

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАФТИ І ГАЗУ

На правах рукопису

Василишина Наталія Євгенівна

УДК 338: 242.2

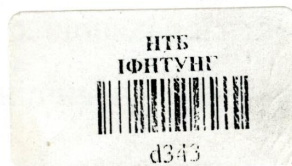
**Управління підприємствами
в умовах зовнішніх регулювань**

Спеціальність: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(нафтова і газова промисловість)

Дисертація на здобуття наукового ступеня

кандидата економічних наук

*Даний проєкт має
свідомий за змістом
з іншими проєктами
дисертації, що були подані
до спеціалізованої вченої ради.*



Науковий керівник :

кандидат технічних наук, доцент
ПЕТРЕНКО ВІКТОР ПАВЛОВИЧ

[Signature] / В. Петренко /
Івано-Франківськ – 2009

ка посвідчує

[Signature] / В. Процько /

d 343

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ I. ПІДПРИЄМСТВО ЯК ОБ'ЄКТ КОМПЛЕКСНОГО ВПЛИВУ ЗОВНІШНІХ РЕГУЛЮВАНЬ ТА УПРАВЛІННЯ	12
1.1. Оцінка досвіду, стану і проблем управління українськими підприємствами в умовах впливу зовнішніх регулювань	12
1.2. Підприємницький клімат як результат взаємодії зовнішніх регулюючих органів і органів управління підприємствами	28
1.3. Паливно-енергетичний комплекс промисловості області і його нафтогазовий сектор – стратегічна складова з особливими потребами управління	42
Висновки до першого розділу	58
РОЗДІЛ II. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ТА УМОВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕГУЛЮВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	61
2.1. Аналіз природи взаємодії основних учасників стосунків «регулювання - управління» у сфері господарської діяльності	61
2.2. Службовець як функціональний елемент системи зовнішнього регулювання діяльністю підприємств	82
2.3. Керівник як функціональний елемент системи «регулювання – управління» діяльністю підприємства	96
2.4. Моделювання умов раціональної та ефективної взаємодії службовців органів зовнішнього регулювання і керівників підприємств	104
Висновки до другого розділу	122
РОЗДІЛ III. МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО КЛІМАТУ ТА ОЦІНКИ ЙОГО ВПЛИВУ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ	125
3.1. Ключові чинники формування сприятливого підприємницького клімату в галузевих і регіональних суспільних системах	125

3.2. Визначення та оцінка відповідності особи нормативним вимогам ідеальних моделей службовця і керівника підприємства як умови формування сприятливого підприємницького клімату	133
3.3. Розробка методики оцінки стану підприємницького клімату на підставі визначення відповідності підприємців і службовців вимогам «нормативної моделі»	140
3.4. Розробка рекомендацій з процедур моніторингу, оцінки та діагностики стосунків «службовець – керівник підприємства» як основи створення сприятливого підприємницького клімату	147
3.5. Оцінка впливу рекомендацій з налагодження стосунків в рамках «влада-підприємство» на ефективність управління підприємствами нафтогазового сектору області	154
Висновки до третього розділу	164
ВИСНОВКИ	166
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	169
ДОДАТКИ	197

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В Україні, в якій продовжується становлення, реформування і розвиток процесів ділової активності суспільства, не дивлячись на існування та дію численних і досить значимих несприятливих чинників, розвивається підприємницький рух, формується підприємницьке середовище, зростає підприємницька культура, формується нове покоління керівників-підприємців, поступово змінюється суспільна свідомість і ставлення суспільства до цього виду людської діяльності. у зв'язку з цим питання ефективного використання суспільством даного економічного ресурсу було і залишається однією із ключових проблем управління процесами успішного функціонування підприємств і підприємницьких структур.

Вся історія розвитку людства є свідченням того, що воно намагалось і продовжує намагатися оптимізувати ефективність використання феномену підприємництва через раціоналізацію залучення і використання інтелектуального, психологічного і фізичного потенціалу кожного індивідуума чи груп індивідуумів до роботи над досягненням цілей, встановлених детермінованою спільнотою людей у залежності від домінуючих в даній спільноті потреб і мотивів, які є рушійною силою її розвитку.

Теоретичні основи та узагальнення практичного досвіду управління діяльністю підприємств в умовах зовнішніх регулювань отримали набагато більший розвиток у країнах з еволюційним шляхом сформованою ринковою економікою. Протягом століть, розпочинаючи з А. Сміта і Д. Рікардо економістами формувались, вдосконалювались та уточнювалось розуміння ролі і важливості впливу феномену підприємництва на динамічний розвиток суспільства. В. Вільгеродт, Л. Гельмут, П. Друкер, Р. Клапгам, Г. Шмельдерс, Д. Шумпетер, М. Штрайт, Ж. Б. Сей, Д. Юм та ін. вивели підприємництво на ті традиційно важливі позиції, які воно сьогодні займає в економіці країн із розвинутою ринковою економікою.

Процес формування ринкових стосунків у країнах пострадянського простору та необхідна присутність у цьому процесі підприємницької складової обумовили постійне зростання інтересу до питань раціонального управління суб'єктами підприємницької діяльності в умовах зовнішнього регулювання цієї діяльності зі сторони багатьох вітчизняних дослідників. До фундаментальних досліджень з питань розвитку підприємництва звертались відомі українські вчені-економісти П. Беленький, Г. Білоус, Є. Бойко, З. Варналій, С. Вовканич, В. Геєць, М. Долішній, С. Злупко, М. Козоріз, Є. Крикавський, О. Кузьмін, В. Мікловда, Я. Побурко, Ю. Стадницький, І. Школа та багато інших, розглядаючи різноманітні теоретичні і практичні аспекти економіки та управління підприємствами. Питання державного регулювання підприємництва та необхідності удосконалення регуляторних впливів розглядались також в роботах Ю. Єханурова, О. Кужель, І. Кузнецової, Д. Ляпіна, К. Ляпіної, Й. Петровича, Й. Ситника та ін.

Одночасно, багато питань з організації ефективного функціонування підприємств різних форм власності ТА сфер діяльності в українському суспільстві залишаються вивченими недостатньо, у зв'язку з тим, що Україна, як і більшість інших країн з перехідною економікою, перебуває в процесі перманентного і динамічного трансформування політичного та економічного життя суспільства, що вимагає досліджень специфіки поведінки в цих умовах як окремих підприємців і керівників підприємницьких структур, так і осіб із того оточення, яким в значній мірі визначаються, формуються і регулюються умови їх існування і функціонування, тобто керівників, службовців та працівників органів державного управління і місцевого самоврядування.

Таким чином, вибір теми, предмету і об'єкту цього дослідження, а також його мети і структури, були обумовлені відсутністю в сьогоднішній практиці регулювання і управління діяльністю підприємств позитивного досвіду і рекомендацій з формування, налагодження і розвитку таких взаємостосунків між владою і підприємництвом, між представниками влади і керівниками підприємств, між керівниками різних рівнів ієрархії підприємницьких структур,

які би враховували появу нових відносин власності, виникнення, формування і дію нових ціннісних категорій, життєвих позицій, мотивів діяльності підприємців і їх керівників з одного боку та працівників і керівників органів державного управління і місцевого самоврядування з іншого. Тому питання наукового обґрунтування умов ефективного управління підприємствами та організації результативної співпраці підприємницької і владної складових вітчизняного економічного життя є, на наш погляд, актуальним і своєчасним.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана в рамках дослідження «Управління ефективним використанням інтелектуальних ресурсів підприємництва – важливої складової економічного і соціального розвитку регіону», запланованого документом Ради з вивчення продуктивних сил НАН України «Міжвідомчий координаційний план наукових досліджень з екологічних та соціально-економічних проблем розвитку продуктивних сил України (2007-2010 рр.)» (Розділ 5, п.146, шифр 2.3), плану бюджетної науково-дослідної роботи «Дослідження та оцінка потенціалу пріоритетних напрямків економічного розвитку Івано-Франківської області» (науково-консультаційні господарсько-договірні роботи №96/2006 і №110/2006), які виконувались на кафедрі управління регіональним економічним розвитком Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є теоретико-методологічне обґрунтування системних засад організації ефективної і результативної взаємодії в рамках «влада – підприємство» на основі створення моделі їх поведінки у процесі та процедурах практичної реалізації зовнішніх регулювань на рівні окремих підприємств.

Відповідно до сформульованої мети були визначені та виконані наступні завдання дисертаційного дослідження:

- проаналізовано досвід і стан використання сучасних регуляторних принципів, процедур і технологій в управлінні вітчизняними підприємствами;

- уточнено зміст та взаємозв'язок понять «підприємницьке середовище» і «підприємницький клімат» з метою визначення преференційного об'єкту вдосконалення процесів регулювання та управління діяльністю підприємств;

- досліджено природу і процеси взаємодії основних складових системи управління діяльністю підприємств в умовах зовнішніх регулювань і розроблено модель раціональної та ефективної співпраці зовнішніх регулюючих органів із керівництвом підприємств як функціональних елементів цієї системи;

- науково обґрунтовано модель і умови раціональної та ефективної взаємодії службовців і підприємців у процесі регулювання-управління діяльністю підприємств нафтогазового комплексу;

- визначено ключові чинники, показники і критерії оцінювання рівня сприятливості підприємницького клімату на основі відповідності рис і характеристик реальних працівників зовнішніх регулюючих органів та керівників підприємств і підприємців вимогам моделі їх раціональної та ефективної взаємодії;

- розроблено методику тестування, аналізу та оцінки відповідності рис і характеристик осіб службовців і підприємців відповідно до умов формування сприятливого підприємницького клімату;

- науково обґрунтовано методичні рекомендації з організації моніторингу впливів змін підприємницького клімату в підприємницькому середовищі на основі розроблених теоретичних положень та оцінено соціально-економічні наслідки заходів з його покращення на прикладі підприємств нафтогазового комплексу.

Об'єктом дослідження є процеси управління підприємствами в умовах зовнішніх регулювань із погляду забезпечення ефективності їх функціонування в ринковому середовищі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади формування системи управління нафтогазовими підприємствами в умовах зовнішніх регулювань.

Методи дослідження. Теоретичним підґрунтям нашого дослідження є напрацювання вітчизняних та зарубіжних шкіл і теорії управління підприємствами та підприємницькою діяльністю сучасних зарубіжних і українських економістів та управлінців, чинне законодавство України. Дисертаційна робота виконана із застосуванням сучасних загальнонаукових методів, зокрема: теоретичного і семантичного аналізу – для дослідження та розвитку існуючих підходів щодо понятійного апарату; аналізу і синтезу – для системного підходу, порівняльного управлінського, економічного та історичного аналізу, економіко-математичного і графоаналітичного моделювання, психологічного тестування та обробки статистичної інформації.

Наукова новизна отриманих результатів. У дисертації на основі огляду та оцінки стану використання в Україні сучасних регуляторних технологій чинними державними, самоврядними, приватними і громадськими управлінськими структурами і на основі використання системного підходу для опису і моделювання процесів функціонування службовців та підприємців в єдиній системі регулювання-управління, запропоновані науково обґрунтовані підходи до опису, дослідження, оцінки і покращення стану стосунків в рамках «влада – підприємство» і «службовець – керівник підприємства». До основних наукових результатів дисертаційного дослідження, які виносяться на захист, належать наступні:

вперше:

- інтерпретовано взаємостосунки «влада – підприємство» і «службовець – керівник підприємства» у вигляді системи взаємодіючих суб'єкта та об'єкта зовнішніх регулювань, який одночасно виступає суб'єктом управління господарською діяльністю, на основі чого отримано математичні умови ефективного управління підприємствами в умовах зовнішніх регулювань;

удосконалено:

- геометричну інтерпретацію взаємостосунків «влада – підприємство» і «службовець – керівник підприємства» у вигляді суперпозиції моделей парето-оптимальної поведінки суб'єктів ринку в конфліктній ситуації, на основі якої

визначено комплексні умови організації процесу ефективного регулювання-управління діяльністю підприємств;

- просторову модель особистості, в якій, на відміну від відомих, традиційні вимоги до особистості замінені переліком рис і характеристик, що формують її здатність до виконання функцій регулювання-управління;

- інтелектуальну модель особи, – креативна, особистісна, соціальна і духовна, складові інтелекту якої формують людські стосунки і підприємницький клімат в суспільній системі, і яка дозволила обґрунтовано встановити можливості цільової корекції її рис і характеристик;

набули подальшого розвитку:

- трактування суті та змісту понять «підприємницьке середовище» і «підприємницький клімат», графічна інтерпретація взаємозв'язку яких, на відміну від відомих моделей, демонструє, що підприємницький клімат виступає визначальною характеристикою умов господарської діяльності в будь-якому підприємницькому середовищі;

- методи тестування, аналізу та оцінки відповідності рис і характеристик осіб-службовців суб'єктів зовнішніх регулювань та керівників підприємств вимогам і умовам формування сприятливого підприємницького клімату, які дозволяють оцінити стан підприємницького клімату в суспільній системі;

- методи діагностики причин незадовільного стану підприємницького клімату в суспільній системі, обробки, інтерпретації та використання результатів для формування в системі сприятливого підприємницького клімату.

Практичне значення отриманих результатів. Впровадження у практику регулювання-управління діяльністю підприємств сформульованих в дисертації теоретичних положень, отриманих висновків і практичних рекомендацій з формування сприятливого підприємницького клімату позитивно вплине на ефективність управління підприємницькими структурами в умовах державного регулювання їх діяльності як на рівні окремих суб'єктів підприємництва, галузевих і регіональних суспільних систем, так і на функціонування національної економіки загалом, що сприятиме підвищенню ефективності

господарювання існуючих підприємницьких структур та мотивуватиме появу нових.

Наукові результати і рекомендації автора з удосконалення управління функціонуванням підприємств в умовах зовнішніх регулювань знайшли практичне впровадження в діяльності Українсько-Канадського бізнес-центру (Довідка №Д-69 від 28.01.2009 р.), ВАТ «УКРНАФТА» Прикарпатське управління бурових робіт (№1к-3370 від 25.09.09р.), ТзОВ «ІНВЕП» (Довідка №5 від 06.02.2009 р.), ВАТ«ЖИВИЦЯ» (Довідка №15/02-12 від 12.02.2009 р.), в навчальному процесі Івано-Франківського обласного Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій (Довідка №105 від 21.09.2009 р.), Івано-Франківського обласного центру дослідження лідерства та менеджменту (Довідка №8 від 14.05.09) та Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу під час підготовки спеціалістів та магістрів спеціальності «Менеджмент організацій» за спеціалізацією «Менеджмент підприємницької діяльності», магістрів спеціальності «Державне управління» (Довідка № 29-40 від 12.10.2009 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є науковою працею, виконаною особисто автором згідно з її поглядами і підходами до вирішення наукового завдання – удосконалення теоретичних засад організації процесів регулювання підприємницької діяльності та управління нею на основі використання системного підходу. Внесок автора у спільно опубліковані роботи продемонстровано у списку публікацій.

Апробація результатів дослідження. Головні теоретичні результати, положення і висновки дисертації доповідались і обговорювались на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Підприємство, менеджмент, маркетинг: стан та перспективи розвитку в Україні» (Донецьк, 2002 р.), II-й міжрегіональній науково-практичній конференції «Проблеми розвитку малого бізнесу. Тіньовий бізнес» (Львів, 2002 р.), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Державне управління і регуляторна реформа

в Україні: теоретичні засади і практичні результати» (Івано-Франківськ, 2003 р.), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти» (Полтава, 2004 р.), першій обласній науково-практичній Інтернет - конференції «Стратегія економічного і соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року» (Івано-Франківськ, 2007 р.), Міжвузівській науково-практичній конференції молодих вчених і студентів «Актуальні питання стратегії соціально-економічного розвитку регіону» (Івано-Франківськ, 2007 р.), ХХІV-й (I-й) Міжнародній школі-семінарі «Методи і засоби діагностики в техніці та соціумі» (Івано-Франківськ, 2007 р.), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Теорія і практика стратегічного управління розвитком регіональних суспільних систем» (Івано-Франківськ, 2007 р.), міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародний бізнес та менеджмент: проблеми та перспективи в умовах глобалізації» (Тернопіль, 2008 р.), на науково-технічних конференціях професорсько-викладацького складу ІФНТУНГ (2003 - 2008 р. р.).

Публікації. За темою дослідження опубліковано 6 наукових праць у фахових наукових виданнях загальним обсягом 2,7 др. арк., з яких 1,8 належать особисто автору, а також 7 наукових публікацій в інших виданнях загальним обсягом 2,6 др. арк., з яких 1,9 належать автору.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційне дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків. Обсяг основного тексту становить 168 сторінок комп'ютерного тексту. Матеріали дисертації проілюстровано 19 рис., 9 таблицями, 8 додатків. Список використаних джерел містить 246 позицій на 27 сторінках. Загальний обсяг роботи - 268 сторінок

РОЗДІЛ І

**ПІДПРИЄМСТВО ЯК ОБ'ЄКТ КОМПЛЕКСНОГО ВПЛИВУ
ЗОВНІШНІХ РЕГУЛЮВАНЬ ТА УПРАВЛІННЯ**

1.1. Оцінка досвіду, стану і проблем управління українськими підприємствами в умовах впливу зовнішніх регулювань

Процес лібералізації економіки, реформування відносин власності, становлення і розвиток поряд із підприємствами державної власності приватно-корпоративної складової національного господарства призвели до того, що сьогодні в Україні близько 75-80% загального обсягу виробництва продукції, товарів і послуг здійснюють недержавні підприємства.

Враховання того факту, що під підприємством в Україні тривалий час розуміли основну «організаційно відокремлену та економічно самостійну ланку національного господарства – самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідницьку і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу)» [1], робить очевидним висновок про те, що національне господарство можна вважати складною системною сукупністю багатьох галузей, кожна з яких складається із окремих підприємств, які виробляють продукцію, виконують різноманітні роботи, надають послуги населенню і суспільству загалом.

Прийнятий у 2003 році «Господарський Кодекс України» (ГКУ), покликаний регулювати «господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання» [2], в ролі «суб'єкта господарювання» визначає організаційне утворення, яке здійснює господарську діяльність «для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку». ГКУ уточнює, що така діяльність окреслена визначенням «підприємство», а особи, які нею займаються - «підприємцями».

При цьому, зростання кількості підприємств («суб'єктів господарювання», «суб'єктів підприємницької діяльності» - СПД) в Україні відбувається переважно завдяки створенню (на додаток до існуючих великих) малих і середніх підприємств, які виникають як результат підприємницької ініціативи людей, у зв'язку з чим ГКУ, визначаючи доцільність «регулювання» відносин між учасниками підприємницької діяльності, відносить до цієї категорії (окрім власне «суб'єктів господарювання») «споживачів», «органи державної влади», «органи місцевого самоврядування», «громадян», «громадські та інші організації», які здійснюють «організаційно-господарські повноваження на основі відносин власності». Таким чином, основні можливості взаємовпливу всіх названих учасників ринку зводяться до використання прав щодо «регулювання» та «управління».

Варто зауважити, що для суб'єктів сучасної світової економіки є характерним намагання постійно заохочувати підприємницьку ініціативність та активну діяльність широких мас людей – носіїв підприємницького духу. В Зеленій книзі Комісії Європейських співтовариств «Підприємницький дух у Європі» під цим визначенням розуміють спосіб мислення і процес, що « має на меті започаткування та розвиток економічної діяльності, яка поєднує в собі готовність ризикувати, творчий підхід, новаторство з професійним менеджментом в рамках нової або вже існуючої організації» [3, с. 94] .

В Україні підприємництво у всіх його формах, проявах та масштабах є сьогодні і повинно бути в майбутньому одним із найважливіших чинників розвитку економіки, забезпечення зайнятості населення, вирішення більшості соціально значимих проблем.

Доказом цього служать дані про поступове нарощування показників підприємницької активності в країні. Якщо на кінець 2004 року кількість малих і середніх підприємств відносно аналогічного періоду 2003 року збільшилася на 3,9%, у порівнянні з 2000 роком на 30%, а щодо 1995 року – більше, ніж у 3 рази, то у 2008 році цей показник було перевищено в кілька разів. Територіальний розподіл суб'єктів підприємницької діяльності (у розрахунку

на 10 тис. осіб населення) характеризується значним рівнем диференціації (від мінімального значення 38 підприємств у Тернопільській області до максимального - 180 у м. Києві), а майже 40% їх загальної кількості зосереджено у східному регіоні (Донецька, Дніпропетровська, Харківська області) та м. Києві. Кількість охопленого їх діяльністю населення складає 35,1% працівників усіх малих підприємств України [4, 5, 6, 7].

Однак більшість авторитетних українських експертів з питань підприємництва наголошують на тому, що у порівнянні із загальносвітовими усередненими показниками сучасний рівень розвитку малого і середнього підприємництва в Україні не відповідає потенційним можливостям її населення і є незадовільним. Якщо в Україні на 1 тис. населення припадає тільки 5-6 малих підприємств, то в країнах Європейського Союзу їх нараховують понад 30 тис. При цьому слід виокремити факт, що питома вага малих і середніх підприємств в Україні стосовно загальної кількості суб'єктів господарювання практично досягає показника країн-членів Європейського Союзу (відповідно 85,6% та 90%), проте питома вага зайнятих на цих підприємствах працівників в Україні складає тільки 20,7% проти 65% у країнах ЄС [4, 5].

Не зважаючи на значну концентрацію підприємницьких структур у східній частині України, в економіці її західних регіонів (Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Чернівецька, Тернопільська області) підприємництво також займає дуже вагоме місце. Частка останнього у загальних обсягах генерованої та реалізованої в цих областях продукції (товарів, робіт, послуг) балансує в межах 10-14,3% при середньому значенні цього показника в Україні 5,3%. Однак навіть ці показники залишаються далекими від бажаних 50-70%, які демонструють еволюційно розвинуті ринкові економіки більшості західних країн [4, 5].

У зв'язку з таким станом розвитку підприємництва і зростанням числа підприємств в Україні, в її галузях та регіонах багато вітчизняних науковців-економістів та управлінців звертались до дослідження найрізноманітніших проблем і аспектів цього феномену. Основні напрямки, перспективи, завдання

та можливі шляхи розвитку підприємництва і створення підприємств були окреслені працями П. Беленького, З. Варналія, С. Вовканича, В. Геєця, М. Долішного, М. Козоріз, Є. Крикавського, О. Кузьміна, Й. Петровича, Я. Побурка, Ю. Стадницького, І. Школи та багатьох інших. Започатковані ними дослідження було продовжено і суттєво поглиблено у працях багатьох вітчизняних дослідників за такими важливими напрямками:

- теоретичні основи і практичні проблеми українського підприємництва [4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16];

- шляхи сприяння і підтримки державою розвитку підприємництва [4, 5, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25];

- підприємництво як стратегічно важливий чинник економічного і соціального розвитку України та її регіонів [4, 5, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35];

- організаційно-інституційні проблеми підприємницької діяльності в Україні [4, 5, 36, 37, 38, 39, 40];

- інноваційно-інвестиційні проблеми підприємництва [41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49];

- корупція, тінізація і легалізація підприємницької діяльності [50, 51, 52, 53, 54, 55];

- активізація ділової активності підприємців шляхом стимулювання і мотивації [4, 56, 57, 58, 59, 60, 61];

- удосконалення управління і регулювання підприємницької діяльності на загальнодержавному і регіональному рівнях з використанням регуляторної політики і технологій [4, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74];

- проблеми формування і підтримки сприятливого підприємницького середовища [4, 5, 75, 76, 77, 78] тощо.

Варто зауважити, що автори всіх без винятку досліджень постійно наголошують на існуванні значного переліку типових проблем у сфері становлення, розвитку і ефективного функціонування національного підприємництва, його галузевих та регіональних складових у вигляді

сукупності підприємств, що було окреслено в численних працях, виконаних «на прикладі» усіх областей України. Водночас, якщо регіональні особливості становлення і розвитку підприємництва вже отримали певну оцінку, все-таки спостерігаємо відсутність глибоких досліджень та достатнього висвітлення загальних закономірностей і особливостей становлення, розвитку і управління підприємствами як «основними ланками» галузевого підприємництва в умовах зовнішніх регулювань.

Вважаємо за необхідне також вказати на те, що більшість проблемних питань, порушених у вказаних вище працях науковцями з різних регіонів України і різних наукових закладів, фахівцями-практиками з органів державного управління і місцевого самоврядування різних рівнів, громадських організацій, є характерними і притаманними, без сумніву, підприємствам і підприємницькому руху будь-якої галузевої чи регіональної суспільних систем як «умовної спільноти інноваційної фахової еліти» [79, с. 3].

Перманентно незадовільні темпи і результати розвитку української економіки загалом і її підприємницької складової зокрема вимагають пошуку пояснень ситуації в площині якості управління економікою держави, яке, поряд з багатьма іншими чинниками, значною мірою визначається існуючими управлінськими традиціями, менталітетом керівників підприємств і урядовців, кількістю, якістю і доцільністю законів, політик, процедур, правил, ліцензій, квот, дозволів, заборон, обмежень, інструкцій і т. п., якими здійснюється регулювання економічної активності в країні і, в тому числі, у сфері управління підприємствами.

Притаманні на сьогоднішній день цим процесам і регулюючих їх нормативно-правовим документам безсистемність, непослідовність, непрозорість, непрогнозованість, непередбачуваність, недоцільність та ін. – далеко не вичерпний перелік негативних характеристик управління функціонуванням підприємств, підготовки і впровадження нормативно-правових актів з питань регулювання економічної активності в країні. Це залишає особливо негативний відбиток на підприємницькій діяльності суб'єктів

великого, малого та середнього бізнесу (тобто підприємств) у зв'язку з відсутністю в останніх достатнього ресурсного запасу.

Для підтвердження цієї тези скористаємось оцінкою членів Державної комісії з проведення в Україні адміністративної реформи народного депутата України І. Коліушка і доктора юридичних наук, професора В. Авер'янова, які ще в далекому 1997 році у написаному ними вступному слові до «Концепції Адміністративної реформи в Україні» наголосили на тому, що «більшість населення України відчуває на собі незадовільні наслідки некомпетентного менеджменту, неякісного та несвоєчасного надання державно-управлінських послуг» [80, с. 3].

Наведена оцінка свідчить про те, що і керівникам українських підприємств, як частині населення, доводиться постійно відчувати на собі та протистояти негативним регулюючим впливам «некомпетентного», «неякісного та несвоєчасного» обслуговування з боку «некомпетентного менеджменту» вищих за ієрархією управлінців корпоративних структур, керівників і службовців органів державного управління і місцевого самоврядування. Це, на нашу думку і за висновками багатьох інших дослідників цього питання можна вважати результатом таких дій та факторів:

1. Традиційно директивних методів втручання органів влади і органів корпоративного управління у процеси управління підприємствами на підставі «недостатньої ефективності» ринкових механізмів в перехідному періоді з причин відсутності як теоретичного, так і практичного досвіду економіко-політичних трансформацій такого спрямування [4, 5, 9, 13, 24, 65, 68].

2. Ігнорування думки представників недержавного сектору економіки в процесі вироблення і прийняття рішень щодо діяльності підприємств всіх форм власності і сфер діяльності у зв'язку з відсутністю на початку перехідного періоду як у органів влади, так і у громадськості необхідного досвіду та усвідомлення необхідності та доцільності тісної співпраці [4, 5, 67, 69, 70].

3. Нерозвинутої інституційної бази для налагодження постійного і ефективного діалогу між владою та громадянами – керівниками підприємств і

підприємцями, а також відсутності реальних механізмів підзвітності владних чинників, реальних і достовірних механізмів забезпечення зворотнього інформаційного та впливового зв'язку [4, 5, 36, 37, 38].

4. Відмови органів управління вищих рівнів ієрархії корпоративних структур і органів влади від оцінки та врахування наслідків прийняття і реалізації різноманітних регулювань задля інтересів різних соціальних груп, а також нехтування необхідністю оцінки рівня досягнення задекларованих регулюваннями цілей [4, 5, 65, 67, 81, 82].

5. Використання владними структурами непрозорих та непередбачуваних процедур вироблення і прийняття регуляторних рішень і впливів [4, 5, 83, 84].

Тривала дія названих вище чинників спричинила появу в українському бізнес-середовищі цілої низки негативних наслідків, серед яких основними слід вважати наступні:

1. Генерування і запровадження державними, самоврядними і корпоративними чинниками в практику управління підприємствами недоцільних і неефективних регулювань із негативними наслідками як для суб'єктів економічного господарювання, так і для споживачів та держави.

2. Непрозорість і складність уже існуючих і нових державних і корпоративних регулювань, які створюють можливості їх використання для вчинення корупційних дій.

4. Недовіра керівників підприємств і підприємців до якості та дієвості зовнішніх регулювань у зв'язку з відсутністю якісних економічних та юридичних обґрунтувань і, як наслідок, зниження рівня легітимності та виконуваності цих регулювань, неспроможності забезпечити досягнення задекларованих ними цілей.

5. Непрогнозованість і непередбачуваність стану підприємницького середовища в Україні з відповідним падінням конкурентоздатності українських малих, середніх і великих підприємств та зниженням їх інвестиційної привабливості.

Такий стан середовища, в якому повинна розвиватись підприємницька діяльність через нарощування кількості ефективно функціонуючих підприємств, в межах яких буде реалізовуватись інноваційна здатність населення, а також розуміння того, що Україна повинна реформувати національне господарство для забезпечення стійкого економічного зростання, призвело до формування в активній частині українського суспільства (керівників підприємств, підприємців, частини прогресивних урядовців, науковців-економістів та управлінців) усвідомлення необхідності використання відомих принципів, механізмів та інструментів належного управління підприємствами в умовах регулювання їх діяльності владними і корпоративними органами управління. Це переконання вилилось в появу протягом 1993-1997 років низки нормативно-правових актів, дія яких повинна була б носити дерегулюючий характер, а саме:

- Постанова КМУ № 201 від 17.01.93 «Про Програму державної підтримки підприємництва в Україні»,

- Постанова КМУ № 404 від 03.04.96 «Про Концепцію державної політики розвитку малого підприємництва»,

- Постанова КМУ № 248 від 19.03.97 «Про Міжвідомчу координаційну раду з питань підготовки проекту реформування державного сектора економіки»,

- Указ Президента України № 737/97 від 29.07.97 «Про державний комітет України з питань розвитку підприємництва» та ін.

Однак із сучасних позицій розуміння цілей і завдань використання регуляторних технологій урядовими і корпоративними чинниками можна стверджувати: більшість із названих документів були створені без врахування вимог системного аналізу тих процесів, які мали б і повинні були б бути ними врегульовані.

У зв'язку з цим більшості прийнятих актів був притаманний певний наліт декларативності щодо процесу регулювання-дерегулювання. Недостатнє усвідомлення важливості цього напрямку як одного з пріоритетних завдань

державної політики, а значить і політичної волі до наполегливого втілення в практику його положень призвело до того, що головним недоліком цих документів сьогодні слід вважати відсутність у час їх появи необхідної організаційно-інституційної системи, технологій, процедур, механізмів та інструментів регулювань, відсутність можливостей впливу підприємств і їх керівників на процеси вироблення, узаконення та практичного використання зовнішніх регулювань, а також ту, не менш важливу, обставину, що процеси регулювання і дерегулювання самі по собі є недостатньо ефективним інструментом створення якісно нового підприємницького середовища в Україні.

Водночас згадані дії влади стали добрим підґрунтям для подальшого започаткування вітчизняної регуляторної реформи у сфері підприємницької діяльності.

Початком першого етапу цього тривалого процесу фахівці цілком обґрунтовано вважають появу 3 лютого 1998 року Указу Президента України №79/98 «Про усунення обмежень, що стримують розвиток підприємницької діяльності» [4, с. 119]. Цим Указом Президента вперше були визначені:

- поняття, мета, напрямки та інструменти дерегулювання;
- дерегулювання як пріоритетний напрямок реформування державного управління економікою;
- процедура та практика оперативного дерегулювання;
- правові підстави секторного дерегулювання;
- правові підстави самостійного перегляду органами виконавчої влади раніше виданих ними нормативно-правових актів у сфері підприємницької діяльності;
- правові, адміністративні, організаційні та економічні перешкоди розвитку підприємництва.

Започаткована появою цього Указу реформа не тільки задекларувала використання нових підходів до системного та послідовного створення і впровадження у практику управління підприємствами регуляторних принципів

і технологій, а й продемонструвала, що Уряд збирається дотримуватись у майбутньому таких важливих принципів:

1. Декларування і безумовне дотримання чітких політичних цілей;
2. Забезпечення послідовного і неухильного досягнення задекларованих регулюваннями цілей;
3. Постійний моніторинг та оцінка ефективності досягнення задекларованих регулюваннями цілей;
4. Коригування (у випадку необхідності) задекларованої політики і цілей;
5. Дотримання постійного і відкритого діалогу з широкими верствами зацікавленого населення, в т. ч. з керівниками підприємств і підприємцями.
6. Наполегливої мотивації територіальних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування до активного сприяння територіальним громадам у створенні найсприятливішого бізнес-середовища і бізнес-клімату на відповідних територіях.
7. Формування і підтримки інституцій громадянського суспільства, готових і здатних брати участь в діалозі з владою і бізнесом, відстежувати, аналізувати та оцінювати їх дії, організовувати і проводити кампанії з підвищення інформованості членів громади щодо цього процесу.
8. Досягати мети і цілей проведення регуляторної реформи в Україні з широким залученням до участі в цьому процесі громадськості.

Таким чином, перший етап регуляторної політики в Україні полягав у комплексній і взаємозв'язаній реалізації регуляторної реформи з одночасним формуванням та розвитком громадянського суспільства.

Однак, у процесі реалізації першого етапу регуляторної реформи були виявлені певні системні недоліки та обумовлені їх наявністю проблемні питання:

- відсутність у органів виконавчої влади всіх рівнів позитивної мотивації до дотримання засад регулювання як при підготовці власних нормативно-правових актів, так і при виконанні дерегуляторних рішень
Держкомпідприємництва:

- намагання використовувати дрібні, разові процедури оперативного дерегулювання та уникати можливостей генерального секторного дерегулювання;

- суб'єктивність рішень органів виконавчої влади у відборі нормативно-правових актів для оперативного дерегулювання;

- конфронтаційний характер органів виконавчої влади та Держкомпідприємництва;

- надання переваг юридичній, а не економічній складовій нормативно-правових актів у процесі їх перегляду як органами виконавчої влади всіх рівнів, так і Держкомпідприємством;

- недосконалість процедур, механізмів та інструментів оскарження рішень Держкомпідприємництва;

- відсторонення від процесів дерегулювання органів місцевого самоврядування;

- нерозуміння того факту, що неефективні регулювання існують і їх використовують не тільки органи державної влади і місцевого самоврядування, а й вертикально інтегровані корпоративні структури щодо підприємств нижчих рівнів корпоративної ієрархії.

Наведена ситуація з необхідністю обумовила появу чергового Указу Президента України від 22.01.2000 №89/2000 «Про запровадження єдиної державної регуляторної політики у сфері підприємництва», який більшість експертів вважають початком другого етапу здійснення регуляторної реформи в Україні [4, с. 119].

Водночас, ефективне запровадження регуляторних принципів і технологій у практику управління вітчизняними підприємствами продовжувало гальмуватись певними чинниками, серед яких найбільш впливовими на той час вважали «протидію» і «паразитування на тілі підприємництва» державних чиновників, про що відверто наголошували учасники Всеукраїнської наради урядовців і підприємців, яка відбулась 15.07.2002 року за участю Президента Л. Кучми.

Початком третього етапу регуляторної реформи можна, на нашу думку, вважати спільний потужний крок Держкомпідприємництва і низки бізнес-орієнтованих громадських організацій України з використанням можливостей міжнародної технічної допомоги по започаткуванню реалізації проекту USAID «Регуляторна реформа в Україні», яким було передбачено масштабне запровадження в практику управління підприємницькими складовими восьми (спеціально відібраних) регіональних суспільних систем інноваційних підходів і методів регулювання підприємницької діяльності [62-74, 85, 86, 87].

Слід зазначити, що впродовж багатьох років поетапного наближення до ефективних засад використання регуляторних технологій управління підприємствами в Україні було напрацьовано значну кількість документів, які втілюють створення цілісної системи нормативних актів, роз'яснень, рекомендацій і документів, серед яких:

- Закони України: «Про підприємства в Україні» від 21.04.1991 р. №887-12, «Про підприємництво» від 05.11.1991 р. №698-12, «Про державну підтримку малого підприємництва» від 19.10.2000 р. №2063-III, «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 р. №1602-III, «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» від 21.12.2000 р. №2157-III, нарешті «Господарський Кодекс України» від 16.01.2003 р. №436-IV тощо;

- Укази Президентів України щодо державної підтримки малого підприємництва: «Про усунення обмежень, що стримують розвиток підприємницької діяльності» від 03.02.1998 р. №79/98, «Про державну підтримку малого підприємництва» від 12.05.1998 р. №456/98, «Про деякі заходи з дерегулювання підприємницької діяльності» від 23.07.1998 р. №817/98, «Про впровадження єдиної державної регуляторної політики у сфері підприємництва» від 22.01.2000 р. №89/2000, «Про заходи щодо забезпечення підтримки та подальшого розвитку підприємницької діяльності» від 15.07.2000 р. №906/2000, «Питання Державного комітету України з питань регуляторної

політики та підприємництва» від 25.05.2000 р. №721, «Про лібералізацію підприємницької діяльності та державну підтримку підприємництва» від 12.05.2005 р. №779/2005 тощо;

- Постанови Кабінету Міністрів України щодо державної політики розвитку малого підприємництва: «Концепція державної політики розвитку малого підприємництва» від 03.04.1996 р. №404, «Про порядок державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності» від 25.05.1998 р. №740, «Про порядок оскарження центральними органами виконавчої влади, головами місцевих державних адміністрацій рішень Державного комітету з питань розвитку підприємництва» від 17.08.1998 № 1310, «Про затвердження методичних рекомендацій щодо підготовки обґрунтування проектів регуляторних актів» від 06.05.2000 р. №757, «Про затвердження положення про порядок підготовки проектів регуляторних актів» від 31.07.2000 р. №1182, «Про процедури підготовки проектів регуляторних актів» від 31.07.2000 р. №1182, «Про створення Ради бізнес-асоціацій при Урядовому Комітеті з питань економічної політики» від 18.05.2000 р. №822 тощо;

- накази, методичні матеріали і рекомендації Державного Комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва: «Методичні рекомендації щодо формування і реалізації регіональних програм розвитку малого підприємництва», «Роз'яснення Держпідприємництва з окремих питань провадження регуляторної політики в сфері підприємницької діяльності» тощо;

- монографії, дисертації, матеріали конференцій, фахові публікації, генеровані спеціалізованими науковими установами і освітніми закладами;

- документи (аналітичні огляди, посібники, наукові статті, матеріали семінарів, газетні публікації тощо), напрацьовані і видані всеукраїнськими, регіональними та місцевими неурядовими громадськими організаціями з підтримки та захисту прав і діяльності підприємців;

- стратегії, програми і документи, напрацьовані органами державного управління і місцевого самоврядування щодо розвитку підприємництва в

регіонах.

Весь цей потужний арсенал документів, розроблених, відповідним чином легалізованих суб'єктами регулюючих втручань і використаних у практичній діяльності органами державного управління і місцевого самоврядування, а також корпоративними органами управління всіх рівнів, без сумніву замислювався і призначався для формування сприятливого підприємницького середовища, створення і динамічного нарощування чисельності успішно функціонуючих великих, малих і середніх підприємств, мотивації значної кількості населення до започаткування власного бізнесу з метою самореалізації і самозайнятості тощо.

Найбільш потужним документом, який у сконцентрованому вигляді був покликаний регулювати господарські відносини між їх учасниками («суб'єкти господарювання, споживачі, органи державної влади та органи місцевого самоврядування, наділені господарською компетенцією, а також громадяни, громадські та інші організації, які виступають засновниками суб'єктів господарювання чи здійснюють щодо них організаційно-господарські повноваження на основі відносин власності») повинен був стати Господарський Кодекс України [2].

Однак ефективність використання всього цього комплексу нормативно-правових актів, роз'яснень, рекомендацій, накопичених українським суспільством загалом і його підприємницькою складовою зокрема, впровадження знань та досвіду все ще залишається незадовільними. Свідченням цього є наведені в [88] інформаційні матеріали Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва про стан реалізації державної регуляторної політики.

Оцінка цього стану, проілюстрована діаграмою порівняльного позиціонування України в координатах «рівень корупції – зарегульованість економіки» [88, с. 27] та реінтерпретована нами, наведена на рис. 1.1.

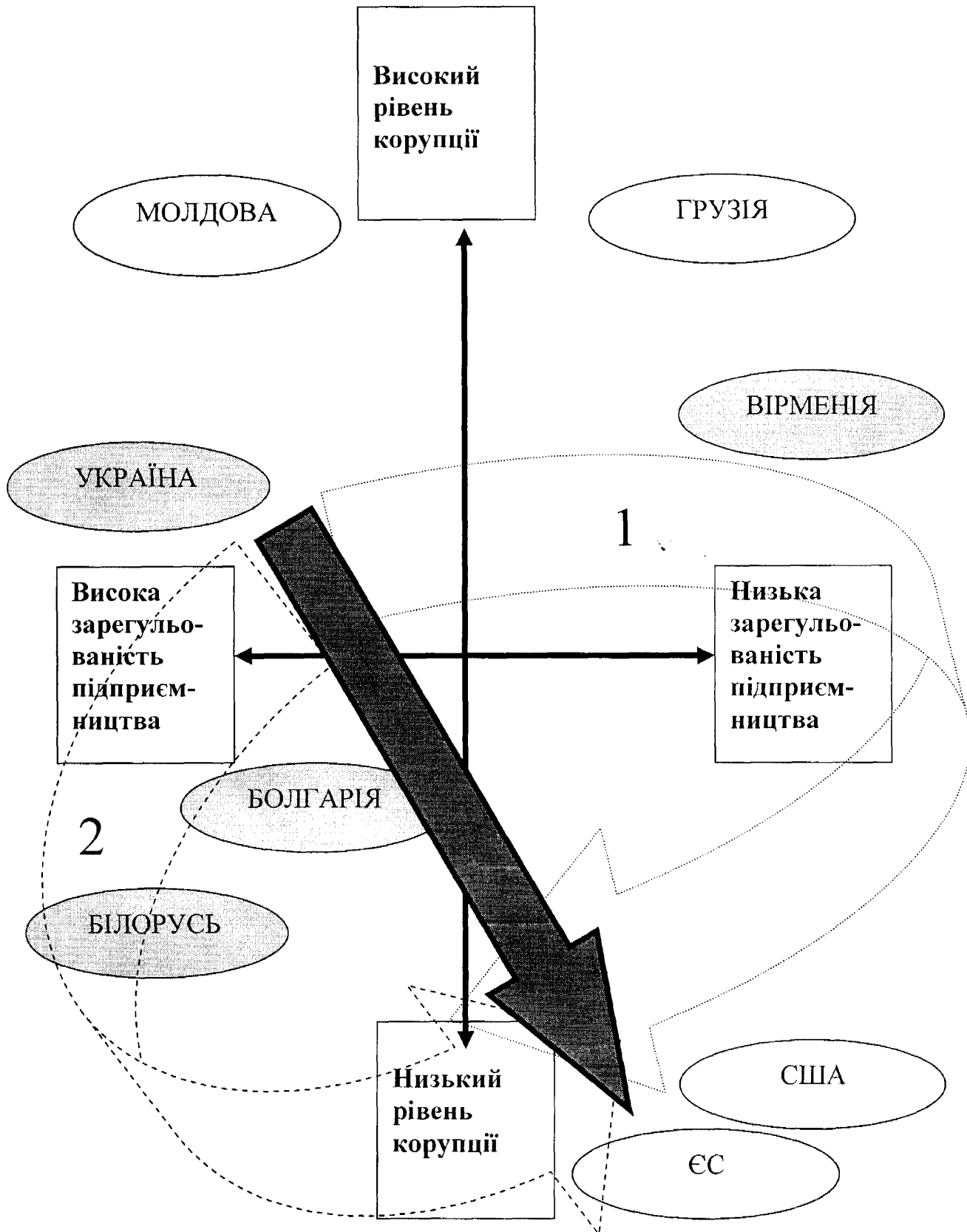


Рис. 1.1 Оцінка підприємницького клімату в державі Держкомпідприємництвом України та доцільні шляхи його удосконалення

Слід наголосити, що ця оцінка здійснювалась через 2 роки після вступу в дію Господарського Кодексу. Але, як видно з цього рисунку, протягом 2004-2005 років навіть за умов спільних активних і цілеспрямованих дій органів державного управління і бізнес-громадськості з намагань покращити ситуацію, що засвідчує низка публікацій [67, 68, 70, 71 – 73, 81, 83 – 88, 89, 90], Україна перебуває в квадранті, для якого є характерними високі значення корупції та зарегульованості економіки – виразних ознак незадовільного стану стосунків у рамках «влада – підприємство», а отже у стані незадовільних підприємницького середовища та клімату.

Перспективи України «на шляху подолання корупції та зарегульованості економіки» Державний комітет з питань підприємництва і регуляторної політики цілком справедливо і обґрунтовано бачить у «здійсненні регуляторної політики» [88], що дозволить у сфері організації стосунків між владою і підприємством наблизити нашу країну до норм і стандартів Європейського Союзу та Сполучених Штатів Америки.

Суть питання, однак, полягає в тому, що цієї мети можна досягнути різними шляхами, до яких можуть належати:

- мінімізація зарегульованості діяльності підприємств і підприємництва (1);
- посилення якості регуляторних впливів на підприємства і підприємство (2);
- будь-який інший доречний, ефективний і результативний шлях (3).

Підтвердженням доречності саме таких дій можна вважати той факт, що серед багатьох чинників, які негативно впливають на нинішній стан підприємництва в Україні, у Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року, затвердженій Постановою КМ України від 21 липня 2006 року №1001, були названі незадовільний інвестиційний клімат, нерозвинута фінансова та інформаційно-комунікаційна інфраструктура, а також необхідність «суттєвого спрощення регулятивних процедур, які застосовуються до малого та середнього бізнесу» [7, с. 15]. Водночас варто зауважити, що саме стан «регулятивних процедур» щодо підприємств малого,

середнього і великого бізнесу є важливим чинником формування як інвестиційного клімату, так і будь-яких його інфраструктурних складових.

У зв'язку з цим цілком очевидною виглядає доцільність дослідження і виявлення причин незадовільного стану з практичним використанням в Україні відомих і, загалом, цілком ефективних та дієвих регуляторних принципів, технологій і процедур.

Досягнення цієї мети насамперед вимагає дослідження взаємозв'язку і взаємовпливу таких широко вживаних понять як «підприємницьке середовище» та «підприємницький клімат», а також аналіз і оцінка стану використання регуляторних принципів і технологій у вітчизняній практиці регулювання і управління діяльністю підприємств усіх форм власності і сфері ділової активності для забезпечення умов їх ефективної діяльності з одночасним отриманням корисних результатів для підприємства, його власників і працівників, для споживачів генерованих підприємством товарів чи послуг, а також для держави і суспільства загалом.

1.2. Підприємницький клімат як результат взаємодії зовнішніх регулюючих органів і органів управління підприємствами

Враховуючи той факт, що у фаховій економічно-управлінській термінології щодо підприємництва (і не тільки) широкого розповсюдження набуло використання таких «метеорологічно-географічних» понять як «атмосфера», «клімат», «середовище», «оточення», а також ту обставину, що всі ці терміни тісно пов'язані з обов'язковим існуванням та успішною реалізацією для будь-якого суб'єкта ринкових стосунків такої цільової функції як «економічне виживання» (англ. *economic survival*) у певному (не зовсім сприятливому) оточенні [91, с. 16], визначення успішного функціонування тієї чи іншої підприємницької одиниці в умовах конкурентного ринкового оточення вимагає встановлення умов такого виживання.

Слід наголосити, що більшість західних наукових експертів ще в другій половині XX століття тісно пов'язали процес «економічного виживання» з прямим і опосередкованим впливом «оточення» або «зовнішнього середовища» (англ. external environment) [92, с. 20-26; 93, с. 380-394; 94, с. 156-154; 95, с. 46-57], моделі якого зводились, великою мірою, до визначення певного переліку таких складових мікросередовища як «постачальники», «конкуренти», «споживачі», «замінники», «профспілки» та макросередовища «стан економіки», «соціально-культурні чинники», «політичні чинники», «наука-техніка-технології», «демографія», «соціальні цінності», «закони і регулювання» тощо.

Цілком очевидно, що підприємницька діяльність, яка за своєю природою є діяльністю з вироблення, прийняття і успішної реалізації підприємницько-управлінських рішень, є дуже вразливою до нестабільності та різких змін у стані названих вище чинників [91, с. 541; 95, с. 47]. Таким чином, слід звернути увагу на одну важливу обставину – кожна зі згаданих вище моделей взаємовпливу і взаємодії суб'єктів ринкових стосунків (в т. ч. і суб'єктів малого, середнього і великого підприємництва) уточнюють, доповнюють, деталізують і удосконалюють одна одну, не змінюючи загальної суті опису зовнішнього (як правило, конкурентно-агресивно налаштованого) середовища. У жодній із названих вище праць не аналізувались причини різких змін умов, які перетворювали б це середовище у «сприятливе» або «несприятливе» для ведення будь-якого бізнесу.

У зв'язку з цим вважаємо за доцільне уточнити суть і взаємозв'язок таких широковживаних понять, як «підприємницьке середовище» і «підприємницький клімат» шляхом узагальнення традиційної практики вживання останніх у спеціальній літературі.

У найбільш загальному формулюванні під «зовнішнім середовищем» будь-якого підприємства слід розуміти «всі релевантні сили за межами організації». Релевантними силами називають усі чинники, на які «менеджери повинні звертати увагу для того, щоб їх організація ефективно конкурувала і

виживала» [95, с. 46]. Через те, що всі «релевантні сили» визначені більшістю авторів для умов еволюційно розвинутої ринкової економіки, спробуємо уточнити їх перелік для умов сьогоденного перехідного стану української економіки та її важливих складових – підприємств.

У процесі уточнення слід врахувати, що відповідно до близькості певних чинників зовнішнього середовища до підприємств варто, на наш погляд, окрім традиційних макро- та мікрорівнів, додатково виокремити і визначити таке поняття, як мезосередовище. Адже для значної кількості підприємств, які сьогодні є зареєстрованими і функціонують, наприклад, у містах обласного підпорядкування, селищах міського типу і селах, такий поділ є реальним фактом.

На нашу думку, виділення трьох рівнів зовнішнього середовища дозволить більш детально проаналізувати вплив цього оточення на предмет визначення достовірного переліку тих чинників, які будуть великою мірою формувати стан стосунків між зовнішніми регуляторами і підприємством, а отже, і клімат у конкретному підприємницькому середовищі.

Очевидно, що зовнішнє макросередовище традиційно включає такі чинники макрохарактеру: політика, економіка, культура, соціальні цінності, демографія, техніка і технологія, закони і регулювання [92, с. 20-26; 93, с. 380-394; 94, с. 156-154; 95, с. 46-57]. Названі чинники є, як правило, незалежними від будь-яких впливів відокремлених суб'єктів підприємницької діяльності, а тому їх слід розглядати як об'єктивні чинники формування макросередовища існування і функціонування підприємств, які не можуть мати ні можливостей ні ресурсів для прямого впливу на останні.

Щодо релевантних складових зовнішнього мезосередовища підприємств в регіоні їх створення, реєстрації і діяльності, то, на нашу думку, до їх числа слід віднести:

- географічно-просторове розташування регіону;
- природні умови регіону;
- природні ресурси регіону;

- населення і структуру його розселення;
- регіональну інституційну інфраструктуру;
- галузеву інституційну структуру;
- чинні в державі і на території регіону закони;
- чинні на території регіону регулювання;
- фізичну інфраструктуру регіону;
- рівень економічного розвитку регіону;
- характеристики виробничої сфери;
- характеристики невиробничої сфери.

Як бачимо, певна частина названих чинників (географічно-просторові, природні та ресурсні) є абсолютно незалежними від керівництва і персоналу підприємств, а інша (населення, структура поселень, інституційна структура, закони, регулювання, рівень розвитку та ін.) підлягають тільки частковому і на момент виконання цього дослідження, досить незначному впливу від їх діяльності, що також дозволяє виокремити їх у групу очевидно об'єктивних чинників формування підприємницького мезосередовища, стан яких є стійким і стабільним протягом тривалого проміжку часу.

Що ж до зовнішнього мікросередовища, в якому працює конкретне підприємство, то до цієї категорії чинників традиційно відносять усіх суб'єктів ринкових стосунків, які мають безпосередні функціональні контакти із суб'єктом підприємницької діяльності, як от: вищі за ієрархією органи управління підприємства, споживачі, постачальники, конкуренти, елементи ринкової обслуговуючої інфраструктури, органи державного управління та місцевого самоврядування тощо, які, хоч і залежать певною мірою від дій один відносно іншого, є самостійними у прийнятті рішень щодо власної ринкової поведінки, а, отже, виступають об'єктивними чинниками формування підприємницького мікросередовища.

Отже, запропонована трирівнева модель зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство і яке, на думку автора дослідження про

«регіональне підприємницьке середовище» [96], необхідно удосконалювати, матиме вигляд, наведений на рис. 1.2.

