. Разумовский О. С. Методология и принципы оптимизации человеческой деятельности. Философско-методологические аспекты. / О. С. Разумовский. – Красноярск : Изд-во КГТЭИ, 2004. – 263 с. – ISBN 5-98153-038-3.
197. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 495 с. – ISBN 978-5-16-002705-0.
198. Райт Г. Державне управління / Райт Г. ; [пер. з англ.]. – К. : Оріяни, 1998. – 191 с.
199. Реформування державного управління в Україні : проблеми і перспективи / [кол. авт. ; наук. керів. В. В. Цветков]. – К. : Оріяни, 1998. – 364с. – ISBN 966-7373-08-8.

200. Решке Х., Шелле Х. Мир управления проектами / Х. Решке, Х. Шелле – М. : Аланс, 1994. – 303 с. – ISBN 5-87115-003-9.
201. Розміщення продуктивних сил України / [за ред. Є. М. Качана]. – К. : Юридична книга. – 2006. – 375 с. – ISBN 966-7791-41-6.
202. Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка : підручник / [С. І. Дорогунцов, Т. А. Заяць, Ю. І. Пітюренко та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф., чл.-кор. НАН України С. І. Дорогунцова. – [вид. 2-ге, без змін]. – К. : КНЕУ, 2007. – 992 с. – ISBN 966-574-750-9.
203. Саати Т. Аналитическое планирование: Организация систем / Т.Саати , К.Кернс; Пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1991. – 224 с. – ISBN 5-256-00380-1.
204. Саблук П., Вдовиченко М. Про соціальний захист сільського населення / П.Саблук, М. Вдовиченко // Економіка України. – 1993. – № 5. – С. 52-57 – ISSN 0131-775X.
205. Сазонец И. Л. Размещение продуктивных сил : учеб. пособие [для студ. вищ. навч. зал.] / И. Л. Сазонец, В. В. Джинджоян, О. А. Чубарь. – Д. : Изд-во ДНУ, 2008. – 352 с. – ISBN 978-966-551-264-6.
206. Сазонец І.Л. Розміщення продуктивних сил: навч. посібник [для студ. вищ. навч. зал.] / І.Л. Сазонець, В.В. Джинджоян, О.О. Чубарь. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 320 с. – ISBN 966-364-305-6.
207. Саймон Г. Менеджмент в организациях / Г.Саймон , Д. Смитбург , В.Томпсон ; сокр. Пер. с англ. – 15 изд. – М.: Экономика 1995. – 335 с. – ISBN 5-282-01840-3.
208. Самоукина Н.В. Управление персоналом: зарубежный опыт. – Санкт-Петербург: "Питер", 2003. – 302 с.
209. Сан-Диего – самый “зелёный” город США – Подробности. Новости Украины от 01.10.2009 г. [Электронный ресурс] // Режим доступа : <http://podrobnosti.ua/podrobnosti/2009/10/01/633442.html>.
210. Сардак С. Е. Види обліку в системах управління / С. Е. Сардак // Економічний простір: Збірник наукових праць. – № 15. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2008. – С. 245–251.
211. Сардак С. Э. Генезис маркетинга / С. Э. Сардак, А. В. Татаринов, А. С. Авалян // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління “Актуальні проблеми управління економічними системами”, т. VII, вип. 63, серія “Економіка”. – Донецьк, ДонДУУ 2006 – С. 123–130.
212. Сардак С. Е. Залежність трансформацій глобальних загальносуспільних систем від людського розвитку / С. Е. Сардак // Держава та регіони. – 2009. – № 6. – С. 192–196.
213. Сардак С. Е. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Е. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 6. – С. 45–51.
214. Сардак С. Е. Особливості функціонування ринку праці України та використання потенціалу саморозвитку для підвищення зайнятості

- населення / С. Е. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 7. – С. 8–12.
215. Сардак С. Е. Перспективні форми інвестування у людський потенціал на вітчизняних підприємствах / С. Е. Сардак // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 22. – С. 9–11.
216. Сардак С. Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання (Склад і управління ресурсами суб'єктів господарювання) / С. Е. Сардак // Академічний огляд. – 2008. – № 2. – С. 83–88.
217. Сардак С. Е. Проблеми дослідження міжнародної міграції населення / С. Е. Сардак // Вісник Академії митної служби України. – 2006. – № 3. – С. 73–78.
218. Сардак С. Е. Розвиток галузей промисловості України в умовах посилення економічного співробітництва країн і динамічного розвитку інтеграційних процесів у світовій економіці / С. Е. Сардак // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 10. – С. 113–117.
219. Сардак С. Е. Розвиток трудового потенціалу в системі конкурентоспроможності вітчизняних підприємств / С. Е. Сардак, Є. М. Глазирін // Економіка і регіон. – 2008. – № 1. – С. 84–87.
220. Сардак С. Е. Системний підхід до управління та розвитку суб'єктів господарювання / С. Е. Сардак // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2009. – Випуск 257. т. 1. – С. 160-164.
221. Сардак С. Е. Становлення національних систем менеджменту / С. Е. Сардак // Економіка та держава. – 2008. – № 12. – С. 36–38.
222. Сардак С. Е. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки : монографія / С. Е. Сардак, О. О. Третьяк. – Дніпропетровськ : вид-во “СВІДЛЕР А.Л.”, 2008. – 154 с. – ISBN 978-966-8490-52-1.
223. Сардак С. Е. Управління розвитком бізнесу в умовах глобалізації економіки / С. Е. Сардак // Європейський вектор економічного розвитку : Зб. наук. праць. – 2009. – Вип. 2 (7). – С. 154–159.
224. Сардак С. Е. Формування трудового потенціалу працівників промислових підприємств / С. Е. Сардак // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Випуск 231: У 9 т. – Т. III. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – С. 456–460.
225. Світова економіка : підручн. / [Філіпенко А. С., Рогач О. І., Шнирков О. І. та ін.]. – [2-ге вид., стереотип.]. – К. : Либідь, 2001. – 582 с.
226. Силов В.Б. Принятие стратегических решений в нечеткой обстановке. – М.: ИНПРОРЕС, 1995. – 228 с.
227. Сиренко В.Ф. Аппарат государственного управления: интересы и деятельность / В.Ф.Сиренко, В.В.Цветков, Е.Б. Кубков– К.: Наукова думка, 1993. – 165 с.
228. Системи підтримки прийняття рішень / За ред. д-ра. екон. наук В.Ф. Ситника. – К.: Техніка, 1995. – 162 с.

229. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА, 1998. – 346 с. – ISBN 5-86225-314-9.
230. Смерічевський С. Ф. Теоретичні основи структурних перетворень економічних систем / С. Ф. Смерічевський // Зб. наук. праць ДонДУУ “Актуальні проблеми управління економічними системами”, т. VII, вип. 63, серія “Економіка”. – Донецьк, ДонДУУ, 2006. – С. 13–23.
231. Смирнов С.И., Шапирова О.Э. Новый техногенно-психологический подход к стратегическому управлению / С.И.Смирнов, О.Э. Шапирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 5. – С. 15-23. – ISSN 1028-5857.
232. Совершенствование подготовки и использования кадров. Зарубежный опыт / Отв. за вып, А. Г. Солтан. – Кишинев, 2003. – с. 270.
233. Современное управление. Энциклопедический справочник. Том первый. – М.: «Издательство», 1997. – 584 с. – ISBN 5-7816-0024-8.
234. Старостіна У. Про роль фінансово-промислових груп. / У. Старостіна // Російський економічний журнал. – 1995. – № 4. – С. 108-109. – ISSN 0130-9757.
235. Стратегическое планирование / Под ред З.А. Уткина. – М.: Ассоц. "Тандем"; Изд-во ЗКМОС, 1998. – 440 с. – ISBN 5-88124-007-3.
236. Стратегия развития Российской Федерации до 2010 г. Проект. – М.: Фонд стратегических разработок, 2000. – 378 с.
237. Страхова О.П. О методах организации управления / О.П. Страхова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 5. – С. 3-16. – ISSN 1028-5857.
238. Суспільствознавство: Людина. Суспільство. Світ: Навч. посіб. / В. Г. Городяненко, А. В. Демичева, О. В. Ходус, Л. І. Швидка; За ред. В. Г. Городяника. – Д.: Вид-во Дніпропетр. ун-ту, 2004. – 556 с. – ISBN 966-551-149-1.
239. Сухарський В.С. Економічний словник–довідник. – Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2002. – 328 с. – ISBN 966-7924-08-4.
240. Тараненко І. В. Методологія системного дослідження конкурентоспроможності / І. В. Тараненко // Академічний огляд. – 2008. – № 2. – С. 12-23.
241. Теория управления. Терминология. Вып. 107. – М.: Наука, 1988. – 94 с.
242. Тихомиров Ю. Управление на основе закона / Ю. Тихомиров // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 3. – С. 43-48. – ISSN 0234-4505.
243. Тихомиров Ю.А. Управленческое решение. – М.: Наука, 1972. – 288с.
244. Трансформаційна економіка : навч. посіб. / [Савчук В. С., Зайцев Ю. К., Малий І. Й. та ін.]; за ред. В. С. Савчука. – К. : КНЕУ, 2006. – 612 с.
245. Тронь В.П. Стратегія прориву: Моногр. – К.: Вид-во УАДУ, 1995. – 344 с.
246. Туган-Барановский М.И. Очерки из новейшей истории политической экономики и социализма. – 6-изд. – М.: Изд-е Всерос. Центрального союза потребит. общ-в, 1918. – 260 с.

247. Україна. Цілі розвитку тисячоліття 2000+5 [Електронний ресурс] / Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй в Україні // Режим доступу : <http://www.undp.org.ua/ua>.
248. Управление сложными технико-экономическими системами: Сб. науч. трудов: – К.: Б.и., 1994. – 86 с.
249. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / під ред. проф. В. Г. Воронкової. – К. : ВД “Професіонал”, 2006. – 576 с. – ISBN 966-370-012-2.
250. Устимова Г.М. Інформаційні системи менеджменту: основні аналітичні технології в підтримці прийняття рішень: Учб. посібн. – СПб.: “ДИАСОФТЮП”, 2000. – 368 с. – ISBN 966-7683-07-09.
251. Ухлина О. Шведская интерпритация понятий инновационного менеджмента и управления персоналом // Управление персоналом. – 2001. – № 4. – 48–49.
252. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. – СПб.: Изд-во «Питер», 2002. – 400 с. – ISBN 5-94723-094-1.
253. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность и экономика России / Р.А. Фатхутдинов // Общество и экономика. – 2003. – № 1. – с. 31-43. – ISSN 0207-3676.
254. Федулова Л. І. Концептуальні засади державної регіональної промислової політики в умовах інноваційного розвитку / Л. І. Федулова // Стратегічні пріоритети. – 2008. – № 1. – С. 112–119.
255. Федулова Л. Перспективи інноваційно-технологічного розвитку промисловості України / Л. Федулова // Економіка України. – 2008. – № 7. – С. 24–36. – ISSN 0131-775X.
256. Федулова Л. Розвиток національної інноваційної системи України / Л. Федулова, М. Пашута // Економіка України. – 2005. – № 4. – С. 35–47. – ISSN 0131-775X.
257. Федулова Л. Технологічний розвиток економіки / Л. Федулова // Економіка України. – 2006. – № 5. – С. 4–10. – ISSN 0131-775X.
258. Федько В.П. Инфраструктура товарного рынка. Серия «Учебники, учебные пособия» / В.П.Федько, Н.Г. Федько – Ростов н/Д: Феникс, 2000 – 512 с. – ISBN 5-94672-113-5.
259. Философский энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА, 1997. – 576 с. – ISBN 5-86225-403-X
260. Філіпенко А.С. Україна і світове господарство: взаємодія на межі тисячоліть / А.С. Філіпенко, В.С. Будкін, А.С. Гальчинський та ін. – К.: Либідь, 2002. – 470 с. – ISBN 966-06-0210-3.
261. Фісун А. Японська модель розвитку економіки / А. Фісун // Економіка України. – 2009. – № 9. – С. 79–87. – ISSN 0131-775X.
262. Хміль Ф. Міфи зарубіжної науки менеджменту і українські реалії / Ф. Хміль // Економіка України. – 2005. – № 5. – С. 66–71.
263. Холдингові компанії в ринковій економіці. – СПб.: Гарант, 1992. – 122 с. . – ISBN 512000041X.