Враховуючи все сказане вище, визначення поняття підприємницького середовища слід, на нашу думку, сформулювати наступним чином:

Підприємницьке середовище – це комплекс об’єктивних стабільних і тривалих можливостей для підприємницької активності, які є спільними для всіх без винятку підприємців і підприємств, що зареєстровані та функціонують на визначеній території у визначеній сфері діяльності.

Цілком очевидно, що умови функціонування підприємств і підприємців у представленому на рис. 1.2 середовищі будуть формуватися наступним переліком релевантних чинників:

- діяльністю центральних органів державного управління (закони, нормативно-правові акти, регулювання тощо);
- діяльністю місцевих органів державного управління (нормативно-правові акти, регулювання, положення, інструкції тощо);
- діяльністю органів місцевого самоврядування (рішення, розпорядження, регулювання тощо);
- діяльністю формальних інституційних структур з підтримки підприємництва (політичні, ідеологічні, ринкові, правові, власницькі, фінансові, зовнішньо-економічні, консалтингові тощо);
- діяльністю неформальних інституційних структур з підтримки підприємництва (громадські організації, альянси, асоціації, об’єднання громадян тощо);
- діяльністю вищих в ієрархії управління підприємством органів;
- діяльністю підприємницьких структур (фізичних і юридичних осіб);
- діяльністю населення.

Впливовість усіх, названих чинників на формування умов існування і функціонування підприємств на всіх рівнях оточуючого їх середовища певною мірою визначатиметься результатами діяльності та взаємодії всіх місцевих формальних і неформальних інституцій, а значить насамперед результатами

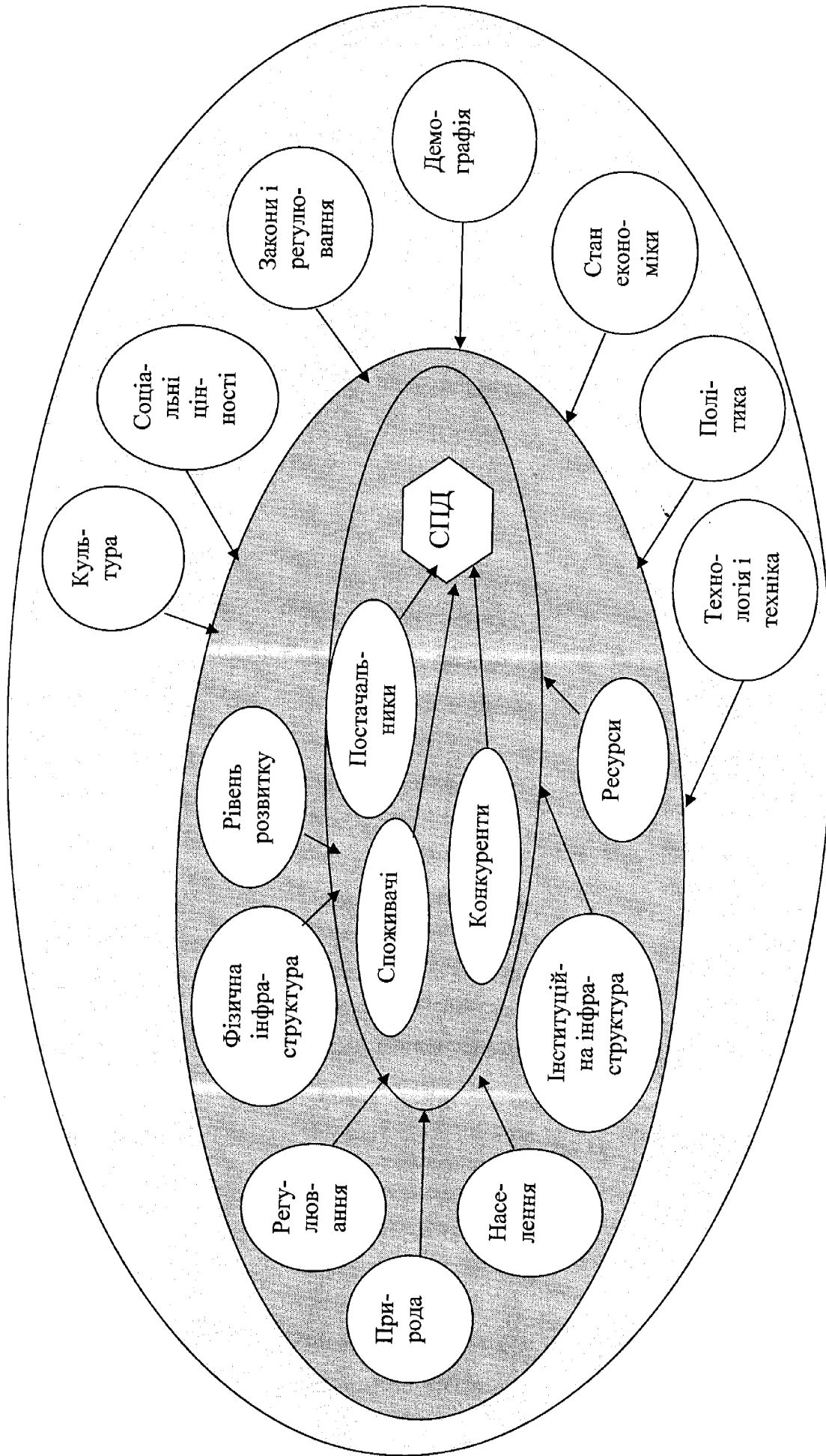


Рис. 1.2 Модель зовнішнього середовища, в якому функціонує суб'єкт підприємницької діяльності

взаємодії людей, які працюють у цих інституціях. Тому наведений перелік чинників варто виділити в групу чинників, які в конкретному середовищі формують так званий підприємницький клімат.

Таким чином, у найбільш загальному плані саме умови підприємницької діяльності можна характеризувати таким поняттям, як «підприємницький клімат». Адже, якщо клімат не відповідає потребам рослини, тоді вона або гине, або розвивається упосліджено, не дає необхідних плодів і т. п. Зміна ж клімату на краще (турбота про рослину, підживлення, зволоження, внесення добрив, вітамінів тощо) призводить до інтенсивного росту останньої, розцвітання, плодоношення, генерування додаткових позитивних чинників (очищення атмосфери, оздоровлення повітря фітонцидами і т.ін.). Тут цілком доречно нагадати про відому «теорію необхідних умов» видатного японського керівника Кадзума Татеісі, який використовуючи у своєму визначенні поняття клімату і середовища відстоював і пропагував доцільність «створення в корпорації такого клімату, атмосфери, середовища, які б забезпечили досягання необхідних результатів» [97, с. 67], також розділяючи в своєму визначенні поняття клімату і середовища.

Отже, в одному і тому ж бізнес-середовищі умови існування можуть бути як сприятливими, так і несприятливими. Великою мірою це визначають суб'єктивні характеристики людей, які беруть участь у підприємницьких процесах і процедурах.

А тому, якщо підприємницьке середовище формується стійкими макро-, мезо- та мікрочинниками стабільної, тривалої і прогнозованої дії, то підприємницький клімат – діяльністю в рамках цього середовища функціонерів державних, місцевих самоврядних, галузевих, корпоративних приватних і т. п. управлінських структур, персоналу структур інституційного середовища у вигляді формальних та неформальних об'єднань юридичних осіб і громадян, підприємств (юридичних і фізичних осіб), окремих громадян тощо. Якщо підприємницьке середовище – це сукупність факторів з достатньо стабільними в часі характеристиками – територія, природа, клімат, природні ресурси,

закони, норми, інструкції, положення, інфраструктура тощо, то підприємницький клімат у цьому сталому середовищі – це комплексна характеристика, яка визначається тим, як усі ці сталі чинники трактуються, інтерпретуються, використовуються і дотримуються учасниками ринкових стосунків, тобто людьми, які живуть і працюють саме в цьому середовищі. Змінними і достатньо суб'єктивними чинниками в такому випадку виступають в основному соціально-психологічні, морально-етичні і професійні характеристики людей – учасників ринкових стосунків в рамках «влада – підприємництво».

Тут варто звернути увагу на той факт, що вітчизняні вчені трактують поняття «підприємницький клімат» сьогодні з найрізноманітніших позицій і бачень [98 – 104].

Наприклад, в [98, с. 9] автор пропонує таке визначення підприємницького клімату: це – «загальні для всіх або більшості підприємців, що діють на певній території, можливості та умови ведення підприємництва і досягнення його цілей».

У праці [99, с. 72-73] було запропоновано відразу кілька визначень:

1) «бізнесовий клімат – це сукупність умов і факторів, які у своїй взаємодії визначають певне середовище, де відбуваються економічні процеси»;

2) «бізнесовий клімат ... сприятливі умови діяльності для будь-якого економічного суб'єкта, незалежно від розміру, сфери діяльності, величини статутного фонду тощо»;

3) «під бізнесовим кліматом ми розуміємо сукупність факторів, які спрямовані не лише на залучення таких інвестицій, а й на те, щоб:

- інвестиції працювали якомога ефективніше як для інвестора, так і на економіку даної території;

- іноземні підприємці не прагнули до якнайшвидшої репатріації прибутку, здійснювали реінвестиції;

- національне підприємницьке середовище було сприятливе для започаткування бізнесу;

- підприємець бачив перспективи своєї справи і був зацікавлений у збільшенні виробництва та розширенні ділових зв'язків».

Автор цілком обґрунтовано виділяє поняття «середовище», визнаючи одночасно, що «сприятливий бізнесовий клімат» передбачає «відсутність плутанини, можливості подвійного тлумачення, часті зміни «правил гри», визначених законодавством країни, наявності чіткості і прозорості у правовому полі щодо підприємницької діяльності, простих правил регулювання створення та здійснення підприємницької діяльності» [99, с. 72-73].

Якщо розглянути клімат як комплексну характеристику, що «складається з трьох ключових підсистем: по-перше, інвестиційного потенціалу, який враховує макроекономічні характеристики, насиченість території чинниками виробництва (природними ресурсами, робочою силою, основними фондами, інфраструктурою тощо), споживчого попиту населення та інших показників: по-друге, інвестиційного ризику – сукупності змінних чинників ризику інвестування; по-третє, законодавчих умов – правової системи, що забезпечує стабільність діяльності інвестора» [99], то цілком очевидним є висновок автора про свідоме розділення можливостей, які існують у середовищі, незалежно від підприємця («макроекономічні характеристики» і «законодавчі умови»), та умов, в яких останньому доведеться вести бізнесову діяльність («споживчий попит населення» та «інвестиційні ризики»).

Аналогічні за змістом визначення з поділом на «можливості» та «умови» наводять також і інші вітчизняні автори. При цьому цілком очевидно, що у випадку означення «можливостей» як характеристик «середовища», умови в одному і тому ж середовищі можуть бути різними, що, на нашу думку, і становить нерозкрити досі суть поняття «підприємницького клімату». Завдяки запропонованому розподілу понять «підприємницьке середовище» і «підприємницький клімат» з'являється можливість класифікувати можливі варіанти існуючих в реальних умовах тієї чи іншої галузевої чи регіональної суспільної системи таких комбінацій підприємницького середовища і підприємницького клімату:

1. Незадовільне підприємницьке середовище (ПС) і незадовільний підприємницький клімат (ПК).
2. Незадовільне підприємницьке середовище і хороший підприємницький клімат.
3. Хороше підприємницьке середовище і хороший підприємницький клімат.
4. Хороше підприємницьке середовище і незадовільний підприємницький клімат.

Запропонована класифікація та її графічна інтерпретація у вигляді матриці «ПС – ПК» (рис. 1.3.) дають можливість поглибленого вивчення та аналізу причин виникнення і розвитку як позитивних, так і негативних наслідків для існування і функціонування підприємств спільної дії варіантів можливостей і умов ведення підприємницької діяльності.

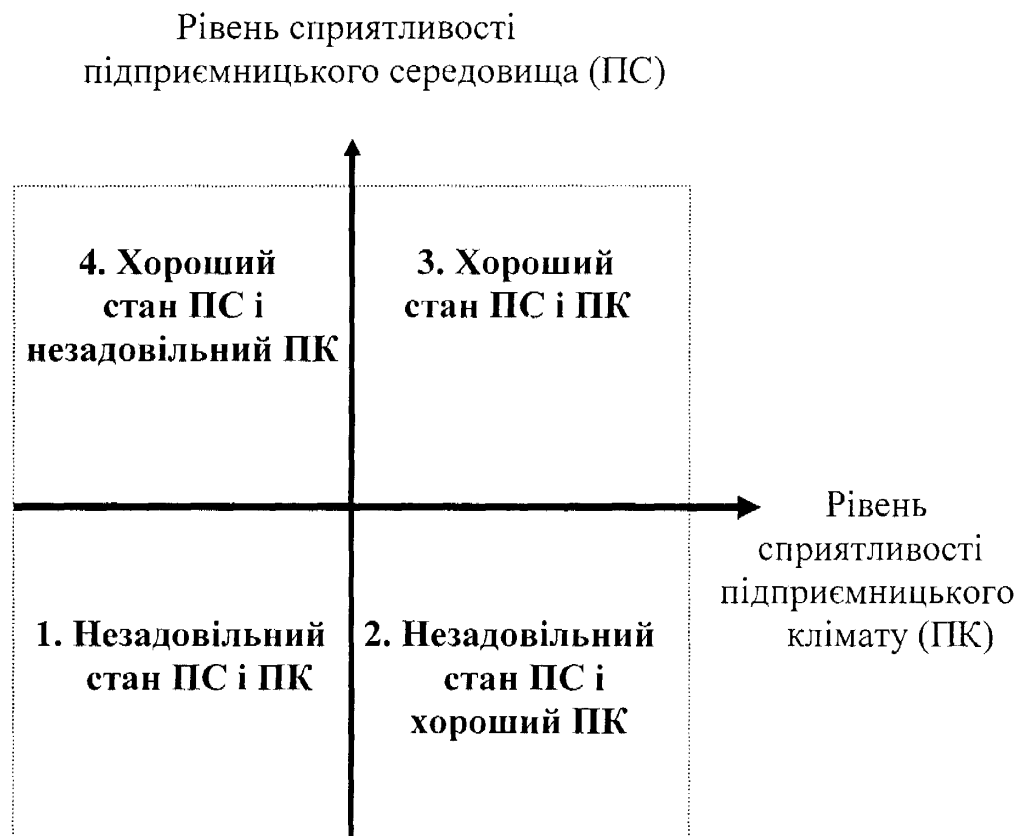


Рис. 1.3 Графічна інтерпретація матриці «підприємницьке середовище – підприємницький клімат»

Автором дисертаційного дослідження [105] раніше було запропоновано визначення поняття підприємницького клімату, яке з урахуванням наведених вище міркувань слід реінтерпретувати таким чином:

підприємницький клімат - це територіально детермінована, спільна для всіх без винятку підприємств і підприємців, які зареєстровані та функціонують на цій території, узагальнена характеристика умов підприємницької діяльності з досягненням її цілей.

Що ж може формувати і формує сприятливий або несприятливий підприємницький клімат в уже існуючому тривалому і прогнозованому підприємницькому середовищі, в якому реалізує свою цільову функцію те чи інше підприємство? На нашу думку цим чинником слід вважати ніщо інше, як тип стосунків між людьми, які співпрацюють у тій чи іншій соціально-економічній системі.

Такий тип стосунків формується, на думку більшості авторів, на основі соціально-психологічних, морально-етичних, світоглядних і професійних чинників: життєвих цілей і цінностей, думок, намірів, переконань, прагнень, менталітету, традицій, симпатій, антипатій, патерналізму, філософії утриманства чи активного формування власного добробуту, відсутності чи наявності досвіду управління ринковою економікою, прогресивністю, інерційністю чи консервативністю господарського мислення і діяльності конкретних людей – представників тієї чи іншої сторони ринкових стосунків.

Якщо ж поставити питанням, про те, що виступає основною причиною поділу учасників цих стосунків на дві сторони (влада – підприємництво, службовець – підприємець, службовець – керівник підприємства, корпорація – підприємство тощо), то поза всяким сумнівом, отримаємо єдину відповідь. Причина полягає у є відношенні учасників цих стосунків до власності щодо об'єкта регулювання-управління. Саме ставлення до власності є основним джерелом різного ставлення до підприємств і підприємництва, а значить формує і підприємницьке середовище і підприємницький клімат, оскільки пріоритетним чином спонукає, мотивує і стимулює поведінку людей при

вчиненні як позитивних, так і негативних дій щодо неї. Окремі дослідження щодо ролі власності у формуванні підприємницького середовища уже були проведені вітчизняними авторами [106, 107]. На їх думку, очевидними причинами того, що у різних людей формується різне ставлення до підприємств і підприємництва, є право власності. Позитивне відношення до власної справи у підприємця-власника (своя справа, потрібна, корисна, прибуткова тощо), можливо, дещо інше - у його близьких родичів і друзів (позитивний момент – це підтримка при незначній кількості цих людей в оточенні підприємця), ще інше - у конкурентів (позитивно-негативне відношення при зростанні кількості), у нейтральних людей (позитивно-нейтрально-негативне відношення значної кількості потенційних споживачів), а ще зовсім інше - у чиновників (позитивно-нейтрально-негативне при незначній кількості чиновників, однак масштабними контактами можливостями, впливом і залежністю великої кількості підприємців). Весь цей комплекс відношень між різними категоріями населення на певній території і формуватиме підприємницький клімат, який визначатиметься сумою позитивних і негативних знаків у ставленні цих людей до підприємництва.

Підтвердженням цієї тези може служити позиція автора праці [108 с. 2], в якій «інвестиційний клімат», під яким автор має на увазі інвестиції малих, середніх і великих підприємств, представлений як перелік «умов», що передбачають:

- захист прав власності;
- забезпечення дотримання договірних умов;
- політичну і макроекономічну стабільність;
- забезпечення суспільних благ;
- раціональні механізми регулювання і надання суспільних послуг.

Цілком очевидно, що дотримання переліку всіх вищеназваних «умов» залежить тільки від тих, хто їх реалізує в практичній роботі з підприємцями. У цьому дослідженні автор наголошує, що підприємництво «перебуває під впливом чинників двох рівнів», а саме:

а) «рішення центральної державної влади, а також якість виконання інститутами державної влади вимог національного законодавства»;

б) «рішень та повсякденної практики як органів місцевого самоврядування так і місцевих органів виконавчої влади».

Хоч автор стверджує, що «вплив цих рівнів на створення сприятливого клімату для приватного підприємництва приблизно однаковий», погодитися з таким його висновком дуже важко. Адже саме «повсякденна практика» і є, на нашу думку, головною складовою характеристикою того клімату, який у даний час діє на підприємства в конкретному підприємницькому середовищі як результат регулюючих впливів «центральної державної влади», «місцевих органів виконавчої влади» і «органів місцевого самоврядування». Тут слід додати, що частка цього клімату формується також і «рішеннями» та «повсякденною практикою» корпоративних управлінських структур щодо своїх підприємств.

У контексті ж нашого дослідження дуже цінною слід вважати думку автора про «якість виконання ... вимог національного законодавства» і «повсякденної практики». Очевидно, що коли головним пріоритетом у діяльності владних органів будь-якого типу щодо управління підприємствами і підприємницькою діяльністю визнається проведення єдиної державної регуляторної політики у сфері підприємництва шляхом нормативного регулювання його діяльності, тобто підготовки, видання нормативно-правових актів, директивних листів, інструкцій, положень і т. п., то оптимальний перебіг цього процесу полягає в цілеспрямованій ліквідації правових, економічних та адміністративних перешкод у реалізації права будь-якої особи, будь-якого підприємства на ефективну підприємницьку діяльність.

Адже навіть найпрекрасніші рішення центральної та місцевої влади, центральних чи місцевих корпоративних органів управління, що покликані добре відрегулювати процеси розвитку і ефективної діяльності підприємств галузевого та регіонального підприємництва, можуть бути знівельовані як «неякісним» функціонування державних чинників – функціонерів органів

державного управління і місцевого самоврядування з управління (регулювання, дерегулювання) процесами і умовами ведення підприємницької діяльності, так і підприємцями та керівниками підприємств (ігнорування чи уникнення діючих регулювань, відкрите чи приховане їх порушення, використання хабарів тощо).

Розглянемо приклад, інвестиційний клімат у сфері малого та середнього підприємництва в Івано-Франківській області. Тут понад дві третини респондентів позитивно оцінювали мотиваційну складову залучення інвестицій, проте водночас понад 25% опитаних зауважили, що зусилля місцевих органів влади щодо залучення інвестицій «перекреслюються діями регуляторних органів» [109, с. 16-17].

Аналогічну ситуацію демонструють результати проведених у м. Івано-Франківську досліджень процедур видачі дозволів та погоджень для ведення підприємницької діяльності (важливий елемент підприємницького клімату), згідно з якими ці процедури є дуже ускладненими, цілим комплексом негативних характеристик: бюрократизм, хабарництво, корупція, необхідність протекції, значні витрати часу і фінансові затрати, бажання працювати в тіні тощо [110].

Наявність зі сторони підприємств і підприємців таких незадовільних оцінок діяльності місцевих «регуляторних органів» свідчить про все ще незадовільні умови підприємницької активності в існуючому бізнес-середовищі, які залишають місце для різноманітних негативних явищ.

Саме це й обумовлює доцільність аналізу та оцінки регуляторної діяльності зовнішніх органів, до компетенції яких належить її здійснення щодо окремих підприємств і підприємництва загалом, а також їх впливу на результати розвитку підприємництва на прикладі певної галузевої суспільної системи регіонального рівня. Такою системою є нафтогазовий сектор паливно-енергетичної галузі економіки області, який традиційно і заслужено вважається стратегічно важливою господарською складовою.

1.3. Паливно-енергетичний комплекс промисловості області і його нафтогазовий сектор – стратегічна складова з особливими потребами управління

Враховуючи домінуючу позицію індустріального сектора економіки області і незаперечний факт виразно недостатнього розвитку підприємництва саме у сфері промислового виробництва, цілком очевидним є висновок, що потенціал регіонального підприємництва сьогодні доцільно використати для динамічного розвитку паливно-енергетичного комплексу, який традиційно вважають стратегічно важливою господарською складовою регіональної економіки [111, 112, 113].

Підприємствами, які належать до цього комплексу, виробляється (Бурштинська ТЕС ВАТ «Західенерго») і розподіляється (ВАТ «Прикарпаттяобленерго») близько 5% загальноукраїнських обсягів електроенергії. Тут видобувається понад 15% загальнодержавних обсягів сирової нафти (структурні підрозділи ВАТ «Укрнафта» «Долинанафтогаз» і «Надвірнанафтогаз»), близько 22% попутного нафтового та 2% природного газу (ГПУ «Львівгазвидобування» НАК «Нафтогаз України», НГВУ «Долинанафтогаз» і «Надвірнанафтогаз» ВАТ «Укрнафта»), переробляється (ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття» і ЗАТ «Карпатнафтохім) нафта, переробляється (Долинський ГПЗ ВАТ «Укрнафта») транспортується, зберігається і розподіляється газ (УМГ «Прикарпаттрансгаз ДК «Укртрансгаз», ВАТ «Івано-Франківськгаз») [113, 114, 115].

Поза всяким сумнівом, підприємства нафтогазової і сателітних галузей відіграють провідну роль у паливно-енергетичному комплексі регіону, а їх вплив на соціально-економічний стан області є незаперечним. Однак суттєвою особливістю функціонування більшості цих підприємств на території області є їх приналежність до позарегіональних суб'єктів господарювання нафтогазового комплексу України. При цьому, існуючі і діючі регулювання процесів господарської діяльності в галузі, а значить і приналежних до неї підприємств

на території області, є дуже важливим чинником забезпечення результативності та ефективності їх функціонування, а отже економічного і соціального стану не тільки всіх цих підприємств, а й територіально-адміністративних одиниць їх локалізації.

Слід зауважити, що проблеми з державним і корпоративним регулюванням діяльності нафтогазової галузі та управління діяльністю її підприємств, тобто стосунків «влада – підприємство», також існують і вимагають свого вирішення. До існування цієї проблеми свого часу привертати увагу і науковці [116, 117, 118, 1119] і громадськість [120, 121, 122]. Однак, негативних наслідків регулюючих втручань центральних органів державного управління, а також галузевих корпоративних органів управління в діяльність галузі загалом та її підприємств на території області зокрема, на яких наголошувалось в роботі [123], не можна не помічати.

Підтвердженням існування можливості генерування державними і корпоративними органами управління таких зовнішніх регулювань з отриманням негативних наслідків можуть служити такі приклади.

Свого часу вже згадані вище підрозділи ВАТ «Укрнафта» НГВУ «Долинанафтогаз» і «Надвірнанафтогаз» із статусом самостійних юридичних осіб наказом (корпоративне регулювання) по ВАТ «Укрнафта» №198 від 04.12.1998 року були позбавлені цього статусу, про що органи регіонального управління були поінформовані листом Правління ВАТ №33-1/12 від 12.01.1998 року. Наслідком такого зовнішнього регулювання стало зменшення бюджету області на 20%, а Долинського та Надвірнянського районів відповідно на 26 і 36% [124, с. 66; 125, с. 360]. Таке корпоративне регулювання обмежили не тільки господарську самостійність суб'єктів господарювання, а й централізовано «регулюючи» найдрібніші господарсько-управлінські рішення, перетворили раніше прибуткові суб'єкти господарювання в неефективні, неоперативні, незадовільно керовані підрозділи.

У подібній регуляторній ситуації перебувають сьогодні і відокремлені підприємства НАК «Нафтогаз України», локалізовані в різних регіонах країни.

Втрата самостійності та централізоване «регулювання» навіть дрібних кроків виступають сильнодіючим демотивуючим фактором, сприяють формуванню у керівництва і персоналу таких підприємств патерналістських настроїв, безвідповідальності, сковують ініціативу тощо.

Приклади існування і негативного впливу неефективних державних регулювань у сфері нафтогазовидобутку наводить Генеральний секретар ВГО «Національна газова спілка України», автор статті «Енергетична безпека України», М.П.Ковалко [126]. Він пояснює складний фінансовий стан газовидобувних підприємств НАК «Нафтогаз України» тим, що останній обумовлений «відсутністю інвестиційної складової в регулюванні державою цін газу власного видобутку та надмірним фіскальним тиском на державні підприємства газовидобувної галузі». Дослідник наголошує на недосконалісті «вітчизняної нормативно-правової бази, що призводить до труднощів і затримок в отриманні газовидобувними підприємствами ... спеціальних дозволів на користування надрами та відводів землі». У ролі альтернативи до існуючих регулювань автор пропонує «припинити шкідливу для розвитку вітчизняної нафтогазовидобувної промисловості практику__призупинення Законами України про державний бюджет дії положень спеціальних законів, зокрема Кодексу України про надра, Закону України «Про нафту і газ», а також «спростити порядок надання земельних ділянок для будівництва нафтових і газових свердловин та виробничих споруд » оскільки «встановлена Земельним кодексом України процедура ... є складною та потребує до трьох років для оформлення відповідного права ».

Редакційна стаття [127] галузевого видання «Нафтова і газова промисловість», з посиланням на позицію Голови правління ДАТ «Чорноморнафтогаз» А. Присяжнюка, стверджує, що «фінансовий стан ДАТ погіршується» і що це «веде до занепаду Державного акціонерного товариства «Чорноморнафтогаз». Причини цього автори вбачають «у зв'язку з обмежувальними нормативними актами та надмірним податковим тягарем ».

Тут необхідно вказати, що і «регулювання цін», і «надмірний фіскальний тиск», і «нормативно-правова база», і «спеціальні дозволи», і «практика призупинення», і «положення спеціальних законів», і «порядок надання», і «встановлена ... процедура», і «обмежувальні нормативні акти», і «надмірний податковий тягар» термінологічно визначають складові зовнішнього регулюючого середовища і регулюючих втручань у підприємницьку діяльність галузевих суб'єктів господарювання.

Отже, враховуючи вагомість наведених прикладів, можна стверджувати, що підприємницький клімат, у якому доводиться функціонувати підприємствам галузі, а значить і її підприємствам на території області сьогодні є далеким від досконалості та не сприяє ефективному управлінню їх діяльністю з отриманням позитивних результатів господарювання.

Комплексна дія несприятливого підприємницького клімату на рівні нафтогазової галузі посилюється впливом несприятливого регіонального клімату, що суттєво гальмує розвиток підприємництва у цій сфері, незважаючи на досить сприятливий стан підприємницького середовища саме у сфері видобутку нафти і газу, що притаманний регіону.

Свідченням несприятливості підприємницького клімату в регіоні можуть служити результати, отримані в процесі експертних оцінок найбільш проблемних питань, характерних для підприємницького середовища регіону. Порівняння цих результатів [89, 137, с. 259] з попередньо отриманими результатами спільного дослідження Проекту БІЗПРО і Програми партнерства громад, виконаного в м. Херсоні (20.02.2002), м. Львові (28.02.2002), м. Черкасах (05.03.2002) і м.Донецьку (12.03.2002) [90] (Додаток А, таблиця А.1).

Тому, в якості програмного завдання регіональних органів державного управління і місцевого самоврядування в сфері підприємництва стало впровадження сучасних регуляторних технологій та інструментів у практику роботи органів державного управління і місцевого самоврядування з метою формування сприятливого підприємницького середовища і удосконалення

стосунків в рамках «влада – підприємство», як однієї із його самих важливих складових.

Таблиця 1.1.

Порівняння результатів експертних оцінок проблем розвитку підприємництва в Україні

(власне опрацювання автора з використанням джерел [89], [90] і [137])

№	Перелік проблем розвитку підприємництва в Україні, названих експертами (учасниками круглих столів в Донецьку, Львові, Херсоні, Черкасах)	% членів ОРГ, які відразу вказали на проблему	% членів ОРГ, які визнали проблему пізніше
1	2	3	4
1	Відсутність постійного діалогу між діловими колами та державними органами.	40,9	55,5
2	Брак економічних та юридичних знань як у підприємців, так і у представників органів виконавчої влади та самоврядування.	59,1	67,8
3	Корупція та порушення прав підприємців.	13,6	13,6
4	Незацікавленість державних виконавчих органів у розвитку підприємництва.	18,2	18,2
5	Перешкоди, спричинені податковим законодавством.	-	17,5
6	Велика кількість перевірок та надмірний контроль за господарською діяльністю підприємств.	-	2,9
7	Обтяжлива дозвільна система, зокрема надмірна кількість часу та грошей, що витрачаються під час процедури отримання дозволів.	-	20,4

1	2	3	4
8	Обмежені права та повноваження місцевих органів самоврядування, в т.ч. щодо формування місцевих бюджетів.	-	-
9	Земельне законодавство, яке гальмує оперативний та ефективний процес прийняття рішень і негативно впливає на місцеві бюджети та підприємницьку діяльність.	-	-
10	Недосконалість законодавства, що регулює діяльність громадських організацій.	4,5	13,6
11	Неврахування думок підприємців на стадії розробки та прийняття різних нормативно-правових актів.	9,1	9,1
12	Брак інформації та потреба постійно вдосконалювати та розширювати інфраструктуру підтримки бізнесу в малих містах.	-	-

Важливість цього завдання обумовлюється необхідністю розкриття і використання того інтелектуального і підприємницького потенціалу людських ресурсів області, галузі та підприємств, який може і повинен трансформуватись у позитивні економічні і соціальні результати тільки у випадку створення сприятливих умов для його проявів. Адже Кадзума Гатеісі, наводячи у згаданій вище книзі «теорію необхідних умов», радив: «Якщо ви хочете досягнути якогось результату, ви повинні створити умови, за яких обов'язково буде досягнуто цей результат» [97, с. 35]

Саме тому аналіз і оцінка підприємницького середовища в області на предмет існування чи відсутності «необхідних умов» став одним із ключових завдань як органів управління, так і всіх інших зацікавлених у динамічному розвитку підприємств і підприємництва сторін. При цьому підприємницький

потенціал населення регіональної суспільної системи характеризуватиме тільки його здатність до генерування позитивних результатів діяльності. Однак трансформація цього потенціалу в позитивні, економічно і соціально значимі результати вимагає створення згаданих Кадзумою Татеісі «необхідних умов», тобто сприятливого бізнес-середовища.

Попередньо виконані нами разом із фахівцями Головного управління економіки, промисловості і розвитку підприємництва Івано-Франківської ОДА статистично-аналітичні дослідження та оцінки стану підприємницького руху в області виявили характерні для регіонального підприємницького середовища недоліки і проблеми [89]:

- відсутність або недостатня кількість об'єктів-ричкової інфраструктури в районних центрах, малих містах і селищах і їх повна відсутність у селах;
- значна територіальна диференціація рівня розвитку підприємництва з його концентрацією в містах із промисловим потенціалом і відсутністю в районах і містах сільськогосподарської орієнтації;
- дефіцит кваліфікованих кадрів консалтингового спрямування, брак інформаційного забезпечення та недоступність початкової бізнес-освіти в периферійних населених пунктах області;
- абсолютна відсутність не тільки системи, а навіть окремих заходів з позитивної мотивації населення до підприємництва і самозайнятості зі сторони місцевих органів виконавчої влади і самоврядування;
- незадовільна фінансова підтримка підприємництва зі сторони місцевих бюджетів, фінансово-кредитної мережі в області;
- незадовільний рівень залучення до підприємництва жіноцтва, молоді, незахищених верств населення;
- нерегульованість багатьох організаційно-юридичних аспектів використання підприємцями наявної в комунальних і територіальних громадах ресурсної бази (будівель, землі, природних ресурсів тощо);

- невиправданий пресинг зі сторони державних контролюючих органів та неузгодженість їх відомчих документів із діючим в Україні законодавством з питань підприємництва;

- слабка, фізично і морально застаріла матеріально-технічна база значної кількості малих, середніх і великих підприємств;

- відсутня практика масштабного залучення інвестицій під впровадження малими, середніми і великими підприємствами інноваційних методів роботи і технологій.

Названі проблеми і недоліки не дозволяли і не дозволяють повністю використати підприємницький потенціал населення області, гальмують його динамічний розвиток і, на наше переконання, за певних обставин могли б бути успішно врегульовані спільними погодженими діями працівників відповідних служб регіональних органів державного управління та місцевого самоврядування, управлінцями трансрегіональних корпоративних структур. При цьому слід наголосити на тому факті, що значна частина проблем і недоліків, виявлених в області, є аналогічними названим представниками інших областей України (табл. 1.1.). Це тільки підтверджує факт характерності останніх для процесів регулювання-управління діяльністю підприємств в Україні.

Слід вказати, що усвідомлення недоліків у регулюванні роботи підприємств і підприємництва та обумовленого ними недовикористання потенціалу регіонального підприємництва мотивує проведення досліджень в напрямку можливостей та умов розвитку підприємницької діяльності в тих галузевих підсистемах, які сьогодні генерують найбільшу частку в діяльності економіки регіону – у сфері промислового виробництва.

Водночас доцільно звернути увагу на те, що забезпеченню стабільного (хоча і незначного) зростання основних показників підприємницької активності в області і в її нафтогазовій галузі уже сприяють як активна підприємницька позиція та ініціативність її населення, так і певна регуляторна діяльність регіональних органів державного управління і місцевого самоврядування, яка

здійснюється відразу за кількома напрямками:

- розробка програм розвитку малого і середнього підприємництва, залучення інвестицій та положення про порядок використання цільових коштів для підтримки і розвитку малого підприємництва, якими передбачаються заходи щодо його підтримки, заохочення надходження інвестицій, конкурсні процедури розподілу коштів для підтримки малого бізнесу [20, 21, 67, 129, 130];

- спрощення реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності шляхом створення Реєстраційних палат за принципом в «одне вікно» та чіткий регламент роботи цих установ. На сучасному етапі відкриті реєстраційні палати за принципом в «одне вікно» в усіх 5 містах та 14 районах області [78, 131];

- налагодження в регіоні єдиної державної регуляторної політики в сфері підприємництва, в рамках якої прийнято розпорядження облдержадміністрації від 15.01.2001р.№19, яким запроваджено єдиний порядок підготовки регуляторних актів, розроблені та прийняті рішення органів місцевого самоврядування про єдиний реєстр регуляторних актів, що діють у сфері підприємництва та положення про порядок підготовки і впровадження проектів нормативно-правових актів з питань підприємницької діяльності [67, 71, 131];

- створення у 2005 році при облдержадміністрації, райдержадміністраціях і міськвиконкомах постійних робочих груп із моніторингу, оцінювання ефективності і скасування регуляторних актів, якими на початок 2006 року було проаналізовано і скасовано понад регуляторних актів різних рівнів[130,с.11-12];

- створення та впровадження у 2005 році єдиного електронного реєстру регуляторних актів у сфері господарської діяльності, прийнятих облдержадміністрацією [132, с. 29];

- створення в області у 2006 році 19 дозвільних центрів [130, с. 12];

- створення в області мережі громадських неурядових організацій, діяльність яких відіграє консолідуючу роль у поєднанні інтересів влади, бізнесу і громади з одночасним покращенням підприємницького клімату [81, 82, 133];

- підготовка, видання і активне розповсюдження навчальної літератури для підприємців - початківців [134 – 136] і т. ін.

Всі ці заходи дозволили шляхом розробки і впровадження в практику роботи регіональних органів управління доцільних, потрібних, фахово обґрунтованих, підготовлених, прийнятих і впроваджених у практику регулювань діяльністю суб'єктів господарювання, що суттєво покращило в області підприємницький клімат. За результатами дослідження та оцінки регуляторного середовища, проведеного у 2003 році у 8 пілотних регіонах України (Вінницька, Волинська, Івано-Франківська, Львівська, Одеська, Харківська, Херсонська, Хмельницька області) [137] саме Івано-Франківська область продемонструвала найкращу динаміку позитивних змін за такими показниками, як поліпшення умов підприємницької діяльності, покращення ставлення місцевої влади до підприємців, зменшення вартості започаткування бізнесу, зменшення непродуктивних витрат часу, можливість планування бізнесу на триваліший термін, інформаційна прозорість [129, с. 263].

Подібні позитивні зрушення в підприємницькому кліматі області сприяли тому, що на території області протягом останніх 10 років виникли і почали функціонувати приватні підприємницькі утворення (Додаток А, таблиця А.2), статутними документами яких передбачена діяльність у сфері видобутку, збереження, транспортування, переробки та комерційного розподілу вуглеводневої сировини, а також надання комплексу наукових, інжинірингових та консалтингових послуг. Для прикладу, можна навести підприємства ЗАТ «Богородчанинафтогаз», ЗАТ «Рожнятівнафтогаз», ЗАТ «КарпатОйл» (м. Надвірна), ЗАТ «Дельта» (м. Коломия), ЗАТ «КапіталОйл Україна» (м. Івано-Франківськ), ТзОВ «Бурова техніка», ЗАТ «Галнафтохім», ТзОВ «Карпатнафтохім» (м. Калуш), ТзОВ «ІНВЕП», КП «Нафтохімзавод», КП «Нафтохім», НТЦ «Буріння», СКТБ «Надра» (всі - м. Івано-Франківськ) та ін.

Здавалося б, поява такої кількості приватних підприємств у цьому секторі економіки регіону повинна сприяти динамічному розвитку ринкових стосунків у галузі з відповідними економічними і соціальними наслідками для регіону. Для оцінки основних тенденцій розвитку підприємницької активності в нафтогазовому секторі промисловості регіону ми відстежили та представили

доступну інформацію про основні кількісні та якісні показники діяльності малих, середніх і великих підприємств – суб'єктів підприємницької діяльності на території Івано-Франківської області у сфері видобування корисних копалин (Додаток Б таблиця Б.1), а також у сфері переробки нафти і газу (Додаток Б таблиця Б.2) за період 2001 – 2007 років.

Навіть побіжний аналіз зібраної інформації дозволяє зробити наступні висновки:

1. Відсотковий приріст зареєстрованих підприємств у сфері промисловості від початку до кінця семирічного періоду був незначним і склав усього 12,4 % (флуктуація $\pm 0,4\%$) від загального числа зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності на території області.

2. За цей же період зростання кількості зареєстрованих СПД у сфері видобування корисних копалин на території області протягом цього періоду відбулось тільки на 7,9%, у сфері переробки нафти і газу - на 0%, а у сфері нафтохімічних виробництв - на 39,1%, в т. ч. малих підприємств з видобування збільшилось на 7,9%, з переробки нафти зменшилось на 25%, а нафтохімічних збільшилось на 72%.

3. На кінець аналізованого періоду тільки 29,4% СПД, зареєстрованих у сфері видобутку корисних копалин, 50% - у сфері переробки нафти і 66,6% - у сфері нафтохімічних виробництв звітували про нормальну прибуткову діяльність.

4. Середні показники щомісячної заробітної плати на малих і середніх підприємствах галузі тільки у 2001 і 2002 роках перевищували усереднений показник по промисловості, а протягом останніх п'яти років (2003 - 2007) є нижчими на 19% у сфері видобування, на 52% - у сфері нафтохімії. Інформація щодо цих показників нафтогазовидобувних підприємств сьогодні є закритою [110].

5. Валові інвестиції в основний капітал малими і середніми підприємствами не можна навіть порівняти з аналогічним усередненим показником по промисловості (від мінімального значення 0,025% у 2003 році до

максимального – 0,1% у 2007 році).

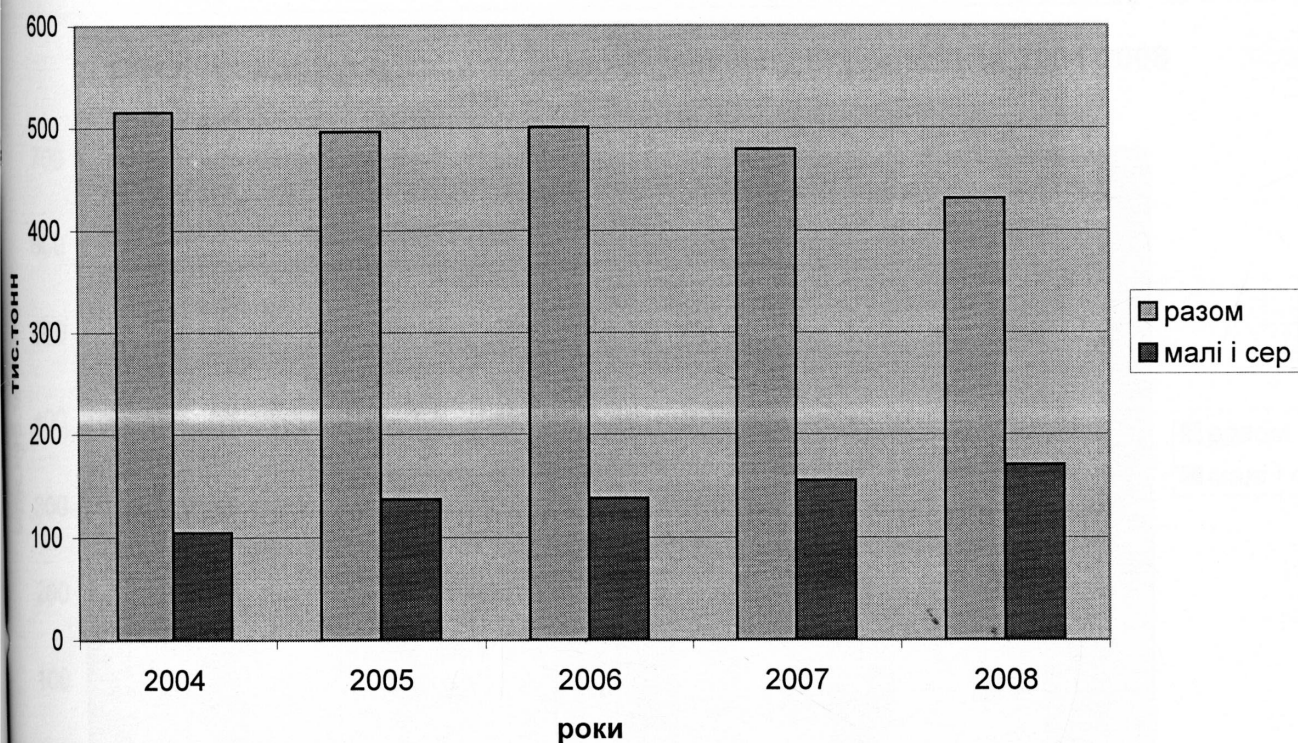
Наведені характеристики говорять про фактичну стагнацію процесу становлення і розвитку підприємництва в одній із стратегічних господарських складових економіки регіону і держави – нафтогазовидобувній і переробній промисловості.

Причини такої ситуації в сфері ділової активності, яка за існуючого дефіциту і потреб енергоносіїв на внутрішньому ринку України повинна була б процвітати, приховані в уже неодноразово ідентифікованому вище чиннику – несприятливому підприємницькому кліматі.

Вважаємо за доцільне звернути увагу на ще одну важливу деталь в розвитку підприємництва у сфері нафтогазового сектору паливно-енергетичної галузі. Якщо представити динаміку змін у видобутку нафти і газу на території області (рис. 1.4 і 1.5), то виявляється цілком очевидна тенденція до зменшення обсягів видобування. При цьому, процес появи додаткових малих і середніх підприємств у цій сфері господарювання має тенденцію до зростання як їх чисельності, так і обсягів видобутих ними вуглеводнів. Вочевидь, у випадку відсутності або неефективного функціонування підприємств цієї, хай ще незначної, складової економіки регіону, результати падіння обсягів видобування і переробки вуглеводневої сировини були б іще разючішими ($\approx -15\%$), а, відповідно, втрачені робочі місця і надходження до місцевих бюджетів (рис. 1.6 і 1.7) – нічим не компенсованими.

У зв'язку з цим, питання дослідження основних складових формування і ефективного використання сприятливого підприємницького клімату і визначення умов ефективної реалізації процедур «регулювання-управління» у випадку підприємств нафтогазового галузі виходять на перше місце. При цьому, як уже було вказано вище, ключовим чинником формування існуючої проблеми, а значить, і її можливого розв'язання слід вважати стан людських стосунків у процесі здійснення регулювання і управління діяльністю підприємств і підприємців.

Обсяги видобутку нафти по івано-Франківській області в 2004-2008



Обсяги видобутку нафти по Івано-Франківській області в 2004-2008рр.

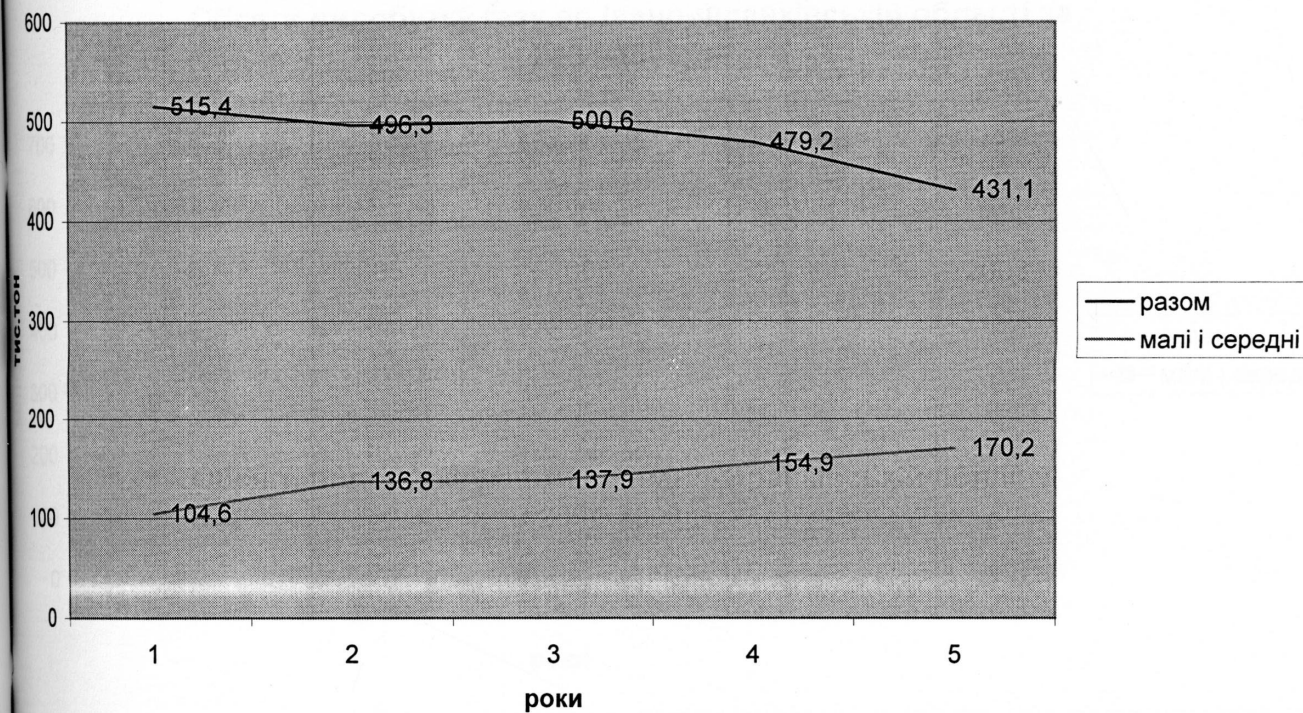
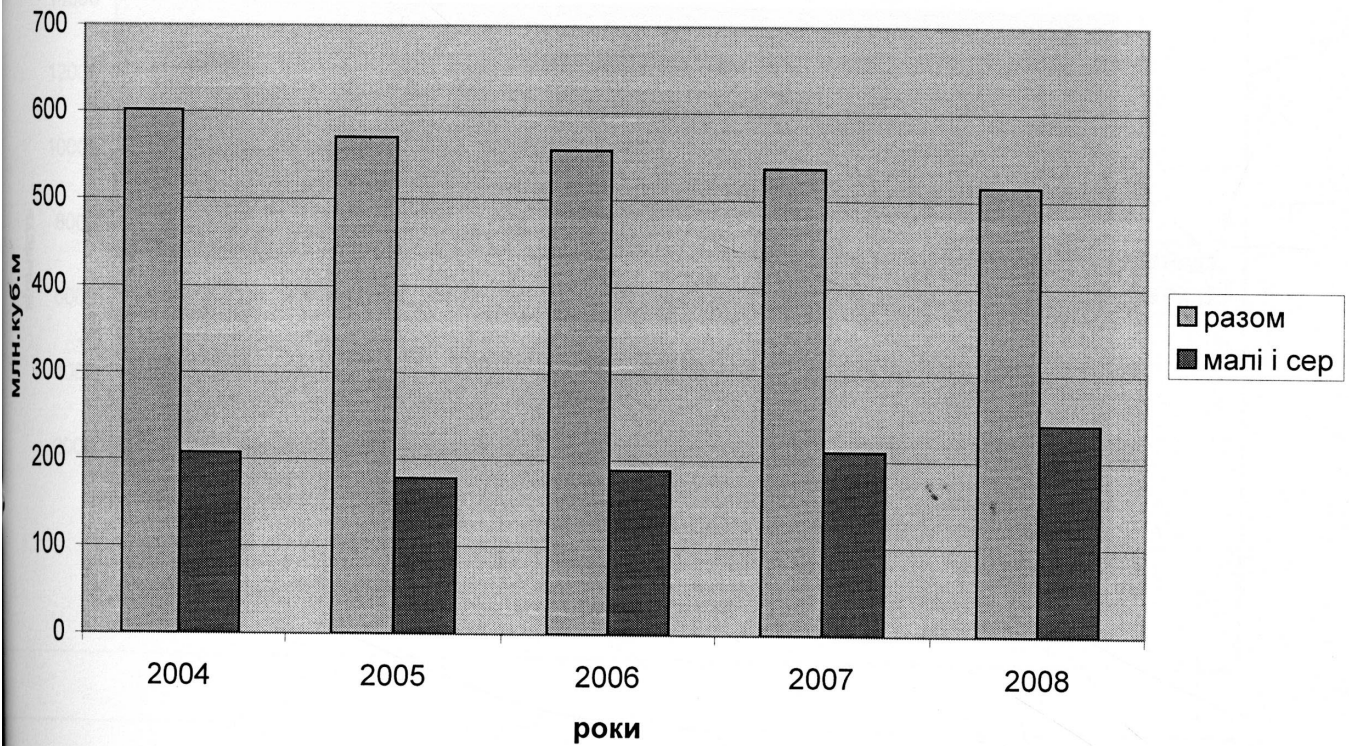


Рис.1.5. Динаміка змін видобутку нафти

Обсяги видобутку газу по Івано-Франківській області за 2004-2008



Обсяги видобутку газу по Івано-Франківській області за 2004-2008рр.

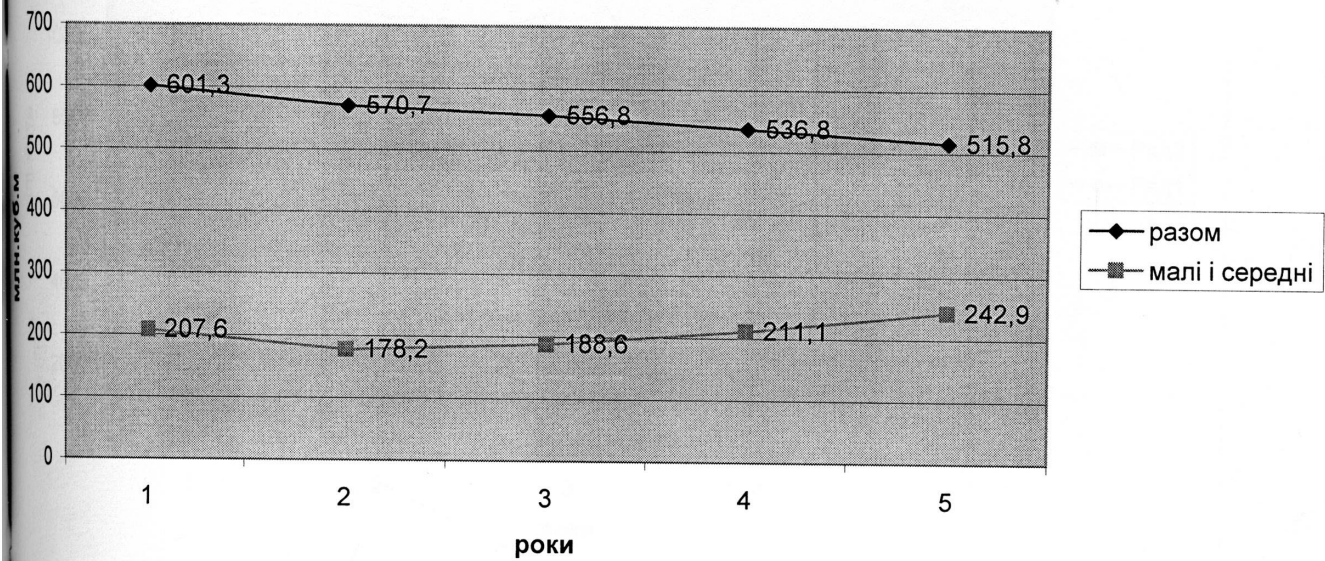
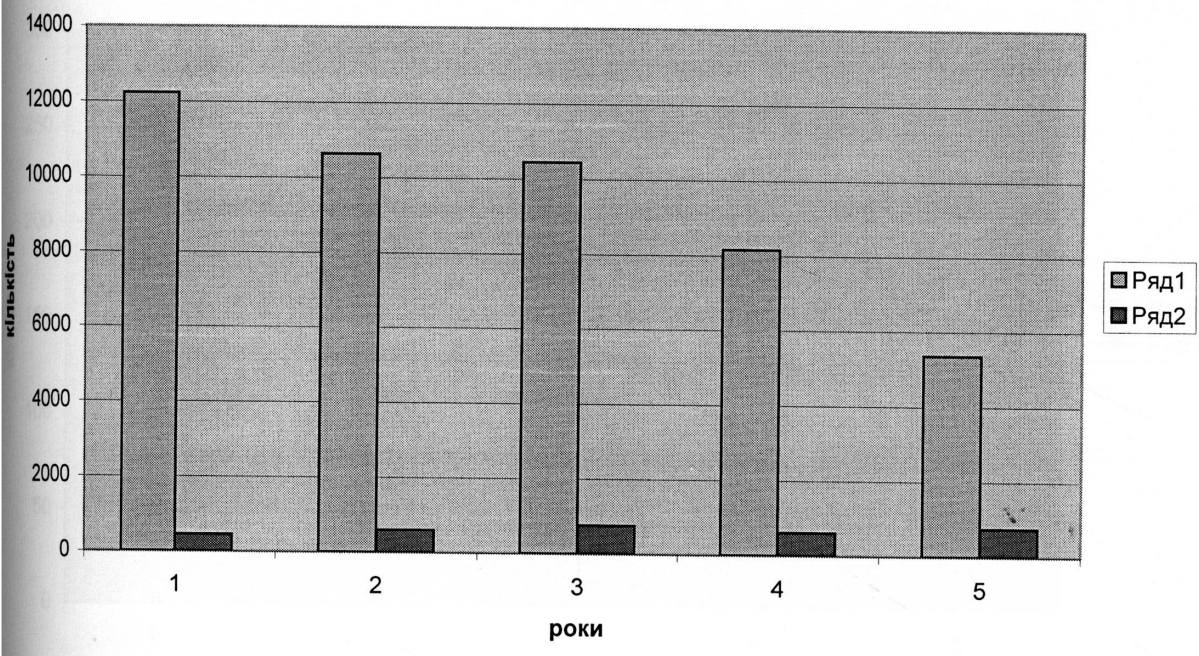


Рис.1.4. Динаміка змін видобутку газу

Чисельність працівників підприємств нафтогазової галузі



Чисельність працівників підприємств нафтогазової галузі

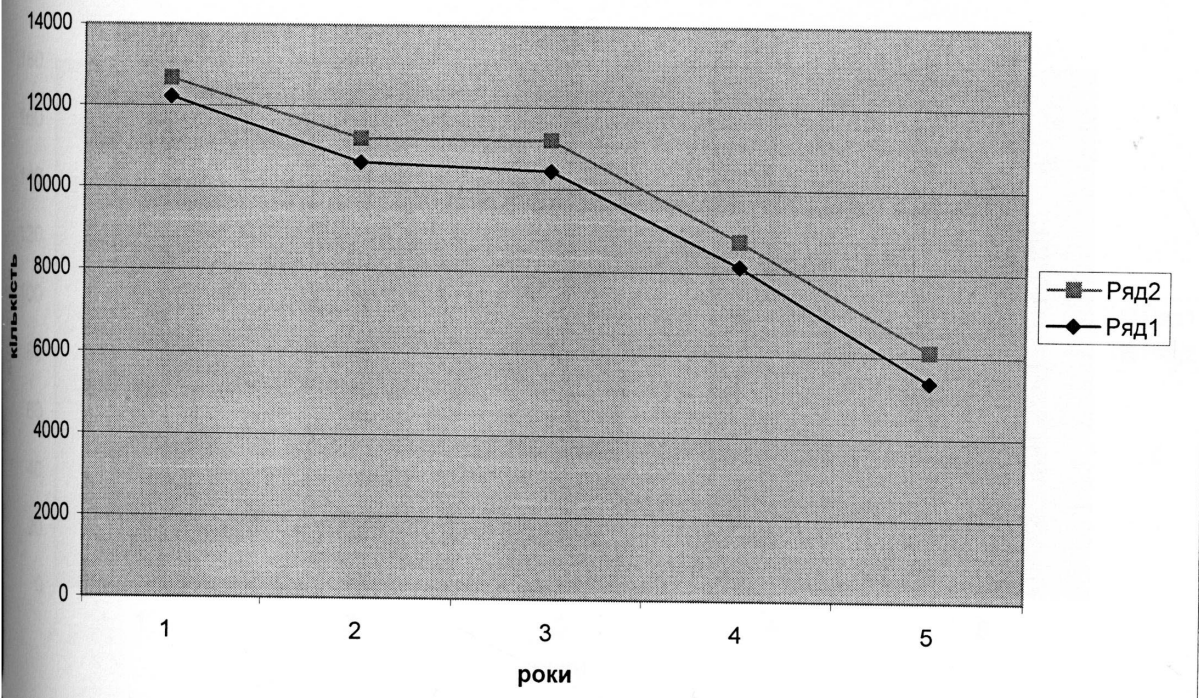
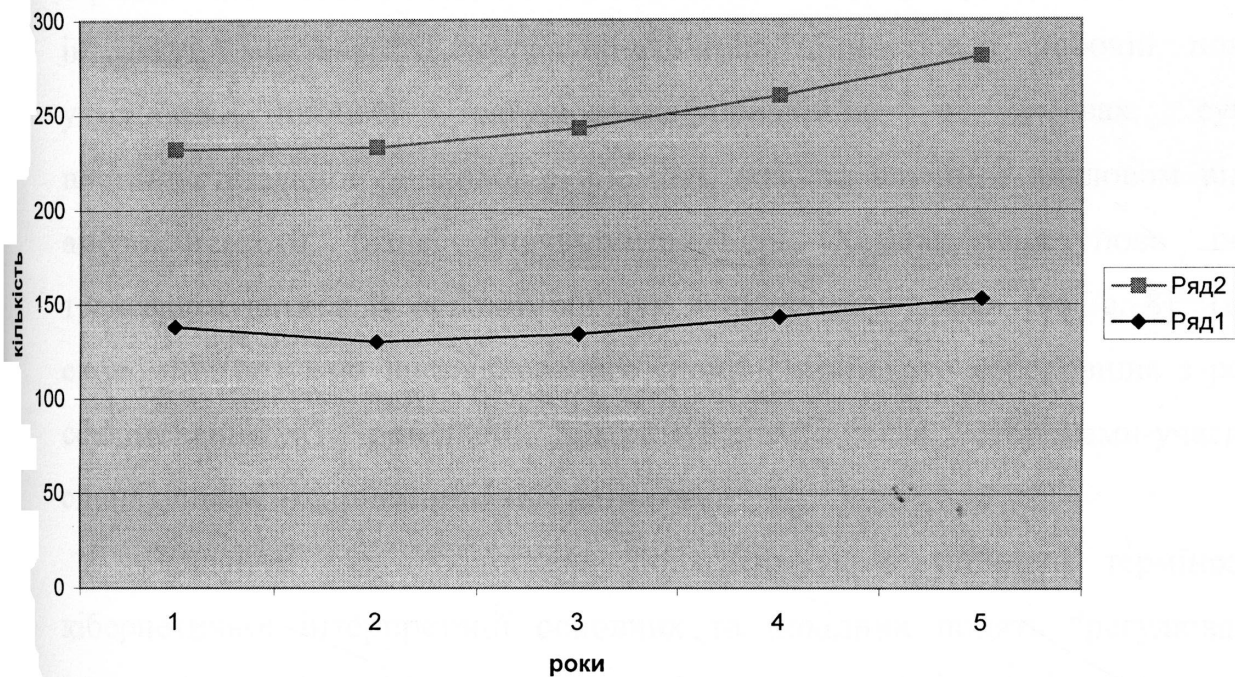


Рис. 1.6. Динаміка змін кількості робочих місць

Загальна кількість підприємств нафтогазової галузі



Загальна кількість підприємств нафтогазової галузі

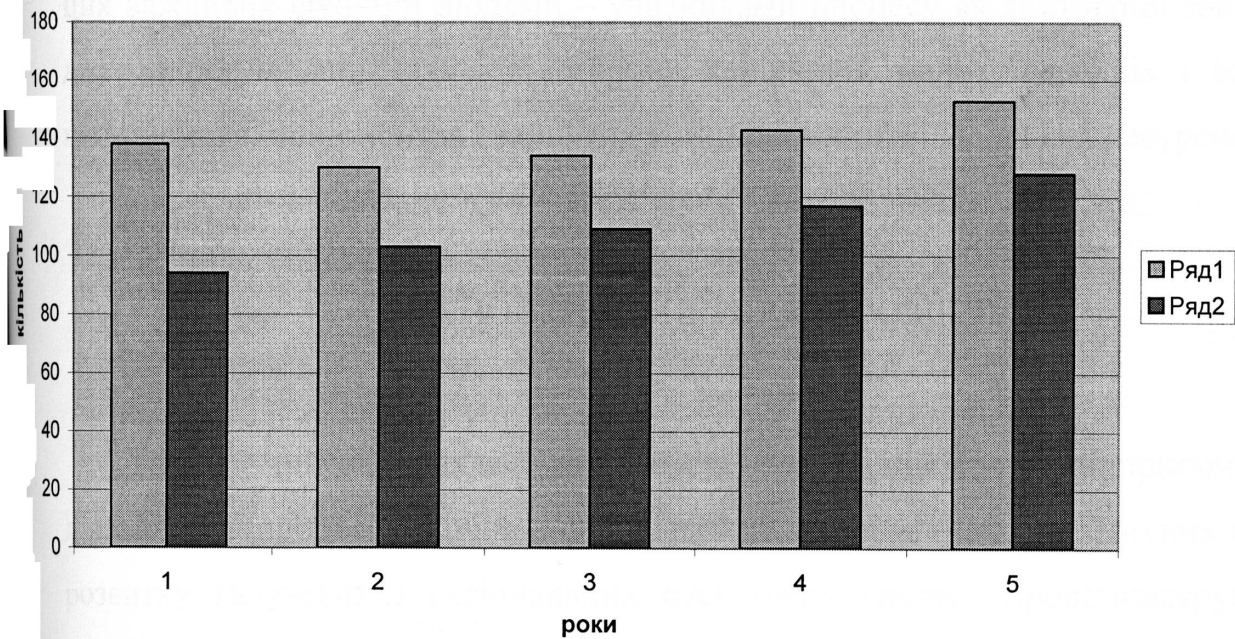


Рис.1.7. Динаміка змін кількості підприємств

Отже, вважаючи, що вплив людського чинника є набагато значимішим для формування того чи іншого стану підприємницького клімату, аніж стан середовища, подальші дослідження слід, на нашу думку, сфокусувати саме на інтелекті, менталітеті, морально-етичних цінностях і робочій поведінці учасників процесу регулювання-управління в умовах сучасної, постіндустріальної ринкової економіки, яка, за влучним висловом відомого американського бізнес-консультанта Гері Хемела, поступово повинна трансформуватися із «економіки рук в економіку голів» [95, с. 8]. Тобто, в економіку розумно впорядкованого підприємницького середовища з розумно сформованим і ретельно підтримуваним усіма сторонами-учасниками сприятливим підприємницьким кліматом.

Завдання цих досліджень полягатимуть в уточненні термінології і кібернетичної інтерпретації основних та похідних понять “регулювання” і «управління» діяльністю підприємств і процесами підприємницької активності, дослідження і визначення можливостей створення умов для всебічного і динамічного розвитку підприємництва на основі інтелектуалізації виконання цих важливих функцій людьми – учасниками процесу як зі сторони зовнішніх джерел регулювань, так і зі сторони керівників малих, середніх і великих підприємств, підприємців і зайнятих у підприємстві людських ресурсів.

ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

Таким чином, аналіз важливості та впливовості підприємницької діяльності в процесах вирішення соціальних, економічних і політичних питань розвитку галузевих і регіональних суспільних систем, продемонстрував як позитивні, так і негативні результати сьогоденного стану підприємництва в Україні, у стратегічно важливих галузях економіки та в такій стратегічно важливій галузі економіки як нафтогазовидобування. Варто зауважити, що навіть при значних диспропорціях у різних сферах і галузях народного

господарства і в окремих регіонах, недоліки в розвитку підприємництва є характерними для всіх без винятку галузей і регіонів.

Прагнення, які декларуються органами влади, і реально існуюча практика регуляторного впливу держави через її центральні та місцеві органи державного управління, через органи місцевого самоврядування на розвиток підприємництва не відповідають одне одному. В аналогічному стані перебувають регуляторні стосунки в рамках корпоративних утворень. Реальний стан речей, хоча й демонструє наявність у вітчизняній практиці регулювання і управління підприємництвом необхідних знань і певного досвіду використання відомих регуляторних методів, технологій та інструментів, одночасно свідчить про те, що результативність і ефективність їх використання на прикладі проблем окремо взятих підприємств галузі характеризуються суттєвими прогалинами і недоліками, серед яких такі: надмірна зарегульованість процесів і процедур започаткування бізнесу, податковий пресинг, відсутність рівноправного діалогу між чиновниками і підприємцями. Спричинена всім цим демотивація розвитку підприємництва, незадовільна динаміка зростання кількості малих та середніх підприємств, низький рівень податкових надходжень від їх діяльності в місцеві та державний бюджети, пасивність підприємців у вирішенні соціальних та економічних проблем територіальних громад тощо гальмує процеси соціально-економічного розвитку в країні.

Спроби масового запровадження нових регуляторних технологій, хоча й дали певні позитивні результати, гальмуються чинниками, основним і найбільш впливовим серед яких виступає людський фактор у взаємодії двох основних ланок «влада» і «підприємство» (сформовані традиції, менталітет, консерватизм, патерналізм, споживацькі настрої і т.п.).

На сьогодні вітчизняною управлінською і економічною наукою ще не проведені достатні теоретичні дослідження і не сформульовані практичні рекомендації, впровадження яких дозволило б пояснити причини виникнення такої ситуації, розробити і рекомендувати до практичного використання науково обґрунтовані шляхи налагодження ефективної та результативної

лівпраці в рамках «влада – підприємство», «службовець – керівник підприємства».

Попередні розвідки і оцінки дозволили нам рекомендувати в якості об'єкта дослідження підприємницьке середовище та його важливу складову – підприємницький клімат, який слід вважати результатом комплексної дії людського чинника в означеному середовищі.

Встановлено і продемонстровано, що основним чинником формування негативного підприємницького клімату є невірні і необґрунтовані регуляторні втручання, джерелом яких у будь-якому випадку виступають люди – учасники ринкових стосунків.

У зв'язку з цим подальше дослідження доцільно спрямувати на науковий аналіз природи, процесів і процедур регулювань у соціально-економічних системах, вивчення регулятивних характеристик учасників цих процесів і процедур з метою отримання рекомендацій із налагодження ефективної регуляторної політики і ефективного управління підприємствами, як основи формування сприятливого підприємницького клімату і успішного управління суб'єктами підприємницької діяльності.

Це, в свою чергу, вимагає пошуку науково обґрунтованих відповідей на наступний перелік питань:

1. У чому полягає природа стосунків у рамках «влада – підприємство» в процесі регулювання-управління підприємницькою діяльністю і якими вони повинні бути?

2. Як описати і змодельовати процес регулювання та управління діяльністю підприємства та визначити умови організації належних стосунків між учасниками цього процесу?

3. Яким чином і за якими принципами взаємодіють і повинні взаємодіяти в процесі регулювань елементарні складові чинники цих стосунків в рамках «влада – підприємство» і «службовець – керівник підприємства» та якими повинні бути характеристики цих елементарних складових?

РОЗДІЛ II

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ТА УМОВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕГУЛЮВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Аналіз природи взаємодії основних учасників стосунків «регулювання - управління» у сфері господарської діяльності

Розглядаючи управління економічними процесами і суб'єктами їх реалізації як складову управління комплексом (галузевим чи регіональним) «господарюючих суб'єктів», варто врахувати, що таке управління «впливає не лише на зазначені вище об'єкти, що входять до складу господарського комплексу регіону, але і на всі територіально-адміністративні одиниці на території регіону» [138, с. 62], а «механізми та модель регулювання економіки у кожному з регіонів формулюються під впливом сукупності загальних та індивідуальних чинників, і не останню роль тут відіграють саме органи державного управління» [138, с. 63].

Припустивши, що «загальні чинники» у галузі чи регіоні несуть регуляторне навантаження на підприємства зі сторони вищих органів управління (державних, самоврядних, корпоративних), то «індивідуальні чинники» є нічим іншим як управлінням діяльністю окремих підприємств, що вимагає аналізу таких термінів, як «регулювання» і «управління» щодо окремого абстрагованого поняття «підприємство»

Терміни «регулятор» і «регулювати» (від лат. *regulare* – приводити в порядок, впорядковувати, налагоджувати) в технічному розумінні вказують на «суб'єкт і процес встановлення правильної, необхідної для належного функціонування взаємодії частин механізмів, приладів, апаратів і т. ін.» [139, с. 423]. Використання цих термінів в процесах і процедурах автоматичного регулювання та автоматизованого управління різноманітними техніко-технологічними об'єктами є абсолютно адекватними відомим визначенням їх змісту і не вимагає додаткових роз'яснень.

Однак, використання цих же термінів у процесах формування і застосування державних, самоврядних і корпоративних регулювань щодо підприємств і підприємництва (і не тільки) вимагає певних необхідних уточнень, адаптації та інтерпретації їх суті та природи дії в соціально-економічних системах галузевого і регіонального рівня.

З метою виконання цих завдань слід звернутися до відомого поняття системи, яку методологія науки управління трактує як певну сукупність окремих складових (елементів системи), які виконують взаємопов'язані і взаємопогоджені дії з досягнення попередньо встановленої і спільної для цих складових мети. При цьому функціонування всіх елементів системи повинно забезпечувати досягнення загальносистемної мети за рахунок належного виконання окремого завдання, передбаченого для кожного із її елементів [140, с. 335].

Оскільки базовою вимогою забезпечення якісного управління підприємствами галузевих і регіональних суспільних систем є застосування системного підходу, то цілком очевидно, що і в цьому випадку регулюючі впливи повинні генеруватися суб'єктами регулювань (у технічній кібернетиці – регулятор) з метою спрямування їх впливу на об'єкт регулювання. При цьому будь-який автоматичний регулятор у процесі регулювання реалізує певний, запрограмований закон регулювання (пропорційний, інтегральний диференціальний, комбінований) з попередньо обґрунтованими і розрахованими показниками впливу на об'єкт, характеристики якого включаються в порядок обґрунтування і враховуються при розрахунку параметрів налаштування регулятора для роботи з тим чи іншим об'єктом [140, с. 279].

Основна різниця між функціонуванням систем регулювання процесів, які протікають у техніко-технологічних і в соціально-економічних об'єктах, полягає в тому, що техніко-технологічні об'єкти є і залишаються, як правило, такими складовими елементами систем, які не можуть виконувати свої цільові функції без регулюючих впливів регулятора, оскільки належать до єдиної системи. Соціально-економічні ж об'єкти, які як підсистеми, стають об'єктами зовнішніх регуляторних впливів систем вищого рівня, на відміну від техніко-технологічних об'єктів можуть

і повинні функціонувати як системи нижчого рівня за притаманними тільки їм внутрішніми законами, принципами і положеннями. Іншими словами, будь-який соціально-економічний об'єкт (в нашому випадку – підприємство або «суб'єкт господарювання»), як окрема система з наявністю власного суб'єкта прийняття управлінських рішень і об'єкта управлінських впливів, може функціонувати як при наявності зовнішніх додаткових регулюючих впливів, так і без них. Це відбувається завдяки наявності у кожній з цих соціальних підсистем – «суб'єктів підприємницької діяльності» – прагнення і здатності до самоорганізації, самозбереження і саморозвитку шляхом самоуправління в рамках соціальної системи вищого порядку. Водночас СПД, як результати об'єктивного прагнення окремих складових соціуму до самоорганізації, змушені пристосовуватись до діючих у соціальній системі вищого порядку принципів, законів і процедур, дотримання і виконання яких забезпечує досягнення загальносистемної мети.

Природу формування, розвитку і взаємодії обов'язкових складових соціальної системи у вигляді єдиної підсистеми державного управління з численними самоорганізованими соціальними підсистемами, здатними до самоуправління, в першому наближенні було проаналізовано в роботі [141]. Її автор цілком слушно підкреслив, що ці два види підсистем «ставлять перед собою однакові цілі, спрямовані на розвиток певної соціальної системи, але використовують при цьому протилежні принципи і форми управління, що приводить соціум до якісно різних соціальних результатів». При цьому державний рівень управління має, на думку автора, «виключно суб'єктивний (штучний) характер», призначенням якого є виконання функції регулювання «штучного дихання» з метою підтримання умов життєдіяльності соціуму, тобто підсистема державного управління виступає в ролі суб'єкта регулюючих впливів (СРВ) щодо діяльності будь-якого СПД. Ґрунтуючись на викладених вище положеннях, можна припустити, що структурну схему взаємодії соціально-економічної підсистеми – суб'єкта підприємницької діяльності (СПД) з зовнішнім суб'єктом регуляторних впливів – підсистеми державного, самоврядного або корпоративного управління (СРВ) можливо і доцільно представити у вигляді, продемонстрованому на рис. 2.1.

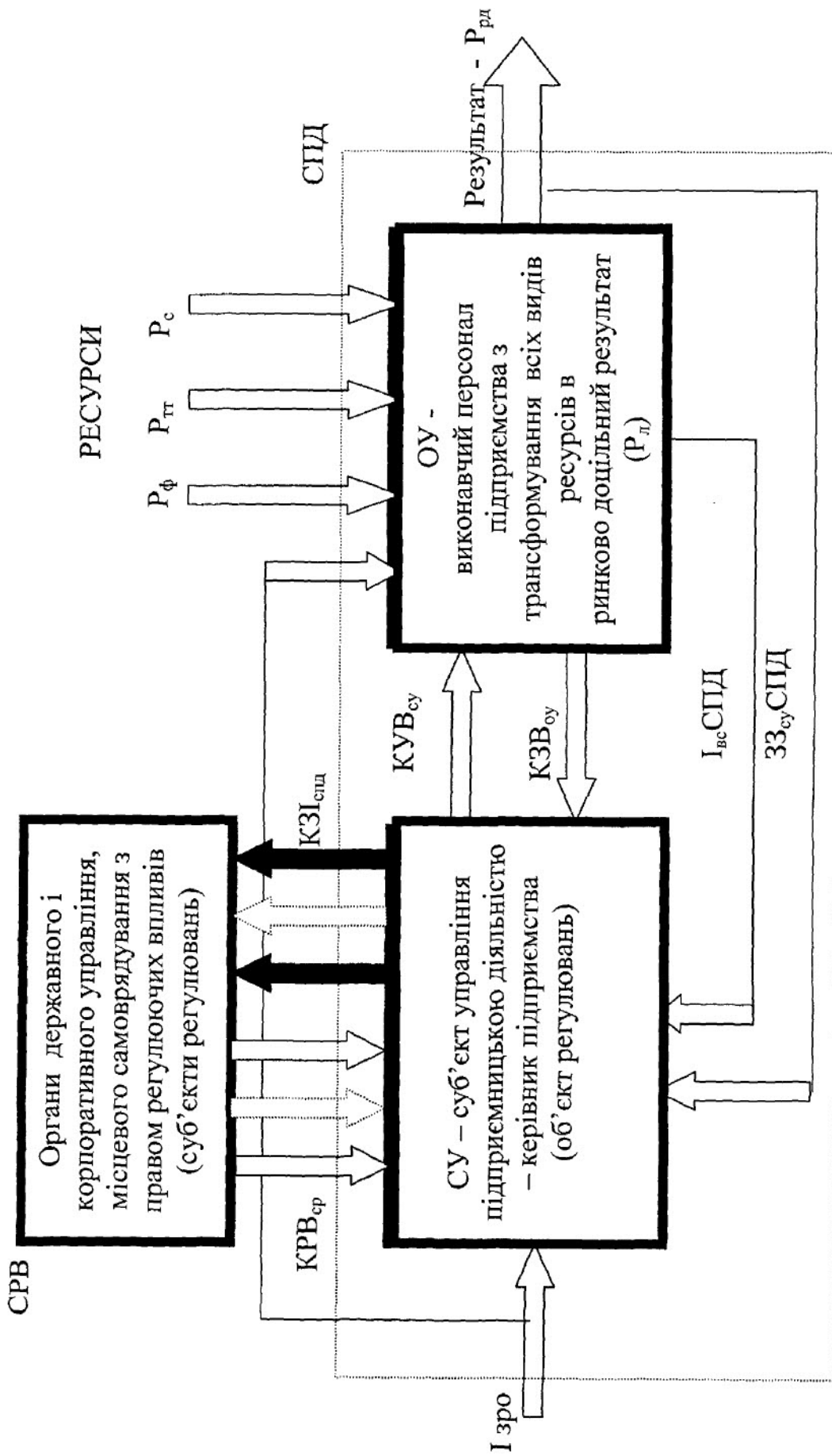


Рис. 2.1 Структурна схема взаємодії складових елементів управлінської пари “суб'єкт регуляторних впливів – суб'єкт підприємницької діяльності” (СРВ-СПД)

На рис. 2.1 прийняті наступні позначення: СПД – суб’єкт підприємницької діяльності – соціально-економічна підсистема, яка складається із суб’єкта управління СУ (правління, директорат, власники, директор, підприємець) і об’єкта управління ОУ (людські ресурси $P_{\text{л}}$ – персонал, який трансформує фінансові $P_{\text{ф}}$, техніко-технологічні $P_{\text{тт}}$ і сировинні $P_{\text{с}}$ ресурси в результат ринкової діяльності СПД – $P_{\text{рд}}$); $KUV_{\text{су}}$ – комплекс управлінських впливів суб’єкта управління СПД, який виробляється на основі інформації про зовнішнє ринкове оточення $I_{\text{зро}}$, про внутрішній стан об’єкта управління $I_{\text{вс}}$, інформації $ЗЗ_{\text{су}}$ про результати ринкової діяльності $P_{\text{рд}}$, а також доведеного зі сторони СРВ – комплексу регулюючих впливів $KPB_{\text{ср}}$ суб’єктів регулювання – СРВ; $KЗВ_{\text{оу}}$ – комплекс зворотних впливів об’єкта управління на суб’єкт; $KЗІ_{\text{спд}} = ЗЗ_{\text{су}}$ – комплекс зворотної інформації про результати ринкової діяльності СПД.

Всі розшифровані вище ресурсні складові і наведені управлінсько-інформаційні зв’язки розглянуті та детально описані в структурній моделі організаційного утворення, запропонованої в [142], а також розвинуті та уточнені щодо різних управлінських аспектів у [143] та [128, с. 126]. Новизна ж представленої структурної схеми полягає у введенні в останню та розкритті природи змісту комплексу регулюючих впливів ($KPB_{\text{ср}}$) суб’єкта регуляторних впливів.

Регуляторні впливи СРВ на СПД здійснюються у вигляді інформаційного доведення до останнього нормативно-правових актів державного управління (АДУ), актів місцевого самоврядування (АМС) або актів корпоративного управління (АКУ), якими СПД повинен керуватися у своїй господарсько-економічній діяльності. Контролююча ж активність СРВ зводиться до отримання інформації про результати діяльності СПД та дотримання ними усіх вимог доведених до нього регулювань.

При цьому всі АДУ, АМС та АКУ повинні бути об’єктивно необхідними, доцільними, актуальними і стабільними.

Всі категорії актів мають бути об’єктивно необхідними, тобто їх поява в даний момент історичного періоду повинна бути виправданою тільки певною потребою. Очищення законодавства від застарілих норм, законодавчих та нормативних актів є

природним процесом, у зв'язку з тим, що правові регулятори покликані створювати умови для безперешкодного розвитку продуктивних сил країни та становлення і захисту виробничих відносин нового типу. Гальмування цього процесу можуть перетворити правові та нормуючі чинники на протидію процесам модернізації і модифікації суспільства.

Одночасно у практиці державного управління, місцевого самоврядування і корпоративного управління необхідно зберігати співвідношення між реальною управлінською діяльністю (нові норми, стосунки, структури, статуси, що народжуються), та нормами, заборонами, зв'язками, традиціями, звичаями, які склалися раніше і стали часткою об'єктивної, навколишньої реальності, подібно до робочої сили та основних засобів виробництва. При цьому слід розуміти, що минулий досвід, маючи безособовий характер, повинен працювати незалежно від його індивідуальних носіїв. У зв'язку з цим зміна суб'єктів управлінських відносин не повинна завжди і обов'язково формувати потребу у зміні виданих ними управлінських актів або у підтвердженні обов'язковості та легітимності останніх. Такі заходи, не будучи політично і юридично обґрунтованими, можуть призводити і призводять до дестабілізації законодавства і, як наслідок, підприємницького клімату.

З іншого боку, вимога до стабільності нормативно-правових актів всіх типів і рівнів виключає можливість перманентного змінювання, пристосування, виправлення чи скасування як актів державного управління, місцевого самоврядування, так і корпоративних та подібних до них.

Небезпеку для соціуму і його соціально-економічних підсистем підприємницького характеру можуть становити як надмірна кількість, так і нестача регулювань.

Окрім названих вимог, акти державного управління, місцевого самоврядування і органів управління корпораціями мають також відповідати важливій вимозі інформаційної місткості, забезпечуючи повноту, оперативність, достовірність і актуальність включеної до них інформації.

У цьому контексті стає доцільним розглянути і проаналізувати природу зовнішніх регулювань (державних, самоврядних, корпоративних), класифікувавши їх за певними ознаками, а також джерелами генерування (суб'єктів) цих регулювань із їх класифікацією за певними ієрархічними ознаками.

В існуючій сьогодні в Україні практиці організації державного, самоврядного і корпоративного управління економікою під регулюваннями (КРВ_{ср}) розуміють, як правило, методи, механізми та інструменти впливу суб'єктів регулювань, представлених функціонерами відповідних законодавчих, виконавчих і корпоративних органів, на суб'єктів ринкових стосунків (велике, середнє і мале підприємство, ринкову інфраструктуру, некомерційний сектор економіки тощо) з метою створення і забезпечення належних умов їх діяльності у відповідності з тією економічною політикою, яку встановлює держава.

Методи регулювання поведінки суб'єктів ринкових стосунків (СПД) поділяють на прямі і непрямі.

В свою чергу, методи прямого регуляторного впливу діляться на регуляторні методи адміністративного характеру - державні замовлення, різного роду обмеження (ліміти, квоти), централізовано встановлені ціни, штрафи, дозволи, ліцензії тощо і регуляторні методи бюджетного характеру - застосування бюджету як джерела дотацій, цільового бюджетного фінансування окремих суб'єктів і сфер діяльності.

Методи регулювання непрямого впливу - регламентування поведінки СПД шляхом створення такого підприємницького клімату, який би мотивував активну підприємницьку діяльність податковими регулюваннями, прискоренням амортизації, стимулюванням і розвитком конкуренції тощо.

Адміністративні, економічні і правові методи регулювань та їх ситуаційне комбінування у вигляді прямого та непрямого регулювання визначаються досягнутим в країні рівнем розвитку ринкових стосунків, її фінансового та економічного стану.

Світовий досвід говорить, що з постійним удосконаленням та інтенсивним розвитком рівня ринкових стосунків, методи прямого впливу (адміністративні та

бюджетні) в країні повинні поступатися непрямим методам.

Адміністративні методи регулювання (АМР). Суть АМР полягає у здійсненні прямого управління СПД через використання системи державних замовлень, контрактів, застосування санкцій і штрафів, надання ліцензій (дозволів) і квот, встановлення норм і стандартів, якими регламентується якість робіт, послуг, продукції та організація виробничих процесів і операцій. Основними інструментами АМР виступають:

- ліцензії – спеціальні дозволи, які видаються (або не видаються) СПД для здійснення окремих видів діяльності,

- квотування – встановлення для учасників підприємницької діяльності частки, частини, норми виробництва та збуту продукції у визначеній для СПД сфері діяльності,

- санкції – заходи, передбачені законодавством за порушення або невиконання СПД встановлених умов діяльності,

- стандарти, норми і нормативи – пряма регламентація державою та її органами діяльності СПД у сфері праці, якості продукції, охорони навколишнього середовища тощо.

При цьому, слід зауважити, що стандартизація це – встановлення єдиних норм за типами, марками, параметрами, розмірами і якістю виробів, а також за величинами вимірювань, методами випробовування, контролю, правилами упаковки, маркування упаковки і зберігання продукції, технології виробництва, тоді норма – це науково обґрунтована міра суспільно необхідних затрат ресурсів на виготовлення одиниці продукції заданої якості, а нормативи – це елементні складові норм, що характеризують ступінь використання ресурсу на одиницю виміру.

Дотримання стандартів, встановлених державою, є обов'язковим для всіх СПД.

Економічні методи регулювання (ЕМР). ЕМР застосовуються з метою створення умов стабільного розвитку економіки України і полягають у використанні:

- кредитно-грошових методів – регулювання розмірів банківських резервів, маніпулювання обліковими ставками, операції на відкритому ринку цінних паперів і

т.ін. таким державним органом як Національний банк;

- фінансово-бюджетних методів – встановлення такого рівня державного оподаткування і державних витрат, щоб останні гасили можливі коливання економічного циклу, сприяли високому рівню зайнятості, обмежували інфляцію, пом'якшували дефляцію тощо.

Правові методи регулювання (ПМР). ПМР полягають у здійсненні державними, самоврядними і корпоративними органами розробки та узаконення актів державного управління (АДУ), актів місцевого самоврядування (АМС) і актів корпоративного управління (АКУ) у формі документів. Розробляючи, узаконюючи і застосовуючи акти АДУ, АМС і АКУ, СРВ у визначеній юридичній формі (наказ, рішення, розпорядження тощо) приписує СПД певні права чи обов'язки, а також відповідальність за їх виконання і дотримання. Ці приписи є виявом волі СРВ, мають владний характер і завжди повинні бути спрямовані на досягнення певного правового результату: встановлення (скасування, зміну) правових норм, виникнення (зміну, припинення) певних правовідносин або і на те, і на інше. АДУ, АМС і АКУ є однією з підстав, на основі якої виникають цивільні права та обов'язки.

АДУ, АМС і АКУ це прояви компетенції певного органу (СРВ), обов'язкові для виконання тими СПД, яким вони спрямовані і які повинні бути забезпечені всіма необхідними видами ресурсів.

За юридичними властивостями АДУ, АМС і АКУ поділяють на нормативні та індивідуальні.

Нормативні АДУ, АМС і АКУ містять у собі загальні правила і норми поведінки, які регулюють однотипні явища – визначені види суспільних відносин при відсутності конкретно - визначеного суб'єкта.

Індивідуальні АДУ, АМС і АКУ застосовують норми права до конкретних фактів чи випадків. Встановлюючи, змінюючи чи припиняючи конкретні адміністративно-правові відносини, вони завжди адресовані виключно певним суб'єктам конкретних господарських відносин.

Змішані АДУ, АМС і АКУ містять одночасно як норми права, так і конкретні

індивідуальні приписи.

Всі види АДУ, АМС і АКУ видаються, відповідно, Президентом України, Кабінетом Міністрів України, центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами корпоративного управління, які виступають у ролі суб'єктів регуляторних впливів.

Суб'єктами регуляторних впливів на СПД в Україні можуть виступати:

1. Президент України на основі та на виконання Конституції та Законів України видає укази і розпорядження, які є обов'язковими до виконання на території України (ст.106 Конституції України) [144];

2. Кабінет Міністрів України в межах своєї компетенції видає постанови і розпорядження, які є обов'язковими до виконання (ст. 117 Конституції України).

При цьому Постановами КМУ затверджуються Положення та Статути, які набувають сили нормативних актів. В свою чергу, Положення – це сукупність правил, що стосуються побудови, способів дії центральних галузевих органів, інших урядових установ або організації будь-якого аспекту господарського, оборонного, культурного, адміністративного будівництва, а Статути – це нормативні акти, що визначають форми і методи діяльності установ, службових осіб або визначають організацію, права, обов'язки об'єднань громадян, приватних структур. Розпорядження КМУ – це акти державного управління, які за юридичними наслідками поділяють на урядові та адміністративні. Норм права ці розпорядження не встановлюють і набувають чинності з моменту прийняття, оскільки мають вирішувати питання оперативного характеру [145].

3. Міністри, голови державних комітетів, керівники відомств можуть видавати накази, постанови, інструкції, правила, положення в межах своєї компетенції, на підставі та з урахуванням діючих Законів, Указів, а також Постанов і Розпоряджень КМУ.

Наказ є прямим, обов'язковим актом органу виконавчої влади (його керівника) щодо певної особи або групи осіб, який містить вимогу необхідності вчинення якоїсь дії, комплексу дій або утримання від цього.

Рішення - це правовий акт державного управління, який ухвалюють із важливої проблеми у колегіальному порядку і, в більшості випадків, має нормативний характер. Рішення, як правило, виступають заключними актами процесу аналізу управлінських проблем і мають містити відповідь – розв’язок цієї проблеми. Рішення приймають виконавчі комітети Рад, Колегій міністерств і відомств.

Розпорядження є актом державного управління, який приймається одноособово і заявляє про те, який закон або інший нормативно-правовий акт повинен бути застосований у відповідному конкретному випадку. Таким чином, розпорядження є тотожним вимозі, а його юридична сила залежить як від характеру питань, що вирішуються, так і від конкретного носія владних повноважень – його автора [145].

4. Керівники управлінь, відділів та інших підрозділів у складі виконавчих комітетів видають накази, які є актами індивідуального характеру, а також інструкції, що розкривають механізми реалізації актів нормативного характеру [146].

5. Керівники корпорацій, компаній, підприємств, установ та організацій видають накази, розпорядження, інструкції. Всі вказані акти мають індивідуальний характер і конкретизують застосування відповідних нормативних документів, а інструкція є документом, що розкриває характер повноважень тієї чи іншої посадової особи.

Слід зазначити, що Президент, Прем’єр-міністр, Кабінет Міністрів, міністри, голови державних комітетів, керівники відомств, керівники виконкомів, виконкоми, керівники управлінь, відділів, інших підрозділів виконкомів, посадові особи, службовці-функціонери, керівники корпоративних об’єднань, керівники підприємств, установ та організацій утворюють складну управлінську ієрархічну піраміду, в якій об’єктивно присутній і активно працює людський чинник – головний визначник якості генерування, узаконення, впровадження у практичну діяльність, а потім і застосування будь-яких регулювань. У зв’язку з цим і вплив регулювань на формування і стан підприємницького середовища та підприємницького клімату в цьому середовищі буде пріоритетно визначатися саме

цим людським чинником.

У такому випадку стає очевидною доцільність розгляду абстрагованої моделі посадовця (державного, самоврядного чи корпоративного органу управління), який виконує регулюючі функції, вимоги і рекомендації до його роботи з керівниками малих, середніх і великих підприємств.

З цією метою доцільно інтерпретувати СРВ як регулятор системи, а будь-які адміністративні (ліцензії, квоти, санкції тощо), економічні (кредитно-грошові, фінансово-бюджетні) і правові (АДУ, АМС, АКУ) регуляторні рішення і впливи як закони регулювання. При цьому слід вважати, що ці закони розробляються суб'єктом, узаконюються і впроваджуються в практику спільної діяльності СРВ і СПД.

СПД повинен функціонувати відповідно до встановлених для нього регулювань, виконуючи свої завдання і досягаючи цілі в заданих СРВ дозволах, допущеннях, обмеженнях, заборонах і т. ін. Закладені закони регулювання (АДУ, АМС чи АКУ) повинні чітко виконувати як сам СРВ, так і СПД.

Водночас першою важливою особливістю взаємодії СРВ і СПД треба вважати ту обставину, що всі регуляторні рішення і впливи є інтелектуальними продуктами функціонерів СРВ, від рівня підготовки яких залежить стан підприємницького середовища, а від якості дотримання і виконання – підприємницький клімат.

Другою, не менш важливою, особливістю є той факт, що, коли в абіогенних системах регулятор не може порушити закладений у нього закон регулювання [140, с. 279-280], то в будь-яких системах за участю людини, яка виконує роль регулятора, можуть виникати і в реальному житті, як правило, виникають різноманітні варіанти поведінки. Поява цих варіантів є наслідком дії незадоволених прагнень конкретної особи – складової системи, її злих або добрих намірів, помилкових трактувань чи інтерпретації, невірної оцінки ситуації, нехтування чи ігнорування правил, процедур і технологій, неретельністю, халатністю, безвідповідальністю і т. ін. Саме в цих варіантах поведінки персоналу соціально-економічних систем проявляється дія людського чинника, який може змінювати і

природу, і цілі, і завдання, і результати регулювань.

Треба наголосити на тому, що процеси регулювань додатково ускладнюються тією обставиною, згідно з якою СРВ повинні керуватися сотнями і тисячами окремих регулювань, які в існуючій на сьогодні в Україні не зовсім досконалій правовій базі часто вступають у протиріччя, взаємопоборюються чи взаємовиключаються, допускають можливість різних трактувань та інтерпретацій, а роль їх інтерпретатора доручена конкретній фізичній особі – державному, самоврядному чи корпоративному посадовцю, який може і буде трактувати ті чи інші нормативно-правові акти по-різному, залежно від особистих уподобань, розуміння, позиції, рис характеру та ін.

Таким чином, розклавши складну проблему взаємовідносин між СРВ і СПД на певний перелік елементарних підпроблем і залучивши спеціальні методи аналізу і синтезу можливих алгоритмів їх співпраці, можна і варто шукати узагальнені шляхи вирішення проблеми налагодження ефективної і результативної співпраці СПД у просторі регулюючих впливів СРВ.

Визначальною метою такої співпраці слід вважати реальне, економічно та організаційно обґрунтоване завдання із забезпечення ефективної та результативної діяльності СПД, корисної, зокрема, як для обох виділених підсистем, так і для всієї соціальної (галузевої, регіональної) системи загалом.

Головною ж особливістю використання системного підходу для опису взаємодії СРВ і СПД у запропонованому вигляді виступає можливість виконання порівняльної оцінки множини альтернативних рішень про варіанти взаємної поведінки СРВ і СПД, вибір найкращого варіанту на основі науково обґрунтованих розрахунків ефективності, витрат, ризику тощо з визначенням найкращого (рекомендованого) варіанту при можливості застосування математичних критеріїв оптимальності, статистичного, логічного і т. п. методів.

Системне трактування регулюючих впливів підсистеми вищого рівня (СРВ) у вигляді розробки, узаконення, практичного впровадження і поточного використання власної інтелектуальної продукції – регулюючих актів державного, самоврядного і

корпоративного управління діяльністю підприємств (СПД) через дотримання (застосування-виконання) останніх обома категоріями учасників процесу, повинно передбачати аналіз та врахування:

- необхідності, доцільності та обґрунтованості генерування і використання зовнішніх регулювань у взаємовідносинах між СРВ та СПД у вигляді актів державного управління (АДУ), місцевого самоврядування (АМС) і корпоративного управління (АКУ);

- цілей, функціональних завдань і методів їх досягнення суб'єктами регуляторних впливів (СРВ);

- цілей, функціональних завдань і методів їх досягнення суб'єктами підприємницької діяльності (СПД);

- природи зв'язків і взаємовпливів, які існують, можуть виникати і видозмінюватись у процесі взаємодії СРВ та СПД;

Водночас варто звернути увагу на ту обставину, що в реально існуючій практиці управління підприємствами джерело інтелектуальної продукції і регулюючих впливів (СРВ) у більшості випадків не має прямого контакту із СПД. Адже, попри те, що більшість зовнішніх регулювань створює та узаконює держава на центральному рівні управління, їх впровадження та виконання здійснюється на місцевому мезо- та мікроекономічному рівнях локальними органами державного управління, місцевого самоврядування, корпоративними об'єднаннями які, до речі, також володіють певними, хоча й обмеженими, повноваженнями регулювати окремі аспекти підприємницької діяльності в межах своєї компетенції [2, с.3].

При цьому, в Україні, як і в багатьох інших країнах із транзитною економікою, бюрократичній системі в усіх її іпостасях, на думку багатьох експертів, не вистачає дисципліни та послідовності у реалізації державної політики з формування та впровадження доцільних і належних регулювань. У зв'язку з цим розробка і прийняття центральними органами державної влади найкращих регуляторних рішень, спрямованих на створення сприятливого підприємницького середовища з метою його покращення, є абсолютно недостатньою умовою для досягнення його реального вдосконалення. Із таким завданням поки - що не можуть впоратися ні

органи місцевого самоврядування, ні корпоративні структури. Адже неможливо забезпечити виконання задекларованої політики щодо підприємництва і підприємств та отримувати очікувані результати тільки шляхом закликів і лозунгів, наказів і положень, переконань і примусу.

Для цього, як і в будь-якій іншій системі, посадові особи на місцях мають бути відповідальними за виконання рішень щодо регулювань діяльності підприємств, яка стає реальною і успішною виключно за виконання наступних умов:

- декларування чіткої та послідовної регуляторної політики і регуляторних актів без можливостей їх вільного трактування, тлумачення та інтерпретації будь-ким, окрім уповноважених на це органів;

- володіння і неухильне виконання всіма без винятку посадовими особами управлінської ієрархії на макро-, мезо- та мікрорівнях необхідними знаннями, навичками та інструментами регулювань;

- володіння вищими посадовими особами країни достовірною інформацією про стан формування і виконання регуляторної політики і регуляторних актів та готовність до неминучого покарання відповідальних у випадку, якщо вони не виконуються.

Враховуючи все вказане вище, схему організації безпосереднього застосування зовнішніх регулювань у процесі практичної взаємодії СРВ з СПД треба деталізувати і представити у вигляді, запропонованому на рис. 2.2, де обов'язковими складовими забезпечення ефективної взаємодії двох підсистем виступають різноманітні виконавчі (ВО) і контролюючі (КО) органи державного управління, місцевого самоврядування чи корпоративних структур.

Поведінка всіх представлених на рис. 2.2 суб'єктів підприємницьких економічних стосунків на засадах лібералізованого ринку повинна ґрунтуватись на засадах теорії раціонального вибору, покладеної в основу більшості відомих теоретичних моделей побудови суспільних відносин [147, с. 173-179]. Ключові положення цієї теорії і моделей визначають раціональність поведінки людини у процесі прийняття нею, а в контексті вищенаведеної схеми (рис. 2.2.) всіма зайнятими у регуляторному процесі людьми, економічних рішень.

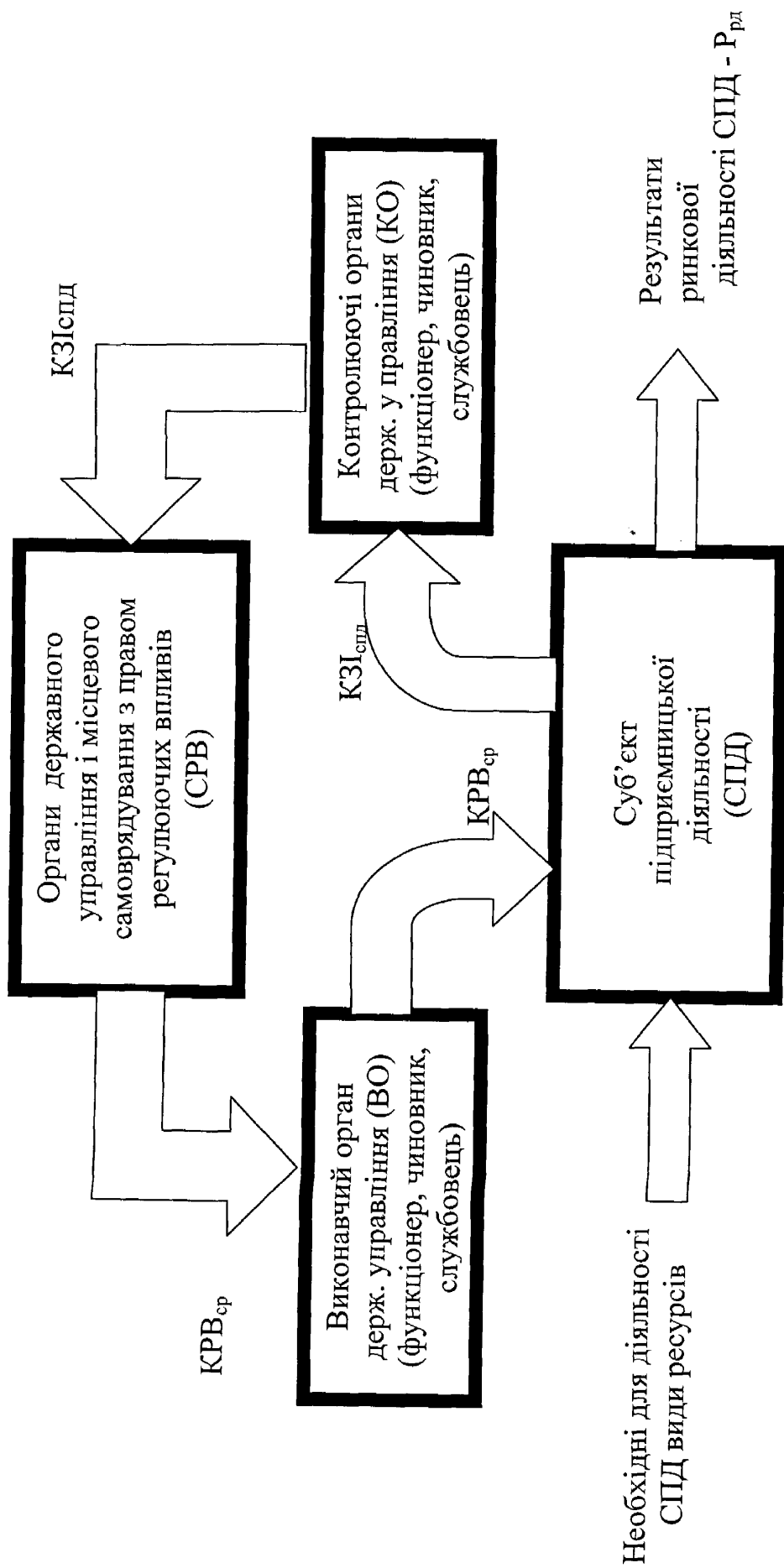


Рис. 2.2 Структурна схема взаємодії СРВ і СПД через функціональні органи державного управління і місцевого самоврядування

Основою раціональності функціонування ланцюжка учасників процесу регулювань «суб'єкт регуляторних впливів \Rightarrow виконавчий орган \Rightarrow «суб'єкт підприємницької діяльності» \Rightarrow «контролюючий орган» \Rightarrow «суб'єкт регуляторних впливів», тобто

$$CPB \Rightarrow BO \Rightarrow СПД \Rightarrow КО \Rightarrow CPB \quad (2.1.)$$

ми пропонуємо вважати дотримання наступних основних рівнянь:

$$\Delta = KPB_{cp} - KZI_{спд} = 0, \quad (2.2.)$$

$$K_{спд} = WP_{рд} / W\Sigma(wP_{л} + wP_{ф} + wP_{тг} + wP_{с}) > 1, \quad (2.3.)$$

де Δ - різниця між доведеною до СПД інформацією про вимоги зовнішніх регулювань та інформацією про результати їх дотримання в процесі діяльності; $K_{спд}$ - коефіцієнт трансформації СПД наявних у його розпорядженні ресурсів в результат ринкової діяльності; $WP_{рд}$ - ринкова вартість результату діяльності СПД; $W\Sigma(wP_{л} + wP_{ф} + wP_{тг} + wP_{с})$ - сума ринкових вартостей w_i всіх видів використаних СПД людських, фінансових, техніко-технологічних і сировинних ресурсів.