264. Цветков В.В. Державне управління: теорія, методологія, практика / В.В. Цветков // Вісник Академії правових наук України. – 2003. – Ст.2-3. – С. 254-272. – ISSN 1993-0909.
265. Цветков В.В., Аверьянов В.Б. Руководитель в аппарате государственного управления. (Организационно-правовые проблемы) / В.В. Цветков, В.Б. Аверьянов – К.: Наук.думка, 1988. – 344 с.
266. Чейз Р. Производственный и операционный менеджмент. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2001. – 691 с. – ISBN 5-8459-0157-X.
267. Черваньов Д.М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України / Д.М.Черваньов, Л.І. Нейкова – К.: “Знання”, КОО, 1999. – 514 с. – ISBN 966-7293-95-5.
268. Чумаченко Н.Г. Дослідження теоретичних, методологічних і прикладних проблем регіональної політики сталого розвитку / Н.Г. Чумаченко // Фінанси України., 2008. – № 11. – С. 123-124.
269. Чухно А. А. Актуальні проблеми стратегії економічного і соціального розвитку на сучасному етапі / А.А. Чухно// Економіка України. – 2004. – Ст.4. – С. 15-23. – ISSN 0131-775X.
270. Чухно А. А. Господарський механізм та шляхи його вдосконалення на сучасному етапі / А. А.Чухно // Економіка України. – 2007. – № 3. – С. 60–67. – ISSN 0131-775X.
271. Шаров Ю.П. Продуктивна функція стратегічного мислення й успішність муніципального управління / Ю.П. Шаров // Збірник наукових праць УАДУ. – 2002. – Ст.1. – С. 275-283. – ISBN 5-90085-538-4.
272. Шим Джей К. Финансовый менеджмент / К. Шим Джей, Г. Сигел Джоэл; Пер. с англ. – М.: Изд-во «Филинь», 1999 – 400 с.
273. Эддоус М. Методы принятия решений / М.Эддоус, Р. Стэнсфилд; Пер. с англ. / Под ред. член-корр. РАН Й.Й. Елисейевой. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 590с. – ISBN 966-608-357-4.
274. Экономический анализ и оптимизация развития и функционирования сложных систем: Сб. научн. тр. / Ин-т кибернетики им. В.М.Глушкова АН УССР. – К.: ИК, 1991. – 89 с. – ISBN 5770201754.
275. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. – М.: Бизнес-Информ, 1997. – 593 с. – ISBN 5-89563-006-5.
276. Эндрес А. Экономика природных ресурсов / А. Эндрес, И. Квернер; 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 256 с. – ISBN 5-94723-628-1.
277. Эшби У. Росс. Конструкция мозга / Пер. с англ. Ю.И. Лашкевича. – М.: Изд-во иностр.лит., 1962. – 432 с.
278. Юрчишин В. Нові інвестиційні виклики для України // Финансовые риски, 2006. – №2. – С. 9-14.
279. Яновский А. А. Особенности национальных систем управления персоналом / А. А. Яновский // Отдел кадров. – 2004. – № 15. – С. 4–7.
280. Янковский К. П. Организация инвестиционной и инновационной деятельности / К. П. Янковский, И. Ф. Мухарь. – СПб. : Изд-во «Питер», 2001. – 448 с. – ISBN 5-318-004-13-X.

281. Яновчик В. А. Развитие институциональной теории трансформации экономики Украины в контексте православной культуры / В. А. Яновчик. Наукові праці ДонНТУ, Серія: економічна. – 2005. – Випуск 89-3. – С. 140-145.
282. Янч Э. Прогнозирование научно-технического прогресса / Янч Э. ; [пер. с англ. ; общ. ред. и предисл. Д.М. Вишиани]. – [2-е изд., доп.]. – М. : Прогресс, 1974. – 586 с.
283. Handbook of public administration. / Edited by Jack Rabin, W. Bartly Hildreth, Gerald J. Miller, Marcel Dekker, inc. – New York and Basel, 1989. – 1096 p. – ISBN 0824700864.
284. Peter Self. Administrative Theories and Politics. – London: Georee Alien and Unwin Ltd, 1989. – 308 p. – ISBN – 0043510531.
285. Steven Cohen, William Eimicke. The new public manager. Achieving success in a changing government. – Jossey-Bass Publishers. – San Francisco, 1995. – 280 p. – ISBN 0787900877.
286. <http://industry.kmu.gov.ua> – офіційний сайт Міністерства промислової політики
287. <http://portal.rada.gov.ua> – офіційний сайт ВР України
288. <http://zakon1.rada.gov.ua> – Законодавство України з офіційного сайту ВР України
289. <http://www.adm.dp.ua> – сайт Обласної державної адміністрації Дніпропетровської області
290. <http://www.bank.gov.ua> – офіційний сайт Національного банку України
291. <http://www.kmu.gov.ua> – офіційний сайт Кабінету міністрів України
292. <http://www.me.gov.ua> – офіційний сайт Міністерства економіки України
293. <http://www.minfin.gov.ua> – офіційний сайт Міністерства фінансів України
294. <http://www.mlsp.gov.ua> – офіційний сайт Міністерства праці та соціальної політики
295. <http://www.nbuv.gov.ua> – сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського
296. <http://www.prezident.gov.ua> – офіційний сайт Президента України
297. <http://www.ukrstat.gov.ua> – офіційний сайт Державного комітету статистики України