Важливими додатковими умовами забезпечення можливостей виконання рівнянь (2.2.) і (2.3.) слід вважати умови функціонування CPB, BO і КО, які мають наступний вигляд:

$$K_{cp} = E_o / W_{\Sigma} > 1, \quad (2.4.)$$

$$K_{bo} = 1, \quad (2.5.)$$

$$K_{ко} = 1, \quad (2.6.)$$

де K_{cp} - коефіцієнт трансформації суб'єкта регуляторних впливів, який визначається, як відношення розрахунково очікуваного економічного ефекту E_o від запровадження конкретного регулюючого втручання до сумарних затрат W_{Σ} на його розробку W_p , узаконення відповідним органом W_y , запровадження W_z та адміністрування W_a - $W_{\Sigma}(W_p + W_y + W_z + W_a)$; K_{bo} - коефіцієнт трансформації (передачі інформації) виконавчими органами і їх функціонерами; $K_{ко}$ - коефіцієнт трансформації (передачі інформації) контролюючими органами та їх функціонерами.

Треба врахувати, що очікуваний економічний ефект від запровадження регулюючого втручання E_0 включає дві основні складові:

$E_{\text{СПД}}$ – очікуваний економічний ефект від підприємницької діяльності в умовах бізнес-середовища, які сформувався після впровадження в дію регулювання;

$E_{\text{ОВО}}$ – очікуваний економічний ефект від сплати СПД до бюджету платежів, передбачених процедурою реалізації регулювання.

Коефіцієнт ефективності регулювання $K_{\text{ер}}$ щодо окремого СПД визначатиметься його впливом на результати його діяльності, тобто:

$$K_{\text{ер}} = K_{\text{спд}}(t > t_0) / K_{\text{спд}}(t < t_0) \geq 1, \quad (2.7.)$$

де $K_{\text{спд}}(t > t_0)$ - значення коефіцієнту трансформації ресурсів СПД у результат ринкової діяльності після запровадження СРВ того чи іншого регулювання; $K_{\text{спд}}(t < t_0)$ – значення того ж таки коефіцієнту до запровадження відповідного регулювання; t_0 – момент запровадження регулювання.

Загальний коефіцієнт ефективності регулювання визначатиметься масштабністю його запровадження, тобто

$$K_{\text{зєр}} = \sum_{i=1}^N K_{\text{єр}i}, \quad (2.8.)$$

де $K_{\text{єр}i}$ – ефективність впливу регулювання на результати діяльності i -го СПД; N – загальна кількість СПД, на діяльність яких буде поширено регулювання.

Комплекс умов (2.2. - 2.8.) говорить про те, що розроблені, прийняті та запроваджені в практичну діяльність СПД регуляторні втручання СРВ повинні обґрунтовано спрямовуватись на підвищення ефективності і результативності функціонування СПД, а доведення змісту і норм зовнішніх регулюючих втручань СРВ у діяльність СПД та отримання зворотньої інформації про їх виконання останніми повинні виконуватись функціонерами виконавчих і контролюючих органів без будь-якої можливості їх трансформування, видозміни, трактування, інтерпретації і т. п., тобто дій цих посадовців-функціонерів на власний розсуд.

Адже будь-які відхилення $K_{\text{во}}$ або $K_{\text{ко}}$ від значення 1 будуть спотворювати достовірність картини взаємодії складових елементів системи, а можливість таких дій посадових осіб виникає тоді, коли функціонер, що діє з власної волі, не

обмежений під час прийняття конкретного рішення такою ж конкретною нормою. Тобто, повноваження приймати рішення, інтерпретуючи АДУ, АМС або АКУ без відповідної регламентації, а тільки на власний розсуд, створює простір для мотивації і негативних проявів сторін бюрократії.

Як цілком вірно було підкреслено в [148], право бюрократії працювати на власний розсуд «може істотно впливати на процес реалізації владних настанов, привносячи елемент суб'єктивізму та ірраціоналізму не лише у власне управлінську діяльність, а й у державно-управлінський процес в цілому».

Отже, обмежувальні умови 2.5 і 2.6 стосуються тільки щодо виконання посадовцями функцій «реалізації владних настанов», тобто їх абсолютно не слід трактувати як обмеження професійної креативності функціонерів під час виконання останніми своїх службових обов'язків. Ці обмеження стосуються виключно регуляторного процесу, в той час, як у багатьох інших сферах службової діяльності службовці можуть і повинні творчо використовувати свій інтелектуально-ресурсний потенціал (аналітичні дослідження і оцінки, розробка планів, програм і стратегій тощо).

Добра, однак недостатньо формалізована спроба опису подібних відносин у рамках «державна – підприємництво» щодо справляння податків була зроблена С. Медведчуком у роботах [149, 150, 151, 152]. Однак вживання автором терміну «господарські відносини» щодо взаємодії між цими складовими не можна вважати доречними хоча б тому, що відносини між ними залишаються на рівні «регулювань» і «контролю» при повній відсутності господарських стосунків між СРВ і СПД. При цьому, автором був дещо вихолощеним і знеособленим сам зміст цих взаємовідносин в зв'язку з тим, що ним в процесі опису та інтерпретації цих стосунків абсолютно не враховувався людський фактор.

Найбільш узагальнено проблеми подібного спрямування і пов'язані з ними питання «регулювання» і «контролю» діяльності підприємств і підприємництва в Україні детально розглядали у своїх працях такі відомі вітчизняні вчені як З.С.Варналій [9, 153, 154], М.І. Долішній, М.А. Козоріз, В.П. Мікловда [155, 156], а також багатьох інших експертів [62-74, 157, 158, 159]. Однак, у цих роботах питання

людського, поведінкового чинника тільки декларувалось в якості важливої складової підприємницького клімату але повноцінних досліджень і результатів її впливу на процеси підприємництва не було наведено.

Якщо ж врахувати, що і «державу», і «підприємство» в кожному конкретному випадку реалізації процесу взаємовідносин представляють люди: посадові особи і службовці-функціонери виконавчих та контролюючих органів різних рівнів з одного боку, а також підприємці-власники і підприємці-управлінці - з іншого, то цілком очевидною стає необхідність і доцільність продовження дослідження природи стосунків у рамках «влада – підприємство» шляхом поглибленого дослідження, аналізу та інтерпретації останніх у площині стосунків між людьми, які представляють обидві сторони і « використовують при цьому протилежні принципи і форми управління» [141].

Таким чином, саме люди є носіями прав, обов'язків і відповідальності у всіх структурних елементах системи, схема якої представлена на рис. 2.2. Одночасно кожному з учасників процесу зовнішніх регулювань і управління діяльністю підприємства володіє притаманними тільки йому інтелектом, знаннями, досвідом, рисами характеру, духовністю, мораллю і т. п., для кожного із структурних елементів схеми є запрограмованими цільові функції, передбачені цілі та завдання, а також розписані такі методи, інструменти і процедури їх досягнення, які мають виконуватись всіма учасниками, згідно з передбаченими правами, обов'язками та відповідальністю.

Однак у вітчизняній науковій літературі управлінського і економічного спрямування публікації, на предмет, аналізу і синтезу правил, алгоритмів, принципів, законів і т. п. взаємопогодженої і взаємовигідної поведінки людей, які представляють різні сторони процесу функціонування суб'єктів ринкових стосунків, мають різні цілі і завдання, різні орієнтири, а часто і різні життєві цінності за невеликим виключенням практично відсутні.

Більшість праць у цьому напрямку досліджують, демонструють і декларують бажані (на думку дослідників) риси, характеристики і показники функціонування державних службовців з різноманітними світоглядними орієнтаціями, які для

забезпечення «ефективного управління» і «професійної поведінки» повинні оволодівати новітніми методичними парадигмами управління [160], мати відповідний морально-психологічний стан [161] і мотиваційну готовність [162, 163], уміти використовувати психологічні засоби ефективного управлінського спілкування і впливу [164], створювати і підтримувати «моральний клімат, робочу атмосферу, які встановлюються між співробітниками» [165], удосконалювати власну етичну, управлінську, бюрократичну культуру стосунків у рамках «людина – людина» чи «людина – колектив» [148, 166, 167, 168, 169, 170].

Цілком очевидно, що більшість праць вітчизняних дослідників цього питання спрямована на забезпечення «ефективності» і «професіоналізму» посадовців державних і самоврядних органів управління. Проте абсолютна більшість цих досліджень розглядають, аналізують і рекомендують формувати у сучасних українських службовців переліки якостей і рис без цільового і детермінованого зв'язку «ефективності» і «професіоналізму» з пріоритетним задоволенням потреб клієнтів – у даному випадку, споживачів державних послуг і одночасно об'єктів регуляторних впливів – суб'єктів підприємницької діяльності. Адже, наприклад, підприємців можна дуже «ефективно» і «професійно» експлуатувати, паразитувати на їх діяльності, примушуючи до нецільового використання ресурсів, гальмуючи цільові інвестиції, інноваційні проекти, підтримуючи недобросовісну конкуренцію, використовуючи з цією метою формальні і неформальні правила управлінських процедур, створюючи і впроваджуючи в практику управління спеціально орієнтовані псевдорегулювання і т. п.

Підтвердженням цього може служити приклад, коли такі роботи як «Кодекс основних правил поведінки державного службовця – ще один крок на підтримку малого підприємництва» [169] або «Кодекс етики як засіб регулювання професійної поведінки державних службовців» [170] з'являються, як правило, в наукових публікаціях юридично-організаційного чи психолого-педагогічного спрямування і орієнтуються на аналіз правових і соціально-гуманітарних, а не економічно-управлінських аспектів функціонування соціально-економічних систем та людей, які працюють в цих системах..

Тому стає доцільним дослідити та інтерпретувати належну робочу поведінку двох, очевидно різних за цілями і завданнями категорій учасників ринково-управлінських (не господарських) стосунків: посадовців органів державного управління і місцевого самоврядування з одного боку та керівників підприємств - з іншого. Метою цього дослідження слід вважати пошук, виявлення і формулювання рекомендацій з налагодження оптимальної взаємодії двох сторін, належних до різних підсистем, у процесі досягнення спільних і корисних для всієї системи і всього суспільства результатів роботи, з одночасним уникненням постійного протистояння і боротьби кожного із учасників за збільшення своєї частки в цій корисності.

Для цього слід інтерпретувати, розглянути і проаналізувати такий елемент системи регулювання як «службовець», «посадовець» або «чиновник» у ролі функціонера-виконавця та функціонера-контролера регуляторних рішень, вказівок і документів суб'єкта зовнішніх регулювань, для яких «владою» сформульовані, узаконені та приписані до виконання певні цілі та завдання, досягнення яких повинно бути забезпечене в рамках чинних законів, указів, постанов, розпоряджень, наказів тощо, а також вказані методи, інструменти та процедури забезпечення їх досягнення, спрямовані на « встановлення правильної, необхідної для належного функціонування взаємодії» [139, с. 423], складових підсистем «влада – підприємство».

2.2. Службовець як функціональний елемент системи зовнішнього регулювання діяльності підприємств

Поступові і досить суттєві трансформації адміністративного апарату української держави, успадкованого ще від радянських часів, ще, однак, не привели до утворення ефективної публічної адміністрації в сучасному європейському розумінні цього поняття.

Це пояснюється тим, що більшість змін, які відбулися протягом останнього десятиліття, не відзначалися системністю і продуманістю, а були продиктовані

спонтанними потребами швидкого створення і налагодження функціонування загальнодержавної системи управління в нових ринкових умовах на основі використання традиційних структур і досвіду соціального управління. При цьому консервативні прагнення і традиції, носіями яких залишались службовці попередньої командно-адміністративної системи, або об'єктивно гальмували і продовжують гальмувати еволюційний розвиток у напрямку ринкових орієнтирів лібералізованого громадянського суспільства, або навіть намагаються спрямувати його в напрямку реставрації звичних структур і методів державного управління.

Треба проте, розуміти, що функції державного управління із набуттям Україною незалежності великою мірою ускладнились у зв'язку з розвитком різноманітних аспектів спільної ринково орієнтованої діяльності держави, бізнесу і громадянського суспільства на всіх рівнях державного регулювання – макро- (загальнодержавному), мезо- (галузевому, секторальному, регіональному) і мікроекономічному (окремі суб'єкти підприємницької діяльності).

Усе це відбулося в зв'язку з виникненням, становленням і розвитком складної системи нових інституційних взаємовідносин, у якій до традиційних управлінських структур було долучено терміново створені необхідні складові ринкової інфраструктури. Цими змінами була продиктована поява жорстких і різноманітних вимог до апарату державного управління, до якості генерованих і реалізовуваних ним рішень, до рівня роботи регулюючих органів, до професіоналізму, різносторонньої освіченості та компетентності державних службовців, які переважно не змогли дати динамічну і адекватну відповідь на нові вимоги суспільства.

Наслідками цього слід вважати цілий комплекс розбіжностей між бажаним станом публічного адміністрування в Україні загалом, щодо великого, середнього і малого підприємництва зокрема та кращими світовими зразками державного управління.

Сьогодні до цих наслідків варто зарахувати такі негативні оцінки як « неспроможність ініціювати та впроваджувати реформи, вирішення багатьох публічних завдань у режимі «гасіння пожеж», надмірна централізація, неповага до

людини, корупція та бюрократизація, закритість від суспільства та непідконтрольність суспільству, неефективне використання публічних ресурсів» [171, с. 79]. Саме цим пояснюється те, що «більшість населення України відчуває на собі незадовільні наслідки некомпетентного менеджменту, неякісного та несвоєчасного надання державно-управлінських послуг» [80, с. 3], що «владні структури діють емпірично, вельми нераціональним засобом спроб і помилок» [172], а у багатьох службовців «в Україні, на жаль, не вистачає тільки одного ресурсу – морального» [173].

Численний перелік таких нищівних оцінок, висловлених науковцями, політиками, експертами-практиками, журналістами та іншими зацікавленими особами можна було б продовжити, однак це не є метою даного дослідження. Ми спробуємо знайти причини визначеної вище неадекватності запитів суспільства і готовності посадовців різних рівнів і сфер діяльності до їх задоволення.

У зв'язку з цим доцільно звернути увагу на дуже важливий чинник, який, на наш погляд, дуже влучно був сформульований автором праці [174, с. 7] «Якщо державні службовці не знатимуть основної мети діяльності державних інституцій, органів державного управління на певному відтинку розвитку суспільства, то їхні дії будуть позбавлені логіки, наступності, буде втрачено точку відліку для вибору найкращої альтернативи».

Отже, відсутність загальнодержавної мети, розмитість цілей та орієнтирів діяльності, ідеології управління і стратегії розвитку, характерні для транзитних економік більшості постсоціалістичних країн, можна вважати головною причиною незадовільного управління і його незадовільних результатів у багатьох сферах діяльності українського суспільства загалом та в реформуванні національного господарства і розвитку сфери підприємництва зокрема.

Підтвердженням цього висновку може служити наявність аналогічних проблем із функціонерами органів державного управління і місцевого самоврядування не тільки в українському суспільстві, а притаманність проблемних питань і недоліків службовцям більшості сусідніх держав, що виявляється в процесі навіть поверхневого аналізу наукових і аналітичних публікацій.

Так, батько ринкових реформ у сусідній Польщі, Лех Бальцерович, відповідаючи в одній із своїх праць на запитання про те, чого держава не здатна добре чинити, дав наступну відповідь-оцінку: « вона цілковито не в стані добре здійснювати численні регулювання на користь окремих галузей виробництва чи підприємств. Цьому перешкоджають обмеженість знань державних службовців та політиків» [175, с. 281]. У цій же роботі Л. Бальцерович, окреслюючи «невидиму руку» ринку як анонімний механізм, який «за самою його суттю неможливо корумпувати», підкреслив, що «натомість «видима рука» політика чи службовця, яка роздає концесії, ліцензії та інші перепустки до зиску, не вільна від загрози корупції» [175, с. 165].

Російські колеги наголошують, що «по разным оценкам для обеспечения особых отношений с представителями государственного аппарата коммерческие структуры направляют от 30 до 50 % своей прибыли» [176, с. 128] і, що «бюрократизм является эффективным инструментом прямого вымогательства» [176, с. 131]. При цьому автори підкреслюють, що в Росії легальні, напівлегальні та нелегальні побори є широко розповсюдженою практикою роботи державних службовців.

Групою експертів – авторів дослідження і порівняльного аналізу стосунків між чиновниками і населенням у чотирьох східноєвропейських країнах (Чехії, Словаччині, Болгарії та Україні) було зафіксовано, що в Україні 89% респондентів відмітили різке погіршення якості роботи чиновників [177, с. 11], а також назвали найвищі показники щодо необхідності використання в спілкуванні з ними знайомств (90%), дрібних подарунків (91%), дорогих подарунків і хабарів (81%) [177, с. 12].

Однак, незважаючи на такий стан публічного адміністрування, кожен суб'єкт підприємницької діяльності має право на «належне урядування», що в ширшому розумінні визначають право кожного суб'єкта підприємництва (як фізичних, так і юридичних осіб) на неупереджене, чесне вирішення його справи за обґрунтований проміжок часу. При цьому воно включає наступні права:

- бути вислуханим до прийняття будь-якого рішення, яке може негативно вплинути на його господарський стан і ринкову позицію;

- отримати доступ до матеріалів справ, рішень і регуляторних актів, які його стосуються;

- отримати від СРВ відповідні обґрунтування щодо доцільності і правомірності прийнятих рішень та регуляторних актів, включаючи аналіз регуляторного впливу (АРВ);

- отримати гарантії держави на відшкодування збитків, завданих діями СРВ, виконавчими та контролюючими органами і їх функціонерами при неналежному виконанні ними наданих повноважень і функцій.

Зазначені права повинні бути закріплені на законодавчому рівні та стосуватися всіх СРВ, виконавчих і контролюючих органів державного управління, місцевого самоврядування, органів корпоративного управління та їх функціонерів.

Безсумнівна необхідність удосконалення функціонування системи відносин в рамках «влада – підприємство» робить доцільним аналіз такого невід’ємного елементу будь-якої соціально-економічної системи як «посадовець» поза традиційно сформованими і усталеними ідеологічними стереотипами і стандартами, що вимагає певного екскурсу в історію виникнення і формування вимог до цієї соціально-професійної групи людей.

Інтерес до професійних вимог, менталітету та культури чиновників будь-якої епохи пояснюється тим, що, на відміну від інших соціальних груп людських спільнот певного державного утворення, чиновники відповідають за поточне управління життям цих спільнот в рамках держави, її регіональних чи галузевих суспільних підсистем, їх складових підприємств.

Визнаючи надважливу роль чиновництва в управлінні поточними справами в державі, правителі древнього Китаю ще у 1115 році до народження Христа добирали для цього людей, використовуючи стандартизовані тести [178], ставлячи собі мету, сформульовану дещо пізніше Конфуцієм (551-479 до Христа): «Дбай про добрих і відповідальних чиновників, вибачай незначні помилки, зрештою, відзначаай людей здібних і з характером» [179, с. 64].

Незважаючи на використання таких технологій відбору, Чжень-Лунь в [180]

говорив про китайських чиновників як про людей, які «не здатні бути гнучкими, вірять тільки очевидному, не вміють радіти новому, на них не можна покластися, розпочинаючи нову справу».

Подібні негативні оцінки державних службовців були досить розповсюдженими у відповідній літературі всіх епох і народів. Паралельно з цим формувались і позитивні характеристики, яким, на думку авторів, повинні були відповідати чиновники, які від імені держави виконували функції управління життям посполитих людей.

Згаданий уже Конфуцій стверджував, що «обіймати посади» і управляти «темним людом» покликані державні службовці, для яких характерні такі риси, як «ввічливість», «доброта», «поміркованість», «відповідальність за слова і вчинки», «лояльність», «ретельність», «послідовність», «гідність», «володіння собою», «великодушність», «старанність» [179, с. 64]

Древньоримський вчений і письменник Марк Теренцій Варрон (116-27 до Христа) радив підбирати для управління рабами людей, які володіють такими рисами як «грамотність», «досвід роботи», «спеціальна підготовка», «знання економіки», «добрий характер», «серйозність» [181, с. 45].

У демократичній спільноті ацтеків (16 ст. н. е.) до виконання почесних і впливових владних функцій у якості урядників-керівників або членів ради клану залучались кращі воїни, мисливці, землероби і ремісники але обов'язково «мудрі», «хитрі», «статечні», «умілі» і «навчені» [182, с. 89-90].

Один із засновників адміністративної школи менеджменту А. Файоль (1841-1925) вважав, що ідеальний управляючий повинен бути «здоровий», «розумний», «досвідчений», «ініціативний», «освічений спеціаліст», «дисциплінований», «моральний» [183, с. 171-172], а М. Вебер (1864-1920), для прикладу, визначив ідеального чиновника-бюрократа як кваліфікованого професіонала-спеціаліста, вишколеного багаторічною підготовкою, наділеного чеснотами, які дозволяють йому виконувати функції у відповідності з раціональними стандартами без врахування особистих думок і емоцій [184].

Насамкінець, звернемо увагу на той факт, що в Законі України «Про державну

службу» [185], яким легітимізовані вітчизняні вимоги до українських державних посадовців, є статті, що регламентують поведінку службовця. Зокрема стаття 3 «Основні принципи державної служби», окрім традиційних «професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі» наголошує на «пріоритеті прав людини і громадянина», а також на необхідності «дотримання прав підприємств, установ і організацій, об'єднань громадян».

Із наведених прикладів цілком очевидним стає факт, що людство на всіх етапах свого розвитку прекрасно розуміло, якими повинні бути і яким вимогам повинні відповідати державні чиновники тієї чи іншої епохи. Виникає, однак, запитання чому ж ці чиновники у всі віки і епохи незадовільно виконують відшліфовані часом, досвідом, переконаннями і наукою вимоги?

Головними причинами такої ситуації багато західних експертів вважають саму природу владних органів управління та їх персоналу, для яких є властивим феномен «закритого професіоналізму» [186] з такими негативними сторонами як «негнучкість, конформізм, спротив новаціям», наявністю «професійних стандартів, на кшталт методологічних правил», якими «можна легко пожертвувати ради інтересів збереження і примноження особистих привілеїв, збільшення винагороди і захисту поля професійної діяльності», а також «пошуку побічних доходів» (rent-seeking) та забезпечення «привілею монополізму» на надання певних послуг і здійснення спеціальних дій [187] через створення і впровадження певних регулювань задля підвищення власної значущості і впливовості.

Врахувавши при цьому певні особливості, притаманні робочій поведінці українців, на присутності та впливовості яких наголошують проф. Ф.І.Хміль [188] і проф. Г.А.Дмитренко [189, 190], робимо висновок: службовець у вигляді елемента (виконавчого органу) схеми зовнішніх регулювань діяльністю підприємства (рис. 2.2.) з притаманними йому всіма наведеними вище позитивними і негативними характеристиками та необхідністю виконувати умови (2.4.) і (2.5.) може бути інтерпретований як елемент із передаточним коефіцієнтом службовця $K_{сл} = 1$ ($K_{во} = 1$ і $K_{ко} = 1$). Виходить, що для забезпечення належного функціонування системи

службовець не повинен своїми діями спричиняти будь-які спотворення в інформаційних потоках, а прикладати всі зусилля до збереження повної вихідної автентичності вхідного сигналу.

Використавши для інтерпретації особистості службовця (ВО, КО) як складового елементу системи регуляторного впливу відому п'ятифакторну модель особистості, запропоновану до використання в [191] і розвинуту сучасними дослідниками [192, 193], отримаємо структуру функціонального елементу, представлену на рис. 2.3, в якому в узагальненому вигляді продемонстровані всі риси і характеристики особистості службовця, зведені до п'яти наступних характеристик: впливовість, уживчивість, порядність, емоційна стабільність і самоконтроль, відкритість для досвіду, на основі яких у [194, с. 171-173] була запропонована модель з шести блоків, які формують управлінську здатність і майстерність службовця.

До цих блоків належать: №1 – Інтелект; №2 – Особисті риси і пріоритети; №3 – Цінності, інтереси, мотиви і цілі; №4 – Знання; №5 – Досвід; №6 – Здатність і майстерність.

Цільовим завданням функціонального елементу, який складається з перерахованих вище блоків, є забезпечення рівняння

$$КРВ_{cp}(вх) = КРВ_{cp}(вих) \quad (2.9.)$$

– функція, яка в технічній кібернетиці отримала назву «повторення» [140, с. 464], коли коефіцієнт трансформації $K_{сл} = КРВ_{cp}(вих) / КРВ_{cp}(вх) = 1$.

Однак очевидність того, що якість виконання цієї функції буде залежати від специфічності рис і характеристик, притаманних тій чи іншій особі, тобто впливу на її виконання людського фактора робить це завдання дуже важким для ідеального виконання. Адже в робочій діяльності особистості можуть проявлятися і будуть присутні в різній мірі «раціональність» та «ірраціональність», «соціальність» та «асоціальність», «об'єктивність» і «суб'єктивність», «відповідальність» і «безвідповідальність», «оптимізм» і «песимізм», «пристрасть» і «байдужість», «ретельність» і «недбалість» та ще багато інших рис і характеристик.

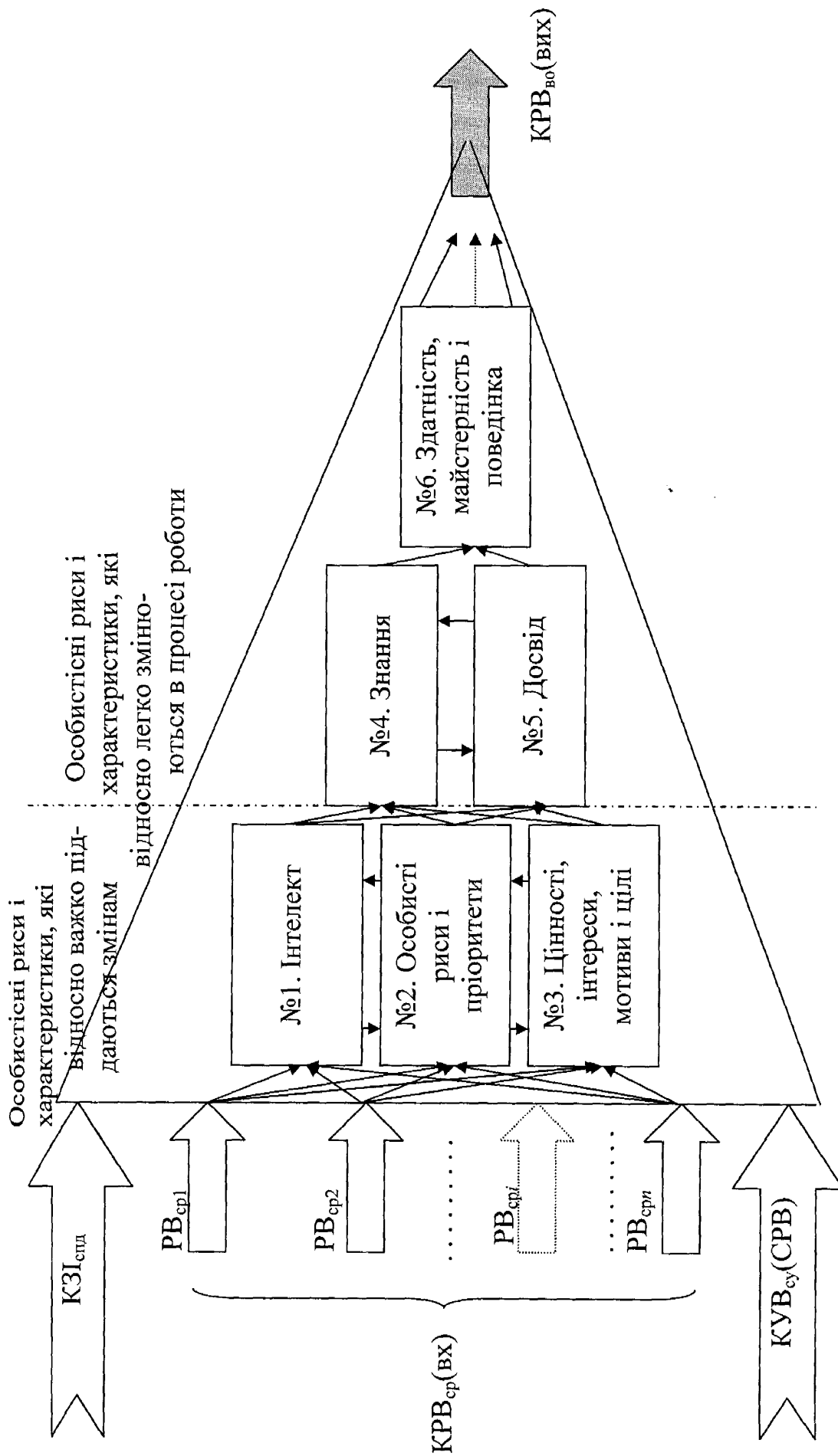


Рис. 2.3 Інтерпретація моделі службовця у вигляді функціонального елемента системи зовнішніх регулювань з певним набором особистісних рис, характеристик та інформаційних зв'язків

У цьому контексті варто зауважити, що свого часу (1936 р.) Дж. В. Олпорт і Г. С. Одберт у спільній праці «Назви рис: психо-лексичні дослідження» на основі аналізу стандартного орфографічного англійського словника виділили понад 18 тис. різноманітних варіантів визначень рис особистості [194, с. 170], кожна з яких, без сумніву, може і буде мати вплив на поведінку цієї особистості в робочих умовах.

У зв'язку з цим виникає необхідність створення такої моделі особистості як функціонального елемента системи, що дала би можливість дослідити і оцінити її потенційні характеристики за обмеженим, найбільш узагальненим переліком, а також детермінувати їх вплив на потенційні результати її функціонування в системі і умови її ефективної роботи в системі.

Якщо звернутися до запропонованої вище моделі службовця як елемента системи (рис. 2.2.) і врахувати твердження експертів [193, с. 173, с. 184, с. 207], що одна частина складових, які формують здатність і майстерність його особистості (1. Інтелект; 2. Особисті риси і пріоритети; 3. Цінності, інтереси, мотиви і цілі) важко піддаються змінам, а інша (4. Знання; 5. Досвід; 6. Здатність і майстерність) – легко модифікуються, то неважко зробити наступний висновок. Для цього всі риси і характеристики особистості доцільно розділити на дві групи:

- до групи важко змінюваних рис і характеристик особи належать ті, які були сформовані протягом її попереднього (дослужбового) життя (виховання, навчання, досвід, спеціальна освіта тощо);

- група рис і характеристик, які легко змінюються під дією ситуаційних обставин, що постійно генеруються в процесі службової діяльності, набуваються на конкретному робочому місці при виконанні конкретних службових функцій.

Отже, цілком очевидним стає факт, що для якісного виконання особою її службових функцій пріоритетну роль відіграє група важко змінюваних рис і характеристик, що диктує необхідність ретельного добору службовців саме за цією групою.

Однак для отримання можливості такого добору запропонована функціональна модель (рис. 2.2.) не є придатною. Для цього необхідно запропонувати нормативну модель «ідеального службовця» за групою названих рис і характеристик, а також

створити відповідний оціночний інструментарій.

Варто зауважити, що дослідження за цим напрямком є традиційними для науки менеджменту, що намагається знайти формули «ідеального керівника», «ідеального лідера», «ідеального стилю управління» тощо. Однак різноманітні моделі керівників з точки зору класичного менеджменту не завжди і не у всьому відповідають завданням державного менеджменту і, особливо, завданням службовця, який одночасно відіграє роль керівника (згідно наданих йому державою, чи органом місцевого самоврядування, чи органом корпоративного управління повноважень) і роль «слуги народу» (згідно функції надання послуг їх споживачам – у даному випадку керівникам підприємств, суб'єктів підприємницької діяльності).

Якщо провести порівняльний аналіз відомого біблійного тексту з вимогами до особистих рис і характеристик перших «начальників над народом» – «тисяцьких», «сотників», «п'ятдесятників» і «десятників» [195, с. 76] із групою важко змінюваних рис і характеристик особи, то неважко прийти до висновку про їх повну адекватність. Адже, якщо для виконання цих функцій потрібно було « наздріти зо всього народу мужів здібних, богобоязних, мужів справедливих, що ненавидять зиск», то не можна заперечити, що основною характеристикою «мужів здібних» є рівень їх інтелекту, що потрібні суспільству особистісні риси і пріоритети, сформовані у «мужів богобоязних і справедливих», а поведінку тих, «що ненавидять зиск» повністю детермінують сповідувані ними цінності, інтереси, мотиви і цілі.

Таким чином, якщо група важко змінюваних характеристик особистості визначає здатність останньої до забезпечення належного виконання функції $K_{сл} = 1$, то саме за рівнем адекватності особи названим характеристиками доцільно визначати можливість і доцільність виконання нею цих функцій, а іншими словами - можливість займати відповідну посаду службовця органу державного управління чи місцевого самоврядування.

Для отримання нормативної моделі «ідеального службовця» і створення відповідного оціночного інструментарію доцільно використати вже існуючу комплексну просторову модель стилів управління керівника, запропоновану ще у 1996 році у праці [196], реінтерпретувавши останню щодо мети нашого дослідження.

В подальшому удосконалена модель була запропонована і апробована в процедурах визначення та оцінки притаманних особі керівника стилів управління [128, с. 174-198].

У нашому випадку нормативна просторова модель «ідеального службовця» виглядає як простір, утворений у трьох координатах, кожна з яких відповідає одній зі складових групи важко змінюваних рис і характеристик особистості (рис. 2.4).

Згідно з цією моделлю «ідеальний службовець» повинен на (1) сповідувати цінності, мати інтереси, мотиви і цілі, які відповідають політиці держави, територіальної громади або корпорації (у даному випадку щодо сфери підприємництва), бути на (1) «інтелектуально здатним», а його особисті риси і пріоритети повинні на (1) відповідати «моральним і духовним ідеалам суспільства».

Треба підкреслити, що діагональний вектор (діагональ куба з координатами початку і кінця 0 - 111) нормативної моделі «ідеального службовця» цілком відповідає його функціональній моделі, коефіцієнт трансформації якої відповідає рівнянню підсилювача з коефіцієнтом підсилення $K_{cl} = 1$. Цілком очевидно, що будь-яка реальна особа може досягнути ідеального рівня, якому відповідають координати позиції $X=1$, $Y=1$ і $Z=1$, тільки гіпотетично, тобто реальні тестові оцінки реальних людей будуть в значній мірі відхилятися від ідеального значення. Водночас за нормативне значення позиціонування «реального» службовця у просторі моделі цілком обґрунтовано може бути прийнята точка із значеннями координат $X=0,5$, $Y=0,5$, $Z=0,5$, яка позиціонує особу в центрі куба, що відповідає збалансованому стилю її спілкування з оточуючими – найбільш розповсюдженому середньостатистичному стилю поведінки керівника.

При цьому відхилення позиції особи «реального» службовця в сторону збільшення координат X , Y і Z від значення 0,5 в напрямку 1 буде покращувати її особисті риси і характеристики, а значить і рівень її налаштованості на співпрацю і взаєморозуміння – складові позитивних людських стосунків (клімату) в системі. В свою чергу, будь-які відхилення в сторону зменшення значень координат X , Y і Z від значення 0,5 будуть генерувати певні негативні наслідки в результатах функціонування об'єктів регуляторних впливів. Тобто недовіра, тінізація, корупція,

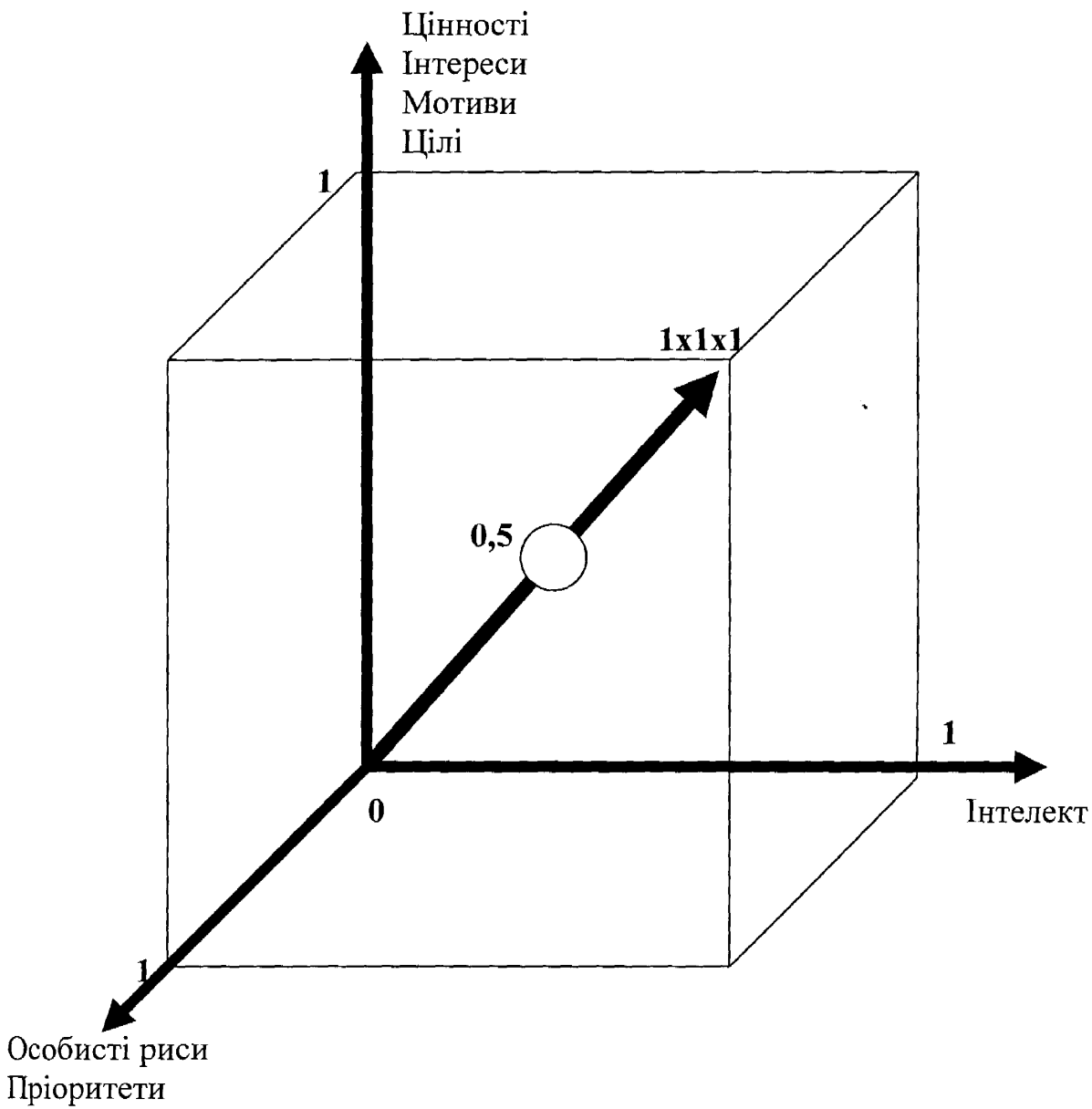


Рис. .2.4 Просторова нормативна модель «ідеального службовця» та «ідеального підприємця» за групами важко змінюваних рис і характеристик особистості

кабарництво, службовий рекет і т. п. з одного боку, а з іншого - старання якомога більше вибити податків, « витягнути» грошей на «потрібні» громаді чи суспільству (на думку чиновника) речі – ремонти, підписки, спонсорство, пожертвування. Таке ніби то благо, може спровокувати припинення діяльності, банкрутство, втеча в тінь суб'єктів підприємницької діяльності і т. п. В результаті – підприємницький клімат стає абсолютно несприятливим.

В зв'язку з цим в питанні формування і підтримки стабільно сприятливого підприємницького клімату архіважливого значення набуває можливість покращення функціональних і нормативних параметрів будь-якого службовця. Саме на цьому наголошує проф. І.В.Алексеев у монографії «Стратегії розвитку підприємств і державне регулювання економіки» [174, с.8], стверджуючи, що в державних інституціях «необхідно послідовно формувати ... такий робочий клімат, який сприятиме зацікавленості державних службовців у фаховій підтримці підприємств будь-якої форми власності та у швидкому й ефективному вирішенні будь-якої соціальної проблеми». Звернемо увагу на вжитий автором термін «робочий клімат», під яким в контексті нашого дослідження можна і варто вважати необхідною складовою сприятливого «підприємницького клімату».

Таким чином, службовців слід у першу чергу добирати за допомогою запропонованої вище «нормативної моделі» саме тому, що не кожна особа може і здатна до успішного виконання цільової функції (2.9.), разом із цим – розвивати і удосконалювати їх здібності в напрямку підвищення відповідності до запропонованої нами моделі.

Такі дії повинні привести до формування в державних і самоврядних інституціях позитивного «робочого клімату» як складової сприятливого «підприємницького клімату». Основні умови досягнення такого стану продемонстровані нами вище.

Слід наголосити, що сьогодні в названих інституціях діє зовсім інший принцип оцінювання працівників. Згідно Наказу №122 Головного управління державної служби України (ГУДСУ) від 31.10.2003р. «Примірний перелік загальних критеріїв та показників роботи якості роботи державного службовця» [197], оцінка державних

службовців сьогодні здійснюється за переліком загальних критеріїв та показників, зміст і градація (Додаток В).

Якщо порівняти зміст цих критеріїв із запропонованою вище просторовою моделлю «ідеального службовця», то стане очевидним, що саме морально-етична складова необхідних сьогоднішнім українським управлінцям рис і характеристик у даному переліку практично не представлена, а інші складові дозволяють тільки певною мірою оцінити професійну «здатність» службовця до кращого або гіршого виконання своїх функцій, демонстрації кращої або гіршої робочої поведінки протягом певного періоду часу.

Отримавши функціональну модель елемента системи зовнішніх регулювань, аналітичний вираз коефіцієнта трансформації вхідних сигналів службовцем у регуляторному процесі, а також графічну модель «ідеального службовця» з точки зору якнайкращого виконання останнім своїх службових обов'язків, робимо висновок про необхідність і доцільність виконання подібних кроків і щодо іншого функціонального елемента підприємницького середовища – керівника підприємства чи підприємця, який повинен успішно взаємодіяти з джерелом зовнішніх регулювань і, одночасно, управляти діяльністю довіреного йому СПД.

Дослідження умов креативної участі керівників підприємств і підприємців у створенні і підтриманні позитивного підприємницького клімату вимагає інтерпретації та розгляду фігури підприємця в як функціонального елемента системи регулювання діяльності підприємств і підприємництва.

2.3. Керівник як функціональний елемент системи регулювання-управління діяльністю підприємств

Цілком очевидно, що підхід до аналітичної інтерпретації особистості керівника підприємства (підприємства, СПД, «суб'єкта господарювання»), який здійснює господарську діяльність «... для досягнення економічних і соціальних результатів та метою одержання прибутку» [2], методично повинен бути аналогічним використаному з цією метою при розгляді службовця, тобто переслідувати

створення функціональної і нормативної моделей та визначення умови чи умов його оптимального функціонування в системі управління підприємством за умови впливу зовнішніх регулювань.

Тому, за основу моделювання особистості керівника підприємства, яке займається підприємницькою діяльністю, доцільно використати наступне визначення: підприємець – підприємлива людина, здатна віднайти і творчо використати різноманітні види ресурсів для реалізації власної підприємницької ідеї з метою отримання особистої і суспільної вигоди за рахунок наповнення ринку новими товарами і послугами за можливо низькими цінами.

Якщо подібне визначення змальовує «образ підприємця», за влучним визначенням «дистанційної теорії» Г. Шмельдерса [198, с. 127-135; 199, с. 33], «на відстані», то аналіз цього ж образу «впритул» повинен дати більш диференційовану картину, яку можемо отримати в результаті інтерпретації «образу» підприємця у вигляді функціональної моделі.

Автор роботи [199, с. 39] змальовує «ідеальний тип підприємця», для якого є характерною « здатність і готовність: виявити ініціативу; прийняти рішення; не жаліти себе; йти на ризик; розуміти ринок і його розвиток; прагнути нововведень; керувати людьми; надихати співробітників і координувати їх роботу». Неважко помітити, що більшість із названих здібностей є абсолютно адекватними вимогам, які були розглянуті в попередньому розділі щодо службовців. У цьому випадку цілком доцільною виглядає задача виявлення тієї домінуючої відмінності між чиновником і підприємцем, яка одночасно і детермінує, і диференціює суспільну позицію кожного з них.

Порівняльний аналіз багатьох «образів» підприємця («на відстані», «впритул», «погляд з боку», «автопортрет» тощо), виконаний самими різними, в т. ч. і незалежними авторами, дозволяє зробити єдиний висновок: домінуючою складовою, що обумовлює різне ставлення і різні позиції державного службовця і підприємця щодо їх функціональних обов'язків у системі зовнішніх регулювань, є їх відношення до власності.

Підприємець у першу чергу є власником – власником підприємницької ідеї,

матеріальних і фінансових ресурсів для її реалізації, а найголовніше – прибутків, як результату його ринкової активності. Отже, для визначення рис, характеристик, цілей діяльності і прагнень особистості підприємця в якості функціонального елемента системи регуляторних впливів цілком доцільно звернутись до теоретичних положень класичних теорій власності.

В даний час фундаментальною теорією власності більшість експертів вважають групу так званих ліберальних теорій власності, які розвивали праці Д. Юма (1711-1776) та Жана Батіста Сея (1767-1832), аналізуючи вплив чинника власності як на економічний світогляд людини, так і на її поведінку. За їх допомогою отримано теоретичне обґрунтування поведінки соціальних груп на основі аналізу поглядів і поведінки окремих осіб – членів цих груп. При цьому, індивідуальна поведінка окремо взятих індивідуумів вважається більш визначальним чинником, аніж колективна, тому що поведінка індивідуума в ринковому оточенні є, як правило, економічно мотивованою, а значить – раціональною. На відміну від цього, колективна поведінка, обумовлена різними позаекономічними причинами, може приймати ірраціональні форми.

Л.Гельмут – автор дослідження [200, с. 16], теоретично обґрунтовуючи важливі аспекти розвитку ліберальної теорії власності, прийшов до висновку, що «Найрізноманітніші задатки людини найліпше виявляються в умовах приватної власності, а відмінності за результатами людської праці можна і слід пояснювати особистими здібностями кожної людини». Тобто, на його думку, саме приватна власність «найліпше» мотивує будь-яку особу до проявів «здатків» і «здібностей».

В результаті подальшого розвитку ліберальних теорій у ХХ столітті була сформована неоліберальна економічна теорія власності, основні положення якої детермінували зв'язок приватної власності з природою ринкової економіки та поведінки людини-власника в ринковому оточенні. Послідовники неолібералізму стверджують, що особа-власник спроможна визначальним чином впливати як на власне економічне становище, так і на становище людей із свого оточення.

Аналогічну позицію відстоюють і багато сучасних західних авторів. За твердженням Р. Клапгама, «широко розгалужена приватна власність може сприяти

розвиткові свідомого ставлення людини до сім'ї, самостійності, відповідальності та права», «стимулює прояв ініціативи і підвищення продуктивності», людська поведінка визначається «відмінностями у майстерності, старанності та працьовитості» [201, с. 10], а Г. Вільгеродт в праці [202, с. 181] стверджує, що так звані «вторинні функції власності» є дуже дієвими мотиваторами в зв'язку з тим, що:

- сприяють незалежності особи, яка полягає в спроможності і готовності пристосовуватись до нової економічної ситуації;

- мають захисний потенціал безпеки, тобто дозволяють запобігати несприятливим ситуаціям у результаті втрат від хвороби, безробіття, підприємницьких ризиків тощо;

- отримання особистих прибутків за рахунок використання власності в залежності від її розміру, якості та затребуваності;

- забезпечення престижу і поваги (соціального статусу) оточуючого.

Потужними мотиваційними чинниками, які генеруються наявністю в об'єкта мотивації приватної власності, такі автори як Манфред Штрайт [203, с. 207] та вже згаданий Р. Клапгам [201, с. 10] називають вищі цілі суспільства лібералізованої економіки, до яких вони відносять наступні загальнолюдські цінності:

- свобода і незалежність – вільний розвиток особистості;

- справедливість – рівноправність перед законом, вирівнювання умов життя та праці, рівні стартові можливості, розподіл прибутку;

- безпека – забезпеченість роботою, прибутком, відсутність ризиків, стабільність;

- прогрес і престиж - збагачення та застосування здобутих особою знань.

Як стає очевидним із наведених вище прикладів, домінуюча відмінність між чиновником і підприємцем полягає в особливому змісті блока 3 групи рис і характеристик особистості, які важко піддаються змінам у зрілому віці (цілі, цінності, мотиви та інтереси).

Отже, звідси стає цілком зрозумілим факт, що як чиновник, так і підприємець будуть використовувати всі особистісні риси і характеристики для досягнення встановлених ними цілі чи цілей, за допомогою притаманних кожному з них мотивів

поведінки, сформованих життєвими цінностями і наявними інтересами. Різниця ж між ними обумовлюється, головним чином, відмінностями в джерелах формування мотивів, цінностей та інтересів, які, на нашу думку, мають вигляд, наведений у змісті порівняльної таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Порівняльний аналіз змісту і джерел формування цінностей, мотивів, інтересів і цілей особистості (власне опрацювання автора)

Показник	Службовець		Підприємець	
	Зміст	Джерело формування	Зміст	Джерело формування
Цілі	Державні	Держава	Приватні	Підприємець
Цінності	Свобода, незалежність, справедливість, безпека, прогрес і статус	Суспільство, держава, службовець	Свобода, незалежність, справедливість, безпека, прогрес і статус	Суспільство, підприємець, держава
Мотиви	Влада, причетність, успіх	Службовець, держава	Успіх, причетність, влада	Підприємець
Інтерес	Суспільний особистий і родинний добробут	Держава, службовець	Прибуток, Зиск	Підприємець, ринкова ситуація, Держава

У зв'язку з тим, що превалюючим джерелом цілепокладання, формування цінностей, мотивів та інтересів виступає сам керівник свого власного підприємства, принципова різниця між функціональними моделями керівника підприємства – підприємця і службовця буде полягати в іншому значенні коефіцієнта трансформації підприємця, як елемента системи регулювання і одночасно суб'єкта управління СПД – $K_{cy(спд)}$, а також у змісті і кількості вхідної інформації, яку підприємець повинен отримати і трансформувати у вихідну інформацію – комплекс управлінських рішень $KУВ_{cy}$ щодо діяльності СПД.

Щодо коефіцієнта трансформації $K_{cy(спд)}$, то останній є складовою $K_{спд}$, який визначається рівнянням (2.3.). Якщо припустити, що в найпростішому випадку коефіцієнт трансформації об'єкта управління $K_{oy(спд)} = 1$, а

$$K_{спд} = K_{cy(спд)} \times K_{oy(спд)}, \quad (2.10.)$$

то цілком очевидно, що

$$K_{cy(спд)} = K_{спд} / K_{oy(спд)} = K_{спд}, \quad (2.11.)$$

тобто керівник підприємства або підприємець-фізична особа є функціональним елементом, аналогічним до кібернетичного поняття «підсилювач» з коефіцієнтом підсилення $K_{cy(спд)} > 1$ за рахунок комплексного використання всіх притаманних йому рис і характеристик – інтелекту, пріоритетів, цілей, мотивів тощо [140, с. 464].

У випадку, коли керівник підприємства має в своєму розпорядженні певні додаткові ресурси відокремленого об'єкта управління, коефіцієнт його трансформації останнього буде визначатися внутрішнім станом об'єкта управління і може набувати значення в діапазоні $0 < K_{oy(спд)} > 1$.

При цьому KUV_{cy} формується керівником підприємства на основі інформації про зовнішнє ринкове оточення $I_{зро}$, комплексу регуляторних впливів $CPB \Rightarrow BO \Rightarrow KPB_{во}$, комплексу зворотних впливів об'єкта управління СПД – $KЗВ_{oy}$, інформації про внутрішній стан СПД – $I_{вс}$, $ЗЗ_{cy}$ – зворотнього зв'язку про результати ринкової діяльності СПД – $P_{рд}$.

Основним завданням керівника підприємства в цьому випадку є використання всіх своїх особистих здібностей (підприємницького потенціалу) для вироблення, прийняття і реалізації таких управлінських рішень щодо функціонування підприємства, які при будь-яких значеннях $K_{oy(спд)} < 1$ забезпечували б виконання рівняння (2.3.), що стає можливим тільки при виконанні умови

$$K_{cy(спд)} \gg K_{oy(спд)}. \quad (2.12.)$$

На підставі вищевикладеного функціональна модель особистості керівника підприємства (підприємця), як складового елемента системи регуляторних впливів, матиме вигляд, представлений на рис. 2.5.

Щодо можливості забезпечення виконання нерівності 2.12, то в роботі [128, с. 133-135] було продемонстровано, що індекс інтелекту особи відіграє роль

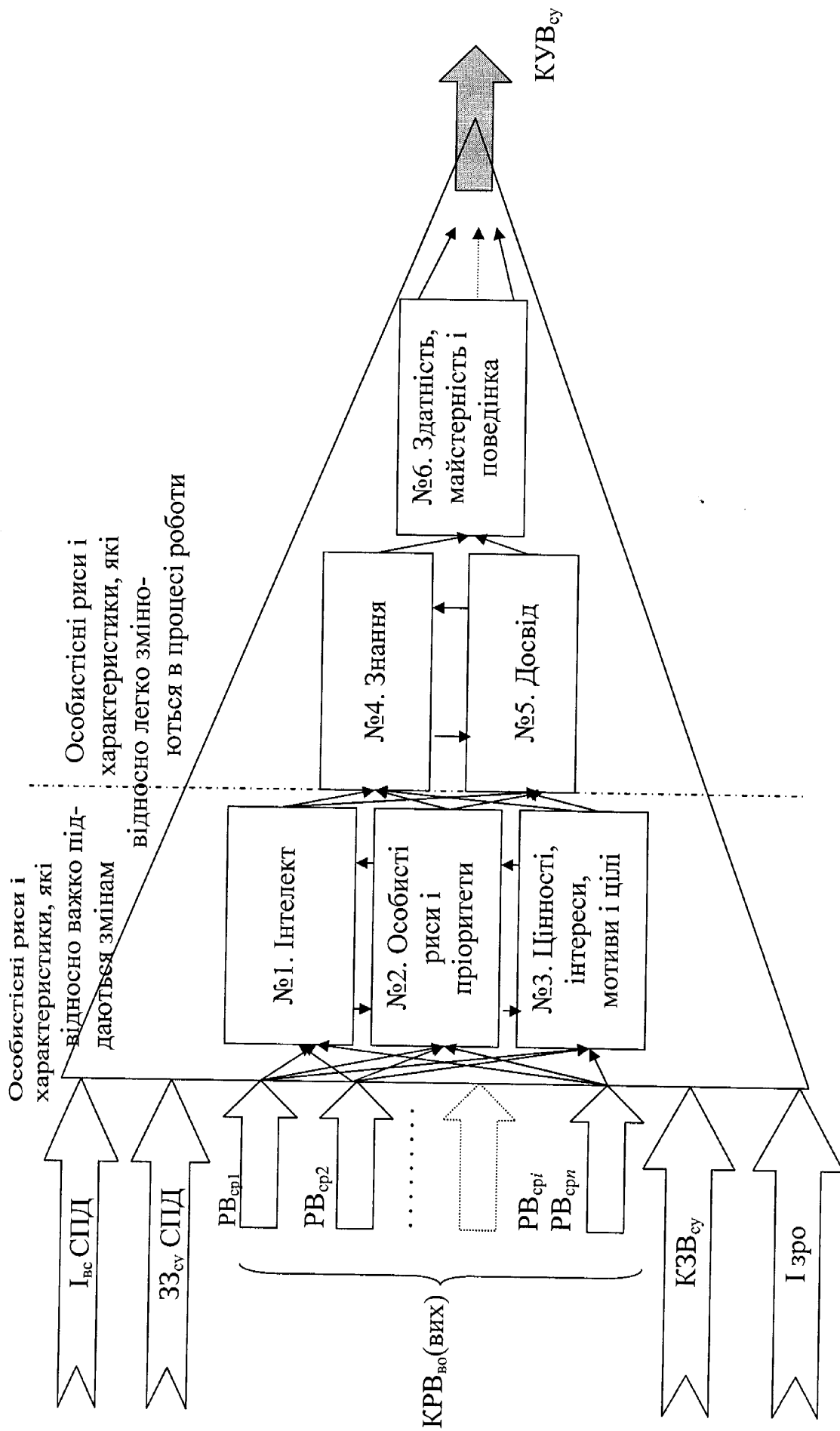


Рис. 2.5 Інтерпретація моделі керівника підприємства у вигляді функціонального елемента системи зовнішніх регулювань з певним набором особистісних рис, характеристик та інформаційних зв'язків

«коефіцієнта підсилення соціального статусу «елементарного носія інтелекту» або їх організованої групи», а умовою збільшення цього «коефіцієнта підсилення» є одночасне використання підприємцем-керівником власного інтелектуального ресурсу та цього ж таки ресурсу організованої ним групи осіб (у даному випадку – персоналу СПД).

В цьому випадку в першому наближенні коефіцієнт трансформації СПД може виглядати наступним чином:

$$K_{\text{спл}} = [K_{\text{су(спд)}} + K_{\text{оу(спд)}}] \times K_{\text{оу(спд)}} \quad (2.13.)$$

Створення функціональної моделі підприємця-фізичної особи (2.11.) і керівника підприємства (2.13.) дозволяє перейти до створення нормативної моделі «ідеального керівника підприємства» з метою надання можливостей реальним підприємцям забезпечити «ідеальну відповідність вимогам, що висувуються підприємцю» [199, с. 39].

Оскільки основою нормативної моделі особи керівника підприємства виступає та ж група важко змінюваних рис і характеристик, яка була використана при створенні нормативної моделі особи службовця, то їх графічне зображення є однаковим. Головна різниця між двома нормативними моделями полягає в різних за змістом і джерелами формування цілях, цінностях, мотивах та інтересах двох учасників, що взаємодіють в процесі регулювань (таблиця 2.1.).

При цьому, якщо кандидатуру службовця для роботи в тих чи інших органах державного управління чи місцевого самоврядування передбачено обирати відповідно до певних критеріїв [185] з правом відмови у прийнятті на роботу з причин певної невідповідності, то щодо підприємців такого права не надано нікому.

Виникнення креативної, інноваційної та економічно раціональної бізнес-ідеї у будь-якої особи може стати причиною виникнення у останньої бажання стати підприємцем і керівником власної справи. І хоча всім відомо, що не всі люди володіють необхідними задатками «ідеального підприємця», право вільного вибору своєї поведінки в ринковому оточенні надає таку можливість будь-кому (за виключеннями, обумовленими законами країни).

Очевидно, саме невідповідність кандидатур, з одного боку, вимогам до

«ідеального службовця», а з іншого – «ідеального керівника підприємства», генеруватиме майбутні конфлікти, непорозуміння, спори, суди, відмови в реєстрації, видачі дозволів, ліцензій і т. п., що загалом і характеризуватиме «несприятливий підприємницький клімат» та породжувати негативну динаміку розвитку підприємництва.

Тому з метою створення позитивного підприємницького клімату в уже існуючому підприємницькому середовищі, а також для виявлення шляхів та умов забезпечення ефективного співробітництва влади з бізнесом на користь суспільства, варто простежити можливості використання з цією метою інших двох складових важко змінюваних рис і характеристик нормативної моделі особистості – інтелекту (здібності, здатності, досвіду) та особистих рис і пріоритетів (справедливість, надійність, людські стосунки тощо). Для цього необхідно проаналізувати процес спільної взаємодії двох основних складових типової регуляторної пари «службовець - керівник підприємства».

2.4. Моделювання умов раціональної та ефективної взаємодії службовців органів зовнішнього регулювання і керівників підприємств

Конфлікт інтересів між представниками органів державного управління і місцевого самоврядування з одного боку та підприємцями з іншого, що без сумніву, є, та у першу чергу, різницями в їх цільових функціях, не може і, на нашу думку, не повинен бути ліквідований як явище. Адже згідно з відомими теоріями конфліктології [204, с. 722-728; 205] так звані конструктивні або функціональні міжособистісні та міжгрупові конфлікти є рушійними чинниками вдосконалення стосунків між двома помірно конфліктуючими сторонами та підвищення ефективності їх взаємодії, тобто є цілком доцільними для використання в процесах управління. Існування ж і конфліктогенеруючу дію інших чинників деструктивного, дисфункціонального характеру (цінностей, мотивів, інтересів тощо) слід мінімізувати.

Тому природно обумовлену конфліктність стосунків у рамках «влада –

підприємство» або «службовець – керівник підприємства» доцільно аналізувати з двоєдиною метою:

- використання конфліктів для удосконалення процесів ефективного співіснування і співпраці;
- мінімізації їх негативного впливу на ефективність цього співіснування і співпраці.

Свого часу Мері Паркер Фоллет підкреслювала, що розв'язання будь-яких управлінських ситуацій проходить через саморегулювання та самоуправління тих індивідуумів і груп, які «усвідомили загальний інтерес» [цит.181, с. 166], і назвала чотири основні шляхи вирішення «конфлікту інтересів»:

- 1) добровільне підпорядкування однієї зі сторін;
- 2) боротьба і перемога однієї зі сторін;
- 3) компроміс сторін;
- 4) інтеграція інтересів сторін.

Проаналізувавши вищенаведені рекомендації щодо пари «службовець – керівник підприємства» треба наголосити, що і раніше, і ще недавно в українському суспільстві загалом домінувала, а сьогодні продовжує мати місце думка про «добровільне підпорядкування» представленою службовцем владі, з якою «інтегруватись» було і є неможливо, а шукати «компромісу» і, тим більше, «боротися» було небезпечно. При цьому, як «добровільне підпорядкування», так і «боротьба» не були в той час і не є сьогодні підставою для створення сприятливого клімату. Однак проникнення і поступове вкорінення у свідомості українських громадян ліберальної ринкової ідеології, демократизація та інтелектуалізація українського суспільства, обумовлюють масове поширення знань і досвіду щодо реалізації інших видів взаємної поведінки і стосунків, які раніше громадянам України не були притаманними.

У зв'язку з цим формування і реалізація ефективної і результативної регуляторної політики в сфері підприємництва та створення сприятливого підприємницького клімату в цьому середовищі вимагають дослідження природи спільної взаємодії двох функціональних елементів системи регуляторних впливів

«службовець – керівник підприємства» (свосвідних «сіамських близнюків» бізнесу).

Визначивши зв'язок цих двох функціональних елементів як «типову регуляторну пару» (за аналогією з терміном «типова управлінська пара» [206, 207]), підкреслимо, що кожна зі складових у процесі взаємодії реалізує різні функціональні цілі і завдання один щодо одного (для службовця це дотримання підприємцями вимог АДУ, АМС і АКУ, а для підприємця це отримання прибутку в існуючому полі АДУ, АМС, АКУ). Проте, пріоритетом повинні виступати спільні щодо суспільства дії з досягнення і підтримання загального суспільного добробуту. Запропоноване визначення «типова регуляторна пара» є доцільним у зв'язку з тим, що процеси регуляторного впливу не є повністю адекватними управлінському процесу і їх описують набором специфічних організаційно-управлінських, мотиваційно-психологічних і законодавчо-регулюючих впливів, інформаційними прямими і зворотними зв'язками, фінансовими і матеріальними потоками, цілями, завданнями і результатами діяльності, які схематично представлені на рис. 2.6.

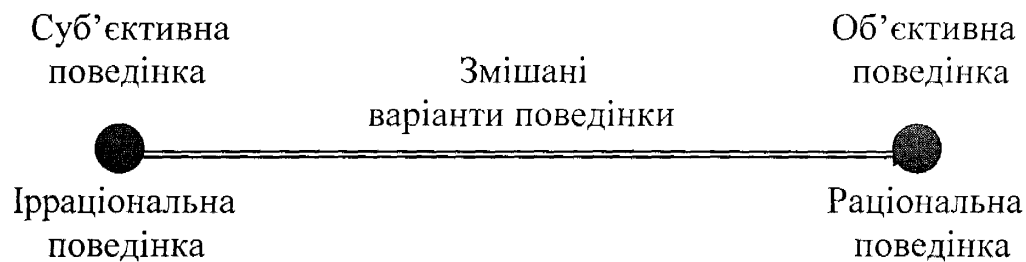


Рис. 2.6 Лінійний континуум поведінки особи чи групи осіб в міжособистісних стосунках

Стан стосунків між складовими типової регуляторної пари може реалізовуватись або у вигляді гармонічної співпраці, або деструктивної боротьби, або якоїсь комбінації цих двох оцінок. Щодо цього слід наголосити, що у спеціальній літературі чіткого формулювання поняття «стан стосунків», а також прямого зв'язку останніх із отриманими економічними і соціальними результатами діяльності людських спільнот – різних категорій галузевих і регіональних суспільних систем, для яких ці стосунки формуються і оцінюються. Саме це обумовлює необхідність і доцільність того щоб:

а) запропонувати власне визначення поняття стосунків «влада – підприємство»;

- б) детермінувати і класифікувати можливі варіанти стану цих стосунків;
- в) запропонувати узагальнену модель стосунків «влада – підприємство» і «службовець-керівник підприємства»;
- г) визначити потенційний вплив стану стосунків на результати соціально-економічного розвитку локальних, регіональних і загальнодержавної людських спільнот.

Для вирішення сформульованих вище завдань варто звернутись до філософського визначення поняття стосунків як «моменту взаємозв'язку всіх явищ» [208, с. 348]. Визнавши об'єктивне існування таких суспільних явищ, як «влада» і «підприємництво» та «службовець – керівник підприємства», необхідно усвідомити, що характерні для кожного з цих явищ внутрішні специфічні особливості і властивості є джерелом зовнішніх проявів процесу стосунків між ними, як частки загального процесу суспільних стосунків в рамках «управління – підпорядкування» чи, в нашому випадку, «регулювання – підпорядкування». Тут цілком доречним буде нагадати, що, за твердженням Гегеля, найкращими стосунками в системі «управління – підпорядкування» є ті, котрі базуються на основі розумності і раціональності [209, с. 139-204].

Однак постійна присутність ірраціонального в практиці соціального управління неодноразово і наочно демонструє обмеженість міри раціонального осягнення світу людиною. Тому, якщо стосунки між людьми інтерпретувати як процес довільного зіткнення окремих індивідуальних проявів волі (даному випадку – волі державного функціонера-службовця і волі підприємця-керівника підприємства), то в кожній із них обов'язково будуть присутні як раціональна, так і ірраціональна складові. Питання полягатиме тільки в тому, які з них будуть переважати у процесі цих стосунків.

Всі теоретичні та практичні засади державного, самоврядного та корпоративного управління, соціально - орієнтована поведінка індивідуумів та їх спільнот в усіх царинах життєдіяльності людства (і в підприємстві зокрема) передбачають соціально-відповідальні дії учасників у сфері нормативно-правових та морально-етичних цінностей. При цьому життєві реалії абсолютно беззаперечно

демонструють, що не кожній людині (а отже, і функціонеру-управлінцю, і керівнику-підприємцю) на практиці вдається утримуватись на висоті діючих законів та етики ринку. Досить часто між економічними чинниками і морально-етичними нормами виникають кардинальні протиріччя. Перебуваючи в недосконалому, нереально витвореному, спеціально спотвореному або корисно - інтерпретованому нормативно-правовому просторі, намагаючись вижити за всіляку ціну, керівник підприємства не просто здатний, а часто навіть прямим чином є мотивованим приймати і здійснювати рішення та дії, які суперечать нормам і правилам ринкового суспільства, іти на обман державних органів чи органів місцевого самоврядування, органів корпоративного управління, ставати на шлях прямого порушення законів. Аналогічні дії є можливими і зі сторони функціонерів органів державного управління та місцевого самоврядування.

Тому свобода волі кожного із учасників процесу стосунків в рамках «влада – підприємництво» на рівні «службовець – керівник підприємства» зводиться до вибору між добром і злом або, іншими словами, між раціональною необхідністю та ірраціональним свавіллям.

Якщо ж припустити, що раціональна необхідність є нормою вищезгаданих стосунків, а ірраціональне свавілля – її протилежністю, то логічно буде продовжити це припущення до існування якихось проміжних варіантів (звичаї, традиції, поведінкові стереотипи, обряди, забобони тощо), які, вже не будучи законами і нормами, не вважаються, тим не менше, незаконними.

Таким чином, можна говорити про існування своєрідного континууму можливих варіантів взаємостосунків із визначеними крайніми значеннями типу: «раціональні – ірраціональні», «об'єктивні – суб'єктивні», «позитивні – негативні», «ефективні – неефективні» тощо.

Суспільство унормовує «раціональну», «об'єктивну», «позитивну», «ефективну» і т.ін. поведінку людей у міжособистісних і міжгрупових стосунках існуючими і діючими в ньому законами і нормативно-правовими актами, в т. ч. актами державного управління, місцевого самоврядування і корпоративного управління. У зв'язку з цим унормуванням поза рамки встановлених суспільством

норм виносяться «іраціональна», «негативна», «неефективна» і т. п. поведінка в стосунках між людьми, яка є небажаною але, як уже було зазначено, з певних причин має місце. Очевидно, що між «унормованими» і «позанормативними» стосунками може мати місце ціла гамма інших варіантів – так званих «звичаєвих стосунків», які, не будучи незаконними, одночасно не передбачені існуючими законами і нормативно-правовими актами, а ґрунтуються на існуючих звичаях, традиціях тощо.

Враховуючи висловлене, можна зробити важливий висновок, що будь-які стосунки між людьми, в т. ч. і в рамках «влада – підприємство» і «службовець – керівник підприємства» можна інтерпретувати у вигляді лінійного континууму з унормованих, звичаєвих та позанормативних стосунків, в межах якого може здійснюватись і здійснюється підприємницька діяльність з отриманням відповідних соціально-економічних результатів.

У цьому контексті під унормованими стосунками слід розуміти унормовані чинними законами України, актами державного управління, місцевими нормативно-правовими актами, а також актами корпоративного управління процедури взаємовпливу, взаємодії і взаємовідповідальності виконавчих і контролюючих органів державного управління, місцевого самоврядування та органів корпоративного управління з відокремленими суб'єктами господарювання - підприємствами (планування, організація, мотивація і контроль підприємницької діяльності).

Звичасві стосунки - стосунки, які не виходять за рамки законів і нормативно-правових актів, однак ґрунтуються на невиписаних у них категорійних поняттях (знайомство, протекція, симпатія, антипатія, емпатія тощо).

Позанормативні стосунки - стосунки, які прямим чином порушують чинні закони і нормативно-правові акти (вимагання, утиски, хабарництво, недобросовісна конкуренція, корупція, зловживання, злочинна недбалість, зловживання службовим становищем тощо).

Головною характеристикою унормованих стосунків «влада – підприємство» і «службовець – керівник підприємства» можна вважати максимальний рівень

раціональності поведінки обох сторін, для якого характерна об'єктивність у вирішенні будь-яких питань тільки в рамках визначених діючими законами і нормативно-правовими актами органів державного управління чи місцевого самоврядування.

Для звичасвих стосунків характерна привнесеність і наявність певного рівня ірраціональності та відходу від об'єктивності, обумовлених відхиленнями від існуючих політик, процедур і правил через частковий суб'єктивізм однієї сторони або обох сторін, які беруть участь у їх реалізації. Це часто спричинено врахуванням існуючих у культурі населення звичаїв, традицій, забобонів, обрядів, менталітету, стереотипів мислення тощо.

Врешті-решт позанормативним стосункам притаманний максимальний рівень ірраціонального свавілля – абсолютної суб'єктивності однієї або обох сторін, які нехтують не тільки існуючі закони та нормативні акти, а й звичаєві зразки поведінки, прямо порушуючи їх, формуючи позанормативну політику, процедури та правила поведінки.

Геометрична інтерпретація можливих варіантів поведінки обох сторін у стосунках «влада – підприємство» або «службовець – керівник підприємства» у вигляді лінійного континууму в координатах «ірраціональна – раціональна» або «суб'єктивна - об'єктивна» наведена на рис. 2.6.

Однак, якщо взяти до уваги, що поняття стосунків проявляється тільки при наявності як мінімум двох сторін, то, враховуючи можливі варіанти взаємної поведінки цих двох сторін, доцільно запропонувати два варіанти площинних геометричних моделей у координатах, утворених двома елементарними лінійними континуумами можливих варіантів поведінки обох учасників стосунків, які наведені на рис. 2.7 і 2.8.

Обидві отримані геометричні інтерпретації стосунків «влада – підприємство» або «службовець – керівник підприємства» в координатах суб'єктивно-об'єктивних континуумів можливої поведінки сторін дозволяє виділити наступні узагальнені варіанти цих стосунків:

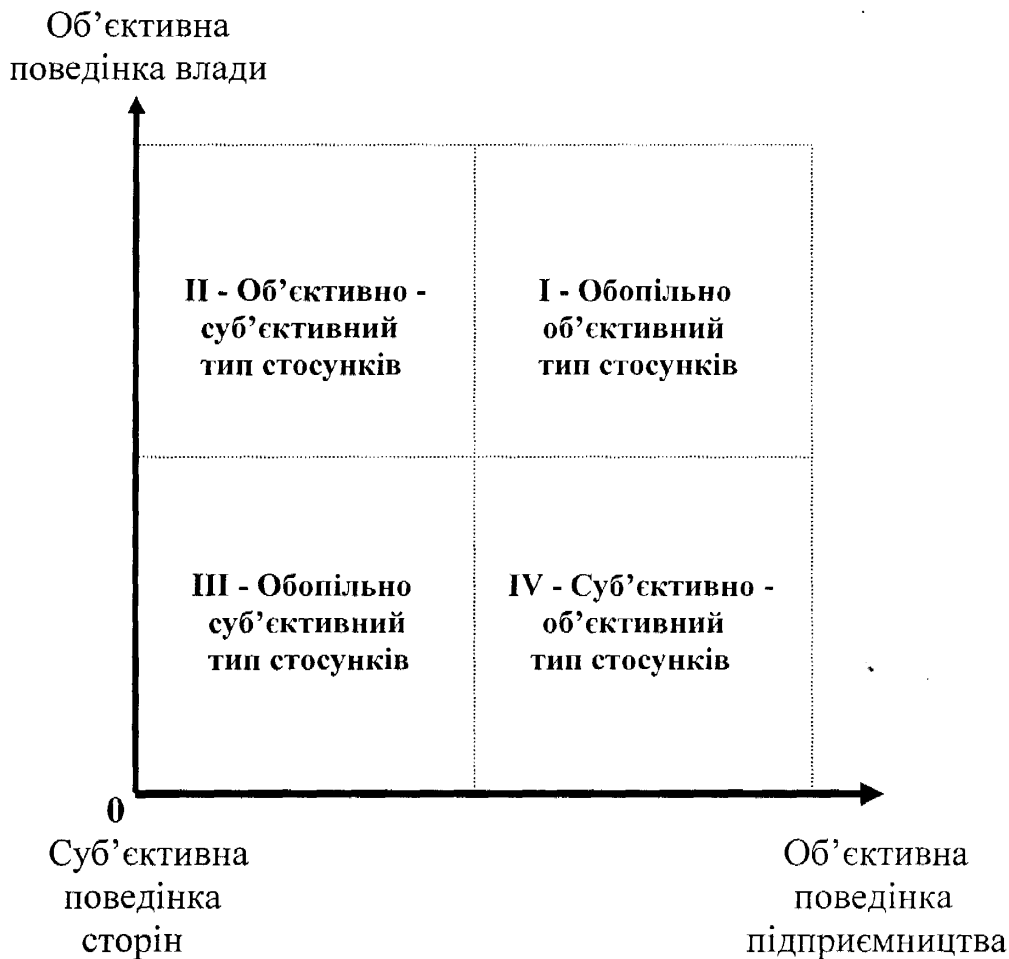


Рис. 2.7. Геометрична інтерпретація площинної моделі стосунків в рамках «влада – підприємство» або «службовець – керівник підприємства» (I-й варіант)

квадрант I – обопільно об'єктивні (переважна більшість службовців і керівників підприємств дотримуються встановлених законами, актами і позитивними звичаями певного соціуму і культури зразкових взаємостосунків, що створює стабільне, прогнозоване і прозоре середовище – добре підґрунтя для започаткування, ведення і розвитку бізнесу, а значить сприятливий підприємницький клімат);

квадрант II – об'єктивні зі сторони влади і суб'єктивні зі сторони керівників підприємств (службовці в переважній більшості дотримуються встановлених законами, актами і позитивними звичаями даного соціуму і культури зразкових взаємостосунків, а в основній масі підприємців панує правовий і звичаєвий нігілізм, формується тіньова підприємницька етика, готовність і прагнення досягнення ринкового успіху за рахунок хабарів, підкупу, недобросовісної конкуренції тощо, тобто частково несприятливий підприємницький клімат);

квадрант III – обопільно суб'єктивні (переважна більшість і службовців, і керівників підприємств ігнорують встановлені законами, актами і позитивними звичаями даного соціуму і культури зразкові взаємостосунки, розвинута двостороння готовність давання і приймання хабарів за «позитивне» вирішення проблем підприємств і підприємців, спонукання, мотивація і стимулювання недобросовісної конкуренції, протекціонізм тощо – несприятливий підприємницький клімат);

квадрант IV – суб'єктивні зі сторони влади та об'єктивні зі сторони підприємців (переважна більшість службовців з різних причин є внутрішньо мотивованими і зовнішньо стимульованими до ігнорування законів, актів і звичаїв ведення чесного бізнесу на користь зловживання службовим становищем щодо підприємців з використанням наданих повноважень для пошуку і забезпечення власної вигоди, а серед керівників підприємств і підприємців панує розуміння доцільності та раціональності існуючого законодавства, нормативних актів держави і місцевого самоврядування і намагання їх дотримуватись у своїй діяльності – частково несприятливий підприємницький клімат).

Очевидно, що найбільш ефективними і корисними для суспільства можна і слід вважати варіант обопільно об'єктивних стосунків (квадрант I), оскільки саме при цьому варіанті спільними і усвідомленими зусиллями представників обох сторін підприємством можуть бути отримані найвищі соціально-економічні результати, державною часткою яких стануть всі види оподаткування підприємницької діяльності, платежі в бюджети всіх рівнів за ліцензії, патенти, дозволи тощо, а підприємницькою – прибутки, інвестиції, зростання бізнесу, економічна безпека, соціальний добробут тощо .

Найнижчий потенціал соціально-економічної ефективності є характерним для варіанту демонстрування представниками сторін обопільно суб'єктивних стосунків (квадрант III) – своєрідного поведінкового хаосу, коли сторони, намагаючись вирішити виключено власні (особливо це стосується функціонерів органів державного управління і місцевого самоврядування) проблеми, тим самим спільно і усвідомлено наносять найбільшу шкоду суспільству в цілому, порушуючи на

«взаємовигідних» умовах існуючі закони і нормативно-правові акти державних і самоврядних органів управління всіх рівнів.

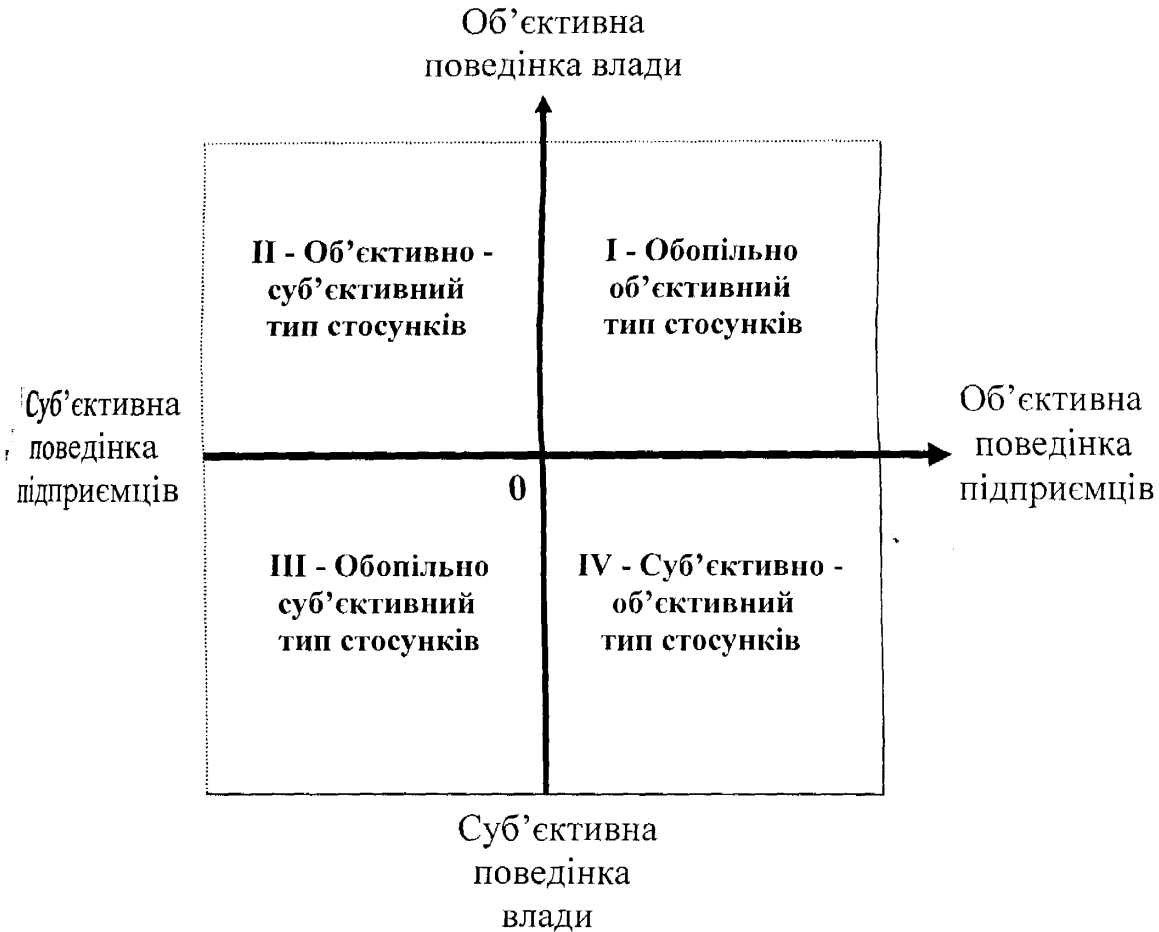


Рис. 2.8. Геометрична інтерпретація площинної моделі стосунків в рамках «влада – підприємство» або «службовець – керівник підприємства» (II-й варіант)

Визначення квадранту I, як поля ефективної спільної діяльності сторін, обумовлює доцільність його аналізу щодо визначення умов досягнення максимально ефективного результату зовнішніх регулюючих втручань влади і відповідної реакції керівників підприємств.

Оскільки цілі та інтереси функціонування двох сторін «службовець – керівник підприємств» навіть при повній відсутності ірраціональних складових і негативної частини звичаєвих стосунків залишаються конфліктними, спробуємо використати для цього відому модель «Томаса – Кілменна», яка описує можливі варіанти поведінки конфліктуючих сторін [205, с. 116].

Інтерпретація квадранту I у вигляді моделі «Томаса – Кілменна» представлена на рис. 2.9, де Сторона 1 і Сторона 2 для забезпечення власних інтересів можуть

обирати 5 варіантів взаємної поведінки, анонсованих на рисунку.

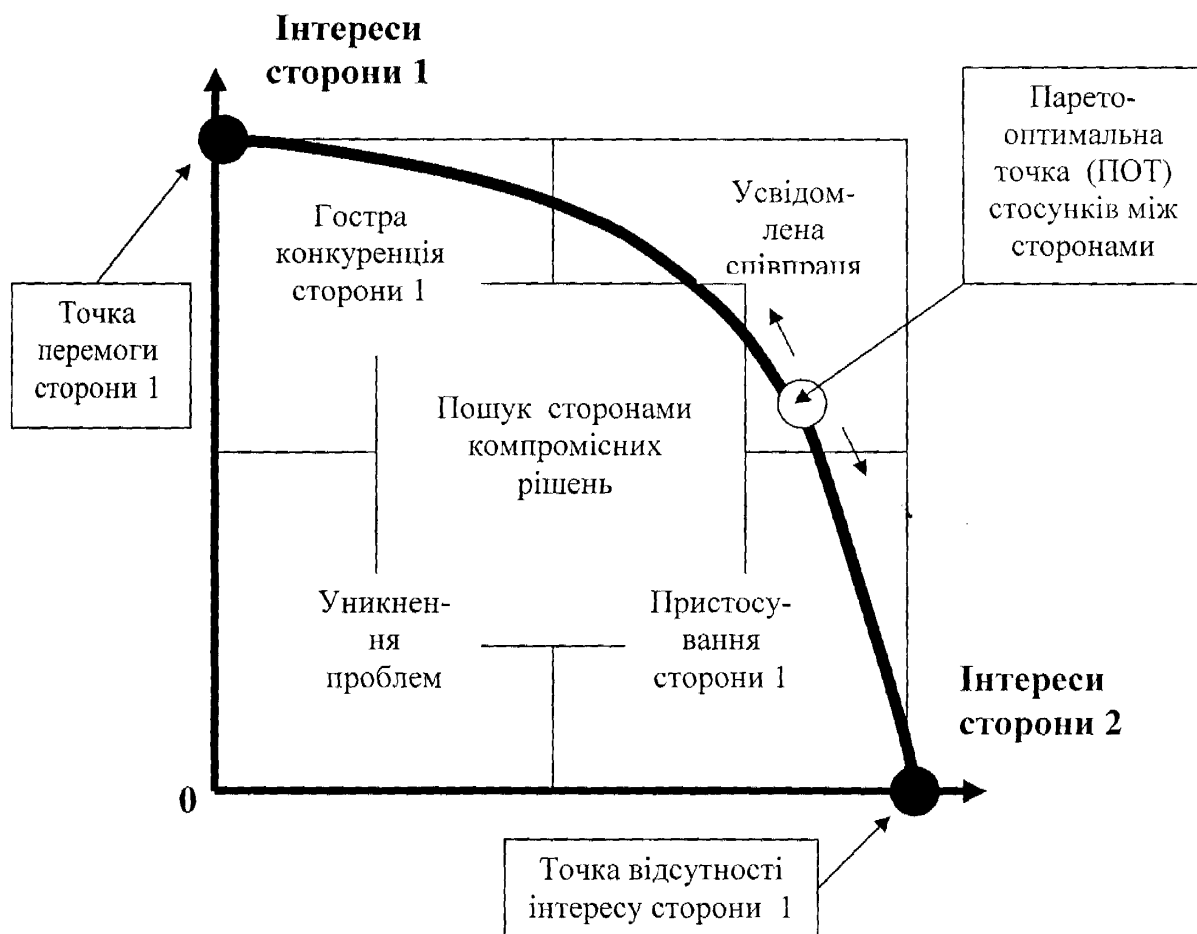


Рис. 2.9. Геометрична модель обґрунтування досягнення парето-оптимальних стосунків в умовах конфліктної ситуації в рамках «влада – підприємство»

Виходячи з того, що нами ставилось завдання досягнення обоюдно вигідних соціально-економічних результатів, є цілком очевидним і незаперечним, що їх досягнення можливо тільки внаслідок «усвідомленого співробітництва» або «знайденого компромісу». Якщо ж припустити, що взаємовідносини типової регуляторної пари відбуваються згідно умов взаємодії в конкурентному середовищі двох сторін за режимом «виробник – споживач», де службовець виступає виробником і постачальником державних послуг (зовнішніх регулювань), а керівник підприємства – споживачем останніх з виплатою державі чи органу місцевого самоврядування відповідних податків, як це було продемонстровано у [128, с. 99-101], то суперпозиція на графічне зображення сітки «Томаса – Кілменна» кривої

утилітарних можливостей зі знаходженням оптимуму двостороннього обміну Вілфреда Парето [210, с. 94-95, 211, с. 526-527], яка описує процес пошуку взаємовигідної співпраці між двома контрагентами в ринковому середовищі, дасть можливість сформулювати кілька наступних висновків.

По-перше, так звана парето-оптимальна точка двостороннього обміну (ПОТ – точка, в якій стосунки сторін є вигідними і прийнятними для них обох, а отримані економічні результати є близькими до оптимальних) обов'язково перебуває в зоні взаємної поведінки сторін, яка описується як «усвідомлена співпраця» або, принаймі, «пошук компромісів».

По-друге, переміщення ПОТ по кривій утилітарних можливостей за рахунок розробки і запровадження в практику зовнішнього регулювання діяльності підприємства АДУ, АМС чи АКУ, не повинно приводити до її виходу в зони, де поведінку сторін описують як «гостру конкуренцію» і «пристосування». Адже і в першому, і в другому випадку будуть повністю ігноруватися інтереси однієї зі сторін. Якщо це відбуватиметься зі сторони СРВ і його функціонерів, то режим «гострої конкуренції» приведе до знищення підприємництва як явища або максимальної його тінізації, а режим «пристосування» - до посилення масштабів корупції, хабарництва та інших споріднених явищ.

По-третє, поведінка «уникнення» сторонами конфліктів у даному випадку є неприродною для обох сторін, оскільки суперечить їх цільовим функціям: забезпечення успішного функціонування керівниками підприємств з отриманням прибутків і забезпечення інтересів держави службовцями з отриманням податків.

Таким чином, раціональна та ефективна взаємодія влади і підприємців є можливою тільки за умови максимально можливої інтеграції різноорієнтованих інтересів сторін на засадах співпраці і пошуку компромісів, що є можливим за виконання двох наступних умов:

- добре налагоджених, тобто регламентованих і алгоритмізованих стосунків у вигляді політик, законів, нормативних актів, процедур і правил;
- наявності в обох сторін доброї волі до утримання цих стосунків в рамках загальноприйнятих людських цінностей і духовності.

Якщо перша умова є необхідною, але недостатньою для формування і забезпечення позитивного підприємницького клімату, то друга – наявність у сторін доброї волі – вимагає додаткового уточнення і роз'яснення.

Приймаючи як аксіому той факт, що підприємець працює на свій приватний інтерес і його прагнення досягти в цьому успіху (знаходження і утримання вигідного значення ПОТ) є незмінним, мотивація високою, а гарантії держави стабільними, то припущення, що у нього можуть виникнути інші мотиви і цілі функціонування, можна вважати мало ймовірним.

Що ж до функціонерів органів державного управління, місцевого самоврядування або корпоративного управління, то цілком очевидно, що перелік їх можливих цілей і мотивів поведінки стає більш диверсифікованим, а саме:

1. Пошук і утримання вигідної для суспільства значення ПОТ.
2. Співпраця з підприємцями в режимі «гострої конкуренції» з цілком «виправданою» метою досягти якомога більших вигод для держави, громади, корпорації за рахунок розробки і введення нових зовнішніх регулювань як легальних причин для оподаткування, стягнення несанкціонованих платежів, обмеження діяльності і т. п.
3. Робота з підприємцями в режимі їх «пристосування» до вимог функціонерів з метою пошуку і отримання останніми додаткової особистої вигоди шляхом спонукання підприємців до залагодження створених штучно проблем тільки в результаті сплати ними різних видів хабарів, подарунків та інших «послуг».

Максимально ефективно суспільно - корисні результати співпраці функціонерів (ΔД) і підприємств (ΔП) (рис. 2.9) досягаються при налагодженні стосунків за сценаріями «усвідомлена співпраця» і «пошук компромісів», коли інтелект всіх без виключення функціонерів IRS_0 зобов'язує їх працювати раціонально і об'єктивно в рекомендованому режимі «повторювача» (2.9.), а керівник підприємства чи підприємець може отримати максимально можливий економічний і соціальний ефект ΔП від реалізації своєї бізнес-ідеї. Це можливо тільки за умови максимального наближення всіх учасників цього процесу до вимог нормативних моделей «ідеальний службовець», «ідеальний керівник підприємства»

та «ідеальний підприємницький клімат».

Можливі наслідки функціонування підприємств за умов наявності в рядах функціонерів різних за настроями, цілями і мотивами поведінки осіб за сценаріями «гостра конкуренція» і «уникнення» в графічному вигляді представлені на рис. 2.10. Тут продемонстровано гіпотетичну залежність ринкового успіху підприємства від розподілу функціонерів за кількісними і якісними показниками.

Із запропонованої нами графічної інтерпретації очевидно, що у випадку, коли інтелектуальний ресурс певної частини функціонерів $IRS_p(+)$ свідомо чи несвідомо (відстоюючи «інтереси держави») буде використовуватись для цільового спотворення і використання регуляторної інформації з метою отримання в користь держави більше податків, зборів, платежів і т. п. (+ ΔD), ринковий успіх підприємця буде зменшуватись (- $\Delta\Pi$). Це зменшення буде відбуватися до певної межі – критичної точки КТ1, в якій крива результату ринкової діяльності підприємця (1), за наявних трактувань регуляторних умов, перетнеться із кривою надходжень у бюджет від реалізації регулювань (2). За цією точкою підприємницька діяльність або припиняється з причин відсутності у носія бізнес-ідеї інтересу, цілей і мотивів, або починається «тінізація» останньої.

Аналогічним чином результати ринкової діяльності підприємця ($\Delta\Pi$) будуть зменшуватись і у тому випадку, коли інтелектуальний ресурс $IRS_m(-)$ частини аморальних і нечесних функціонерів, які «люблять зиск», буде спрямовуватись на пошук особистої вигоди та відповідне спонування (мотивацію) підприємців до генерування схем корупційної співпраці, давання хабарів, подарунків і т. п. Прибутки підприємців будуть зменшуватись на відповідні суми (- $\Delta\Pi$) до певної критичної точки (КТ2), за якою крива їх ринкових результатів (1) за існуючого рівня корупції і хабарництва перетнеться із кривою (2) платежів «на руку» нечесним функціонерам з тією різницею, що (+ ΔD) трансформується в (- ΔD), коли результати діяльності цієї категорії функціонерів приносять збитки як підприємству, підприємництву, так і державі. У цьому випадку підприємці також припиняють свою діяльність або переходять у подвійну тінь, ховаючи бізнес уже і від держави, і від потенційних функціонерів-хабарників.

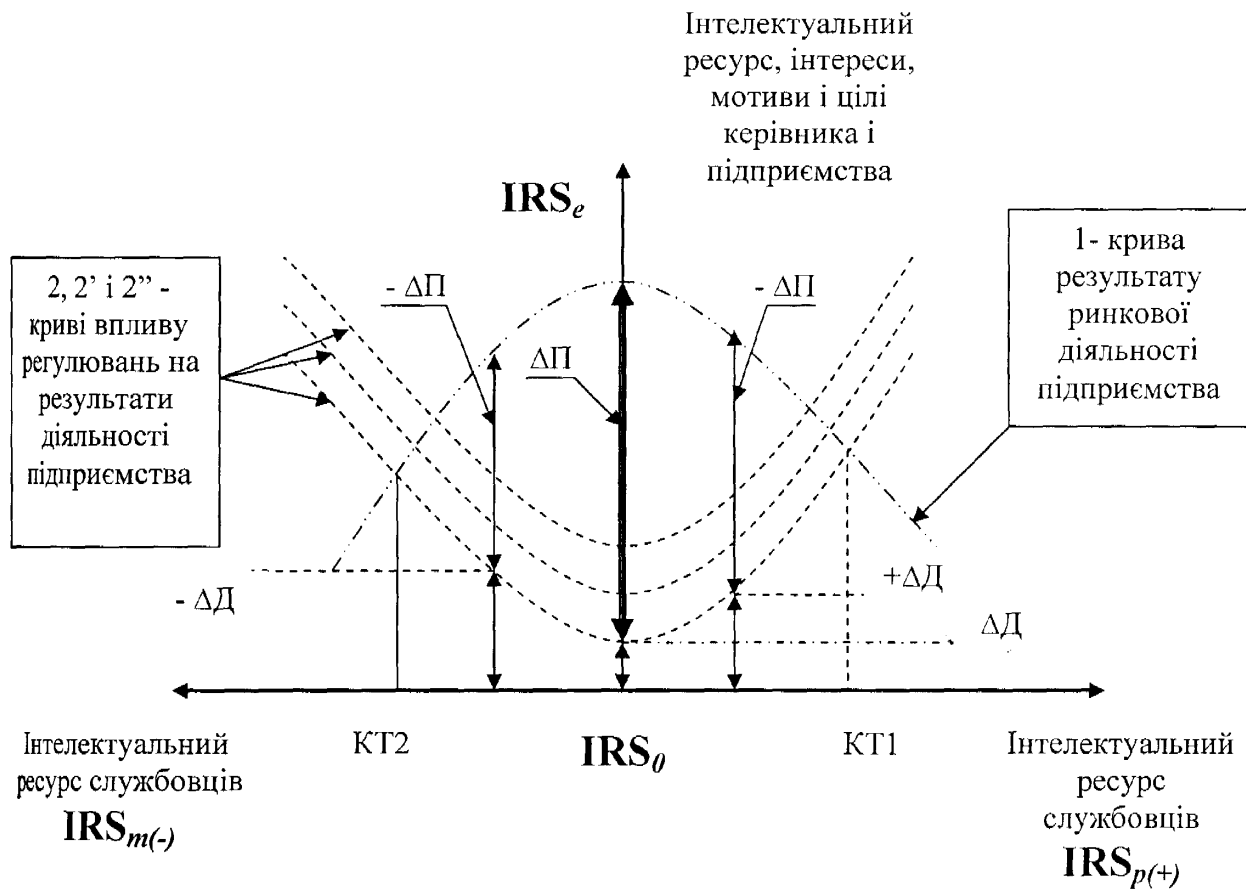


Рис. 2.10. Залежність результатів ринкової діяльності підприємства від спрямованості зовнішніх регулювань суб'єктів регуляторного впливу та їх функціонерів

Таким чином, зону між критичними точками КТ1 і КТ2, в якій особисті риси і характеристики функціонерів ще не мотивують підприємців до ліквідації або «ініціації» їх ділової активності, можна назвати зоною «сприятливого підприємницького клімату». При цьому, умовами її існування і розширення треба вважати мінімізацію негативно впливаючих на підприємництво інтелектуальних ресурсів $IRS_{m(-)}$ та $IRS_{p(+)}$ та досягнення максимальної концентрації інтелектуального ресурсу функціонерів IRS_0 на забезпеченні якомога меншого відхилення особистих рис і характеристик від вимог «нормативної моделі» службовця, тобто $IRS_{m(-)} \rightarrow \min$, $IRS_{p(+)} \rightarrow \min$, а $IRS_0 \rightarrow \max$,

А якщо до негативного впливу функціонерів-виконавців додати ще й намаганнями суб'єктів регуляторного впливу отримати більші надходження в казну

держави чи органу місцевого самоврядування за рахунок розробки і введення нових регулювань (що демонструє сімейство кривих 2, 2' і 2'', кожній з яких відповідає збільшення рівня податкового і т. п. навантаження), то все це зменшує можливості створення сприятливого для підприємництва бізнес-клімату та мотивуватиме підприємців до роботи в тіні. При цьому можливість формування сприятливого підприємницького клімату зменшуватиметься навіть при збільшенні в регуляторній системі числа «ідеальних службовців».

Слід наголосити на тому, що формування доброї волі і духовності як у керівників підприємств, так і у функціонерів системи зовнішніх регулювань прямим чином залежать від рівня їх інтелекту, людських рис та світоглядних пріоритетів, оскільки саме на основі важко змінюваних характеристик формуються знання і досвід учасників регуляторних стосунків. У цьому випадку виглядає доцільним звернутись до аналізу такого поняття як інтелектуальний капітал учасників типової регуляторної пари, інтелект, знання і досвід яких (державного службовця - рис. 2.3. і керівника підприємства рис. - 2.5.) відіграють свою важливу роль у виконанні останніми їх цільових функціональних завдань і формуванні взаємної поведінки.

Хоча поняття інтелектуального капіталу сьогодні частіше вживається для оцінки «нематеріальних активів» окремих підприємств, спробуємо, однак, використати це поняття для опису взаємодії складових системи регулювань підприємницької діяльності.

Якщо в розрізі окремого підприємства сьогодні говорять про існування трьох складових інтелектуального капіталу, а саме: структурного, людського і споживчого [128, 212], то в типовій регуляторній парі, яка складається із окремих суб'єктів (СРВ \Rightarrow ВО \Rightarrow СПД) варто говорити про існування обох цих складових в кожного із суб'єктів. При цьому, споживча складова інтелектуального капіталу СРВ \Rightarrow ВО є нічим іншим, як інтелектуальним капіталом СПД – споживачем регуляторних впливів СРВ. У зв'язку з цим усвідомлена співпраця або пошук компромісів між СРВ \Rightarrow ВО і СПД є можливими тільки за результатами залучення до вироблення, узаконення і запровадження в практику тих законів, АДУ, АМС чи АКУ, які не односторонньо формувались самим СРВ, а враховуючи інтелектуальні продукти

(думки, практичний досвід, позиції, пропозиції) і ВО, і СПД.

Тому, враховуючи ту обставину, що «коефіцієнт ефективності регуляторних впливів» K_{cp} (формула 2.7.) встановлює пряму залежність між регуляторними впливами СРВ і коефіцієнтом трансформації ресурсів СПД в соціально та економічно корисні результати його діяльності, можна говорити, що для нашого випадку існує доцільність врахування ще однієї складової інтелектуального капіталу системи – «структурного капіталу», тобто наявності раціональної системи регулювань, інтелектуального продукту, спільно розробленого суб'єктами регуляторних впливів і суб'єктами підприємницької діяльності.

Для цього необхідно, щоб будь-яке регулювання PV_{cpi} із комплексу KPV_{cp} було одночасно ефективним як для суспільства, так і для підприємництва, а коефіцієнт трансформації СПД визначався не тільки складовими K_{cy} і K_{oy} , а одночасно і K_{cp} і K_{vo} .

Тоді, враховуючи послідовне з'єднання, загальний вираз коефіцієнта трансформації ланцюжка «регулювання – управління» набуває вигляд у:

$$K_{спд} = K_{cy(спд)} \times K_{oy(спд)} \times K_{срв} \times K_{во} \geq 1, \quad (2.14)$$

а коефіцієнт ефективності зовнішнього регулювання

$$K_{cp}(t > t_0) = K_{спд}(t > t_0) \times K_{срв}(t > t_0) / K_{спд}(t < t_0) \geq 1, \quad (2.15)$$

тобто коефіцієнт трансформації суб'єкта регуляторних впливів також повинен відповідати умові $K_{cp} \geq 1$, спрямованої на поліпшення умов функціонування СПД.

Тому, умовою виконання (2.13) слід вважати не тільки $K_{cy(спд)} > 1$, а і $K_{cp} > 1$, тобто коефіцієнт трансформації суб'єкта регулювання повинен визначатися не тільки інтелектом, знаннями і досвідом чиновників, а й аналогічними показниками залучених до процесу розробки і реалізації регуляторних актів керівників підприємств, представників підприємництва.

При цьому, інтеграція інтелектуальних зусиль «функціонерів» і «керівників підприємств», спрямованих на забезпечення сприятливого підприємницького середовища (організаційно-структурний інтелектуальний капітал) і сприятливого підприємницького клімату (людський капітал), призводитиме до виникнення так званого «синергетичного» або «сінтелектичного» ефекту [213, с. 38], прояви якого

сприятимуть виконанню умов (2.14) і (2.15).

Отже, основним завданням сторін, які приймають участь у формуванні та вдосконаленні стану стосунків у соціально-економічній підсистемі «влада – підприємництво» на рівні «службовець – керівник підприємства», треба вважати покращення нормативно-правового забезпечення підприємницького середовища як важливої складової структурного інтелектуального капіталу суспільства завдяки максимальній раціоналізації та об'єктивізації цих стосунків. Це, в свою чергу, вимагає забезпечення якості людських стосунків у процесі взаємодії сторін з максимальним вилученням із процедур і правил їх спілкування позанормативних і звичаєвих варіантів поведінки та дотримання максимальної об'єктивності сторін у реалізації нормативно-правового забезпечення, що гарантуватиме стан стосунків на основі пошуку компромісів та співпраці за варіантом квадранта I площинних моделей (рис. 2.7 і 2.8).

Щоб сформулювати завдання подальшого дослідження процитуємо засновника даосизму, «безсмертного» Лао-Цзи (прибл. VI ст. до Христа), який підкреслював, що «людина народжується м'якою і гнучкою, а коли вона помирає стає твердою і штивною ...» [214, с. 14], а тому впродовж життя їй треба змінюватись, адже «ми мусимо поспішати за часом, пристосовуючи наші погляди до змінених умов» [179, с.54].

Якщо взяти до уваги, що Лао-Цзи, опонуючи Конфуцію, вів мову про необхідність відмови від формалізму, традиціоналізму і консерватизму чиновництва, то стає очевидною необхідність пошуку і визначення таких інноваційних шляхів «пристосування поглядів» сучасних функціонерів органів державного управління, місцевого самоврядування та корпоративного управління до «змінених умов», які б забезпечили можливість формування, збереження і розвитку сприятливого стану стосунків між ними та керівниками підприємств, що забезпечить максимальну користь для всього українського суспільства.

ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

Таким чином, представлення структурної схеми системи зовнішніх регулювань діяльності підприємств у вигляді сукупності соціально-економічної підсистеми – суб'єкта підприємницької діяльності (СПД) та зовнішнього суб'єкта регуляторних впливів – підсистеми державного, самоврядного або корпоративного управління (СРВ) з подальшою деталізацією її функціональних складових у вигляді ланцюжка «суб'єкт регуляторних впливів – виконавчий орган – суб'єкт підприємницької діяльності – контролюючий орган», дозволило формалізувати умови їх економічно і соціально обґрунтованої взаємодії, а також представити та аналітично описати умови належного функціонування окремих елементів системи за їх цільовими функціями, інтерпретованими як коефіцієнти трансформації.

У результаті порівняльного аналізу цільових функцій і умов функціонування основних складових системи зовнішніх регулювань було виділено дві категорії службовців, одні з яких виступають генераторами регуляторних впливів, а інші їх виконавцями та контролерами з встановленням нормативних значень коефіцієнтів трансформації останніх.

Сформульовано вимоги, яким повинні відповідати досліджувані категорії службовців, і нормативна модель «ідеального службовця». Продемонстровано, що кандидатів на посади службовців необхідно в першу чергу ретельно відбирати, а потім навчати, тренувати і розвивати з метою досягнення ними максимальної відповідності вимогам нормативної моделі.

Виконання аналогічних кроків щодо керівників підприємств, як елемента системи регулювання-управління, дало можливість встановити для цього елемента нормативне значення коефіцієнту трансформації, вимоги до «ідеального підприємця» та його нормативної моделі. При цьому, на відміну від службовців, до підприємців не застосовують критерії примусового відбору, однак останніх також необхідно навчати, тренувати і розвивати майстерність у сфері «людських стосунків» «справедливості», «надійності» і т. п., тобто тих характеристик особистості підприємця, які б забезпечили можливість пристосування останніх до

вимог відповідної нормативної моделі.