Додаток А

Таблиця А.1

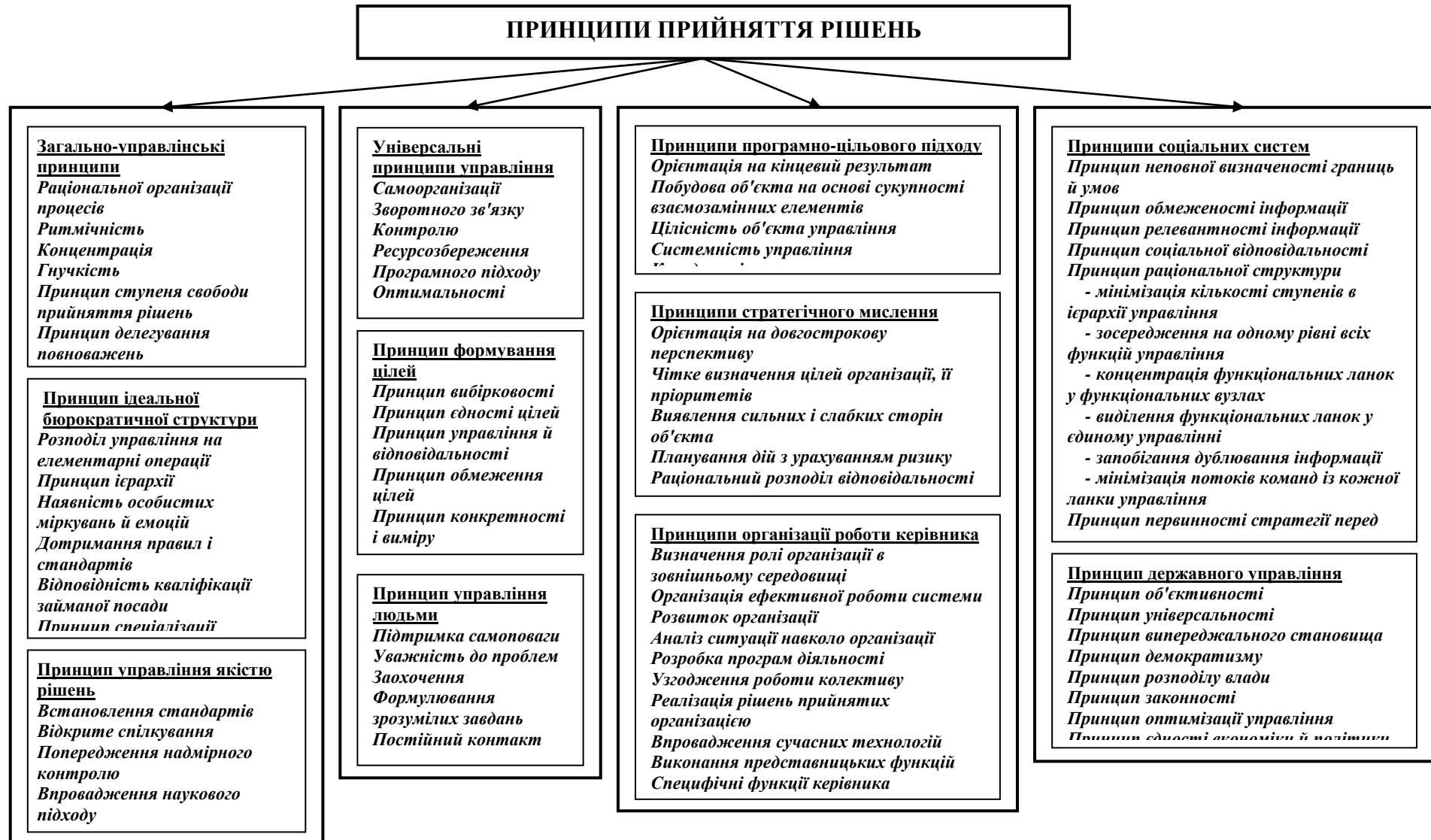
Організаційно-економічний механізм прийняття управлінських рішень