Аналіз можливостей забезпечення умов спільної ефективної роботи службовців і підприємців у єдиній системі регулювань підприємницької діяльності на основі відомої філософської категорії «стосунків» і класифікація можливих варіантів стосунків у межах ірраціонально-раціональних континуумів дали можливість інтерпретувати ці стосунки у вигляді двох варіантів площинних геометричних моделей. Їх комплексне використання за умови досягнення парето-ефективної взаємодії двох партнерів на засадах «усвідомленої співпраці» і «пошуку компромісів» дозволило запропонувати варіант комплексної моделі «Парето-Томаса-Кілменна» для обґрунтування умов ефективної і результативної співпраці службовців і підприємців.

На основі графічного моделювання очікуваних результатів взаємодії підприємців і функціонерів, в залежності від особистих рис та орієнтирів використання останніми їх інтелектуального ресурсу, сформульовані умови створення сприятливого підприємницького клімату як основи ефективного і корисного для суспільства функціонування підприємств.

В якості цих умов названі наявність і розвиток у функціональних елементів системи регуляторних впливів таких складових інтелектуального капіталу, як «людський капітал» та «структурний капітал», під якими слід розуміти:

- рівень інтелекту, духовності і здатності як службовців, так і керівників підприємств до підтримання і розвитку раціональних, справедливих, надійних і об'єктивних людських стосунків у процесі функціонування системи загалом та її окремих елементів зокрема, що досягається максимізацією інтелектуально-ресурсного потенціалу службовців $IRS_{\theta} \rightarrow \max$ щодо вимог нормативної моделі;

- раціонально і об'єктивно обґрунтовані, розроблені, узаконені і запроваджені в практику регулювання підприємницької діяльності нормативно-правові документи, структурні схеми та алгоритми взаємодії елементів регуляторної системи, що досягається інтеграцією інтелектуальних зусиль функціонерів і підприємців у процесах їх створення.

Із цього випливає необхідність теоретичних та експериментальних досліджень

нормативних моделей та інструментарію вимірювання, оцінки і належного використання у процесах регулювання-управління діяльністю підприємств готовності службовців і керівників цих підприємств та підприємців до ефективної співпраці з суб'єктами зовнішніх регулювань за умовами запропонованої комплексної моделі «Парето-Томаса-Кілменна», а також практичної апробації шляхів і методів розвитку у останніх готовності до такої співпраці у процесі формування і підтримання в існуючому підприємницькому середовищі сприятливого підприємницького клімату.

МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО КЛІМАТУ ТА ОЦІНКИ ЙОГО ВПЛИВУ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Ключові чинники формування сприятливого підприємницького клімату в галузевих і регіональних суспільних системах

Створення і підтримання в соціально-економічній системі будь-якого рівня сприятливого підприємницького клімату вочевидь передбачає необхідність визначення основних соціальних чинників його формування, підтримання і використання для ефективного і результативного економічного та соціального розвитку підприємств галузевих і регіональних суспільних систем. Очевидно, що з цією метою в першу чергу слід визначити найбільш впливові складові формування підприємницького клімату.

У зв'язку з тим, що підприємницький клімат в уже існуючому середовищі формується тільки людьми і станом їх стосунків, то будь-які теоретичні знання, практичний досвід і вміння вирішувати та ефективно використовувати конфліктні ситуації, підвищувати культуру взаємостосунків, рівень інтелекту, знань і досвіду службовців, керівників підприємств і підприємців, споживачів тощо, будуть не тільки корисними всім цим людям, але і сприятимуть формуванню комфортного клімату.

Запропонована нами вище (розділ 1.3., рис. 1.3) класифікація можливих комбінацій комплексного стану підприємницького середовища (ПС) і підприємницького клімату (ПК) за станом окремих складових на чотири можливих варіанти «незадовільне ПС – незадовільний ПК», «незадовільне ПС – хороший ПК», «хороше ПС – незадовільний ПК» і, нарешті, «хороше ПС – хороший ПК» свідчить на користь тези, що саме поняття підприємницького клімату за рівнем важливості треба вважати домінуючою складовою. Адже, якщо підприємницький клімат формується людьми та ще і двома різноорієнтованими сторонами, то постійне прагнення до формування і підтримання хорошого клімату буде сприяти поступовому покращенню та вдосконаленню і самого бізнес-середовища. Адже при

Цілі, мотиви і поведінка учасників регуляторних стосунків будуть поступово переорієнтовуватись на досягнення загального добробуту соціуму, що, в свою чергу, буде вимагати виконання таких кроків із досягнення цього добробуту, які приведуть до змін цього середовища.

Варто підкреслити, що формування хорошого підприємницького клімату в усіх без виключення випадках вестиме до покращання будь-якої з класифікованих нами комбінацій, у зв'язку з чим питання того, який із можливих чинників цього формування є найбільш впливовим і вирішальним у процесі створення належних взаємостосунків у будь-якому типі підприємницького середовища, стає ключовим. Відповідь на це питання слід, на нашу думку, шукати у змісті функціональних моделей «ідеального службовця» (рис. 2.3) та «ідеального підприємця» (рис. 2.5), а також у вимогах відповідних нормативних моделей щодо рис і характеристик учасників регуляторних стосунків.

Особливої уваги при цьому заслуговує група тих рис і характеристик особи, які важко зазнають змін. Ця пріоритетність обумовлена тим, що функції службовців повинні доручатися суспільством тільки тим особам, яким уже є притаманні необхідні для їх виконання риси і характеристики (освітньо-професійні, соціальні і ціннісно-мотиваційні), максимально наближені до вимог ідеальної та нормативної моделі. Натомість підприємці, у яких названа група рис і характеристик також є неадекватною вимогам ідеальної та нормативної моделі, заздалегідь ризикують ринковими невдачами і провалом реалізації власної бізнес-ідеї.

До рис і характеристик особи, які належать до категорії важко змінюваних, належать її інтелект, її особисті риси і пріоритети, а також її цінності, інтереси, мотиви і цілі, представлені у моделі особистості, інтерпретованій в якості функціонального елемента системи регулювань.

Якщо звернутись до інтерпретації поняття інтелекту особистості, запропонованого багатьма вітчизняними [215, 216, 217] і зарубіжними [218, 219, 220] авторами у вигляді множинної моделі, то впадає у вічі, що низка множинних моделей інтелекту особистості включає в себе інтелектуальні складові цілком адекватні блокам запропонованих нами вище функціональних моделей службовця і підприємця. Порівнюючи зміст складових інтелекту особи з блоками функціональних моделей неодмінно побачимо, що зміст блоку №1 (інтелект:

аналітичний, синтетичний і творчий) [194, с. 185] є цілком адекватним поняттям творчого інтелекту за Т. Бьюзеном [220, с. 36], зміст блоку №2 (особисті риси і преференції) – відповідає суті особистісного інтелекту [220, с. 86], а зміст блоку №3 (цінності, інтереси, мотиви і цілі особи) – суті соціального [220, с. 124] і духовного [193, с. 154] інтелекту особи.

Інші блоки функціональних моделей (№4, №5 і №6), що описують риси і характеристики практичного інтелекту особи (знання, досвід, майстерність) і легко зазнають необхідних та доцільних змін у процесі практичної діяльності останньої, є адекватними таким складовим інтелекту як фізичний, сенсорний, сексуальний, цифровий, просторовий, вербальний [220, с. 172-324].

Виходячи з вищевказаного, неважко зробити висновок, що фундамент позитивного підприємницького клімату повинен закладатися в процесі становлення і розвитку інтелектуальних складових особистості на рівні блоків №1, №2 і №3, тобто на рівні формування важко змінюваних рис і характеристик особи, які в першу чергу, примушують звертати увагу на стан творчого, особистісного, соціального і духовного інтелекту, що цілком відповідає вимогам нормативної моделі особи службовця і підприємця. При цьому слід узяти до уваги, що автором роботи [221] зовсім недавно було зроблене припущення про доцільність використання подібного підходу до формування моделі «інтелектуального керівника». Незаперечний факт того, що як службовець, так і підприємець у своїй діяльності постійно виконують управлінські функції, дозволяє стверджувати, що складання профайлу особистості на основі визначення її творчих, особистісних, соціальних і практичних інтелектуальних характеристик дасть можливість судити про рівень її відповідності оціночним критеріям нормативних моделей.

Чотири названих складових інтелекту особистості Т. Бьюзен розшифровує наступним чином:

творчий інтелект – це « здатність мислити по-новому, бути оригінальним, а в тих випадках, коли це необхідно, «підніматись над рівнем натовпу» [220, с. 37];

особистісний інтелект – здатність до «самопізнання і самореалізації, а також ... повно і адекватно оцінювати самого себе і вміти здобувати уроки на основі цього звання» [220, с. 87];

соціальний інтелект – «здатність використовувати всі інші (автор має на увазі

типи інтелекту) для позитивної побудови взаєностосунків із самим складним із всіх живих створінь – іншими людьми» [220, с. 125];

духовний інтелект – це «особисті цілі, серед яких значне місце займає досягнення певних цілей, які лежать за межами ... власних егоїстичних бажань і співвідносяться з інтересами людської спільноти загалом» [220, с. 155].

З наведеного переліку стає цілком очевидно, що творча складова інтелекту особи (блок №1) повинна бути притаманною всім учасникам процесу регулювання-управління, як гарантія їх освітньо-професійної здатності до виконання передбачених цільових функцій.

Основою ж міжособистісних та міжгрупових стосунків виступають особистісна (блок №2), соціальна і духовна (блок №3) складові інтелекту особи. Саме тому ці складові множинного інтелекту особи треба вважати тими визначальними чинниками, наявність або відсутність яких в учасників регуляторних стосунків буде приводити до покращення або погіршення підприємницького клімату в стабільно існуючому середовищі, а значить і обумовлювати ефективність регуляторного процесу та результатів функціонування підприємств.

Продовжуючи аналізувати перелік інтелектуальних характеристик особи, які мають визначальний вплив на стан людських стосунків і підприємницького клімату, слід вказати на одну дуже важливу, на наш погляд, відмінність між ними. Якщо серцевиною визначення поняття соціального інтелекту особи є її здатність до «позитивної побудови взаєностосунків», а духовного – «особисті цілі, які ... співвідносяться з інтересами людської спільноти загалом» – характеристики особи, які є стабільними і незмінними протягом тривалого часу її життєдіяльності, то така інтелектуальна характеристика особи як здатність до «самопізнання, і самореалізації, здатність оцінювати себе і вміти здобувати уроки», що робить її ключовою характеристикою у формуванні стану міжособистісних і міжгрупових стосунків. Вказана особливість обумовлює доцільність поглибленого аналізу саме вказаної інтелектуальної характеристики кожної особистості, як потенційно найбільш впливового важеля формування сприятливого підприємницького клімату.

У зв'язку з цим вважаємо за доцільне наголосити на тому, що таку особистісну складову комплексу інтелектуальних характеристик, як здатність до «самопізнання», «самореалізації», «самооцінки» з метою «здобування уроків»,

Можна вважати нічим іншим як добре відомою в психології менеджменту характеристикою під назвою «здатність до саморегуляції» [221, с. 319] – інтелектуальною характеристикою особи, яка до останнього часу взагалі не враховувалась у вітчизняній практиці управління процесами функціонування соціально-економічних систем та їх складовими – підприємствами.

Підтвердженням цієї тези можна вважати хоча б той, факт, що в монографії «Генеza духовної культури (управлінський вимір)» професор С.А.Чукот називає «формування механізмів саморегулювання соціально-герменевтичних процедур, зростання комунікативної культури малих та середніх соціальних груп, підвищення якості саморегульованої самоорганізації «демасифікованих» індивідів» інновацією сучасного суспільного розвитку і духовної культури» [222, с. 145]. При цьому саме вживання терміну «демасифікація» підкреслює важливість кожної окремої особистості в процесі «формування механізмів саморегулювання».

Такої ж позиції дотримується і проф. Л.Є.Орбан-Лембрик, яка, мабуть, уперше в українській практиці підкреслила, що «моральні звички, здібності та дії виконують вищу регулюючу функцію стосовно процесу формування професійних навичок в управлінській діяльності, вони є кращим підтвердженням морального здоров'я суб'єктів та об'єктів управління». Поняття ж «морального здоров'я суб'єктів і об'єктів» за твердженням автора, передбачає в обох сторін наявність таких компонентів як «моральні переконання, моральні якості (почуття відповідальності, совість, безкомпромісність тощо)» [223, с. 327], тобто всі риси і характеристики, які включені у функціональні моделі як службовця, так і підприємця.

При цьому, наслідком існування і виконання регулюючої функції є факт того, що саме вона «дозволяє людині не тільки свідомо та систематично долати негативні риси свого характеру, але й більшою мірою інтенсифікувати свою інтелектуальну та фізичну працю» [223, с. 327], що доводить вірність зробленого нами вище висновку про доцільність позиціонування парето-оптимальної точки взаємостосунків службовця і керівника підприємства у I-му (найбільш ефективному) квадранті запропонованої нами комплексної моделі «Парето-Томаса-Кілменна» (розділ 2.4., рис. 2.9).

Таким чином, основний шлях до встановлення позитивних і результативних взаємостосунків між владою і підприємництвом, представлених особами

функціонерів і керівників підприємств, пролягає через пріоритетне формування і розвиток як у перших, так і у других здатності до саморегуляції, так як ця здатність лежить підґрунтям цілого комплексу інтелектуальних і особистісних рис та характеристик, які впливають на успішність виконання ... функцій і діяльності в цілому» [221, с. 319].

Рівень уміння і досконалості управління процесами саморегулювання окремої особистості визначатиме:

- ефективність виконання особою всіх функцій процесу управління (планування, організації, мотивації і контролю) – основних операціях і процедурах її інтелектуальної діяльності з розробки, запровадження, виконання і дотримання регуляторно-управлінських рішень;
- критичність мислення особи - вхідний інтелектуальний фільтр, який забезпечує контроль за достовірністю отриманої інформації, обґрунтованість обробки, аналізу, інтерпретації та використання цієї інформації;
- адекватність поведінки особи - результат управління власним станом за вимогами «володіти собою», «не піддаватися емоціям», «не впадати в паніку», «бути оптимістичним», «врівноваженим», «безпристрасним» і т. п.;
- оптимальність використання особою притаманних їй інтелектуальних та інших видів ресурсів.

Саме такої поведінки вимагає специфіка належного функціонування усіх без винятку функціональних елементів (функціонерів та керівників підприємств) в системі регулювання-управління (СРВ, ВО, СПД, КО, СРВ), для якої є характерними висока напруга соціальних стосунків, емоціогенність, конфліктність, ризикованість, стресозалежність, висока відповідальність і т. п.

А тому розвинута здатність осіб до саморегуляції дозволяє останнім найкращим чином використовувати власний інтелектуальний ресурс, а з його допомогою - і всі інші види довірених (в т. ч. людських) ресурсів.

Адже, якщо представити інтелектуальний ресурс окремишньої особи *IRP* у вигляді трифакторної моделі [224], в якій розумові здібності, теоретичні знання і практичні навички є нічим іншим як характеристикою рівня творчого та практичного інтелекту особи - L_{IP} , тоді інші якості людини, необхідні їй для роботи в системі регулювання підприємницької діяльності виступають ціннісно-

мотиваційною системою особистості (тобто особистісний та соціальний інтелект) - M_{IP} , а T_{IP} – це фонд часу, який особа має «для реалізації мети, задля якої вона існує» шляхом ефективного використання всіх складових власного інтелекту, то «інтелектуальний ресурс особи» (IRP) можна представити як функцію трьох вказаних чинників:

$$IRP = F(L_{IP}, M_{IP}, T_{IP}) \quad (3.1)$$

Необхідність комплексного врахування цих трьох чинників при визначенні IRP обумовлена тим, що при відсутності хоча б одного із цих чинників поняття «інтелектуальний ресурс особи» втрачає сенс.

Адже і патологічно низький рівень інтелекту особи ($L_{IP} = 0$), і її абсолютно демотивована поведінка ($M_{IP} = 0$), і відсутність часового ресурсу ($T_{IP} = 0$) як зокрема, так і всі разом заперечують можливість мотивованого, цільового і ефективного прояву інтелекту, тобто $IRP = 0$. Одночасне ж виконання умов $L_{IP} > 0$, $M_{IP} > 0$ і $T_{IP} > 0$ утворює певний особистісний інтелектуальний ресурс $IRP > 0$, який повинен бути спрямований на досягнення оптимуму в процесі регулювання-управління підприємством.

Аналіз природи вищеназваних чинників приводить до висновку, що кожен із них, у свою чергу, є функцією щонайменше кількох змінних.

Рівень інтелекту особи визначається наступними складовими:

$$L_{IP} = F(I_{ASC}, I_{Ed}, I_{Ex}, t), \quad (3.2.)$$

де I_{ASC} – здатність особи ефективно використовувати свій аналітичний, синтетичний і креативний інтелект (блок №1), I_{Ed} – частка практичного інтелекту - знання, накопичені в процесі здобуття певного рівня освіти (блок №4), I_{Ex} – частка практичного інтелекту - життєвий і професійний досвід (блок №5), t – час.

Рівень мотивації особи до ефективного використання власного інтелекту визначається залежністю:

$$M_{IR} = F(SM, M, t), \quad (3.3.)$$

де SM – самомотивація (блок №2), M – зовнішня мотивація (блок №3), t – час.

Тривалість ефективного використання особою власного інтелекту залежить від наступних чинників:

$$T_{IP} = F(HS, HML, t), \quad (3.4.)$$

де HS – рівень охорони здоров'я, HML - здоровий спосіб життя (блок №2), t –

час.

Цілком очевидно, що всі названі вище складові *IRP*, в першу чергу, є предметом саморегуляції особи. Тому здатність і рівень особистого саморегулювання більшості учасників процесу регулювання-управління підприємством є необхідною складовою хорошого підприємницького клімату. Тобто створення позитивного підприємницького клімату можливе тільки тоді, коли більшість осіб, які приймають участь у реалізації процесів регулювання-управління (керівників підприємств і підприємницьких структур, окремих підприємців, функціонерів органів державного управління, місцевого самоврядування і органів корпоративного управління) є здатними до саморегуляції і досягнення завдяки цьому високих позицій у просторі запропонованої вище ідеальної та нормативної моделі особи.

Тому оволодіння технологіями саморегуляції кожним із функціональних елементів регуляторної системи буде сприяти як збільшенню інтелектуального ресурсу її кадрового наповнення, так і покращанню ефективності використання вже існуючого через удосконалення рис і характеристик службовців та керівників підприємств у відповідності до критеріїв поведінкового простору нормативної моделі.

В зв'язку з цим, логічним і доцільним виглядає завдання визначення можливостей, шляхів і методів розвитку та удосконалення особистісної, соціальної і духовної складових інтелекту осіб, з яких складається керівний корпус підприємницької спільноти галузевих і регіональних суспільних систем, а також корпус службовців, які прямо або опосередковано відповідають за стан економіки загалом та її підприємницьку сферу.

Так як особистісна, соціальна і духовна складові інтелекту особи важко піддаються змінам, очевидна можливість їх цільової модифікації полягає тільки у забезпеченні підвищення рівня саморегуляції особистості через отримання нею додаткових нових знань (освіта та самоосвіта) і досвіду (життєвого та професійного).

Цільова модифікація тих рис і характеристик особистостей службовців і підприємців, які легко піддаються трансформації в процесі професійної діяльності (блоки №4 і №5), вимагає розробки методів та інструментів їх оцінки і цільової

корекції. При цьому, корекція повинна бути орієнтована на формування, підтримання та ефективне використання складових інтелектуального ресурсу будь-якої особистості вимогам нормативної моделі особи, а також умовам належного функціонування останньої в регуляторній системі в якості того чи іншого функціонального елемента (СРВ, ВО, КО, СІД). Тому наступним кроком у процесі вирішення проблеми удосконалення підприємницького клімату в будь-якій соціально-економічній системі є пошук можливості вимірювання та оцінки відповідності окремішньої особистості вимогам тієї чи іншої нормативної моделі «ідеального службовця» або «ідеального керівника підприємства».

3.2. Визначення та оцінка відповідності особи нормативним вимогам ідеальних моделей службовця і керівника підприємства як умови формування сприятливого підприємницького клімату

Як було продемонстровано вище, основою створення сприятливого підприємницького клімату в існуючому середовищі є максимальна інтеграція цілей, цінностей, мотивів та інтересів учасників процесу регулювання-управління діяльності підприємства як зі сторони його безпосереднього керівництва, так і з сторони службовців - функціонерів органів державного управління галузевими і регіональними суспільними системами, службовців органів місцевого самоврядування, органів корпоративного управління. На цьому фоні, головною умовою створення, підтримки та використання сприятливого підприємницького клімату є високий рівень творчого, особистісного та соціально-духовного інтелекту як у керівників та персоналу підприємств, так і у службовців, а також наявність у учасників з обох сторін високої здатності до саморегуляції, яка може бути удосконалена шляхом розвитку людської складової інтелектуального капіталу системи через освіту, навчання і здобуття практичного досвіду в сфері технологій саморегулювання.

Отримання, оцінка і ефективне використання інформації про стан творчого, особистісного та соціально-духовного інтелекту особи, а отже і її здатності до саморегуляції, в контексті цього дослідження проєктує, на нашу думку, вирішення наступних завдань:

1. Оцінка реального позиціонування особи в поведінковому просторі нормативної моделі за притаманними їй реальними рисами і характеристиками.

2. Визначення степені відхилення оцінки особи від норми рис і характеристик «ідеального службовця» чи, відповідно, «ідеального керівника підприємства».

3. Виявлення розбіжностей у готовності особи до ефективної і результативної співпраці в системі регулювання-управління діяльністю підприємства або в ролі службовця-функціонера, або керівника-підприємця.

4. Розробку і реалізацію програм корекції особистих рис і характеристик функціонерів та підприємців шляхом їх навчання основам саморегуляції.

Виконання вказаного переліку завдань дозволить розробити методики:

– виявлення і добору кращих кандидатур на посади функціонерів органів державного управління і місцевого самоврядування регіональних суспільних систем через оцінку їх відповідності вимогам нормативної моделі «ідеального службовця»;

– цільової підготовки і перепідготовки практикуючих функціонерів з метою корекції їх особистих рис і характеристик у напрямку вдосконалення у відповідності з критеріями нормативної моделі «ідеального службовця»;

– цільової підготовки початківців і перепідготовки практикуючих підприємців з метою корекції в напрямку удосконалення їх особистих рис і характеристик у відповідності до критеріїв нормативної моделі «ідеального керівника підприємства»;

– періодичного моніторингу та оцінки стану підприємницького середовища і підприємницького клімату в галузевих та регіональних суспільних системах з метою використання цієї інформації для вдосконалення регуляторного процесу і, як наслідок, середовища, клімату, економічної та соціальної ефективності функціонування регіональної чи галузевої суспільної системи загалом та їх підприємницьких складових зокрема.

Основним джерелом отримання інформації про відповідність певної особи вимогам нормативної моделі є відомі методи психодіагностики. За їх допомогою можна отримати інформацію про те, в яку поведінкову зону просторової моделі «ідеального службовця» або «ідеального керівника підприємства» потрапляє особа, щодо якої виконувалась тестова оцінка, і в якій мірі її показники відповідають (або не відповідають) вимогам нормативної моделі.

Розглядаючи запропоновану нами нормативну модель, треба врахувати, що «ідеальна» оцінка особи відповідно до просторової моделі (розділ 2.2, рис. 2.4) була визначена об'ємом куба зі сторонами $X=1$, $Y=1$ і $Z=1$, тобто $V = 1$. «Нормативне» ж значення оцінки $V_n = 0,5V$ об'єму куба, побудованому на його сторонах з координатами $X=0,79375$, $Y=0,79375$ і $Z=0,79375$.

Якщо провести тестування N осіб на предмет їх відповідності «нормі», то буде отримано N оцінок, значення яких буде мати випадковий характер. Тому відхилення від норми $X=0,79375$, $Y=0,79375$ і $Z=0,79375$ i -ї особи з вибірки N буде випадковою величиною. При цьому відхилення від норми виникають, як правило, через велику кількість найрізноманітніших причин, природа яких частково описана вище і дію яких виключити неможливо, у зв'язку з чим це відхилення підпорядковується нормальному закону розподілу помилок. Під помилкою тут слід вважати значення відхилення характеристик N реальних осіб від встановленого просторовою моделлю нормативу, а значить і їх готовності до виконання в системі передбачених для них функцій.

Якщо ж прийняти за норму абсолютно індиферентне виконання функціонерами системи регулювання своїх обов'язків (IRS_0 , рис. 2.10) то закон розподілу випадкової величини визначатиметься тим, які значення ця величина може набувати в певному неперервному інтервалі (від a до b), зміст якого в нашому випадку визначається величиною і спрямованістю інтелектуальних зусиль, зазначених функціонерами на свою особисту користь $IRS_m (-)$, на користь підприємництва IRS_0 і на псевдокористь держави $IRS_{p(+)}$ (рис. 2.10).

Нормальний закон розподілу випадкової величини $Y=\varphi(X)$, під якою в даному випадку треба розуміти степінь відхилення тестової оцінки характеристик реальних осіб X від «ідеального» зразка A виконання передбачених регуляторною системою функцій, приведена на рис. 3.1. [140, с. 172-173; 225, с. 563-568].

Значення σ^2 виступає основним параметром характеристики нормального закону розподілу і є дисперсією відхилень X . Зі збільшенням σ^2 зменшується максимум $Y=\varphi(X)$, який відповідає $X = 0$. Тобто, якщо $X = 0$, то при $\sigma_{min} = const$

$$Y_{\max} = \varphi(X) = \frac{1}{\sigma_{\min} \sqrt{2\pi}}, \quad (3.5)$$

$$\text{а } Y_{\max} = \varphi(X_0) = A.$$

Таким чином, збільшення значення дисперсії відповідає збільшенню ймовірності більших відхилень X від норми, а зменшення цього значення свідчитиме про мінімізацію таких відхилень, тобто про наближення значення вимірюваної тим чи іншим інструментарієм величини до її нормативної величини.

Якщо ж припустити, що $F=1$ – це площа під кривою нормального розподілу, яка характеризує інтелектуально-ресурсний потенціал певної спільноти з N осіб, що для цієї спільноти є величиною постійною, а показник дисперсії σ – це характеристика гармонійної орієнтованості і сконцентрованості цього інтелектуального ресурсу на досягненні загальної цілі, а не на особистісних цілях, мотивах та інтересах, то умовою того, що всі N членів організованої спільноти людей відповідають вимогам «норми» A буде $\sigma \rightarrow 0$.

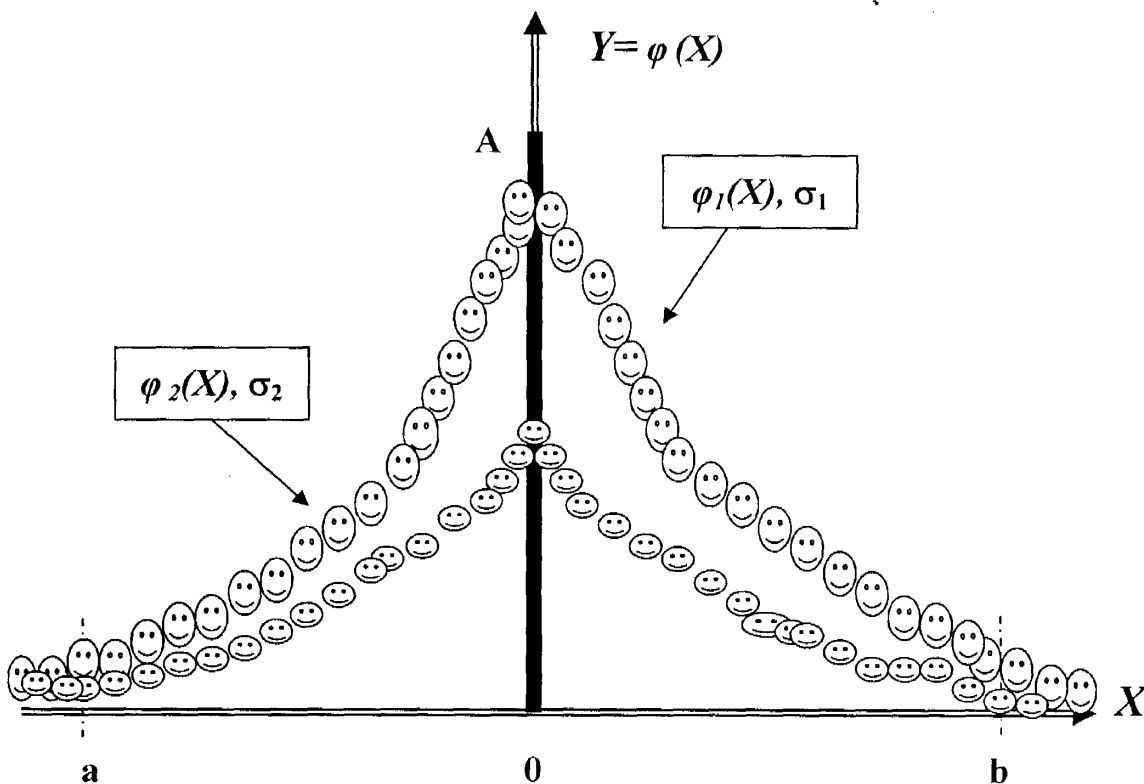


Рис. 3.1 Нормальний закон розподілу відхилення готовності $\varphi(X)$ N_1 і N_2 осіб від «ідеального» зразка A виконання функцій, передбачених системою

У такому випадку, отримавши в результаті тестування всіх N членів спільноти значення реальних оцінок a_i , найбільш ймовірним значенням A буде середнє арифметичне:

$$a = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N a_i, \quad (3.6.)$$

де a_i – реальна оцінка i -тої особи із числа N .

Для визначення дисперсії нормального закону розподілу відхилень можна використати формулу

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^N \varepsilon_i^2}{N-1}, \quad (3.7.)$$

де $\varepsilon_i = (a_i - A)$ - значення отриманого відхилення в результаті тестування i -ї особи із числа N .

Таким чином, вимірювання (тестування) відповідності певної системної спільноти людей числом N щодо їх відповідності «ідеальній моделі» функціонування системи може надати інформацію для оцінки стану цієї спільноти в розрізі її орієнтованості, вмотивованості і т. п. на досягнення певної мети функціонування у вигляді комплексу наступних інформаційних показників: N , A , a_i та врахованих на їх основі показників α , ε_i і σ .

Якщо виконати тестові дослідження двох професійно розділених спільнот – N функціонерів і M підприємців – щодо однієї нормативної моделі та порівняти результати досліджень, буде отримано два інформаційні масиви, зміст яких можна і варто інтерпретувати наступним чином:

I-й інформаційний масив:

N – число службовців – функціонерів регіональної суспільної системи, які прямо або опосередковано приймають участь у роботі системи регулювання-управління діяльністю підприємств;

S – оцінка рис і характеристик «нормативного службовця» (формула 3.5);

s – найбільш ймовірне значення S (формула 3.6);

s_i – реальна оцінка рис і характеристик i -го службовця із числа N ;

ε_{si} – значення відхилення ($s_i - S$), отримане в результаті тестування i -го службовця із числа N ;

σ_s^2 – дисперсія відхилень результатів тестування N службовців (формула 3.7).

II-й інформаційний масив:

M – число керівників підприємств регіональної або галузевої суспільної системи, стосовно яких здійснюються зовнішні регулювання;

P – оцінка рис і характеристик «нормативного підприємця» (формула 3.5);

p – найбільш ймовірне значення P (формула 3.6);

p_i – реальна оцінка рис і характеристик i -го підприємця із числа M ;

ε_{pi} – значення відхилення ($p_i - P$), отримане в результаті тестування i -го підприємця із числа M ;

σ_p^2 – дисперсія відхилень результатів тестування M підприємців (формула 3.7).

Отримані в результаті тестування і подальших розрахунків показники дисперсії σ_s^2 і σ_p^2 можуть стати основою подальшого порівняльного аналізу з отриманням наступних висновків і рекомендацій (рис. 3.2):

1. Розраховані за результатами тестування значення дисперсій σ_p^2 і σ_s^2 учасників регуляторного процесу в середовищі з несприятливим бізнес-кліматом повинні задовольняти нерівність

$$\sigma_p^2 < \sigma_s^2, \quad (3.8)$$

існування якої обумовлене тим, що цілі, цінності, мотиви та інтереси керівників підприємств і підприємців сприяють концентрації їх інтелектуально-ресурсного потенціалу на досягненні максимальних значень P , у той час, коли аналогічні інтелектуальні характеристики службовців можуть бути дещо деорієнтованими через існування псевдо-мотивів, псевдо-цінностей і т. п., зміст яких ми вже розглянули.

2. Порушення нерівності (формула 3.8) може бути спричинене:

- низьким загальним рівнем творчого, практичного, особистісного, соціального і духовного інтелекту керівників підприємств і підприємців або окремих його складових, що обумовлює професійні причини деорієнтованості їх інтелектуальних характеристик;

- незадовільним станом підприємницького середовища, в т. ч. структурною складовою інтелектуального капіталу системи (недосконалість структур, технологій і процедур регулювань, законів, нормативно-правових актів тощо).

3. Для високих значень σ_s^2 і σ_p^2 характерні об'єктивні та раціональні зразки поведінки як функціонерів системи, так і працюючих в ній підприємців, обумовлені високим рівнем їх творчого, особистісного та соціального інтелекту.

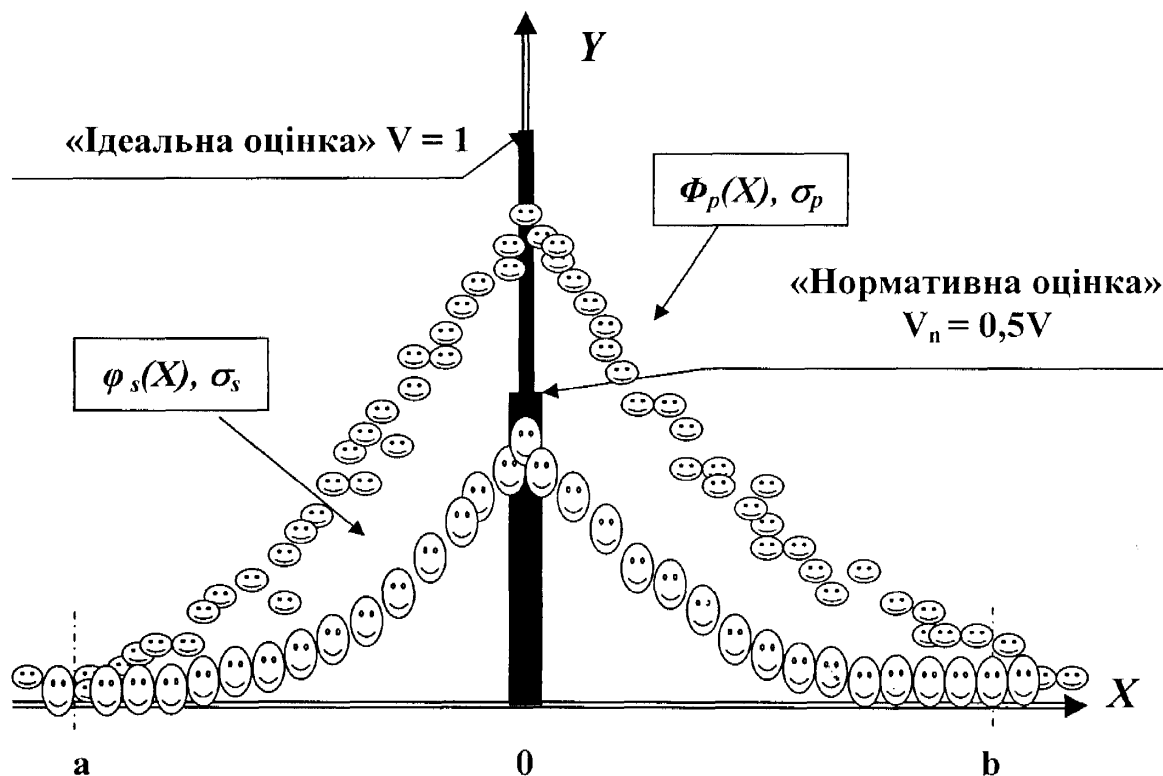


Рис. 3.2 Нормальний закон розподілу відхилення готовності $\varphi_s(X)$ і $\varphi_p(X)$ відповідно N осіб службовців і M осіб підприємців від «ідеального» $V = S = P = 1$ і нормативного $V_n = 0,5V$ зразків виконання функцій, передбачених системою регулювань

4. Для низьких значень σ_s^2 і σ_p^2 характерна присутність у практиці вироблення, прийняття і реалізації регулювань позанормативних і звичаєвих варіантів поведінки функціонерів системи і підприємців, спричинені деформацією і деорієнтацією їх особистісних і соціальних інтелектуальних складових.

5. Умовою формування максимально - сприятливого бізнес-клімату в бізнес-середовищі регіональної суспільної системи буде забезпечення досягнення умови

$$\sigma_p^2 \equiv \sigma_s^2 \quad (3.9)$$

за рахунок розробки і реалізації освітніх програм з підвищення творчого, соціального, духовного та особистісного інтелекту, а також розвитку технологій і навиків саморегуляції всіх учасників проведення і регулювання процесу підприємницької діяльності на основі « усвідомлення загального інтересу» [181, с.166].

Таким чином, для отримання адекватної і достовірної інформації про стан

Дослідження «влада – підприємство» в галузевій чи регіональній суспільній системі будь-якого рівня та одночасного формування рекомендацій щодо можливостей і шляхів їх покращення через удосконалення підприємницького середовища і підприємницького клімату буде цілком достатньо дослідити і оцінити на відповідність «нормі» обґрунтовано сформовані вибірки з N представників органів державного, самоврядного чи корпоративного управління та M керівників підприємств чи підприємців, тобто фізичних осіб, які прямо чи опосередковано впливають і на стан середовища, і, найголовніше, - на стан підприємницького клімату в ньому.

В свою чергу, отримання такої інформації вимагає наявності в розпорядженні дослідників (а в майбутньому і управлінців), окрім запропонованих вище моделей «ідеального службовця», «ідеального керівника підприємства» та умов їх ефективної співпраці в рамках регуляторного процесу на основі геометричної моделі «Парето-Томаса-Кілмена», відповідно модифікованого тестового інструментарію і методики проведення, аналізу та інтерпретації результатів тестових досліджень.

3.3. Розробка методики оцінки стану підприємницького клімату на підставі визначення відповідності підприємців і службовців вимогам «нормативної моделі»

Будь-яка соціометрична процедура передбачає формулювання мети та завдань дослідження, вибір об'єкта, формулювання основних гіпотез і положень щодо критеріїв опитування. Всі ці етапи були теоретично обґрунтовані в попередніх розділах цього дослідження, включаючи уточнення понять підприємницького середовища і підприємницького клімату, виділення в рамках суспільно-економічної системи підсистеми регулювання-управління діяльністю підприємства у вигляді комплексу взаємодіючих суб'єкта регуляторних впливів (СРВ) і суб'єкта підприємництва (СПД), інтерпретацію СРВ і СПД у вигляді комплексу функціональних елементів двох підсистем з притаманними кожному з цих елементів хобистісних інтелектуальних характеристик, відповідними коефіцієнтами

трансформації та умовами їх спільної ефективної і результативної діяльності, а також гіпотетично необхідних для цього характеристик інтелектуально-ресурсного потенціалу їх людських ресурсів як основи формування належного підприємницького клімату в існуючому середовищі.

Саме це й обумовило необхідність тестового визначення та оцінки рівня відповідності інтелектуально-ресурсного потенціалу учасників стосунків регулювання-управління критеріям «норми» моделей «ідеального службовця» та «ідеального керівника підприємства», а також оцінки та інтерпретації на основі отриманої соціометричної інформації стану притаманного галузевій чи регіональній суспільній системі підприємницького клімату.

З цією метою нами в роботі використані уже відомі та апробовані інструменти і методи тестових досліджень, які, однак, призначались для дещо інших цілей. Так, у праці [128, с. 309-318] були запропоновані модифіковані варіанти відомих тестів А.Єршова, В.Смейкла - М.Кучера та Б. Басса [226, с. 188-194; 227, с. 563-569; 228, с. 226-231; 229, с. 124-135], які використовувались для визначення домінуючих стилів управління керівників соціально-економічних систем. Однак, в контексті нашого дослідження мова йде не про визначення стилю управління, а радше стилю поведінки тієї чи іншої особистості стосовно своїх партнерів у регуляторно-управлінському процесі. Тут функції прямого управління-підпорядкування між складовими елементами відсутні, а результати їх взаємодії визначаються, головним чином, психологічно-ціннісними спрямуванням базових складових інтелектуальності особистостей, які приймають у цьому участь.

У зв'язку з цим виглядає цілком доцільним виділити із переліку відомих тестів найбільш прийнятний за змістом і цілями варіанту тестування особистості, а також здійснити необхідні кроки з його адаптації до умов і завдань цього дослідження. При цьому надалі варто виключати можливості і навіть доцільності розробки та використання спеціалізованого тестового інструментарію.

Аналіз методик діагностики спрямованості особистості В. Смейкла – М. Кучера та Б. Басса дає можливість прийти до висновку, що остання є дуже близькою за своїми цілями до отримання потрібної в контексті нашого дослідження інформації. Якщо в основу запропонованої нами нормативної моделі «ідеального службовця» та «ідеального керівника підприємства» були покладені такі складові їх

■телекту як творча, особистісна і соціально-духовна, то слід наголосити, що саме який підхід використаний і в даному тесті, в якому стверджується, що «особистісна спрямованість» є «... складним особистісним утворенням, що визначає поведінку особистості, ставлення до себе і до оточуючих. Спрямованість особистості проявляється у потребах, інтересах, ідеалах, переконаннях, домінуючих мотивах діяльності і поведінки, у світогляді» [226, с. 188]. Цілком очевидно, що більшість із названих у наведеній цитаті рис і характеристик мають пряме відношення до складових нормативної моделі і, таким чином, можуть бути використані для отримання необхідної інформації про «особистісну спрямованість» інтелекту і менталітету N урядовців та M підприємців з подальшою оцінкою дисперсії відхилення останніх від встановленої нами «норми» та визначення стану підприємницького клімату в існуючому підприємницькому середовищі суспільної системи, в якій функціонують згадані N урядовців та M підприємців.

Методика діагностики інтелектуальної спрямованості особистості, адаптована і відповідним чином модифікована для умов даного дослідження (Додаток Д).

Адаптація даної методики з метою можливості отримання інформаційних масивів I (оцінювання функціонерів-службовців) і II (оцінювання керівників підприємств - підприємців) у межах $Y = 0 \div 0,5 \div 1$ та $X = a \div b$ (рис. 3.2) треба повернутися до умов формування «ідеальної оцінки» - 1 (рис. 2.4.), якій відповідають 27 набраних балів за кожною координатою просторової моделі (рис. Д.1).

Якщо припустити, що обсяг кубічного простору нормативної моделі інтелектуальних складових особистості (рис. 2.4.) $V=1 \times 1 \times 1=1$ відповідає максимально можливому значенню її інтелектуально-ресурсного потенціалу як частці F_i аналогічного потенціалу спільноти $F=1$, а гармонійна орієнтованість і рівень його використання оцінюється добутком координат $V_i = X_i \times Y_i \times Z_i$, отриманих у результаті тестування реальної особи (кожна координата може набувати значення в межах $0 \div 27$), то ця інформація може служити підставою для врахування реальної оцінки $V_{oi} = X_{oi} \times Y_{oi} \times Z_{oi}$. При цьому $V=1$ є ідеальною оцінкою інтелектуальної спрямованості особи, V_{oi} – реальною оцінкою спрямованості інтелектуально-ресурсного потенціалу конкретної i -ї особи із певної ножини N чи M .

Коефіцієнт k переведення результатів тестових досліджень окремих осіб

службовців s_i (оцінка спрямованості інтелектуальних рис і характеристик i -го функціонера-службовця із числа N) та керівників підприємств p_i (оцінка спрямованості інтелектуальних рис і характеристик i -го керівника підприємства із числа M) буде визначатись як співвідношення $1/27$, тобто $k = 0,037$. У цьому випадку $V=1$, а $V_{oi} = k V_i = k X_i \times k Y_i \times k Z_i$.

Таким чином, отримані в результаті тестування кількості балів за координатами просторової моделі (рис.2.4) з допомогою коефіцієнта k будуть трансформуватися в координати нормативної моделі, для якої «ідеальним» варіантом поведінки особи в процесі виконання певних рольових функцій слід вважати набрані за кожною ординатою $X_{oi}=27$, $Y_{oi}=27$ та $Z_{oi}=27$ балів, а «ідеальною оцінкою» $V = k V_i = 0,037 \times 27 \times 0,037 \times 27 \times 0,037 \times 27 \approx 1$. Нормативній оцінці будуть відповідати однакові за значенням координати $V_n = X_n \times Y_n \times Z_n \approx 0,5V$, яким відповідають значення координат $X_n = 0,79375$, $Y_n = 0,79375$, $Z_n = 0,79375$.

У зв'язку з вищевикладеним, порядок розрахунку всіх показників I-го і II-го інформаційних масивів треба виконувати згідно з наведеними в таблиці 3.1 послідовностями формул.

Результати розрахунку, графічної інтерпретації та оцінки стану підприємницького клімату суспільної системи заданого типу, кадровий персонал суб'єктів регуляторного впливу і підприємництва якої піддавався тестовим дослідженням, повинні стати основою формулювання висновків і розробки рекомендацій щодо стану та можливих шляхів покращення як загального підприємницького клімату в суспільній системі, так і його окремих складових.

Експериментально-практичне використання запропонованої нами методики оцінки за допомогою адаптованого з цією метою тесту В. Смейкла – М. Кучера та Б. Басса для визначення «особистісної спрямованості» інтелекту M підприємців а також визначення основних можливостей удосконалення підприємницького клімату, була здійснена в рамках процесу підготовки підприємців-початківців, який здійснювався при кафедрі управління регіональним економічним розвитком Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Аналогічна за змістом програма досліджень N службовців була реалізована при Івано-Франківському обласному центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних

підприємств, установ та організацій і керівників державних підприємств установ та організацій.

Таблиця 3.1.

Порядок розрахунку показників тестування службовців і підприємців

Показник	I-й інформаційний масив Службовець		II-й інформаційний масив Підприємець	
	Зміст	Формула	Зміст	Формула
Кількість	N	-	M	-
Ідеальна оцінка	$S=V$	1	$P=V$	1
Нормативна оцінка	$V_{ns} = 0,5V$	0,5	$V_{np} = 0,5V$	0,5
Найбільш ймовірне значення	S	$s = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N s_i$	P	$p = \frac{1}{M} \sum_{i=1}^M p_i$
Тестова оцінка	$s (s_x, s_y, s_z)$	Σ "НС", Σ "НП" Σ "НЗ"	$P (p_x, p_y, p_z)$	Σ "НС" Σ "НП" Σ "НЗ"
Реальна оцінка	$s_i (s_{xi}, s_{yi}, s_{zi})$	$s_i = k s_{xi} \times k s_{yi} \times k s_{zi}$	$p_s (p_{xi}, p_{yi}, p_{zi})$	$p_i = k p_{xi} \times k p_{yi} \times k p_{zi}$
Значення відхилення	ε_{si}	$(s_i - S)$	ε_{pi}	$(p_i - P)$,
Дисперсія відхилень результатів тестування	σ_s^2	$\sigma_s^2 = \frac{\sum_{i=1}^N \varepsilon_{si}^2}{N - 1}$	σ_p^2	$\sigma_p^2 = \frac{\sum_{i=1}^M \varepsilon_{pi}^2}{M - 1}$

Курси за навчальною програмою підготовки підприємців-початківців до започаткування і розвитку власного бізнесу були організовані на прохання Івано-Франківського обласного управління зайнятості населення і працювали протягом 2005-2006 років. Групи слухачів у середньому по 20 осіб формували районні та Івано-Франківське міське управління зайнятості. Протягом двох років було підготовлено з врученням сертифікатів 235 підприємців-початківців, список яких приведений в Додатку Ж.30, та підприємців-фахівців (Додаток Ж.31)

У Додатку Ж.1 наведено основні дані про контингент слухачів курсів підприємців-початківців, їх поділ за визначеними категоріями віку, статі, освіти, сфери і локалізації бізнесу.

У Додатку Ж.2 приведені основні дані про підприємців-фахівців, які пройшли перекваліфікацію шляхом отримання другої вищої освіти за спеціальністю «менеджер-спеціаліст» та дані про менеджерів, що працюють у сфері нафтогазової справи, які навчалися в Івано-Франківського обласного центру лідерства та менеджменту, де отримали певні знання щодо ефективної співпраці з представниками влади. Поділ підприємців-фахівців наведений за визначеними категоріями віку, статі, освіти, сфери і місцем проживання.

Заняття із перепідготовки державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування проходили за програмами при Івано-Франківському обласному центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій і керівників державних підприємств установ та організацій, а дані про контингент слухачів і їх основні характеристики наведено в Додатку Ж.3.

Результати тестових досліджень у вигляді визначених показників дисперсії відхилення підприємців-початківців σ_p^2 , підприємців-фахівців σ_f^2 і практикуючих урядовців σ_s^2 від встановлених критеріїв нормативної оцінки особистості подано в таблиці 3.2.

Графічна інтерпретація отриманих результатів тестування за трьома групами слухачів категорій підприємці-початківці, підприємців-фахівців і службовців органів місцевого самоврядування виразно показує, що показники дисперсії відхилень результатів тестування по кожній із груп суттєво відрізняються. При цьому, показник дисперсії відхилень від нормативного показника у службовців σ_s^2 суттєво відрізняється від аналогічного показника підприємців-початківців σ_p^2 та підприємців-фахівців σ_f^2 , що говорить про наявність значних різниць в ціннісній орієнтованості названих груп особистостей, а значить і про незадовільний стан підприємницького клімату регіоні, обумовлений цією різницею.

Однак треба зазначити, що показник дисперсії у підприємців-фахівців σ_f^2 має дещо кращий показник, ніж у підприємців-початківців σ_p^2 , що дає нам підстави стверджувати про більше зближення світоглядних, інтелектуальних та ціннісно-орієнтованих позицій щодо спільних соціально-корисних результатів між

Результати тестових досліджень підприємців-початківців і службовців, отриманих у процесі визначення відповідності останніх моделям «ідеального підприємця» та «ідеального службовця»

Категорія тестування	Ідеальна оцінка, V	Нормативна оцінка, 0,5V	Дисперсія відхилень результатів тестування
Підприємці-початківці	P = 1	$V_{ns} = 0,5V$	$\sigma_p^2 = 1,143$
Підприємці - фахівці	F=1	$V_{nf} = 0,5V$	$\sigma_f^2 = 1,321$
Службовці органів місцевого самоврядування	S = 1	$V_{np} = 0,5V$	$\sigma_s^2 = 1,971$

Вагомим підтвердженням отриманих у нашому дослідженні результатів можуть служити оцінки сучасного стану суспільного ментального економічного простору України як «деформованого, нестійкого, неповноцінного» [230, с. 178], згідно з якими рівень розвитку суспільного економічного менталітету в Івано-Франківській області є «низьким» і оцінюється показником відкоригованого інтегрального індексу $I_v = 0,31-0,60$ (18 місце серед 27 об'єктів оцінки) [230, с. 181]. Ще одним підтвердженням можна вважати і значення розрахованого для Івано-Франківщини в роботі [79, с. 90] регіонального індексу інноваційної якості людських ресурсів РІЯЛР = 0,261 (20 місце серед 27 об'єктів).

Обидва ці показники, отримані незалежними авторами, є, на наш погляд, цілком адекватними оцінкам стосунків «влада-підприємництво» в рамках визначення інвестиційного рейтингу Івано-Франківської області (21 місце із 26 об'єктів за результатами 2002 [231, с. 15] року і 26 місце за результатами 2005 року [232, с. 57]).

Таким чином, запропонована методика виявлення розбіжностей у готовності до ефективної і результативної співпраці в системі регулювання підприємництва таких категорій учасників як функціонери систем зовнішнього регулювання і керівники підприємств, які здійснюють управління їх діяльністю в умовах цих регулювань, дає всі підстави для формулювання певних висновків щодо стану стосунків між ними, які корелюють з оцінками, отриманими іншим шляхом і в інших дослідженнях. При

цьому близькість значень σ_s^2 і σ_p^2 та значень σ_s^2 і σ_F^2 говорить про потенційно позитивний стан стосунків між опитаними представниками влади і підприємництва та сприятливий підприємницький клімат, а значна розбіжність – навпаки.

Це дозволяє рекомендувати запропоновану нами методику до використання в якості методики діагностування причин формування в певній регіональній чи галузевій суспільній спільноті сприятливого або несприятливого підприємницького клімату та використовувати цю інформацію в процесах і процедурах управління його вдосконаленням.

В зв'язку з вищевказаним, виглядає цілком доцільним перейти до формулювання рекомендацій з проведення процедур моніторингу та оцінки стану стосунків «влада – підприємство» у конкретних типах суспільних систем з метою вдосконалення регуляторно-управлінських стосунків та створення в них сприятливого підприємницького клімату – умови ефективного використання ресурсного потенціалу з отримання очікуваних економічних і соціальних наслідків.

3.4. Розробка рекомендацій з процедур моніторингу, оцінки та діагностики стосунків «службовець – керівник підприємства» як основи створення сприятливого підприємницького клімату

Результати діагностики причин незадовільного підприємницького клімату в ринковому середовищі, які є притаманними певному регіональному чи галузевому організаційному утворенню і можуть бути визначені за допомогою запропонованої вище методики, повинні цілеспрямовано використовуватись органами управління життєдіяльністю цього утворення з метою покращання підприємницького клімату і відповідного оціночного показника.