Додаток А

Таблиця А.2

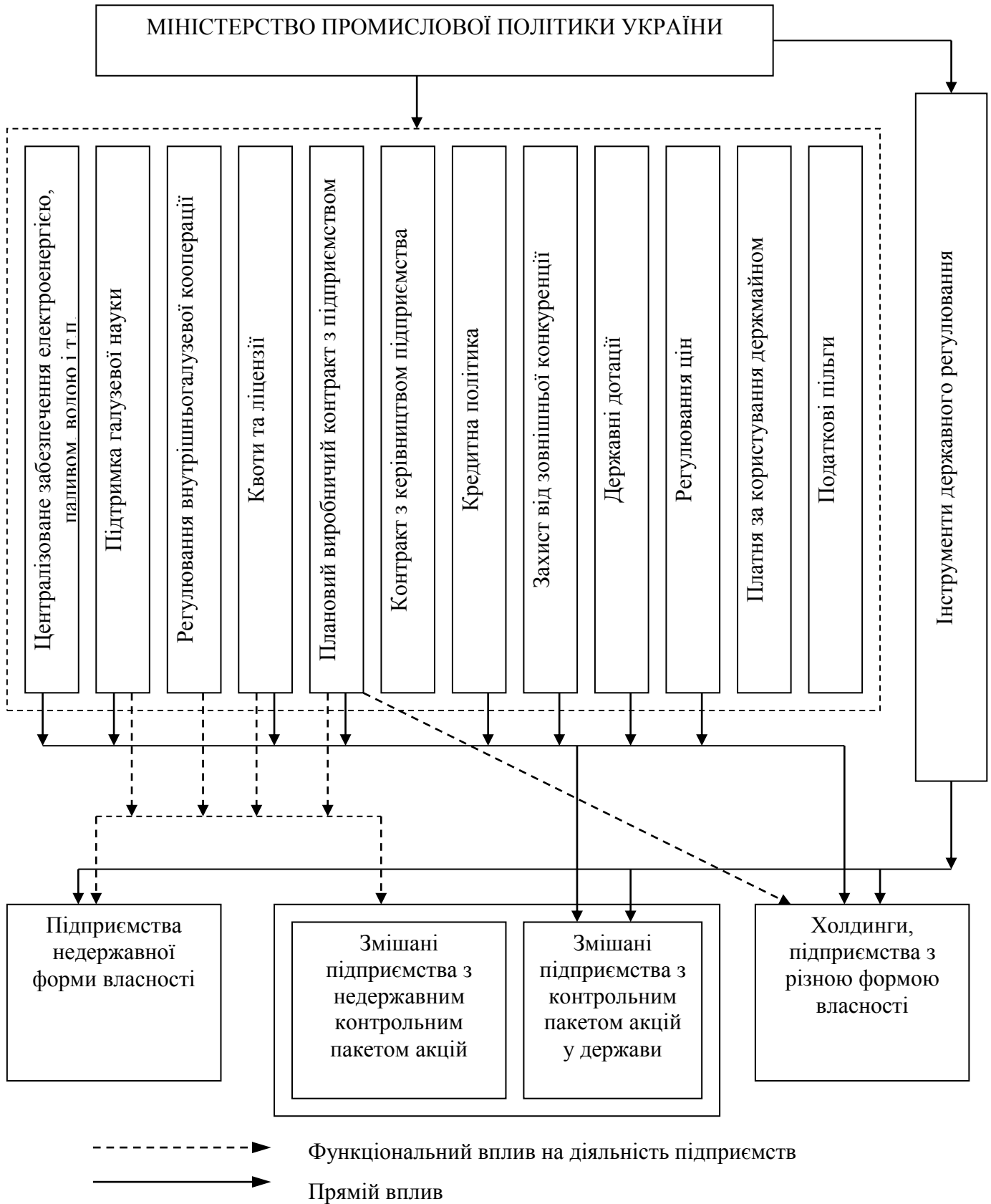
Класифікація принципів прийняття рішень



Додаток Б
Результати управління підприємствами в 2008 р.

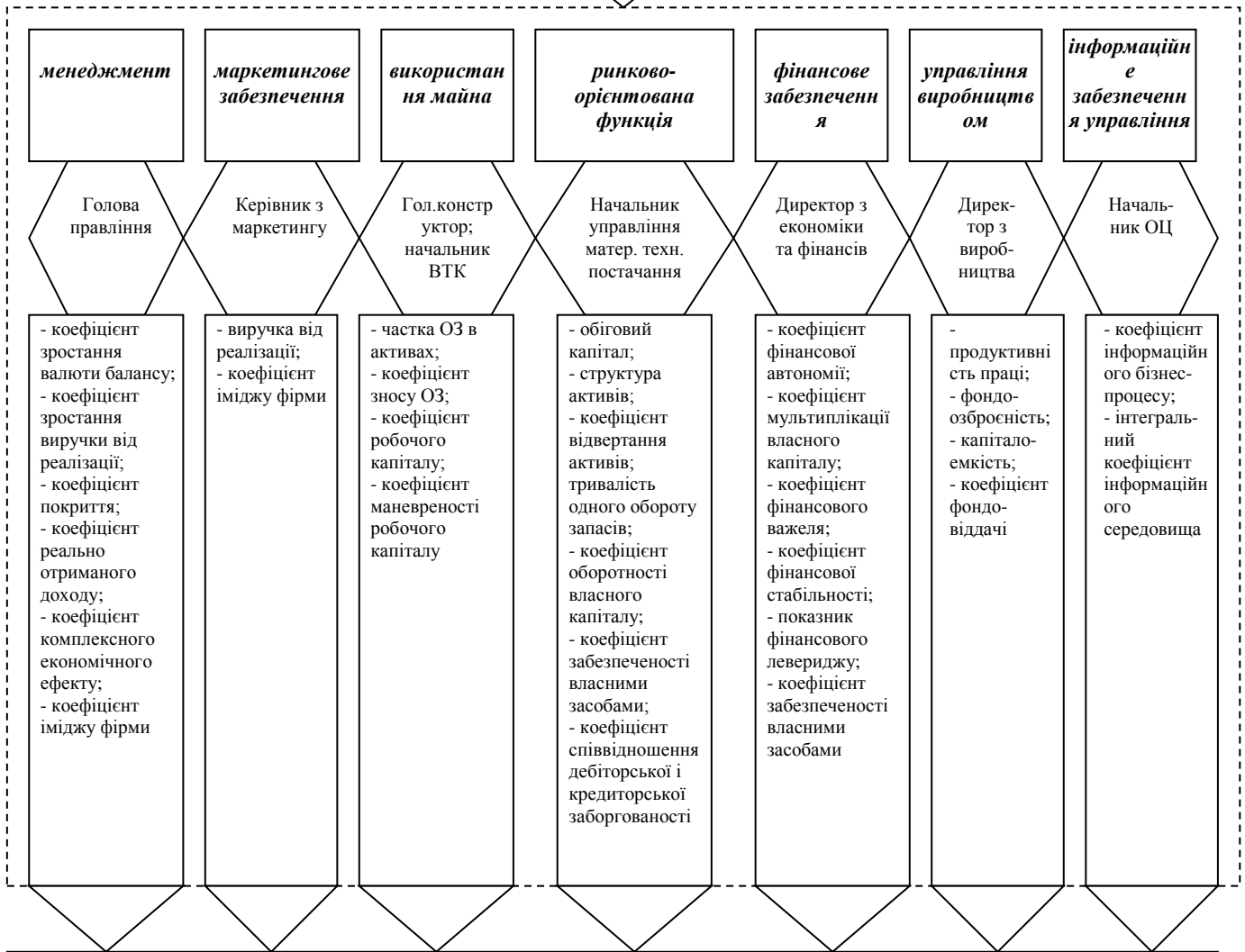
Суб'єкти господарювання	Прибуток	Валовий випуск	Чисельність зайнятих	Заробітна плата	Оборотні кошти	Запаси	Обсяг платежів у бюджет	Дебіторська заборгованість	Кредиторська заборгованість
Доч підпр "ЧПА-Будівельник"	114	1636	25	233	171	121	92	27	5
ВАТ "МЗТГА" (з-д трактороагрегат)	-3479	12966	1746	126	-1268	9928	4481	4518	11499
ВАТ "ГСКТБ "Грунтомаш"	-81	452	58	210	241	325	343	143	231
ВАТ "З-д тракторних нормалей"	-236	1159	189	166	821	688	108	361	228
ВАТ "Ореільмаш"	-2707	6105	1050	86	43	4515	797	1144	5792
УкрНДИСГОМ	-73	84	61	104	-138	288	32	208	647
Концерн «ЛАН»	-287	8627	10	458	6505	3222	354	5482	4286
ВАТ «Лізинг.комп. укראгромашин»	-61	9762	24	1451	-72419	16	281	9687	329
ВАТ "Ви́ра-Сервіс"	-734	5064	625	129	3826	6162	2339	2076	4639
ВАТ "Фрегат"	-152	11502	1471	144	20885	18545	1641	6999	5657
ДЗ "Дніпро"	-228	126	170	178	-495	246	365	7	755
Доч.підпр."ЧПА-Баштанське"	1	54	6	139	23	14	12	21	12
Доч.підпр. ВАТ "ЗТНС"	-38	911	55	261	-49	112	59	30	162
Доч.підпр «З-д сільгосптехніка»	-1752	5521	438	156	-1974	5293	-371	1557	8841
ТОВ "Адвіс-Доппштадт, Комбайнів	73	1969	15	478	1530	1796	307	2422	3019
ВАТ "Дніпротракторосільгоспмаш"	-219	286	121	38	685	302	123	110	127
ВАТ "Машинобудівний з-д"	13731	77914	2717	388	15056	16177	8182	5484	9213
ВАТ "Машинобудівний з-д"	-1382	4329	684	82	-13274	5294	333	6349	24915
ВАТ "Машинобудівний з-д"	98	4421	701	175	16537	16942	813	379	1046
ВАТ "СКТБ ОПК"	-49	405	52	196	454	455	80	93	106
ВАТ "Продмаш"	173	2075	158	229	1340	1808	611	297	757
СКТБ "Елеватормлинмаш"	-5	16	4	83	1	24	8	43	44
ВАТ "Мелітопольпродмаш"	-1259	18767	1254	116	-8683	1365	1508	1847	11909
ВАТ "СКТБ "Продмаш"	-42	426	104	137	417	232	186	231	84
ВАТ "Карловський мех. завод"	-488	1824	391	108	545	1601	83	652	1708
ВАТ "Механічний з-д"	1538	7166	289	608	2660	1725	891	923	922
ВАТ "Карловський маш. завод"	-490	4220	611	168	4512	3673	760	1917	882
ВАТ "Полтавамаш"	-2656	6943	752	133	2442	5958	702	3386	6561
ВАТ "Білопольський маш. з-д"	-465	410	495	57	-9099	5001	421	491	4666
ВАТ "Спецтехобладнання"	-49	306	59	130	40	101	45	31	142
ВАТ "Машинобудівний з-д"	-2271	6748	1119	151	1825	6042	721	1064	5381
ВАТ "Темп"	563	9989	1218	193	4350	8257	2598	4666	7737
ВАТ "Машзавод"	472	11271	961	152	6890	5963	810	1073	1178
ВАТ "Ніжинський мех. завод"	43	2104	615	118	2063	6779	600	1664	6234
ВАТ "Харчомаш"	-357	314	91	229	765	1106	247	113	472
ДМП "Технопром"	53	334	9	296	7	1	23	54	51
ВАТ "УкрНДПродмаш"	-1071	665	76	411	563	85	420	603	224
ЗАТ "Плодоовочмаш"	13	284	16	271	-8	36	73	68	124
Асоціація "Прома"	13	284	16	271	-8	36	73	684	124

Додаток В Методи регулювання діяльності підприємств різних форм власності



Додаток Д Економічна оцінка й діагностика резервів за функціональними вертикалями управління

**ФУНКЦІОНАЛЬНІ ВЕРТИКАЛІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ГОСПОДАРСЬКОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**



КІЛЬКІСТНІ ПОКАЗНИКИ

з кожної функції

Фактичні значення інтегрального показника з кожної функціональної вертикалі

X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Оптимальне значення показника організаційно-господарської діяльності підприємства

Оцінка відхилення функціонального значення інтегрального показника від оптимального

Оцінка резервів функціональних вертикалей управління

Додаток Е

Показники	ВР	Частка ОЗ в активах	Коефіцієнт зносу ОЗ	Коефіцієнт загальної ліквідності (значення від 1 до 2)	Коефіцієнт термінової ліквідності (найвище значення від 1 до 2)	Коефіцієнт миттєвої (наявної) ліквідності (прийнятне значення від 0,2 до 0,25)	Оборотний капітал (тис. грн.)	Структура активів	Коефіцієнт відволікання активів	Тривалість одного обороту МВЗ	Коефіцієнт оборотності ВЗ	Коефіцієнт фінансової автономності	Коефіцієнт мультиплікації ВЗ	Коефіцієнт фінансового важеля	Коефіцієнт фінансової стабільності	Показник фінансового левериджу	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	Продуктивність праці	Фондоозброєність	Капіталоємкість
ВР	1,00																			
Частка ОЗ в активах	- 0,20	1,00																		
Коефіцієнт зносу ОЗ	- 0,03	- 0,77	1,00																	
Коефіцієнт загальної ліквідності (значення від 1 до 2)	- 0,61	0,18	- 0,23	1,00																
Коефіцієнт термінової ліквідності (прийнятне значення від 0,65 до 0,85)	- 0,48	0,29	- 0,40	0,66	1,00															
Коефіцієнт миттєвої (наявної) ліквідності (прийнятне значення від 0,2 до 0,25)	- 0,09	- 0,50	0,13	- 0,12	- 0,06	1,00														
Оборотний капітал (тис. грн.)	0,12	- 0,02	0,16	- 0,43	- 0,42	- 0,14	1,00													
Структура активів	0,31	- 0,78	0,22	- 0,15	0,00	0,68	- 0,13	1,00												
Коефіцієнт відволікання активів	0,00	- 0,59	0,37	- 0,41	- 0,02	0,78	0,13	0,68	1,00											
Тривалість одного обороту МВЗ	- 0,61	- 0,08	0,22	0,37	0,05	0,24	0,16	- 0,16	- 0,06	1,00										
Коефіцієнт оборотності ВЗ	- 0,24	0,24	- 0,28	0,79	0,75	- 0,24	- 0,59	- 0,15	- 0,37	- 0,01	1,00									
Коефіцієнт фінансової автономності	- 0,19	0,31	0,24	0,06	0,12	- 0,85	0,18	- 0,67	- 0,46	- 0,07	0,17	1,00								
Коефіцієнт мультиплікації ВЗ	0,09	- 0,35	0,67	- 0,36	- 0,32	0,35	0,14	0,03	0,45	0,14	- 0,21	0,07	1,00							
Коефіцієнт фінансового важеля	0,28	- 0,25	- 0,13	- 0,44	- 0,03	0,78	0,29	0,63	0,71	- 0,26	- 0,26	0,74	0,29	1,00						
Коефіцієнт фінансової стабільності	- 0,06	0,66	- 0,57	0,19	0,10	- 0,27	- 0,54	- 0,49	- 0,64	0,02	0,21	0,04	- 0,15	- 0,02	1,00					
Показник фінансового левериджу	0,67	- 0,45	0,09	- 0,58	- 0,19	0,32	- 0,26	0,69	0,45	- 0,60	- 0,28	- 0,39	0,12	0,71	- 0,09	1,00				
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,01	- 0,58	0,21	0,25	0,40	0,17	- 0,35	0,72	0,26	- 0,07	0,22	- 0,15	- 0,24	0,15	- 0,25	0,45	1,00			
Продуктивність праці	0,70	0,17	- 0,07	- 0,32	- 0,48	- 0,40	0,37	- 0,28	- 0,35	- 0,36	- 0,03	0,16	- 0,07	- 0,24	- 0,06	- 0,02	- 0,52	1,00		
Фондоозброєність	0,21	- 0,04	0,24	0,48	0,41	0,33	0,94	- 0,15	0,10	- 0,11	- 0,54	0,38	- 0,12	- 0,36	0,58	0,15	- 0,27	0,43	1,00	
Капіталоємкість	- 0,62	0,31	- 0,05	0,16	0,13	- 0,27	0,27	- 0,41	- 0,28	0,60	- 0,23	0,37	- 0,19	- 0,44	0,25	- 0,49	- 0,03	0,50	0,16	1,00