Цілком очевидно, що найбільш ефективним шляхом такого покращення повинна стати цільова модифікація інтелектуальних характеристик людських ресурсів та суспільного економічного менталітету відповідних категорій населення суспільної системи і, в першу чергу, державних службовців та керівників підприємств і підприємців.

На основі отриманих вище результатів дослідження та оцінки можливостей цільового формування інтелектуальних характеристик особистості через цільовий вплив на складові її практичного інтелекту (знання і досвід) можна зробити висновок, що саме через ці дві складові, які легше піддаються змінам у результаті цільовим чином орієнтованих змін інтелекту і менталітету, слід формувати основу позитивного підприємницького клімату. Адже якщо навчати службовців-початківців, підприємців-початківців або їх уже практикуючих колег володінню такими важливими управлінськими технологіями як «бізнес-планування», «бізнес-інжиніринг», «вибір належної поведінки в конфліктних ситуаціях», «менеджмент якості», «менеджмент змін», «тайм-менеджмент», «організованість», «стресостійкість», «саморегулювання» і т. п., то результатом цього стане поступове і неухильне покращання підприємницького клімату внаслідок зближення їх світоглядних, інтелектуальних, ціннісно-орієнтаційних позицій, бачення перспектив і спільно здобутих соціально - корисних результатів діяльністю.

Тому пріоритетним завданням проблеми формування, розвитку і підтримання в стабільно позитивному стані сприятливого підприємницького клімату в галузевих і регіональних суспільних системах слід вважати процес розробки необхідних програм та організації постійного навчання учасників процесу регулювання-управління у сфері підприємництва, здобуття необхідних знань і досвіду основ побудови та підтримання ефективних людських стосунків в рамках «влада – підприємство».

Сьогодні, на жаль, на регіональному і, тим більше, на галузевому рівні головною метою і завданнями навчання початкуючих і практикуючих підприємців є інтенсивне освоєння різних бізнесових технологій, а не технологій спілкування, налагодження і формування кваліфікованих людських, позитивно орієнтованих стосунків з представниками влади, партнерами, конкурентами і споживачами. На це витрачаються кошти міжнародної технічної допомоги, громадських організацій підприємців, державного і місцевих бюджетів. Якщо подібні навчальні програми зараз є великою рідкістю навіть при навчанні підприємців у спеціалізованих структурах [233, 234], то ще кілька років тому програми аналогічного спрямування

для навчання державних службовців і функціонерів органів місцевого самоврядування були взагалі практично відсутні [129]. Однак, після започаткування у 2003 році регіональними органами управління використання управлінських технологій стратегічного планування економічного і соціального розвитку [235, 236], у практику розробки регіональних програм з підтримки і розвитку підприємництва, за рекомендаціями кафедри управління регіональним економічним розвитком Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу та спеціалізованих громадських організацій, почали включати в обов'язковому порядку різноманітні зустрічно орієнтовані навчально-освітні блоки як для підприємців, так і для державних службовців [130, 135, 136].

Ми переконані, що саме відсутність такого зустрічно орієнтованого навчання сторін – учасників регуляторного процесу в сфері підприємництва і є причиною гальмування удосконалення підприємницького клімату загалом у державі, в її регіонах зокрема і в більшості галузевих підсистем. Цим же обумовлюється і низька ефективність розвитку підприємництва в Україні. На цілком підтверджену нашими результатами думку професора Л.Т.Шевчук, саме це «гальмує розвиток в Україні підприємництва», так як «деформований, нестійкий, неповноцінний ментальний економічний простір України виступає потужним негативним фактором розвитку підприємницьких здібностей підприємців» [230, с. 179].

Слід наголосити на тому, що навіть просте намагання в процесах і процедурах розробки та запровадження у практику управління регуляторних актів щодо підприємництва дотримуватись певних алгоритмів співпраці всіх зацікавлених сторін, які передбачені Законом України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [237], часто приводить до навіть неусвідомленого залучення чиновників і підприємців у спільну роботу над нормативно-правовими актами з досягненням відомого управлінського ефекту від використання відомої управлінської технології МВО (management by objectives) [204, с. 447-452; 238, с. 198-203], коли спільний пошук, визначення, встановлення і дотримання спільно визначених цілей об'єднує в цьому процесі і функціонера і виконавця, тобто в нашому випадку – службовця органів державного управління чи

місцевого самоврядування і підприємця.

Таким чином, спільна діяльність у процесі виконання передбачених законом «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» регуляторних технологій і процедур примушує та мотивує і чиновників, і підприємців спільно працювати над розробкою необхідних, доцільних і обґрунтованих регулювань, а значить потім обопільно, осмислено і усвідомлено їх дотримуватися.

В зв'язку з цим виникає питання щодо необхідності та доцільності дослідження процесів удосконалення рівня саморегуляції як функціонерів, так і підприємців, практичної апробації шляхів і методів розвитку у обох названих категорій готовності до такої співпраці через навчання, самопідготовку, підвищення кваліфікації, проведення спеціалізованих тренінгів, майстер-класів і т. п. При цьому слід врахувати ту обставину, що визначальним чинником, який обмежує рівень спільності дій учасників регулювань, залишається конфліктність їх інтересів, а шлях їх зменшення пролягає через цільову модифікацію рис і характеристик будь-якої особистості.

Виходячи зі сформульованих вище рекомендацій щодо моделі ефективної та результативної взаємодії службовців та керівників підприємств, результати періодичного моніторингу і оцінки рівнів конфліктності сторін – учасниць процесу регулювання-управління можуть стати важливою інформаційною основою для оцінки поточного стану підприємницького клімату в певній галузевій чи регіональній суспільній системі, а також визначення завдань з його цільової корекції.

Для отримання такої інформаційної основи доцільно використати відомий тестовий інструментарій для визначення домінуючого типу поведінки контрагентів в конфліктних ситуаціях типу «інтереси свої – інтереси іншого», яка полягатиме у використанні цього тесту для обопільного визначення зустрічних намірів обох сторін у вирішенні конфліктної.

Визначивши за допомогою цього тесту потенційні варіанти поведінки у конфліктних ситуаціях службовців і керівників підприємств, та об'єднавши їх у

відповідні групи з детермінованим числом учасників за цими ж категоріями, ми отримаємо можливість за результатами зустрічного порівняння превалюючих варіантів поведінки цих категорій учасників у конфліктних ситуаціях скласти цілком адекватну і достовірну картину можливої колективної поведінки груп учасників стосунків в рамках «влада-підприємство» як суми окремих варіантів «службовець – керівник підприємства».

З цією метою в процесі роботи з уже згаданими вище групами підприємців-початківців нами було запропоновано здійснити вхідне і контрольне кінцеве тестування останніх на предмет визначення потенційної поведінки осіб у конфліктних ситуаціях, як показника впливу нових знань і навчання на зміну рівня їх конфліктності і домінуючих варіантів поведінки у процесі їх врегулювання.

Для виконання цього дослідження і формування відповідних інформаційних масивів щодо змін варіантів поведінки, в залежності від отриманих знань, був обраний уже згаданий раніше тест Томаса-Кілменна [205, с. 116], у його вітчизняній інтерпретації [227, с. 470-475, 228, с. 226-231, 229, с. 124- 135] (Додаток Е).

Додаток Ж.4 показує результати вхідного тестування та інтерпретації рівня конфліктності слухачів курсів підприємців-початківців 2005-2006 років, яке проводилось нами в перші дні занять до отримання слухачами будь-яких спеціальних знань.

У таблиці використані такі позначення, що демонструються наступні варіанти поведінки при конфліктах:

У - уникнення конфліктних ситуацій;

К - гостра і безкомпромісна конкуренція,

С - співробітництво у пошуках взаємовигідного врегулювання,

П - пристосування до потреб партнера інколи навіть на шкоду власним інтересам,

Кс - врегулювання конфлікту завдяки взаємним поступкам (досягнення компромісу).

В Додатку Ж.5 приведені результати вхідного тестування та інтерпретації рівня конфліктності підприємців-фахівців 2005-2006 років, яке проводилось нами в перші

дні занять до отримання слухачами спеціальних знань.

В Додатку Ж.6 і Ж.7 приведені результати тестування цих же груп слухачів через два тижні занять за програмою підготовки підприємців-початківців та підприємців-фахівців, в яких було прочитано оглядові лекції з управління бізнесом, управління персоналом, основ правознавства тощо.

Графічна інтерпретація і порівняння результатів вхідного і контрольного тестування за роками (Додаток Ж.8-Ж.9) однозначно демонструють яскраво виражену залежність у змінах варіантів поведінки особи в конфліктних ситуаціях, обумовлених отриманням нових знань, порад і рекомендацій викладачів. При цьому спостерігається чітко виражена тенденція до зміни варіантів від небажаної для підприємців поведінки уникнення, гострої конкуренції і пристосування до варіантів співробітництва та знаходження компромісів.

Слід звернути увагу на той факт, що серед потенційних підприємців переважаючим варіантом поведінки в конфліктних ситуаціях виявився варіант «конкуренція» ($\approx 30-35\%$). Цей показник після проходження навчання зменшився до $22-27\%$. Подібне зменшення спостерігалось і у випадку змін поведінки «уникнення» конфлікту (з $\approx 17\%$ до 12% у 2005 році і з $\approx 29\%$ до 21% у 2006 році). Найбільш стійким щодо змін в сторону зменшення залишається варіант поведінки «пристосування» ($\approx 2\%$). Щодо підприємців-фахівців ми спостерігаємо такий варіант їх поведінки в конфліктних ситуаціях, а саме: варіант «конкуренція» (з $\approx 33\%$ до 9% у 2005 році, та із $\approx 30\%$ до 23% у 2006 році). Подібне зменшення спостерігалось і у випадку змін поведінки «уникнення» конфлікту (з $\approx 27\%$ до 23% у 2005 році і з $\approx 32\%$ до 25% у 2006 році). В даному дослідженні ми теж спостерігаємо, що найбільш стійким щодо змін в сторону зменшення залишається варіант поведінки «пристосування» ($\approx 5\%$).

Зафіксовані в процесі тестування зміни варіантів поведінки у сторону зменшення відбуваються, на нашу думку, за рахунок переходу частини слухачів у групи, які надають перевагу варіантам «співпраця» і «компроміс». При цьому максимальний приріст був продемонстрований переходом до варіанту поведінки «співпраця» та «компроміс» у 2006 році.

Детальна інтерпретація досягнутих змін у розрізі статі, віку, освіти підприємців-початківців, локалізації та виду бізнесу (Додаток Ж.10-Ж.29).

Слід наголосити на тому, що методика К. Томаса в адаптації Н. В. Гришиної [227, с. 470] спрямована в першу чергу на те, щоб «стимулювати продуктивну поведінку» сторін - учасників процесу, тобто однозначно спрямована на часткову «елімінацію конфліктів», що обумовлює мотивацію учасників регуляторного процесу до співпраці відповідно до умов запропонованої нами комплексної моделі «Парето-Томаса-Кілменна».

Отже, різниця між результатами вхідних і контрольних тестів на конфліктність та поведінку особи чи групи осіб у процесі врегулювання взаємних конфліктів цілком підтверджує можливість удосконалення процесу регулювання-управління в суспільних системах шляхом цілеспрямованих змін у знаннях і досвіді їх людських ресурсів, які є складовими їх практичного інтелекту учасників. Зміни ж в особистісній і соціальній складових інтелекту особи будуть позитивним чином впливати на зміни підприємницького клімату в масштабах суспільних систем будь-якого типу через формування здатності до самоконтролю і саморегуляції в стосунках із іншими людьми (в т. ч. з державними службовцями, працівниками органів місцевого самоврядування, корпоративних управлінських структур) у всіх без виключення категорій учасників регуляторних стосунків у сфері господарської діяльності суб'єктів підприємництва.

Використання в практиці управління суспільними системами запропонованих вище методів і тестових інструментів оцінки та шляхів цільової корекції особистісних рис і характеристик як службовців, так і керівників підприємств, можуть забезпечити переорієнтацію і перших, і других на формування і підтримання відповідності всіх складових їх інтелектуальних характеристик вимогам нормативної поведінкової моделі особи та забезпечення її належного функціонування у будь-якій регуляторній підсистемі як функціонального елемента будь-якого призначення – суб'єкта регуляторних впливів, виконавців, контролерів чи суб'єктів управління підприємницькою діяльністю.

В свою чергу, покращення функціонування складових елементів системи

регулювання підприємницької діяльності в регіональній чи галузевій суспільній системі повинно забезпечити позитивні зміни та поступове покращання економічних і соціальних показників діяльності підприємств і підприємців. Підтвердженням цього можуть стати позитивні зміни в ефективності функціонування конкретних підприємств після використання їх керівниками запропонованих нами підходів, моделей, методів і рекомендацій щодо налагодження стосунків регулювання-управління їх діяльності в регіоні, а також їх впливу на умови функціонування та досягнуті результати підприємств нафтогазового сектору паливно-енергетичного комплексу Івано-Франківської області загалом та приналежними до нього СПД (малими, середніми і великими підприємствами) зокрема.

3.5. Оцінка впливу рекомендацій з налагодження стосунків в рамках «влада-підприємство» на ефективність управління підприємствами нафтогазового сектору області

Той факт, що сприятливий підприємницький клімат є важливим чинником формування економічного і соціального добробуту в будь-якій суспільній системі, вважається цілком очевидним і не викликає заперечень. Однак використання для створення такого клімату регуляторної політики, технологій, механізмів та інструментів до останнього часу зводилось до генерування «потрібних», «правильних», «хороших» (на думку розробників) регулювань, спрямованих на СПД. Тут слід наголосити на тому, що дієва і ефективна регуляторна політика полягає, на нашу думку, не тільки і не стільки у створенні тих чи інших регулювань, а в передбаченні, плануванні і реалізації таких методів роботи з людьми, які б забезпечили абсолютно належне виконання існуючих регулювань – тобто в цільовим чином орієнтованій роботі з людьми – учасниками регулювань, навчанні та вихованні всіх лояльному відношенню до існуючих і діючих законів, нормативно-правових актів, розпоряджень і т. ін. Адже найкращі закони, стандарти, норми, інструкції, правила, накази і розпорядження, тобто будь-які вірні і з благими намірами розроблені регулювання, при їх практичній реалізації можуть бути

трансформовані людьми в бар'єри, обмеження, заборони, тиск, переслідування, і т. ін., які, в свою чергу, деформуватимуть підприємницький клімат з отриманням відповідних негативних наслідків.

Цілком очевидно, що малі і середні СПД нафтогазового сектору паливно-енергетичного комплексу області, будучи невід'ємною складовою підприємницької підсистеми її економіки, виступають об'єктами регуляторних впливів центральних і регіональних органів державного управління, органів місцевого самоврядування різних рівнів, галузевих органів корпоративного управління, а також їх виконавчих і контролюючих структур. У зв'язку з цим стан регіонального ділового клімату і стан стосунків у локалізованих рамках «влада – підприємництво» є важливою складовою ефективності їх функціонування і розвитку.

Тому дослідження впливу практичного запровадження регулювання-управління діяльністю підприємств в регіоні (в т. ч. і в нафтогазовому секторі) шляхом цільового формування відповідних інтелектуальних складових у учасників цієї діяльності через організацію спільного навчання (практичний інтелект - знання) та спільної роботи (практичний інтелект - досвід) з забезпеченням співпраці, при взаємодії та досягненні єдності в «особистісній спрямованості» були виконані автором в умовах реалізації кількох проектів регіонального значення, основні цілі, зміст діяльності і отримані результати яких наведені нижче.

Налагодження співпраці «влада - підприємництво» в рамках обласної робочої групи Проекту BIZPRO «Регуляторна реформа в Україні» (USAID). Ідеологічно Проект був спрямований на демонстрацію можливостей і шляхів покращення підприємницького клімату в уже сформованому та діючому в регіоні середовищі через розповсюдження досвіду використання регуляторних технологій серед загалу службовців і підприємців.

Суттєві позитивні зміни в оцінках стану підприємницького клімату на основі вдосконалення стосунків «місцева влада – підприємництво» були досягнутими в результаті розробки і запровадження в практику регулювань в області, її районах та містах нормативно-правових актів, спрямованих як на покращання підприємницького середовища, так і підприємницького клімату. У процесі виконання проекту були використані сформульовані нами рекомендації щодо організації спільного навчання чиновників, керівників підприємств і підприємців,

представників громадських організацій (учасників робочої групи) засадам належного функціонування елементів системи регулювань в якості СРВ, ВО, КО і СПД, вимогам і моделям їх ефективної взаємодії у процесі спільної розробки, обговорення альтернативних проектів нормативно-правових документів, аналізу їх регуляторних впливів, відбору кращих альтернатив, винесення їх на затвердження відповідними органами, впровадження та аналізу отриманих результатів.

Івано-Франківська обласна робоча група проекту BIZPRO протягом 2003-2004 років розробила і запровадила у практичну діяльність місцевих органів державного управління і самоврядування 112 нормативно-правових актів обласного, міських і районних рівнів; розроблено і запропоновано до практичного впровадження низку різноманітних проектів регуляторних актів, які були використані у практиці управління підприємництвом як на рівні регіону, так і на рівні районів та окремих міст.

Саме організація командної роботи членів групи, яка в процесі співпраці та пошуку компромісних рішень згідно з рекомендованою нами моделлю «Парето-Томаса-Кілменна», дозволила отримати і зафіксувати відчутні та досить динамічні позитивні зміни в оцінках підприємницького клімату при незмінному стані середовища.

Підтвердженням цього служить оцінка стану підприємницького клімату в регіональній суспільній системі отримана на основі соціологічних досліджень, виконаних незалежною моніторинговою організацією шляхом анкетного опитування 450 підприємців до моменту започаткування проекту і рівно через рік його роботи.

Так, за позитивними відповідями на ствердження про покращення «умов ведення підприємницької діяльності» найбільш помітно ці умови змінилися в Івано-Франківській області, яка зайняла I місце серед восьми пілотних областей – учасників проекту (18,3%). Одночасно із твердженням, що умови ведення бізнесу в області погіршились, відповіли тільки 7,1% респондентів – мінімальний показник серед цих областей. Максимальне значення оцінки позитивних змін за показником «ставлення влади до підприємців» був отриманий знову ж таки Івано-Франківщиною (18,5%), а факт «погіршення» підтвердило тільки 8,8% респондентів. II місце [137].

В роботі [128, с. 263] була приведена таблиця з результатами порівняльного моніторингу «змін стану регуляторного середовища за результатами розробки та запровадження нормативно-правових актів регулювання підприємницької діяльності у восьми областях України». Згідно приведених в ній даних, саме Івано-Франківською обласною робочою групою були отримані найбільш позитивні зміни в:

- покращенні умов підприємницької діяльності;
- покращанні ставлення місцевої влади до підприємців;
- зменшенні вартості започаткування бізнесу;
- зменшенні непродуктивних витрат часу підприємцями;
- можливостях планування підприємцями свого бізнесу на більш тривалий період;
- забезпеченні інформаційної прозорості.

Цілком очевидно, що всі приклади з наведених вище позитивних змін є складовими підприємницького клімату в регіональній суспільній системі, а тому зроблений в [239] висновок про те, що стабільний і сталий розвиток суспільства в цілому, його галузевих та регіональних суспільних систем може забезпечити тільки збалансованість стосунків між усіма учасниками ринкових процесів (влада-підприємство-споживачі) важко заперечити. Однак для цього необхідно забезпечити домінування в поведінці всіх категорій учасників обопільно об'єктивних, а значить максимально регламентованих, простих, прозорих і зрозумілих політик, правил і процедур взаємодії, які повинні бути результатом виваженої регуляторної політики держави, органів місцевого самоврядування, корпоративних управлінських структур та їх функціонерів з одного боку і законслухняності керівників підприємств і підприємців – з іншого.

Тільки в такому випадку будуть мінімізовані непрофесійні, волонтаристські або навіть зловмисні регуляторні втручання, які визначаються «не цілями та інтересами загального добробуту в державі, не цілями та інтересами її громадян..., а цілями та інтересами реальної особи – чиновника (функціонера системи управління) чи будь-якої впливової групи осіб» [240], що погіршує відносини між владою і підприємництвом та знижують економічну і соціальну ефективність функціонування суб'єктів підприємництва.

Якщо ж порівняти сумарну кількість зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності в Івано-Франківській області (4 833 фізичних і юридичних осіб) станом на кінець 2002 року, який передував створенню і початку роботи групи Проекту USAID, з аналогічним показником 2005 року, коли завершилася діяльність Проекту в Україні охоплено (24 623 фізичних і юридичних осіб), то відповідно, п'ятикратне збільшення цієї кількості свідчить про поступове і неухильне вдосконалення підприємницького клімату в регіоні. Про це ж свідчать і суми єдиного податку, сплаченого зареєстрованими суб'єктами підприємницької діяльності в бюджети різних рівнів, які відповідно склали у 2002 році 10,14 млн. грн., а у 2005 – 37,206 млн. грн., тобто надходження зросли у 3,67 рази.

Наведені факти певною мірою свідчать на користь прийнятих в нашій роботі рішень і рекомендацій, які були впроваджені в практику регулювання-управління підприємницьким рухом в області протягом останніх років і знайшли своє відображення в такому важливому регіональному документі, як «Регіональна програма підтримки малого підприємництва в Івано-Франківській області на 2005-2006 роки», затвердженого рішенням 16 сесії IV скликання Івано-Франківської обласної ради від 19 квітня 2005 р. №569-16/2005 [129]. У цьому документі за рекомендаціями автора вперше були передбачені «Підвищення освітнього та кваліфікаційного рівня державних службовців» (п.11 додатку В) і «Підвищення кваліфікації кадрів малого підприємництва» (п. 12 додатку В), які виконувались за рахунок обласного бюджету Українсько-Канадським бізнес-центром, НГО «Ділові ініціативи» та «Агентство з розвитку приватних ініціатив», кафедрою управління регіональним економічним розвитком Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу та ін.

В аналогічному документі «Регіональна програма підтримки і розвитку малого підприємництва в області на 2007-2008 роки» [130] всі ці заходи отримали свій розвиток на основі завдань, передбачених документами «Стратегія економічного і соціального розвитку Івано-Франківської області до 2011 року» [235] та «Стратегія економічного і соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року» [236].

Автор цього дослідження, брала участь у роботі групи наукового супроводу процесу розробки цих документів (Додаток К), сприяла тому, що підприємницька

діяльність була внесена до переліку пріоритетів економічного розвитку, а також займалася налагодженням належних стосунків «влада-підприємство» у процесі розробки стратегії економічного і соціального розвитку регіональної суспільної системи. Названі вище документи стали, без сумніву, загальнорегіональним інтелектуальним продуктом, орієнтованим на гармонізацію стосунків регіону з іншими суб'єктами (в т. ч. галузевими) економічного і соціального розвитку нашої держави, покликаним зберегти і забезпечити інтереси територіальної громади. З цієї точки зору в «Стратегії-2011», на думку автора були недостатньо прописаними заходи з гармонізації стосунків між такими важливими складовими розвитку регіону як «влада», «виробники» і «споживачі», хоча теза про необхідність і доцільність використання «інтелектомотивуючих технологій впливу на населення області, на персонал підприємств і організацій всіх форм власності і сфер діяльності» була присутня [235, с. 47]. Не були також продемонстровані заходи з покращення рівня співпраці між владою і бізнесом, хоча, як уже згадувано вище, показник стосунків «влада – підприємництво» для Івано-Франківщини останніми роками постійно знижувався [231, с.232].

У зв'язку з цим, вважаючи, що при розробці проекту «Стратегії-2015» повинні бути передбачені заходи з використання інтерактивних навчальних (тренінгових) технологій з динамічної підготовки і перепідготовки кадрів органів державного управління і місцевого самоврядування згідно з вимогами регіональної та державної стратегій, що повинні орієнтуватись на покращення в регіоні інтегрального показника стосунків «влада – підприємництво» загалом і «влада – підприємство» зокрема, за пропозицією автора, сформульованою в процесі обговорення проекту [241], були визначені стратегічні цілі з підготовки та перепідготовки кадрів всього управлінського корпусу регіону, в т. ч. органів державного управління, органів місцевого самоврядування, керівників підприємств, установ та організацій (партійних, професійних, неурядових, громадських тощо) [236, с. 33-34].

При цьому, в дереві стратегічних напрямів і пріоритетів «Стратегії-2015» в якості стратегічного напрямку було задекларовано «Створення сприятливих умов для динамічного розвитку малого та середнього бізнесу» [236, с. 52] за пріоритетним напрямом 1. «Стійкий розвиток економіки регіону» (п.1.1.4 «Розвиток підприємництва», підпункт 1. Реалізація регуляторної політики в сфері

підприємництва і підпункт 3. Створення інфраструктури розвитку малого підприємництва) та пріоритетним напрямом 2.«Розвиток людських ресурсів» (підпункт 2.1.1. Пріоритетний розвиток закладів науки і освіти інноваційного типу).

Рекомендації автора були орієнтованими на масштабне використання сучасних інтелектоінтегруючих та мотивуючих управлінських технологій для спільного врегулювання питань ефективної взаємодії влади і підприємництва, на повну ліквідацію існуючої сьогодні практики взаємопоборювання та гострої конкуренції між чиновниками і представниками бізнесових кіл. Цьому ж повинен був сприяти передбачений науково-методичний супровід процесу реалізації Стратегії-2015 (розділ 7.4), який «здійснюватиметься на основі залучення всіх зацікавлених інституцій регіонального розвитку, громадських організацій, представників бізнесу» і який «повинен стати елементом механізму впровадження і підтримки нового типу відносин між органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та представниками невладних кіл (бізнесу, науки, громадськості)» [236, с. 49].

Таким чином, апробовані з отриманням позитивних результатів на окремих прикладах (навчання підприємців-початківців при кафедрі управління регіональним економічним розвитком ІФНТУНГ, службовців органів місцевого самоврядування при Центрі підвищення кваліфікації державних службовців і керівників державних підприємств, установ та організацій, навчання і організація роботи обласної групи Проекту «Регуляторна реформа в Україні», організація роботи обласної робочої групи з розробки документів «Стратегія-2011» і «Стратегія-2015») теоретичні моделі та практичні рекомендації автора з покращання підприємницького клімату отримали масштабне розповсюдження на регіональному рівні в процесі реалізації положень стратегічного розвитку Івано-Франківщини до 2015 року.

Загальні позитивні тенденції змін підприємницького клімату в області, отримані в результаті реалізації запропонованих автором рекомендацій, були зафіксовані незалежними неурядовими організаціями і дослідними інституціями, які були оприлюднені в незалежних від влади джерелах.

Так, за оцінкою Агентства Маркетингових Технологій (ГК «Бізнес Аналітика»), яке виконувало дослідження 10 областей України на замовлення Представництва Європейської комісії в Україні та Білорусі, «в області склались сприятливі умови для розвитку малого і середнього бізнесу завдяки заходам,

запровадженим обласною адміністрацією. По-перше, практично в усіх містах і районних центрах відкрито бізнес-центри та створено реєстраційні палати «в одне вікно», що дозволяє підприємцям зареєструвати підприємство у короткий термін, зробивши всі операції і отримавши необхідні документи в одному місці. Існує ряд навчальних програм для бізнесменів-початківців, для молоді, випускників ВНЗ, спеціалізовані програми для жінок» [242, с. 38].

За оцінкою Недержавного Аналітичного Центру «Інститут реформ» (м. Київ) «міста обласного значення Івано-Франківщини можуть похвалитися досить високими показниками малого підприємництва» [232, с.40].

У виданому Проектом Агентства США з міжнародного розвитку «Економічний розвиток міст» посібнику «Інструментарій місцевого економічного розвитку» наведені позитивні приклади з досвіду роботи в Івано-Франківській області, кожен з яких був спрямований на розвиток малого і середнього підприємництва через створення сприятливого підприємницького клімату, а саме «створення дозвільного центру» [244, с. 33], «спрощення державної реєстрації підприємців» [244, с. 35], «система «Вільний доступ» [244, с. 41], акція вшанування лідерів економічного прогресу «Тріумф» [244, с. 45].

Ще одним свідченням поступового покращення підприємницького клімату в області слід вважати факт створення і високої активності організацій, які надають послуги органам місцевої влади, працюючи в сфері економічного розвитку муніципальних утворень і територій. Згідно з результатами дослідження уже згаданого вище Проекту USAID «Економічний розвиток міст», Івано-Франківщина ділить III-є місце з Донецькою областю, пропустивши вперед тільки Харківську (II місце) і Київську (I місце) області. При цьому, у діяльності цих організацій пріоритетне місце займає питання організації ефективних взаємовідносин влади і громади [244, с. 58-60].

Сформовані в підприємницькому середовищі регіональної суспільної системи позитивні зрушення в удосконаленні стосунків між владою і підприємництвом суттєво змінили картину в багатьох сферах ділової активності підприємницьких структур і підприємств, в т. ч. на в підприємствах нафтогазового сектору паливно-енергетичного комплексу.

Хоча серед стратегічно важливих галузей економіки регіону підприємництво

сьогодні найбільш динамічно розвивається в туристично-рекреаційній сфері [245], однак завдяки масштабному розповсюдженню і використанню рекомендацій автора щодо побудови стосунків «влада – підприємство» на основі моделі «Парето-Томаса-Кілмена», методики моніторингу і оцінки стану цих стосунків, а також рекомендацій щодо організації останніх в ряді управлінських документів регіонального рівня, серед СПД нафтогазового спрямування спостерігається позитивна динаміка змін у показниках створення, діяльності і ефективності функціонування.

Наведені в Додатку А дані (таблиця А.2) виявляють, що СПД нафтогазового профілю сьогодні функціонують і в сфері буріння, і у видобутку нафти і газу, і в наступній переробці. Окрім того, значна частина СПД надають супутні наукові, дослідно-конструкторські, інжинірингові, екологічні, постачальницькі і т. п. послуги.

Заслуговує на увагу географія реєстрації СПД нафтогазового профілю. Більше як 66,7% цих підприємств зареєстровані в м. Івано-Франківську та по 11% у м. Калуш і м. Надвірна. Ця обставина логічно пояснюється прагненням СПД позиціонуватись на мезоекономічному регіональному рівні та більш сприятливим підприємницьким кліматом у м. Івано-Франківську при проходженні процедур реєстрації, отримання дозвільних документів і т. п. в порівнянні із містами обласного підпорядкування та районними центрами. Це підтверджують і дані наведені у додатку А (Таблиця А.2) з переліком СПД – споживачів рекомендацій, консультацій, навчальних послуг і т. ін., орієнтованих на встановлення, збереження і підтримання хороших стосунків із локальною та регіональною владою.

Використання керівниками і провідними фахівцями цих підприємств рекомендацій автора щодо процедур проведення переговорів з представниками органів державного управління і місцевого самоврядування за місцем свого заснування, реєстрації і функціонування, розробки інвестиційних проектів та залучення інвестицій привело до позитивних наслідків не тільки для цих підприємств (власників і персоналу), а й для територіальних громад, регіону, держави загалом.

Підтвердженням цього слід вважати зібрані нами дані про узагальнені показники діяльності підприємств нафтогазової галузі економіки області (в т. ч.

малих і середніх) за період 2003-2007 років зведені в таблиці А.3. додатку А.

Згідно з цими даними кількість підприємницьких структур у нафтогазовому секторі паливно-енергетичного комплексу області постійно зростає і за 5 останніх років збільшилась на 36,2%. Чисельність зайнятих працівників за цей же період зросла на 66,8%. Порівняльного аналізу економічної ефективності господарювання СПД протягом цього періоду зробити неможливо з огляду на те, що значна частина економічної і фінансової інформації в цій сфері підприємницької діяльності є закритою з причин конфіденційності. Однак навіть доступні дані говорять про різке (193%) зростання податкових надходжень до бюджетів всіх рівнів.

Якщо порівняти наведені цифри із усередненими показниками розвитку підприємництва в області, то стає очевидним випереджуючий характер цього розвитку і за кількісними, і за якісними критеріями.

Таким чином, наведені вище оцінки незалежних аналітичних організацій є прямим свідченням того, що моделі та рекомендації з налагодження ефективних і результативних стосунків між владою і підприємництвом в області і галузі, сформульовані за результатами даного дисертаційного дослідження і використані в практичній діяльності регіональних органів державного управління і місцевого самоврядування, керівництва підприємницьких структур і організацій загалом та нафтогазового спрямування зокрема, починають приносити позитивні економічні та соціальні результати.

Використання ж теоретичних результатів і практичних рекомендацій автора в процесі управління реалізацією такого документу як «Стратегії економічного та соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року» не тільки щодо підприємництва, але і стосовно інших сфер спільної діяльності влади, бізнесових структур і об'єднань, а також громадських організацій і населення, дозволяє очікувати значних позитивних зрушень в економічному, соціальному, духовно-культурному і політичному стані регіональної спільноти [246].

Окрім цього, практичне використання при управлінні підприємствами всіх форм власності і сфер діяльності запропонованих у роботі методів формування сприятливого підприємницького клімату в суспільних системах їх локалізації, сформульованих умов налагодження ефективної співпраці між органами державної влади, місцевого самоврядування, органів корпоративного управління з

відпорядкованими їм підприємствами, може генерувати значні економічні та соціальні результати в загальнодержавних масштабах.

ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

Отже, визначення ключових чинників формування сприятливого підприємницького клімату в регіональних і галузевих суспільних системах у вигляді комплексу складових творчого, особистісного, соціального і духовного інтелекту особи – учасника стосунків регулювання-управління діяльністю підприємств дозволило визначити основні шляхи, методи та інструменти формування у людських ресурсів системи здатності до саморегулювання.

Запропоновані на цій основі методи та інструменти оцінки і цільової корекції особистісних рис і характеристик службовців і керівників підприємств, орієнтованих на формування та підтримку відповідності всіх складових їх інтелекту вимогам нормативної моделі особи і умовам її належного функціонування в системі регулювання-управління в якості того чи іншого функціонального елемента, дозволяють отримувати і використовувати адекватну і достовірну інформацію про стан стосунків «влада – підприємство» в регіональній суспільній системі будь-якого рівня.

Наявність методів та інструментів отримання такої інформації, у свою чергу, забезпечують можливість формування рекомендацій з удосконалення як підприємницького середовища, так і підприємницького клімату на основі дослідження та оцінки на відповідність «нормі» обґрунтованих вибірок із N представників органів державного і корпоративного управління, місцевого самоврядування та M підприємців. Від переконань, мотивів поведінки, життєвих цінностей і позицій яких прямим чином залежить стан підприємницького середовища і клімату.

Результати експериментального тестового дослідження груп підприємців-початківців та службовців органів місцевого самоврядування з використанням цих методів та інструментів продемонстрували можливість переорієнтації і перших і

других на дотримання вимог нормативної поведінкової моделі особи та забезпечення її належного функціонування в регуляторній системі.

Запропоновані автором методики і рекомендації отримали практичне використання при організації належної взаємодії учасників регуляторних стосунків на прикладі обласних робочих груп «Регуляторна реформа в Україні» і «Розробка стратегії економічного та соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року», при розробці «Регіональної програми підтримки малого та середнього підприємництва в Івано-Франківській області на 2007-2008 роки», а також у практиці управління суб'єктами підприємницької діяльності в нафтогазовому секторі регіонального паливно-енергетичного комплексу з отриманням позитивних результатів по кожному із названих проектів.

На основі аналізу оцінок незалежних громадських організацій, аналітичних та дослідницьких інституцій, виявлені та зафіксовані позитивні зрушення і тенденції у формуванні в регіональній суспільній системі сприятливого підприємницького клімату, що свідчить про адекватність запропонованих автором роботи науково обґрунтованих теоретичних рішень і практичних рекомендацій з удосконалення процесів управління підприємствами в умовах зовнішніх регулювань з отриманням відповідних економічних і соціальних результатів.

ВИСНОВКИ

На основі виконаних в дисертаційній роботі теоретичних та експериментальних досліджень організації ефективної співпраці персоналу українських державних, самоврядних і корпоративних організацій та установ із керівниками підприємств, підприємцями, підприємницькими організаціями і структурами отримано концепцію системного управління діяльністю підприємств у регіональній суспільній системі з використання регуляторних принципів і зроблено наступні висновки:

1. Існуючий на сьогодні стан стосунків між урядовцями і підприємцями не відповідає не тільки принципам системного управління, а в багатьох випадках і нормам людської моралі та етики, що дозволило сформулювати основні завдання управління процесом такої співпраці за допомогою процедур регулювання-управління на основі системного підходу до належного вирішення даної управлінської задачі.

2. Уточнено понятійно-термінологічний апарат для дослідження та опису процесів співпраці службовців і підприємців у розрізі створення в об'єктивно існуючому підприємницькому середовищі сприятливого підприємницького клімату.

3. Отримано аналітичний опис процесів регулювання-управління підприємницькою діяльністю з уточненими функціями кожного функціонального елемента на предмет досягнення встановленої мети регулювання і детермінації залежності ефективності її досягнення шляхом спільної поведінки учасників процесу.

4. Запропоновані поняття і моделі «ідеального службовця» та «ідеального керівника підприємства» і сформульовані умови їх спільної ефективної взаємодії на благо суспільства, а також доведено, що умова спільної та ефективної взаємодії службовців і керівників підприємств впливає із запропонованої геометричної моделі комплексної інтерпретації моделей ефективних ринкових стосунків В. Парето та поведінки сторін в конфліктних ситуаціях К. Томаса та Р. Кілменна.

5. Створено методику і нормативні моделі для оперативного дослідження кількісної та якісної оцінки відповідності реальних характеристик працівників

органів державного і корпоративного управління та місцевого самоврядування, відповідальних за регулювання діяльності підприємств, як ключових елементів генерування необхідного стану підприємницького клімату в регіональній суспільній системі – необхідної складової успішного функціонування будь-якого суб'єкта підприємництва.

6. Результати експериментальної перевірки теоретичних положень дисертації, запропонованих моделей, методики моніторингу й оцінки підприємницького клімату, регулювання-управління діяльністю підприємств довели можливість їх використання для належного, ефективного і результативного управління підприємствами в умовах зовнішніх регулювань з отриманням позитивних економічних і соціальних результатів.

7. Практичне використання отриманих теоретичних положень і рекомендацій, автора, у процесах і процедурах регулювання-управління діяльністю підприємств нафтогазового сектору паливно-енергетичного комплексу області продемонстрували потенційну можливість і доцільність їх подальшого розповсюдження і масштабного використання в інших сферах господарювання.

8. Отримані нами основні наукові положення та результати використовуються і можуть мати застосування:

- на рівні органів державного управління, органів місцевого самоврядування і корпоративного управління, у функції яких входить регулювання діяльності підпорядкованих їм підприємств: а) для відбору, селекції та оцінки кандидатів на посади службовців за вимогами нормативної моделі; б) для навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації функціонуючих службовців згідно з нормативними критеріями моделі «ідеального» службовця; в) для регулярного оцінювання службовців згідно критеріїв нормативної моделі; г) для організації ефективної роботи спеціально створених груп за участю основних учасників соціально-економічних процесів – представників влади, бізнесу, громадськості; д) для організації моніторингу, оцінки та коригування стану підприємницького клімату в галузевих і регіональних суспільних системах; ж) для розробки і реалізації навчальних програм, тренінгів, семінарів і т. ін. для освоєння службовцями засад

ефективної співпраці з керівниками підприємств і підприємцями на основі моделі «Парето-Томаса-Кілменна».

- на рівні органів управління суб'єктами підприємницької діяльності:

а) для відбору, селекції та оцінки кандидатів на посади керівників і провідних фахівців підприємств згідно з нормативних критеріїв моделі «ідеального керівника підприємства»; б) для розробки і реалізації навчальних програм, тренінгів, семінарів і т. ін. з освоєння керівниками підприємств засад ефективного управління підприємствами в умовах зовнішніх регулювань на основі моделі «Парето-Томаса-Кілменна».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27 березня 1991 року №887-ХП (Відомості Верховної Ради (ВВР) 1991 р., №24, ст. 272). Із змінами і доповненнями: [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://wsc.euromb.com/base/doc022.htm>
2. Господарський Кодекс України (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003, N18, N19-20, N21-22, ст.144): [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://neruhomosti.net.ua/index.php?name=doc&op=detalis&t=1&d=6®ion=7>
3. Клапгам Рональд. Малі та середні підприємства у соціальній ринковій економіці: значення та можливості підтримки / Клапгам Рональд // Соціальна ринкова економіка: основні орієнтири для України [авт. кол. під ред. Р. Клапгама]. – Київ: Інститут реформ, Представництво фонду К.Аденауера в Україні, 2003. – 119 с.
4. Мале підприємництво України: процес розвитку / [авторський колектив. під ред. Д. Ляпіна]. – Київ: Інститут Конку rentного Суспільства, 2001. – 253 с.
5. Кужель О.В. Формування паритетності інтересів / Кужель О.В. – К.: ”Нічлава”, 2002. – 200 с.
6. 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 економічного прогнозування НАН України, М-во економіки та з питань європ. інтегр. України]. – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. - 416 с.
7. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 року / Затверджена Постановою КМ України від 21 липня 2006 року №1001.

8. Крулькевич М.І. Основні проблеми і перспективні напрямки розвитку підприємництва в Україні / М.І. Крулькевич, Н.Ш. Пономаренко // Регіональні перспективи. – 2000. – №2-3. – С. 97-99.
9. Варналій З. С. Мале підприємництво.: основи теорії і практики / Варналій З. С. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2001. – 277 с.
10. Мазур О.Є. Специфіка розвитку малого бізнесу в перехідній економіці України: регіональний аналіз / О.Є. Мазур // Регіональна економіка. – 2001. – №1. – С. 182-188.
11. Шегда А. Стратегія розвитку підприємництва в умовах перехідної економіки України / А. Шегда, Т. Божидарник // Підприємництво і право. – 2002. – №10. – С. 10-15.
12. Катеринець С. Основні проблеми та тенденції розвитку підприємництва в Україні /Катеринець С.// Торгівля і ринок України. Тематичний збірник наукових праць з питань торгівлі і громадського харчування [Гол. ред. Шубін]. – Донецьк: Дон дует, 2002. – Випуск 14.Том II .– С. 159-162
13. Ольшевський Л.Б. Мале підприємництво в трансформаційній економіці / Л.Б. Ольшевський // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного ін-ту КНТЕУ. Вип.ІІ. Економічні науки. Ч.1. – Чернівці: АнТЛТД, 2002. – С. 153-157.
14. Комарницький І.М. Вплив системи факторів на формування та розвиток підприємництва / І.М. Комарницький // Регіональна економіка. – 2002. – №3. – С. 97-106.
15. Калюх Ю.І. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні / Ю.І.Калюх, О.М. Титаренко // Проблеми розвитку малого бізнесу. Тіньовий бізнес: друга наук.-практ. конф., 1-2 вер. 2002 р.: тези допов. – Львів: ЦНТЕІ, 2002. – С. 16-18.
16. Безтелесна Л. Основні засади розвитку підприємництва в Україні / Л. Безтелесна // Економіка України. — 2003.– №12. – С. 00-00.
17. Про деякі пріоритети державної підтримки малого підприємництва / [Антонюк Я.М., Мокій А.І., Криницька Л.В., Голуб А.Г].: зб. наук. праць

- за матеріалами доповідей міжнар. наук.-практ. конф., 21-23 травня 1998 р. : у III ч. / відп. ред. М.І. Долішній. / НАН України. Інститут регіональних досліджень. Ч.III. – Львів: 1998. – С. 11-20.
18. Козоріз М.А. Шляхи реалізації державної політики сприяння розвитку підприємництва в регіоні Регіональна політика в Україні: наукові основи, методи, механізми / Козоріз М.А., Кульчицький М.І., Гаврилко П.П.: зб. наук. праць за матеріалами доповідей міжнар. наук.-практ. конф., 21-23 травня 1998 р.: у III ч. / відп. ред. М.І. Долішній. Ч.I. / НАН України. Інститут регіональних досліджень. – Львів: 1998. – С. 376-380.
 19. Людкевич О.М. Напрямки розвитку державної підтримки підприємництва. Регіональна політика в Україні: наукові основи, методи, механізми / О.М. Людкевич, М.А.Вознюк // Збірник наукових праць зав матеріалами доповідей міжн. наук.-практ. конф. 21-23 травня 1998 р. [в трьох частинах/ відп. ред. М.І. Долішній.],– Львів: НАН України, Інститут регіональних досліджень, – 1998. – Ч.II. – С. 97-100.
 20. Табахарнюк М. Досвід підтримки малого та середнього бізнесу на Прикарпатті та його фінансово-кредитне забезпечення / М. Табахарнюк, О.Пасічник, В. Петренко // В кн. “Міжнародний досвід сприяння місцевих органів влади розвитку малого та середнього бізнесу і шляхи його впровадження”: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.. – Івано-Франківськ: ЕКОР”. – 1999. – С. 112-116.
 21. Зварич І. Т. З досвіду підтримки розвитку підприємництва в Івано-Франківській області / Зварич І. Т// В кн. “Міжнародний досвід сприяння місцевих органів влади розвитку малого та середнього бізнесу і шляхи його впровадження”: матеріали міжнар. наук.-практ. Конф.. – Івано-Франківськ: ”ЕКОР”. – 1999. – С. 5-12.
 22. Лукасевич С. А. Основні етапи програми державної підтримки малого підприємництва в Україні / С. А .Лукасевич // Регіональні перспективи. – 2000. – №2-3. – С. 114-116.

23. Ващенко Н. Деякі аспекти державної підтримки та регулювання підприємництва в Україні / Ващенко Н. // Торгівля і ринок України: тематичний збірник наук. праць з питань торгівлі і громадського харчування. [випуск 14./ гол. ред. Шубін]. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2002. – Том II.– С. 110-114.
24. Державна політика підтримки малого бізнесу: Монографія / Кондратюк Т.В. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2003. – 112 с.
25. Бережницька У. Б. Впровадження державної політики підтримки малого підприємництва на регіональному рівні / Бережницька У. Б. // Вісник Львівської державної фінансової академії. Економічні науки : [збірник наукових статей /гол. ред. Буряк П.Ю.] – Львів: Львівська ДФА, 2006. – С. 42-48
26. Богун Л. А. Зарубіжний досвід стратегічного планування для розвитку підприємництва / Богун Л. А. : зб. наук. праць за матеріалами доп. Міжнар. наук.-практ. конф. 21-23 травня 1998 р. , Львів. [в трьох частинах / відп. ред. М.І. Долішній]. – Львів: НАН України. Інститут регіональних досліджень, 1998. – Ч.ІІІ. – С. 108-111.
27. Чмир О. С. Щодо доцільності використання спеціальних режимів підприємництва для забезпечення регіонального розвитку / О. С. Чмир // Регіональні перспективи. – 2000. – №2-3. – С. 273-274.
28. Пономаренко Н. Ш. Місце і роль малого та середнього бізнесу в економічних відносинах регіону / Н. Ш. Пономаренко // Регіональні перспективи. – 2000. – №2-3. – С. 321-323.
29. Крайник О. П. Підприємництво як фактор регіонального економічного розвитку / О. П. Крайник // Регіональна економіка. – 2000. - №4. – С. 62-69.
30. Круглянко А. Підприємництво як стратегічний напрямок розвитку регіону / А. Круглянко, Т. Халявка // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ: зб. наук. пр. за матеріалами XIII міжнар. наук.-практ. конф., 9-10 квітня 2002 року,

- Чернівці Вип..II Економічні науки. У 2-х ч. – Чернівці: Ант Лтд, 2002. – Ч.І – С. 209-211.
31. Шехова М.А. Мале підприємництво і регіональний розвиток / М.А. Шехова // Регіональна економіка. – 2002. – №3. – С. 86-96.
 32. Козоріз М. А. Роль підприємництва в забезпеченні ефективного розвитку регіонів / Козоріз М. А. // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. [“Роль регіонів у забезпеченні стійкого розвитку національної економіки України”], 15-16 квітня 2003 р. – Чернівці: АНТ Лтд, 2003. – Вип.1. Економічні науки. – С. 317-320.
 33. Круглянко А.В. Принципи побудови стратегії розвитку підприємництва в регіоні / А.В. Круглянко // Регіональна економіка. – 2003. –№1. – С. 220-226.
 34. Круглянко А. Стратегічні пріоритети розвитку регіонального підприємництва / А. Круглянко // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – Чернівці: Ант Лтд, 2003. – Вип. II. – С. 194-199.
 35. Школа І.М. Стратегія розвитку підприємництва в регіоні / І.М. Школа, А.В. Круглянко // Управління сучасним містом. – 2003. – №1-3. – С. 63-66.
 36. Стадник В.В. Інституційні аспекти розвитку малого та середнього бізнесу (на прикладі Хмельницької області) / В.В.Стадник, Т.В. Михальчик // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. [“Роль регіонів у забезпеченні стійкого розвитку національної економіки України”], 15-16 квітня 2003 р. – Чернівці: АНТ Лтд, 2003. – Вип.1. Економічні науки. – С. 328-331.
 37. Чубарева Л.І. Організаційно-інституціональний механізм підтримки малого бізнесу в Україні та шляхи його оптимізації / Чубарева Л.І. // Вісник Львівської державної фінансової академії: зб. наук. статей.

- Економічні науки [Гол. ред. Буряк П.Ю]. – Львів: Львівська ДФА, 2006. – С. 27-34.
38. Биконя С.Ф. Інституціональні проблеми регіонального розвитку малого і середнього бізнесу / Биконя С.Ф. // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. [“Роль регіонів у забезпеченні стійкого розвитку національної економіки України”], 15-16 квітня 2003 р., – Чернівці: АНТ Лтд, 2003. – Вип.1. Економічні науки. – С. 321-323.
39. Гончарук А. Я. Методичні аспекти інституційного забезпечення стратегії легалізації малого та середнього підприємництва / А. Я. Гончарук // Регіональна економіка. – 2004. – №2. – С. 270-274.
40. Захарченко В.І. Формування ринкової інфраструктури в регіонах як передумова інституціональних перетворень та розвитку підприємництва / Захарченко В.І. // Регіональна політика в Україні: наукові основи, методи, механізми: збі. наук. праць за матеріалами доп. міжнар. наук.-практ. конф., 21-23 травня 1998 р., Львів, Ч.І/ відп. ред. М.І. Долішній., [в трьох частинах]. – Львів: НАН України. Інститут регіональних досліджень. 1998. – С. 246-252.
41. Ткачук О. Податкове середовище як фактор інвестиційного розвитку малих підприємств / О. Ткачук // Фінанси України. – 2001. – №2. – С. 24-28.
42. Круглянко А.В. Роль інвестицій у розвитку регіонального підприємництва / Круглянко А.В // Економіка: проблеми теорії і практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. – Вип.. 162. – С. 3-12.
43. Вовчак О.Д. Інвестиційний потенціал малого бізнесу України / О.Д. Вовчак, С.К. Реверчук // Проблеми розвитку малого бізнесу. Тіньовий бізнес: друга наук.-практ. конф.: тези доп. – Львів: ЦНТЕІ, 2002. – С. 25-26.

44. Кубів С.І. Проблеми і перспективи малого та середнього бізнесу в умовах діючого інвестиційного клімату в Україні / Кубів С.І. // Проблеми розвитку малого бізнесу. Тіньовий бізнес: друга наук.-практ. конф.: тези доп. – Львів: ЦНТЕІ, 2002. – С. 18-19.
45. Вовчак О.Д. Особливості приватного інвестування в сфері малого бізнесу / О.Д. Вовчак, В.В. Ступницький // Проблеми розвитку малого бізнесу. Тіньовий бізнес: друга наук.-практ. конф.: тези доп. – Львів: ЦНТЕІ, 2002. – С. 45-46.
46. Васильченко Г.В. Механізми інвестиційного сприяння розвитку малого підприємництва / Васильченко Г.В. // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління інноваційною діяльністю: зб. наук. праць./ НАН України, Інститут регіональних досліджень. – Львів: 2002. - Випуск 4 (XXXV). – С. 182-188.
47. Вінтоняк В.М. Розкриття інноваційного потенціалу малого підприємництва / Вінтоняк В.М. // Інноваційна модель та стратегії економічного розвитку: III Міжнар. наук.-практ. конф.: тези доп. – К.: Інститут економічного прогнозування НАН України, 2002. – С. 23-24.
48. Єгоров І.Ю. Малі та середні підприємства як невід’ємний елемент інноваційної моделі розвитку економіки України / І.Ю. Єгоров, А.І. Войтович, О.В. Красовська // Інноваційна модель та стратегії економічного розвитку: III Міжнар. наук.-практ. конф.: тези доп. – К.: Інститут економічного прогнозування НАН України, 2002. – С. 48-49.
49. Лисюк В.М. Створення технопарків як пріоритетний напрямок розвитку підприємництва в регіоні / В.М. Лисюк, Н.Л. Шлафман, В.А. Ягорлицький // Інноваційна модель та стратегії економічного розвитку: III Міжнар. наук.-практ. конф.: тези доп. – К.: Інститут економічного прогнозування НАН України, 2002. – С. 80-91.
50. Шульга М. Корупція як деструктивний фактор розвитку підприємництва на прикладі країн з перехідною економікою / Шульга М // Науковий

- вісник Чернівецького торговельно-економічного ін-ту КНТЕУ. – Чернівці: АнТЛТД, 2002. – Вип.ІІ. Економічні науки. Ч.1.– С. 358-360.
51. Минко Е.П. Коррупция как основная причина тенизации малого бизнеса / Минко Е.П. // Проблемы розвитку малого бізнесу. Тіньовий бізнес. : друга наук.-практ. конф.: тези доп. – Львів: ЦНТЕІ, 2002. – С. 87-89.
52. Гончарук А.Я. Концепція та стратегічні напрями легалізації діяльності малих і середніх підприємств / Гончарук А.Я. // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональна політика: досвід Європейського Союзу та його адаптація до умов України: зб. наук. праць. – Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України. – 2003. – Вип.. 5 (XLIII). Ч.1. –С. 308-317.
53. Гончарук А.Я. Аналіз розвитку малого і середнього підприємництва в Україні в контексті його іллегалізації / А.Я. Гончарук // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного ін-ту КНТЕУ. Вип.1. – Чернівці: АнТЛТД, 2000. – С. 184-189.
54. Беляева А.П. Проблемы легализации бизнеса как условия вхождения в ВТО и ЕС/ Беляева А.П. // Проблемы розвитку малого бізнесу. Тіньовий бізнес: друга наук-практ. конф., 1-2 бер. 2002 р.: тези допов. – Львів: ЦНТЕІ, 2002. – С. 15-16.
55. Абрамова І.М. Легалізація бізнесу в умовах ВЕЗ та ТПР в Україні / Абрамова І.М. // Проблемы розвитку малого бізнесу. Тіньовий бізнес: друга наук.-практ. конф.: тези доповідей . – Львів: ЦНТЕІ, 2002. – С. 32-34.
56. Комарницький І. М. Концепція формування управління розвитком підприємництва та напрями активізації підприємницької діяльності в регіоні / І.М. Комарницький // Регіональна економіка. – 2000. – №4. – С. 70-77.
57. Притула О.В. Мотиваційні механізми у сфері підприємництва / Притула О.В. // Збірник наукових праць. Вип. 72. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2001. – С. 50-55.