Додаток Ж
Аналіз діяльності ВАТ ДМЗ

Показники	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Обсяг виробництва продукції в діючих цінах, тис грн.	13973	17872	20451	51515	58498	67468	76084	91961	98588	11770	89686	98555	25223
Випуск основного виду продукції – ЕАТС-ЦА	7451	13318	16901,3	44663	47642	65364	74667	79681	9978	113254	85598	92502	22138
Середньооблікова чисельність, усього	6294	5034	4256	3588	2961	2643	2520	2138	2023	1656	1374	1183	1082
ПВП	5601	4341	3617	3033	2626	2321	2207	1837	1739	1394	1174	1015	918
ЕПЗ	3951	3036	2261	1933	2027	2220	2236	1719	1809	1321	1093	1006	887
Середньомісячна зарплата 1-го працюючого, грн.	77	97	101	144	184	209	273	343	442	524	665	884	1127
в ЕЭПЗ, грн..	123	174	190	218	238	249	308	410	494	675	864	1073	1414
Вартість основних фондів (по залишковій вартості) тис грн.	234833	126489	226725	224148	109994	127153	128315	120111	114341	104716	97420	92935	87285
Знос основних фондів, %	37,6	39,8	41,2	37,8	46,8	47,6	48,1	50,6	52,8	54,7	55,6	57,0	56,8
Обсяг реалізації продукції (робіт, послуг) у діючих цінах без ПДВ, тис. грн.	12617	14414	19151	53680	58501	67176	83334	87223	103178	125454	94517	93361	35445
Собівартість 1 грн. реалізованої продукції по "повній" собівартості, коп.	82,9	103,16	102,5	74,6	72,6	93,8	85,6	89,2	85,9	92,5	106,3	101,4	128,4
Питома вага бартеру, %	23,4	6,9	7,2	5,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток (+), збиток (-), тис. грн.		1		74,6	3103	741	3318	5658	7051	2407	-11145	-6714	38

Додаток 3
Основні показники економічного розвитку економіки України*

Показники	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	I кв. 2009
ВВП, млн. грн.	204190	225810	267344	345113	441452	544153	720731	949864	183217
ВВП на душу населення, грн.	4195	4685	5591	7273	9372	11630	15496	20534	4108
Індекс споживчих цін, %	106.1	99.4	108.2	112.3	110.3	111.6	116.6	122.3	108.6
Валовий випуск									
промисловість, млрд. грн.	155891.1	171206.7	220605.1	294239.4	348840.9	413082.9	537377.6	718941	246334.2
сільське господарство, млрд. грн.	65100	64380	64473	83500	92536	94300	109850	150845	32910
Експорт товарів, млн.дол.США	14948.4	16143.4	20679.41	29482.7	31140.6	34676.7	44448.9	63046.2	14362.9
Імпорт товарів, млн.дол.США	14286.9	15103.6	20344.31	26070.3	32480.8	-	54041.1	80757.1	16572.6
Вантажооборот, млрд.ткм	384.5	398.1	450.7	469.4	460.6	477.2	496.4	491.7	168.8
Пасажирооборот, млрд.пас.км	85.5	89.1	95.8	104.7	111.4	116.3	144.4	147.3	63.9

*за даними Держкомстату України

Додаток К

Темпи росту товарної продукції в порівняльних цінах по галузях Мінпромполітики України

Сфера аналізу	2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008	
	обсяг ТП, млрд.грн.	темп росту	обсяг ТП, млрд.грн.	темп росту	обсяг ТП, млрд.грн.	темп росту	обсяг ТП, млрд.грн.	темп росту	обсяг ТП, млрд.грн.	темп росту	обсяг ТП, млрд.грн.	темп росту	обсяг ТП, млрд.грн.	темп росту	обсяг ТП, млрд.грн.	темп росту
Мінпромполітики	155.9	14.2	166.813	7	193.16945	15.8	217.3156	12.5	228.8334	5.3	243.021	6.2	267.8092	10.2	276.1113	3.1
Машинобудування	19	18.8	21.147	11.3	28.717626	35.8	36.75856	28	39.36842	7.1	44.01389	11.8	56.60187	28.6	61.46963	8.6
Металургійна	35.3	4.9	36.6767	3.9	41.921468	14.3	46.95204	12	49.4405	5.3	53.84071	8.9	58.30949	8.3	52.12868	-10.6
Хімічна та нафтохімічна	10.6	10.6	11.4374	7.9	13.267384	16	15.17789	14.4	16.66532	9.8	17.19861	3.2	18.26492	6.2	17.1325	-6.2
Деревообробна	112.4	17.2	138.7016	23.4	171.43518	23.6	215.1511	25.5	257.1056	19.5	292.072	13.6	356.6199	22.1	322.3844	-9.6
Легка	2.4	13.8	2.4096	0.4	2.505984	4	2.846798	13.6	2.855338	0.3	2.801087	-1.9	2.812291	0.4	2.716673	-3.4

Додаток Л
Бюджетне фінансування Мінпромполітики в січні – серпні 2008 р, млн. грн. [240]

№ п/п	Фінансування	2008		
		Затверджено Держбюджетом на 2008р.	Фактично профінансовано на 1.09.08р.	% від плану
1	Фінансування заходів щодо конверсії підприємства оборонного комплексу й створення нових видів громадської продукції	24.000	10.66	44,4
2	Кошти на розвиток вітчизняного сільгоспмашинобудування	36.000	9.099	25,3
3	Фінансування спецвитрат	14. 000	4. 026	28,8
4	Фінансування, у т.ч.:	10.778	3.0243	28,0
	- фінансування наукової частини державних, міжгалузевих і галузевих програм (040202)	5.103	1.277	25,0
	- фінансування пошукових і прикладних розробок (040201)	3.822	1.1408	29,8
	- фінансування державних контрактів (040203)	1.863	0.6065	32,6
5	Геологорозвідувальні роботи, які фінансуються за рахунок відрахувань видобувних підприємств	4.500	0.5	11,1
6	Витрати на приріст оборотних коштів	2. 000	-	-
7	Витрати на реструктуризацію гірничорудних підприємств із підземним видобутком руди	50.000	7.4	14.8
8	Консервація можливостей по виробництву важкої води й інших об'єктів	1.800	0.6	55.6
9	Фінансування невідкладних заходів щодо рішення соціально-економічних й екологічних проблем	10.000	4.789	47,9

Продовження додатку Л

10	Професійно-технічні установи освіти			
11	Культура	0. 258	0. 0782	30,3
12	Охорона здоров'я	4. 500	1. 015	22,6
13	Капітальні вкладення	97.00	2.0	2,1
14	Фінансова допомога гірничорудним підприємствам	2. 800	1.8	64,3
15	Резервний фонд КМУ	-	0.8	-
	Усього	257. 766	45. 8541	17,8

Додаток М
Загальна характеристика аналітичного забезпечення на рівні організації (підрозділу)

Етапи існування організації (підрозділу)	Види діяльності, які вимагають аналітичного забезпечення
1	2
Становлення (або реформування)	<ul style="list-style-type: none"> • Визначення місця й ролі організації (підрозділу) в інфраструктурі управління • Розробка й узгодження положення (уставу) організації (підрозділу) • Розробка структури організації, штатного розкладу, правил внутрішнього розпорядку, системи документообігу • Розробка й узгодження посадових інструкцій працівників • Визначення стратегії, розробка й узгодження концепції діяльності й політики організації (підрозділів) на певний період • Розробка основних процедур діяльності організації (підрозділів) • Організація колективної системи одержання первинної обробки й передачі інформації, розробка відповідних положень, інструкцій
Виконання місії	<ul style="list-style-type: none"> • Підготовка проектів управлінських рішень й інших пропозицій щодо визначення пріоритетів і проведення політики підприємства в певній сфері діяльності, що стосується компетенції даної організації (за рішенням вищих органів влади або з ініціативи даної організації) • Контроль виконання управлінських рішень у рамках компетенції даної організації • Відпрацьовування сучасних науково обґрунтованих механізмів забезпечення реалізації стратегії економічного й соціального розвитку країни в сфері своєї діяльності, розробка заходів щодо їхній реалізації • Виявлення можливих погроз національним інтересам і визначення шляхів їхнього запобігання

Продовження додатку М

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> • Виявлення й розробка заходів щодо вдосконалення правового регулювання в сфері діяльності, що належить до компетенції даної організації • Розробка державних (міжвідомчих, регіональних, галузевих) концепцій, програм, проектів і координація їхнього виконання • Розробка нормативної документації (нормативів, стандартів, положень, інструкцій) у певній сфері діяльності, що належить до компетенції даної організації • Підготовка документів до різних нарад, засіданням колегій, комітетів, комісій, робочих й експертних груп й їхня остаточна доробка • Оперативна підготовка довідок на виконання доручень вищих органів державної влади • Підготовка аналітичних й інформаційно-аналітичних записок (бюлетенів, довідок), які містять оцінку стану й змін, а також пропозиції й рекомендації щодо рішення актуальних проблем і ситуацій у певній сфері діяльності, що належить до компетенції даної організації • Підготовка сценаріїв і прогнозів розвитку подій, суспільних процесів з напрямків діяльності даної організації (підрозділу) • Підготовка експертних висновків, оцінок із широкого кола питань у сфері діяльності даної організації (підрозділу) • Визначення й ефективне використання в роботі можливостей і форм міждержавного й міжвідомчого спілкування • Підготовка міжнародних договорів й угод у певній сфері діяльності, що належить до компетенції даної організації • Методичне керівництво в певній сфері діяльності, що належить до компетенції даної організації • Акредитація, ліцензування певних видів діяльності в рамках компетенції даної організації • Постановка завдань досліджень, які координуються даною організацією (підрозділом)

Продовження додатку М

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> • Організація й систематичне планування роботи, звіт про її виконання й внесення необхідних коректив • Висвітлення напрямків і результатів роботи в засобах масової інформації (прес-конференції, інтерв'ю, публікації, тематичні передачі й т.п.) • Періодична розробка нових або відновлення концепцій і процедур діяльності організації (підрозділів) • Підготовка пропозицій щодо вдосконалення роботи організації (підрозділу) із всіх питань її діяльності • Розробка методичного забезпечення діяльності даної організації (підрозділу) • Консультативна допомога органам державного керування із проблем у сфері діяльності даної організації (підрозділу) • Ведення колективного (індивідуального) моніторингу із проблем у сфері діяльності даної організації, підрозділом (експертом) з використанням альтернативних джерел інформації. • Щоденний аналіз істотних подій, відстеження й оцінка змін у ситуаціях, які відбуваються в сфері діяльності даної організації (підрозділу) • Створення й систематична актуалізація інформаційно-методичного ресурсу (правова база, методичні матеріали, інформаційно-аналітичні й довідкові матеріали, освітні програми, реєстри й т.п.) у безпосередній сфері своєї діяльності
Ліквідація	<ul style="list-style-type: none"> • Упорядкування, підготовка й передача основної й супровідної документації щодо діяльності організації (підрозділу) до відповідальних організацій (підрозділів)

Додаток Н

Трансформація цілей стратегічного розвитку підприємства