58. Притула О.В. Посилення стимулюючої функції податків як фактор розвитку підприємництва / Притула О.В. // Соціально-економічні дослідження в перехідний період (Щорічник наукових праць). – Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2001. – №XXIV. – С. 225-233.
59. Притула О.В. Особливості формування мотиваційних механізмів підвищення ефективності господарювання у сфері підприємництва / О.В. Притула // Регіональна економіка. – 2001. – №1. – С. 112-118.
60. Табахарнюк М. О. Проблеми мотивації підприємництва, інноваційної та інвестиційної діяльності / М. О. Табахарнюк, Є. А. Ревтюк, В. П. Петренко // наук.-техн. конф. проф.-викл. складу ІФНТУНГ: тези доп. – Івано-Франківськ: “Факел”, 2001. – с. 194-195.
61. Люткевич О. М. Класифікація податків за їх стимулюючими функціями в розвитку підприємництва / О. М. Люткевич // Регіональна економіка. – 2002. – №3. – С. 147-152.
62. Концептуальний підхід до дерегулювання економіки і шляхи його реалізації в Україні / [Г.М.Білоус, М.О.Вареник, С.А. Давимука та ін.] // Регіональна економіка. – 1998. – №4. – С. 133-136.
63. Виноградська А.М. Державне регулювання малого підприємництва в Україні / Виноградська А.М. // Регіональна політика в Україні: наукові основи, методи, механізми: зб. наук. праць за матеріалами доп. міжнар. наук.-практ. конф., 21-23 травня 1998 р, м. Львів, [в трьох частинах/ відп. ред. М.І. Долішній]. – Львів: НАН України. Інститут регіональних досліджень, 1998. – Ч.І.– С. 236-240.
64. Петрович Й.М. Розмежування повноважень між органами влади в сфері регулювання малого підприємництва в Україні / Й.М. Петрович, Й.С. Ситник // Регіональна економіка. – 2001. – №3. – С. 91- 99.
65. Матеріали семінару “Державна регуляторна політика в сфері підприємництва”. – Київ: Державний Комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва, 2001. – 160 с.

66. Гамбург В.І. Реалізація регуляторної політики в механізмах конкурентної політики України / В.І. Гамбург // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного ін-ту КНТЕУ. Вип.ІІ. Економічні науки. Ч.2. – Чернівці: АнТЛТД, 2002. – С. 102-109.
67. Зварич І. Т. Регуляторна реформа і управління розвитком підприємництва в регіоні / [Зварич І. Т., Андрусак П. В., Васишин Н. Є., Петренко В. П.] // Проблеми розвитку малого бізнесу. Тіньовий бізнес: друга наук.-практ. конф.: тези доповідей – Львів: ЦНТЕІ, 2002. – С. 13-14.
68. Пронкіна Л. И. К проблеме государственного регулирования малого бизнеса в Украине / Л. И. Пронкіна, Л. А. Попова // Проблеми розвитку малого бізнесу. Тіньовий бізнес: друга наук.-практ. конф., 1-2 бер. 2002р.: тези допов. – Львів: ЦНТЕІ, 2002. – С. 40-41.
69. Регуляторна реформа на регіональному рівні: регулювання задля прогресу, процвітання та просування бізнесу // BIZPRO. –2002. – №7. – С. 13.
70. . Регуляторна політика і регуляторна реформа – важливі чинники стратегії інноваційного розвитку економіки регіонів і України / [М. О.Данилюк, В. П. Петренко, В. Д. Никифорок, В. В.Штогрин] // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. [Роль регіонів у забезпеченні стійкого розвитку національної економіки України”, 15-16 квітня, Чернівці]. – Чернівці: АНТ Лтд. – 2003.– Вип.1. – С. 222-225.
71. Петренко В. П. Про позитивні тенденції в розвитку малого та середнього підприємництва й основні регулюючі чинники цього процесу / В. П. Петренко, М.З. Семанів, П. В. Андрусак // Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного інституту: Збірник наукових праць, Вип. 4. Економічні науки. – Чернівці, 2003. – С. 239-240.
72. Турчак О. О. Регуляторна політика як засіб удосконалення стосунків в рамках “підприємництво – місцева влада”/ О. О.Турчак, Н.

- Є.Василишин, В.П.Петренко: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. [“Державне управління і регуляторна реформа в Україні: теоретичні засади і практичні результати]. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2003. – С. 20-24.
73. . Регуляторна реформа як приклад еволюційно-конструктивістського розвитку суспільства / [Пасічник О. В., Прокопенко О. Ю., Шкутяк П. З., Петренко В. П]: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. [“Державне управління і регуляторна реформа в Україні: теоретичні засади і практичні результати]. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2003 р. – С. 46-47.
74. Регуляторна реформа – інноваційний підхід до управління економікою // BIZPRO.– 2003. – №10. – С. 1-7.
75. Петросов В. В. Проблеми планування і прогнозування розвитку бізнес-середовища / В. В. Петросов // Регіональні перспективи. – 2000. – №2-3. – С. 313-315.
76. Фінагіна О. В. Роль і розвиток підприємницького середовища в економіці міста / О. В. Фінагіна // Регіональні перспективи. – 2000. – №2-3. – С. 298-299.
77. Черненко Є. В. О состоянии развития предпринимательства и проблемах улучшения бизнес-среды в Харькове / Черненко Є. В // Проблеми розвитку малого бізнесу. Тіньовий бізнес: друга наук.-практ. конф.: тези доповідей. – Львів: ЦНТЕІ, 2002. – С. 8-11.
78. Соболевський А.Р. Створення реєстраційної палати м. Івано-Франківська – приклад позитивного регуляторного впливу місцевої влади на бізнес-середовище / Соболевський А.Р.: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. [“Державне управління і регуляторна реформа в Україні: теоретичні засади і практичні результати]. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2003. – С. 72-75.
79. Вовканич С. Інформаційна парадигма регіональних суспільних систем інноваційного типу / С. Вовканич, Л.Семів. – Львів: ІРД НАН України, 2005. – 100 с.

80. Концепція адміністративної реформи в Україні / Державна комісія з проведення в Україні адміністративної реформи. – Київ: Центр політико-правових реформ, Центр розвитку Українського законодавства, 1998. - 61 с.
81. Громадські організації Івано-Франківщини – повноправні учасники стратегічного планування її майбутнього / [О. О.Турчак, М. П. Ковалів, Г. Г. Русанов, Н. Є. Васишин] // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Стратегічне планування регіонального розвитку: зб. наук. праць. Вип..5 (XLIX) / відп. ред. акад.. НАН України М.І. Долішній, – Львів: НАН України. Ін-т регіональних досліджень, 2004 – С. 8-13.
82. Про вплив громадських організацій на ефективність регуляторних актів місцевих органів державної влади і самоврядування в сфері підприємництва / Л.Р.Волосянко, Т. П.Кулик, А.Р.Соболевський [та ін.] // Науковий вісник ІФНТУНГ. – 2002 р. – №4. – С. 76-79.
83. Петренко В. Тіньова економіка в Україні: до ідентифікації причин масштабного розвитку / Петренко В // Торгівля і ринок України. Тематичний збірник наукових праць. Випуск 14. Том II. - Донецьк: ДонДУЕТ. – 2002. – С. 256-260.
84. Кращий досвід громадських слухань в Україні / Л.Шара – Київ: Фонд “Європа XXI”, 2002. – 100 с.
85. Регуляторна реформа на регіональному рівні: регулювання задля прогресу, процвітання та просування бізнесу // BIZPRO. – 2002. – №7. – С. 13.
86. Регуляторна реформа – інноваційний підхід до державного управління економікою // BIZPRO. – 2003. – №10. – С. 3-7.
87. Береславський С. Регуляторна політика: чи розпочнеться новий етап? / С. Береславський // Підприємництво в Україні. – 2003. – №4. – С. 7-9.

88. Інформаційні матеріали про стан реалізації державної регуляторної політики. – Київ: Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва, 2005. – 28 с.
89. Регуляторна реформа і проблеми управління підприємництвом / І.Т.Зварич, П. В.Андрусак, Ю. С.Півнев [та ін.] // Наукові вісті Інституту менеджменту і економіки – 2002. – №2. – С. 21-28.
90. Працівники бізнесу, громадських організацій та місцевих органів влади обговорюють проблеми економічного розвитку регіонів // BIZPRO. – 2002. – №5. – С.3.
91. Samuel C. Certo, Max E. Douglas, Stewart W. Husted. BUSINESS. Wm. C. Brown Publishers, Dubuque, Iowa. 1987. - 633 p:
92. Emery F.W., Trist E.L. The Causal Texture of Organizational Environments. Human Relations. Vol. 18 (1963),
93. Ray Jurkovich. A Core Typology of Organizational Environments. Administrative Science Quarterly. Vol. 19 (1974).
94. Drucker P. Managing in Turbulent Times. – New York: Harper&Row, 1980. – 413 p.
95. Thomas S. Bateman, Scott A. Snell. Management: Competing in the New Era. McGraw-Hill, Irwin. New York, 2002. – 611 p.
96. Круглянко А.В. Стратегія розвитку підприємництва в регіоні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. / А.В. Круглянко. – Львів: ІРД НАН України”, 2005. – 19 с.
97. Кадзума Татеиси. Вечный дух предпринимательства. Практическая философия бизнесмена / Кадзума Татеиси. – Киев: Укринтур, 1992. – 204 с.
98. Андреев С.Ю. Совершенствование организационно-экономических механизмов управления региональной экономикой / Андреев С.Ю.– СПб.: Спб ГТУ, 1998. – с.

99. Гапак Н. М. Законодавчі чинники формування інвестиційної політики як складової бізнесового клімату / Н. М. Гапак // Регіональна економіка. – 2003. – №3. – С. 71-81.
100. Гомельська В.В. Організаційно-економічні аспекти поліпшення інвестиційного клімату регіону / В.В. Гомельська // Регіональна економіка. – 2003. – №3. – С. 62-70.
101. Кулицький С.П. Формування сприятливого ділового клімату – ключова проблема Української економіки / С.П. Кулицький // Економічні реформи сьогодні. – 1999. – №27. – С. 3-13.
102. Прейгер Д. Створення сприятливого ділового клімату в Україні: роль держави і підприємців / Д. Прейгер, О. Нижник // Економічні реформи сьогодні. – 1999. – №27. – С. 30-38.
103. Бизнес-климат – тоже товар // Бизнес. – 2002. – №37(504). – С. 14-15.
104. Ковалишин П.В. Управління іноземним інвестуванням в умовах активізації підприємництва: автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. / П.В.Ковалишин. – Львів, 2002. – 19 с.
105. Васишин Н.Є. Регуляторна політика як засіб удосконалення підприємницького клімату через налагодження стосунків в рамках “підприємництво – місцева влада” / Н.Є. Васишин // Наукові вісті Інституту менеджменту і економіки “Галицька Академія”. – 2006. – №2(10). – С. 133-138.
106. Суховерхий В. Щодо ролі власності у формуванні підприємницького середовища в умовах трансформаційної економіки / Суховерхий В. : тематичний зб. наук. праць за матеріали всеукр. наук.-практ. конф. [“Підприємництво, менеджмент, маркетинг: стан та перспективи розвитку в Україні”] //Торгівля і ринок України. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2002. – Випуск 14. Том II. – 278-282.
107. Табахарнюк М. О. Вплив фактора власності на процес мотивації робочої поведінки персоналу організацій / Табахарнюк М. О., Петренко В. П.: зб. наук. праць [“Проблеми раціонального використання соціально-

- економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції”]. – Луцьк: “Надстир’я”, 2004. – Випуск Х ювілейний. №3-4. – С.162-168.
108. Ляпін Д.В. Моніторинг дотримання органами державної влади вимог законодавства України про регуляторну політику / Ляпін Д.В. – К.: Інститут Конкурентного суспільства, 2005. – 28 с.
 109. Конкурентні переваги територій у боротьбі за інвестиції. – Київ: Недержавний аналітичний центр “Інститут реформ”, 2004. – 41 с.
 110. Дослідження процедур видачі дозволів та погоджень для ведення підприємницької діяльності в м. Івано-Франківську. – Івано-Франківськ: ТЗОВ “ЕКОР”, 2003. – 91 с.
 111. Нафтовий комплекс Прикарпаття / [упоряд. Гах Й.М.]. – Київ: Наукова думка, 1994. – 200 с.
 112. «Ділова Івано-Франківщина». Презентаційний альманах Івано-Франківської області / [автор-упорядник Г. О. Соляник]. – Івано-Франківськ: РВ «Ділова Івано-Франківщина». – 288 с.
 113. Енергетика [Електронний ресурс] / Івано-Франківська обласна державна адміністрація // Офіційний веб-сайт Івано-Франківської обласної державної адміністрації. – Режим доступу: <http://www.if.gov.ua/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=728>.
 114. Державне підприємство “Прикарпаттрансгаз” [Електронний ресурс] / Каталог підприємств України // Україна сьогодні. - Режим доступу: <http://www.rada.com.ua/ukr/catalog/9222/?words=>
 115. Питома вага області в Україні [Електронний ресурс] // Головне управління статистики в Івано-Франківській області. - Режим доступу: http://stat.if.ukrtel.net/X_OBL/OBL1.HTM
 116. Григор’єв В. І. Стан, проблеми і перспективи нафтогазового комплексу України / Григор’єв В. І: матеріали 5-ї Міжнар. конф., 15-17 вересня 1998 р. /УНГА “Нафта-Газ України-98”. – Полтава, 1998. – Т.2. – С. 341-342.

117. Данилюк М.О. Організаційно-економічні основи реформування нафтогазового комплексу України / Данилюк М.О. – Київ: «Манускрипт», 1998. – 237 с.
118. Іванух Р. Стратегічні проблеми розвитку нафтогазового комплексу України / Р. Іванух // Регіональна економіка. – 2000. – №2. – С. 16 – 25.
119. Довжок Є.М. Проблеми розвитку нафтової промисловості України / Є.М. Довжок // Проблеми нафтогазового комплексу України. 1993-2002. – Львів: УНГА, 2002. – С. 69-75.
120. Менжуліна Л. Ключ – на старт! / Менжуліна Л. // Голос України, №40 (4290), 28 лютого, 2008 р.- С. 7.
121. Хватит экономить на спичках // ЭКСПЕРТ. Украинский деловой журнал. – 2007. - №44. – Режим доступу: <http://expert.ua/articles/7/0/4655/>
122. Єрмоєнко А. Спроба системного підходу / Єрмоєнко А. // «Дзеркало тижня». - №2(681), 19 січня 2008 року, – С. 2.
123. Кісь С. Я. Щодо стратегічної доцільності та умов трансформування НАК „Нафтогаз України” в сучасну інтелектуальну компанію / С. Я. Кісь, В. П. Петренко // Економіка: проблеми теорії і практики: збірник наук. праць. – Випуск 240: В 5 т. – Т.V. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – С. 1298 – 1308.
124. Лібералізація економіки і проблеми управління регіоном / [Петренко В.П., Данилюк М.О., Попадюк А. В., Манів З.О.]. – Івано-Франківськ: РАЕР, 1998. – 173 с.
125. Петренко В.П. Про взаємодію трансрегіональних галузевих структур з регіональними органами державного управління та місцевого самоврядування / В. П. Петренко, М. О. Данилюк, О. В. Пасічник // Матеріали 5-ї Міжнар. конф. [«Нафта – Газ України-98»], (Полтава, 15-17 вересня). – Полтава: УНГА, 1998. – Т.2 – 407 с.
126. Ковалко М.П. Енергетична безпека України / М.П. Ковалко // Вісник Національної газової спілки України. – 2008. – №1-2. – С. 3 – 5.

127. Автор ДАТ «Чорноморнафтогаз»: проблеми та перспективи /Автор // Нафтова і газова промисловість.– 2007. – №6. – С. 1-2.
128. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах. Наукова монографія / Петренко. В. П. – Івано-Франківськ: В-во “Нова Зоря”, 2006. – 359 с.
129. Регіональна програма підтримки і розвитку малого підприємництва в області на 2005-2006 роки. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2005. – 39 с.
130. Регіональна програма підтримки і розвитку малого підприємництва в області на 2007-2008 роки. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2006. – 43 с.
131. Досвід застосування принципу “єдиного вікна” в місцевих регуляторних актах // BIZPRO. – 2003.– №10. – С. 9.
132. Стратегічний розвиток області (2004-2007 роки), Здобутки, проблеми, перспективи (підсумки, цифри і факти) / [авт. колектив за заг. ред. В. П. Петренка]. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2008. – 58 с.
133. Щодо доцільності створення агентств регіонального розвитку на основі віртуальної організаційної структури матричного типу / М. В. Палійчук, В.В. Шкварилюк, В.В Попович [та ін.]// Регіональна економіка. – 2008. – №4. – С. 24-31.
134. Петренко В. П. та ін. Як започаткувати і розвинути власну справу?! Практичний посібник підприємця / – Івано-Франківськ: “Лілея-НВ”, 1998. – 72 с., іл.
135. Сім кроків до успішного бізнесу / Гол. ред. Васильченко Г.В. – Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2005. – 250 с., іл.
136. Підприємець та підприємництво (в шести частинах) / Івано-Франківськ: СП “МБЕРІФ-Бізнес-Центр”, 2004. – 165 с.
137. Аналітичний звіт за результатами дослідження регуляторного середовища у восьми регіонах України // BIZPRO, 2003. – 16 с.
138. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети: монографія / [за ред. З. С. Варналія]. – К.: НІСД, 2007. –768 с.

139. Словарь иностранных слов. – 9-е изд., испр., – М.: Русский язык, 1982. – 608 с.
140. Энциклопедия кибернетики: в двух томах. – К.: Главная редакция Украинской Советской Энциклопедии. – 1974. – Том 2. – 607 с., ил.
141. Мартиненко В. Соціальні системи: формування, розвиток, управління /В. Мартиненко // Вісник УАДУ при Президентіві України. – 2002. – №2. – С. 29-33.
142. Петренко В. П. Про можливості оцінки рівня використання інтелектуально-ресурсного потенціалу систем управління об'єктами господарської діяльності / В. П. Петренко, М. С. Лосева, Є. А. Ревтюк // “Регіональні Перспективи”. – 2000. – №4. – С. 25-26.
143. Петренко В. П. До визначення пріоритетного напрямку використання інтелектуального потенціалу керівника – лідера економічно-господарської системи / В. П. Петренко // Науковий вісник ІФНТУНГ. – 2001. – №1. – С. 98-101.
144. Конституція України, Закон від 29.06.98 № 254к/96-ВР: [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main>
145. Закон України «Про кабінет міністрів України» від 21.12.2006 №514-V: [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua/control/uk/publish/article/news>
146. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 28.12.2007 № : [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://dnop.com.ua/dnaop/act6263.htm?cats=>
147. Довбенко М. В. Сучасна економічна теорія (Економічна нобелелогія): Навчальний посібник / Довбенко М. В. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2005. – 336 с. – (Альма-матер).
148. Алексеєнко І. Антиподи культури управлінської діяльності / Алексеєнко І. // Вісник УАДУ. – 2002. – №2. – С. 231 – 236.

149. Медведчук С. В. Критерії раціональності в побудові фінансово-господарських відносин “держава-підприємство” / С. В. Медведчук // Регіональна економіка. – 2000. – №1. – С.27-33.
150. Медведчук С.В. Удосконалення господарських відносин між державою і підприємницькою діяльністю / Медведчук С.В. // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональні аспекти розвитку підприємництва: щорічник наук. праць. – Львів: НАН України. Інституту регіональних досліджень., 1998. – Вип. VII. –С. 15-20.
151. Медведчук С.В. Концептуальні підходи до формування фінансово-господарських відносин між державою і підприємницьким сектором економіки / Медведчук С.В. – Львів: Національна Академія наук України, Інститут регіональних досліджень, 1999. – 45 с.
152. Медведчук С. В. Організаційно-економічні і правові основи функціонування фінансово-господарських відносин “держава-підприємство” / Медведчук С. В. – Львів: Національна Академія наук України, інститут регіональних досліджень, 2000. – 68 с.
153. Варналій З.С. “Тінізація” малого підприємництва: соціально-економічні аспекти / З.С. Варналій // Банківська справа. 1997. – №1. – С. 38-43.
154. Тіньова економіка: сутність, особливості та шляхи легалізації: [Монографія / За ред.. Варналія З.С.] -
155. Долішній М.І. Моделі державного регулювання в ринковій економіці / М.І. Долішній, М.А. Козоріз // Економіка України. – 1999. – №6. – С. 13-22.
156. Підприємство в Україні: проблеми становлення і розвитку / [Долішній М.І., Козоріз М.А., Мікловда В.П., Даниленко А.С.] — Ужгород: Карпати, 1997. – 363 с.
157. Блинов А. Условія регулювання малого бізнеса / А. Блинов // Економист. – 1999. –№2. – С. 75-78.

158. Михайленко П. Проблеми контролю “тіньової” економіки в сфері господарської діяльності / П. Михайленко, Ю. Цал-Цапко // Статистика України. – 1999. – №1. – С. 22-27.
159. Михасюк І. Р. Основи та важелі державного регулювання економіки / Михасюк І.Р., Залога З. М., Сажинець С.Й. – Львів: Українські технології, 1998. – 78 с.
160. Решетніченко А. Нетрадиційні методи державного управління / А. Решетніченко // Вісник УАДУ. – 2000. – №3. – С. 374-378.
161. Козловський В. Морально-психологічний стан управлінців як критерій ефективності управління / В. Козловський // Вісник УАДУ. – 2001. – №3. – С. 64-70.
162. Озірська С. Про доцільність та потреби вивчення мотивації професійної поведінки державних службовців / С. Озірська // Вісник УАДУ. – 1997. – №3-4. – С. 44-49.
163. Малиновський В. Функції мотивації управлінської праці / В. Малиновський // Вісник НАДУ. – 2003. – №3. – С. 165-170.
164. Логунова М. Соціально-психологічні чинники культури державного управління / М. Логунова // Вісник УАДУ. – 2000. – №3. – С. 295-303.
165. Пашко Л. Організаційна культура як передумова ефективності управління людськими ресурсами / Л. Пашко // Вісник НАДУ. – 2003. – №3. – С. 170-175.
166. Нинюк М. Шляхи вдосконалення організаційної роботи щодо формування етичної культури державних службовців / М. Нинюк // Вісник УАДУ. – 1999. – №3. – С. 241-245.
167. Колтун В. Етичні виміри державної служби. Методологічний аналіз / В. Колтун // Вісник УАДУ. – 2000. – №3. – С. 310- 315.
168. Кальниш Ю. Бюрократична культура і культура бюрократії: проблеми становлення професійної бюрократії демократичного суспільства в Україні / Ю. Кальниш // Вісник УАДУ. – 2002. – №3. – С. 256 –261.

169. Труш І. Кодекс основних правил поведінки державного службовця – ще один крок на підтримку малого підприємництва / І. Труш // Право України. – 2000. – №2. – С. 71-82.
170. Рудакевич М. Кодекс етики як засіб регулювання професійної поведінки державних службовців / М. Рудакевич // Вісник УАДУ. – 2002. – №1. – С. 291-297.
171. Посилення співпраці між Україною та ЄС щодо утвердження верховенства права в Україні. Аналітична доповідь та рекомендації / [Колектив авторів. Під заг. редакцією І. Солоненко]. – Київ: Вид-во “К.І.С.”. – 2006. – 159 с.
172. Державне управління: Теорія і практика / [за заг. ред. В.Б. Авер’янова]. – Київ: Юрінком-Інтер. – 1998. – 432 с.
173. Мартиненко В. Трансформація інвестиційних ресурсів в епоху становлення інтелектуально-інформаційної економіки / В. Мартиненко // Вісник УАДУ. – 2002. – №4. – С. 122-133.
174. Алексєєв І. В. Стратегії розвитку підприємств і державне регулювання економіки: Монографія / Алексєєв І. В. – Київ: Вид-во УАДУ, 1998. – 204 с.
175. Бальцерович Л. Свобода і розвиток. Економія вільного ринку / Л. Бальцерович; [пер. з польськ. А. Павлишин]. – Львів: “Арсенал”, 2000. – 332 с.
176. Попов Ю.Н. Теневая экономика в системе рыночного хозяйства: Учебник./ Ю.Н. Попов, М.Е. Тарасов . – М.: Дело, 2005. – 240 с.
177. William L. Miller, Ase B. Grodeland, Tatyana Y. Koshechkina. Are the People Victims or Accomplices? The Use of Presents and Bribes to Influence Officials in Eastern Europe / Discussion Papers #6. Published in 1998 by the Local Government and Public Service Reform Initiative (affiliated with the Open Society Institute). – Budapest, 1998. – 52 p.

178. Dubois P. H. "A Test Dominated Society: China 1115 BC – 1905". In *Testing Problems in Perspective*. Ed. A. Anastasi. American Council on Education, 1964.
179. Зейдлер Г.Л. Політична думка стародавнього світу: (правові доктрини імперіалізму) / Зейдлер Г.Л. – Львів: Вид-во Львівського ун-ту, 1959. – 343 с.
180. Чжень-Лунь. Об управлени / Чжень-Лунь. // Древнекитайская философия. Эпоха Хань. – М.: Наука. Гл. ред. Восточн. лит., 1990. – 372 с.
181. Кредисов А. И. История учений менеджмента / Кредисов А. И. – Киев: ВИРА-Р, 2000. – 336 с.
182. George C. Vaillant. AZTEKOVE. Puvod, vzestup a pad naroda Azteku. (Z americkeho originalu „Aztecs of Mexico” – 1962. Trans. V. Sole) – Praha: Stitni tiskarna, 1974. – s. 256.
183. Ernest Dale. Management: Theory and Practice (second edition). – McGraw-Hill Book Company. New York, 1969. – 786 p.
184. Weber M. The Theory of Social and Economic Organization. Ed. and trans. A. M. Henderson and T. Parsons/ (Original work published in 1923). New York: Free Press, 1964.
185. Закон України “Про державну службу” від 16.12.1993 №3723: [Електронний ресурс] / Режим доступу: www.rada.gov.ua
186. Coats B. A. W. Economics as a Profession in the Sociology and Professionalisation of Economics. British and American Economics Essays, Vol. II, London and New York: Routledge, 1993. – P. 395-418.
187. Lees D.S. The Economic Consequences of the Professions. – London: Institute of Economic Affairs, 1966.
188. Хмиль Ф. О путях формирования менеджмента в Украине / Ф. Хмиль // Экономика Украины. – 1996. – №11. – С. 92-94.

189. Дмитренко Г.А. Механизм мотивации высокопроизводительного труда в рамках системного управления трудовым коллективом / Дмитренко Г.А. – К.: Знання, 1991. – 96 с.
190. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организацию / Дмитренко Г.А. – Киев: МАУП, 1998. - 188 с: ил.
191. Deary J.J. A (Latent) Big-Five Personality Model in 1915? A Reanalysis of Webb's Data. *Journal of Applied Psychology* 71, - 1996. - #5. – pp. 999-1005.
192. Burrick M,R, Mount M.K. The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-analysis. *Personal Psychology* 44. – 1996. – pp. 1-26.
193. Hogan R.T. The Role of Big Five Personality Traits' in Executive Selection. In Curphy G.J. *The Role of I/O Psychology in Executive Assessment and Development (chair)*. – The 15th Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology. – New Orlean, LA 2000.
194. Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy. *Leadership. Enhancing the Lessons of Experience*. – Boston: McGraw-Gill, Irwin, 2002. – P. 604.
195. БІБЛІЯ або КНИГИ СВЯТОГО ПИСЬМА СТАРОГО Й НОВОГО ЗАПОВІТУ. UKRAINIAN BIBLE. – United Bible Societies, 1990 – 100M – V053. – 296 с.
196. Петренко В.П. Розробка тривимірної моделі оцінки і підбору кадрів для структур управління соціально-економічним розвитком регіону / Петренко В.П. // Соціально-економічні та екологічні проблеми розвитку адміністративних районів: наук.і доп. міжнар. наук.-практ. конф., 17-18 квітня 1997 р., Тернопіль – Львів: ІРД НАН України.– 1997. Ч.ІІ, с. 125-132.
197. Примірний перелік загальних критеріїв та показників роботи якості роботи державного службовця [Електронний ресурс] / Додаток до Наказу №122 від 31.10.2003 Головного управління державної служби України. Режим доступу: www:guds.gov.ua

198. Шмельдерс Г. Підприємець в економіці і суспільстві / Шмельдерс Г. // Творчий характер дії (про талант підприємця). – Віттенберг: Науман, 1978. – 214 с.
199. Петер Х. Верхан. Підприємець. Його економічна функція та суспільно-політична відповідальність / Петер Х. Верхан. – Київ: АО “Кодр”, 1994. – 60 с.
200. Helmut Leipold. Eigentum und wirtschaftlich-technischer Fortschritt. Eine Dogmenhistorische und systemvergleichende Studie. – Köln. 1983.
201. Клапгам Рональд. Власність і ринкова економіка / Клапгам Рональд. – К.: ”Заповіт”, 1996. – 48 с.
202. Willgerodt Hans. Eigentumsordnung. Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, Bd. 2, Stuttgart u. A., 1980. S. 175-189.
203. Streit Manfred E. Theorie der Wirtschaftspolitik, 4., neubearb. U. Erw. Aufl., Dusseldorf. 1991. S. 207-227.
204. Laurie J. Mullins. Management and Organisational Behaviour. Fourt Edition. – Pitman Publishing. London. 1996. – P. 810.
205. Скотт Д. Г. Конфликты и пути их преодоления / Скотт Д. Г– К.: Внешторгиздат, 1991.– 191 с.
206. Петренко В.П. До створення моделі типової управлінської пари соціотехнічних систем / Петренко В.П. // наук.-техн. конф. професорсько-викладацького складу університету: тези доп.. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 1995. – С. 110.
207. Петренко В.П. Про можливості оцінки рівня використання інтелектуального потенціалу систем управління об’єктами господарської діяльності / В.П. Петренко, М.С. Лосева, Є.А. Ревтюк // Регіональні перспективи. – 2000. – №4. – С. 25-26.
208. Философский словарь [под ред. И. Т. Фролова]. – 5-е изд. – М.: Политиздат, 1987. 590 с.
209. Гегель. Философия истории / Гегель. // Антология мировой философии: сборник философских текстов. Т.1. Ч.3. – К.: 1992. – С. 139-204.

210. Стігліц Е.Дж. Економіка державного сектора / Стігліц Е.Дж.; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський]. – Київ: Основи. – 1998. – 720 с.
211. Блауг М. Економічна теорія в ретроспективі / М. Блауг; [пер. з англ. І. Дзюб]. – Київ: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 670 с.
212. Edvinsson L. Developing Intellectual Capital at Skandia. “Long Range Planning”, Vol.30(3), 1997. P.366-373.
213. Україна – інтелект нації на межі століть: кол. монографія / [керівник авторського колективу В. К. Врублевський]. – К.: Інформаційно-видавничий центр «Інтелект», 2000. – 516 с.
214. Great Thinkers of the Eastern World. The major thinkers and the philosophical and religious classics of China, India, Japan, Korea, and the world of Islam. Edited by Ian P. McGreal. – HarperCollins Publishers, Inc., New York, 1995. – 505 p.
215. Мочерний С.В. Сутність та структура інтелекту нації / Мочерний С.В. // Національна еліта та інтелектуальний потенціал України: матеріали міжнар. конф. – Львів, 1996. – С. 36.
216. Україна – інтелект нації на межі століть: кол. монографія / [керівник авторського колективу В. К. Врублевський]. – К.: Інформаційно-видавничий центр «Інтелект», 2000. – 516 с.
217. Дубинський А. Г. Интеллект: определение понятия (тезисы). Днепропетровский государственный университет. 13.05.2002: [Електронний ресурс] / Режим доступу: alex2000@hotmail.com, <http://www.dubinsky.nm.ru>
218. Кэ де Ври Манфред. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / Кэ де Ври Манфред; [пер. с англ.]. – М.: Альпина Паблицер. 2003. – 311 с.
219. Стайн Д. Расширение возможностей интеллекта / Стайн Д.; [пер. с англ.]. – М.:Изд-во Эксмо. 2002. – 384 с.
220. Бьюзен Т. Суперинтеллект / Бьюзен Т. ; [пер. с англ. Ю.Е. Андреева]. – Мн.: ООО «Попурри», 2005. – 400 с.; ил.

221. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. Пособие / Карпов А.В – М.: Гардарики, 2004. – 584 с.: ил.
222. Чукут С.А. Генеза духовної культури (управлінський вимір): Монографія / Чукут С.А. – К.: – Видавництво УАДУ, 1999. – 256 с.
223. Орбан-Лембрик Л.Є. Психологія управління: Навчальний посібник / Орбан-Лембрик Л.Є. – Івано-Франківськ: «Плай», 2001. – 695 с.
224. Василюшин Н.Є.. До уточнення поняття “інтелектуальний ресурс” з метою його адекватної оцінки і врахування в процедурах стратегічного планування економічного розвитку регіональних соціально-економічних систем / [Н. Є. Василюшин, Д. В. Тимошенко, І. В. Фіщук, В. П. Петренко] // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інноваційно-інвестиційне забезпечення стратегії розвитку регіону: зб. наук. праць,. Випуск 5 (61) / НАН України. Інститут регіональних досліджень. – Львів: 2006. – С. 250-259.
225. Бронштейн И. Н. Справочник по математике / И. Н. Бронштейн, К. А. Семендяев. – М.: «НАУКА», 1964. – 608 с.; ил.
226. Щокін Г. В. Практична психологія менеджменту: Як роботи кар’єру. Як будувати організацію: Науково-практичний посібник / Щокін Г. В. – К.: Україна, 1994. – 399 с.
227. Практическая психодиагностика. Методики и тесты / [Редактор-составитель Райгородский Д. Я.]. – Самара: Издательский Дом «БАХРАХ-М», 2002. – 672 с.
228. Дзвінчук Д. І. Психологічні основи ефективного управління: Навч. посібник / Дзвінчук Д. І. – К.: ЗАТ «НІЧЛАВА», 2000. – 280 с.
229. Дзвінчук Д. І. Психологія управління: Практикум / Д. І. Дзвінчук, В. І. Малімон – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2007. – 244 с.
230. Шевчук Л.Т. Соціальна географія: Навч. посібник / Шевчук Л.Т – К.: Знання, 2007. – 349 с.
231. Інвестиційний рейтинг регіонів України. – Київ: Недержавний аналітичний центр “Інститут Реформ”. – 2003. – 52 с.

232. Рейтинг міст і регіонів України. – Київ: Недержавний аналітичний центр «Інститут Реформ». – 2005. – 66 с.
233. Табахарнюк М. О. Івано-Франківський бізнес-центр як важливий чинник активізації використання регіонального інтелектуально-ресурсного потенціалу / М. О. Табахарнюк, О. В. Пасічник, В. П. Петренко // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ: зб. наук. пр. за матеріалами XIII міжнар. наук.-практ. конференції. Вип. II. Економічні науки. У 2-х ч. – Чернівці: АНТ Лтд., 2002. – Ч. II. – С. 137-140.
234. Міжнародний досвід сприяння місцевих органів влади розвитку малого бізнесу і шляхи його впровадження: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 вересня, 1999 р. – Івано-Франківськ: «Екор», 1999. – 145 с.
235. Стратегія економічного і соціального розвитку Івано-Франківської області до 2011 року. – Івано-Франківськ: Івано-Франківська обласна державна адміністрація. – 2004. – 65 с.
236. Стратегія економічного та соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2007. – 60 с.
237. Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» від 11.09.2003 №1160-15. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.licasoft.com.ua>
238. Організаційна поведінка / [Дон Гелрігел, Джон В. Слокум-молодший, Ричард В. Вудмен та ін.; пер. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицка, Н. Гайдукевич]. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 726 с.
239. Петренко В. П. До визначення шляхів оптимізації тристоронніх стосунків держави, виробників і споживачів з використанням закономірностей парето-ефективного ринку / В. П. Петренко // Науковий вісник ІФНГУНГ. – 2002. – №4. – С.71-76.
240. Петренко В.П. Регуляторна реформа як інноваційна управлінська технологія використання інтегрального інтелекту соціальних груп з

- різноорієнтованими інтересами / Петренко В.П. : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. [“Державне управління і регуляторна реформа в Україні: теоретичні засади і практичні результати”. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2003 р. – С. 26-30.
241. Василюшин Н.Є. Щодо необхідності формування позитивних стосунків “влада-бізнес-споживачі” в процесі реалізації стратегічного плану регіонального розвитку / Василюшин Н.Є. : матеріали І-ї обласної наук.-практ. інтернет-конф. [“Стратегія економічного і соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року”]. – Івано-Франківськ: Вид-во ІФНТУНГ “Факел”. – 2007. – С. 61-64.
242. Вивчення ринку праці у десятих областях України. Жовтень 2004 р. – лютий 2005 р. – Київ: Представництво Європейської Комісії в Україні та Білорусі, Міжнародна організація з міграції, Організація з безпеки та співробітництва в Європі. – 144 с.
243. Інструментарій місцевого економічного розвитку. Початок роботи: підготовка та планування місцевого економічного розвитку. – Київ: Агентство США з міжнародного розвитку. Регіональна місія в Україні, Молдові та Білорусі. – 144 с.
244. Довідник організацій, що сприяють місцевому розвитку. – Київ: Проект Агентства США з міжнародного розвитку, 2006. – 64 с.
245. Стратегічний маркетинг пріоритетних напрямків розвитку Івано-Франківщини (організаційно-методичні засади): наук.-практ. посібник / [за ред. В. П. Петренка]. – Івано-Франківськ: АЕРІФ, Лілея-НВ, 2006. – 96 с.
246. Стратегічний розвиток області (2004-2007 роки). Здобутки, проблеми, перспективи (підсумки, цифри і факти) / [В.В. Шкварилук, В.В. Попович, С. Г. Шкунда та ін.]. За заг. ред. В. П. Петренка. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2008. – 58 с.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Склад Івано-Франківської обласної робочої групи Проекту BIZPRO
“Регуляторна реформа в Україні” (USAID)

Прізвище, ім'я, по-батькові	Місце роботи	Посада
1. Андрусак П. В.	Науковий консультант Проекту	Радник депутата ВРУ
2. Васильченко Г. В.	НГО “Ділові ініціативи” (м. Івано-Франківськ)	Голова Правління, к. е. н., доцент кафедри УРЕР ІФНТУНГ
3. Вінтоняк М. І.	Коломийський міськвиконком	Перший заступник голови МВК
4. Галушак А. Е.	Івано-Франківський міськвиконком	Завідувач юридичного відділу МВК
5. Зварич І. Т.	Івано-Франківська облдержадміністрація	Заступник голови ОДА, к. е. н.
6. Квочак В. М.	Івано-Франківська облдержадміністрація	Заступник начальника управління ОДА
7. Кінаш І. В.	Івано-Франківська міська рада	Секретар ради
8. Козаков О. С.	НГО “Агентство економічного і соціального розвитку Рогатинщини”	Голова правління агентства
9. Кулик Т. П.	Науковий консультант Проекту	Доцент кафедри УРЕР ІФНТУНГ
10. Летюк В. М.	ДПА в області	Заступник голови ДПА
11. Маркович Г. Б.	Івано-Франківська облдержадміністрація	Заступник начальника управління
12. Марунчак М. М.	Рогатинська районна рада	Заступник голови ради
13. Мицан М. П.	Івано-Франківський міськвиконком	Начальник відділу промисловості МВК
14. Насадюк В. В.	Надвірнянська райдержадміністрація	Заступник голови РДА
15. Оліградський М. Д.	Коломийська міська рада	Секретар ради
16. Півнев Ю. С.	Івано-Франківська облдержадміністрація	Начальник головного управління економіки
17. Петренко В. П.	Науковий консультант Проекту	Завідувач кафедри УРЕР ІФНТУНГ
18. Русанов Г. І.	НГО “Асоціація економічного розвитку Івано-Франківщини”	Директор правління асоціації
19. Рубановський К. О.	Науковий консультант Проекту	Приватний адвокат
20. Семанів М. З.	ДПІ м. Івано-Франківська	Заступник голови ДПІ
21. Синютка О. М.	Івано-Франківський міськвиконком	Заступник голови МВК
22. Соболевський А. Р.	Івано-Франківський міськвиконком	Начальник відділу МВК
23. Федюк В. М.	НГО “Асоціація економічного розвитку Коломийщини”	Голова правління асоціації
24. Шкрумеляк М. С.	Надвірнянська райдержадміністрація	Начальник управління РДА
25. Штогрин В. В.	Рогатинська райдержадміністрація	Заступник голови РДА
26. Яворський Д. В.	НГО “Прикарпатське агентство реконструкції та розвитку” (м. Яремча)	Директор агентства

ДОДАТОК А

Таблиця А.2

Перелік суб'єктів підприємницької діяльності Івано-Франківщини в сфері нафтогазовидобутку, переробки та супутніх послуг
(власне опрацювання автора)

№	Назва підприємства	Код ЄДРПОУ	Місце реєстрації	Вид діяльності в галузі
1	2	3	4	5
1	ТзОВ «ІНВЕП»	13641158	м. Івано-Франківськ	Технологічний супровід бурових робіт
2	НТЦ «Буріння»	13651851	м. Івано-Франківськ	Виробництво бурових інструментів
3	ЗАТ «Регіони»	30980317	м. Івано-Франківськ	Буріння нафтогазових свердловин та видобуток нафти і газу
4	ЗАТ «КапіталОйл Україна»	270758383	м. Івано-Франківськ	Буріння нафтогазових свердловин та видобуток нафти і газу
5	ЗАТ «Богородчанинафтогаз»	270758383	м. Івано-Франківськ	Видобуток нафти і газу та розробка нафтогазових свердловин
6	ЗАТ «Рожнятівнафтогаз»	276545396	м. Івано-Франківськ	Видобуток нафти і газу та розробка нафтогазових свердловин
7	ТзОВ «Бурова техніка»	31524007	м. Івано-Франківськ	Виробництво бурових інструментів
8	ТзОВ «БСББ»	13661588	м. Івано-Франківськ	Виробництво бурових інструментів
9	ТзОВ КП «ВГК»	22167717	м. Івано-Франківськ	Торгівля хімічними реагентами для буріння та видобування нафти і газу
10	КП «Нафтохім»	23651876	м. Івано-Франківськ	Торгівля хімічними реагентами для буріння та видобування нафти і газу
11	ЗАТ «Галнафтохім»	27864389	м. Івано-Франківськ	Торгівля хімічними реагентами для буріння та видобування нафти і газу

Продовження додатку А

1	2	3	4	5
12	ПП «Долякт»	23801576	м. Івано-Франківськ	Торгівля хімічними реагентами для буріння та видобування нафти і газу
13	СКТЬ «Надра»	135634765	м. Івано-Франківськ	Виробництво бурового інструменту та обладнання
14	ТзОВ «Карпатський екологічний центр»	24346865	м. Івано-Франківськ	Розробка екологічних технологій в нафтогазовидобуванні
15	ТзОВ «ГазОйлКарпати»	13597654	м. Івано-Франківськ	Видобування та буріння нафтогазових свердловин
16	ТзОВ «ДАК-Технологія»	2201908987	м. Івано-Франківськ	Технологічний супровід бурових робіт
17	КП «Нафтохімзавод»	13568632	м. Івано-Франківськ	Виробництво хімічних реагентів для буріння та видобутку
18	Фірма «Барва»	232763876	м. Івано-Франківськ	Поверхнево-активні речовини для видобутку та буріння
19	ТзОВ «Барвахім»	135438769	м. Івано-Франківськ	Виробництво хімічних реагентів для буріння та видобутку
20	СП «УкрКарпатОйл Лтд.»	23152126	м. Івано-Франківськ	Видобуток нафти і газу
21	ТзОВ «Оріана-Галев»	30908987	м. Івано-Франківськ	Виробництво та торгівля хімічними реагентами
22	КНВП «Бурсервіс»	13642102	м. Івано-Франківськ	Буріння нафтогазових свердловин
23	НВФ «Потенціал»	27563945	м. Івано-Франківськ	Виробництво інструменту для буріння та видобутку
24	ВАТ «Калушбурмаш»	13423874	м. Івано-Франківськ	Виробництво бурових інструментів
25	ВАТ «ЛУКОР»	265429874	м. Калуш	Виробництво хімічних реагентів для буріння та видобутку

Продовження додатку А

1	2	3	4	5
26	ТзОВ «Будсервіс»	245634804	м. Калуш	Виробництво бурового інструменту та обладнання
27	ТзОВ «Полікем»	265890765	м. Калуш	Виробництво бурового інструменту та обладнання
28	ТзОВ «Хемосіл»	31532026	м. Калуш	Виробництво та торгівля хімічними реагентами
29	ЗАТ «КарпатОйл»	265434097	м. Надвірна	Видобуток нафти і газу та розробка нафтогазових свердловин
30	ВАТ «Західзакордоннафто-газбуд»	13685567	м. Надвірна	Спорудження нафтових об'єктів та їх експлуатація
31	ТзОВ «Оріон»	236548076	м. Надвірна	Виробництво хімічних реагентів для буріння та видобутку
32	ТзОВ «Інтербуд Лтд.»	30895028	м. Надвірна	Технологічний супровід бурових робіт
33	ЗАТ «Дельта»	276518532	м. Коломия	Буріння нафтогазових свердловин
34	ВАТ «Живиця»	13552508	м. Долина	Виробництво хімічних реагентів для буріння та видобутку нафти і газу
35	ТзОВ «Соснина»	30906118	м. Тисмениця	Поверхнево-активні речовини для видобутку та буріння
36	ЗАТ «Поліком»	276398006	м. Брошнів	Виробництво хімічних реагентів для буріння та видобутку

Дані про узагальнені показники діяльності підприємств всіх категорій в нафтогазовій галузі економіки
Івано-Франківської області за період 2003-2007 років
(власне опрацювання автора)

№	Зміст показника	Роки														
		2003			2004			2005			2006			2007		
		Всього	Малі і середні	Малі і середні	Всього	Малі і середні	Малі і середні	Всього	Малі і середні	Малі і середні	Всього	Малі і середні	Малі і середні	Всього	Малі і середні	Малі і середні
1	Загальна кількість підприємств	138	94	130	103	134	109	143	117	153	128					
2	Чисельність зайнятих працівників	12229	452	10629	595	10442	758	8156	612	5366	754					
3	Надходження до бюджетів всіх рівнів	2009,8	818,2	4213,5	-	4817,6	-	17995,1	221,3	20440,4	647,6					

**Основні показники функціонування підприємств - суб'єктів підприємницької діяльності Івано-Франківської області
в сфері видобування корисних копалин за період 2001 – 2007 роки**
(власне опрацювання автора)

Роки	Категорія підприємств	Кількість підприємств:		Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг (без ПДВ, акцизу), тис. грн.	Операційні витрати на виробництво продукції, робіт, послуг, тис. грн.	Середньо-облікова чисельність всіх працівників, осіб	Фонд оплати праці - всього, тис. грн.	Середньомісячна заробітна плата всіх працівників, грн.	Валові інвестиції в основний капітал, здійснені у звітному році, тис. грн.
		всього,	у т. ч. малих обсягів						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2001 рік	Всього, в т. ч.:	7308	5135	6147191,2	3111549,0	175427	467049,3	221,86	-
	промисловість, в т. ч.:	1460	1063	2198916,9	2021021,5	80416	259962,2	269,39	-
	добувна промисловість, в т. ч.:	28	25	31515,3	25166,8	1614	6994,7	361,15	-
2002 рік	малими підприємствами.	19	16	5503,4	4645,1	253	941,0	309,95	-
	Всього, в т. ч.:	7503	5278	6758033,0	3128843,3	161525	520983,7	268,78	560559,7
	промисловість, в т. ч.:	1517	1105	2505333,3	2005955,7	72707	289496,9	331,81	409582,6
2003 рік	добувна промисловість, в т. ч.:	26	20	34415,3	31062,7	955	5327,6	464,89	5778,5
	малими підприємствами.	19	13	5880,2	5376,5	273	1192,4	363,98	229,9
	Всього, в т. ч.:	8013	5434	11709814,0	11404236,1	146908	584526,4	331,57	626958,5
2004 рік	промисловість, в т. ч.:	1602	1114	3658456,4	3498737,3	65295	318666,5	406,70	360107,0
	добувна промисловість, в т. ч.:	29	16	35405,8	32737,2	793	5080,3	533,87	5121,6
	малими підприємствами.	23	10	2894,3	3068,6	160	604,6	314,90	170,2
2004 рік	Всього, в т. ч.:	7938	5322	17358295,5	17516811,8	136961	694075,4	422,31	1015768,2
	промисловість, в т. ч.:	1642	1094	6247800,2	6136738,6	61086	370926,7	506,02	533860,0
	добувна промисловість, в т. ч.:	36	23	70703,3	75150,1	1568	8996,2	478,11	5257,9
	малими підприємствами.	27	14	5114,9	4933,6	184	911,9	413,00	889,4

Продовження додатку Б.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. ік	Всього, в т. ч.:	8139	5263	14966557,2	14913132,4	132021	917863,2	579,37	1162302,6
	промисловість, в т. ч.:	1607	1038	6360889,1	6386099,9	59095	491979,4	693,77	451154,9
	добувна промисловість, в т. ч.:	42	24	79577,1	81449,6	1361	10884,8	666,47	6063,7
	малими підприємствами.	34	16	9443,1	9604,4	220	1723,9	652,99	794,9
2006 рік	Всього, в т. ч.:	8345	5089	21888046,7	21716316,4	127920	1148960,1	748,49	2194220,6
	промисловість, в т. ч.:	1605	984	10836477,7	10743996,4	57054	593387,0	866,70	752869,0
	добувна промисловість, в т. ч.:	42	22	114884,7	115290,7	933	10191,8	910,31	30924,7
	середніми підприємствами, малими підприємствами.	6	6	103137,0	103334,3	707	7999,4	942,88	30545,6
2007 рік	Всього, в т. ч.:	8451	5074	21626119,6	21325747,4	122884	1434380,2	972,72	3098429,1
	промисловість, в т. ч.:	1641	969	9122077,6	8953262,8	55145	757861,7	1145,26	1241036,0
	добувна промисловість, в т. ч.:	51	15	62570,3	64707,0	746	11948,6	1334,74	31747,4
	середніми підприємствами, малими підприємствами.	6	6	56612,3	57108,5	615	10490,3	1421,45	30408,3
		45	9	5958,0	7598,5	131	1458,3	927,67	1339,1

Основні показники функціонування підприємств - суб'єктів підприємницької діяльності Івано-Франківської області в сфері переробки нафти і газу за період 2001 – 2007 роки
(власне опрацювання автора)

Роки	Категорія підприємств	Кількість підприємств:		Обсяг реалізованої продукції, послуг (без ПДВ, акцизу), тис.грн.	Операційні витрати на виробництво продукції, робіт, послуг, тис.грн.	Середньо-облікова чисельність всіх працівників, осіб	Фонд оплати праці - всього, тис. грн.	Середньо-місячна заробітна плата всіх працівників, грн.	Валові інвестиції в основний капітал, здійснені у звітному році, тис. грн.
		всього,	у т. ч. малих обсяги						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2001 рік	Всього, в т. ч.:	7308	5135	6147191,2	3111549,0	175427	467049,3	221,86	-
	промисловість, в т. ч.	1460	1063	2198916,9	2021021,5	80416	259962,2	269,39	-
	переробна промисловість, в т.ч.	1388	996	1683446,6	1748976,3	67916	203634,0	249,86	-
	малі підприємства, в т.ч.	1180	797	126874,6	115115,6	10171	17805,7	145,89	-
	нафтопереробка:	4	3	218426,8	62421,6	1635	11034,1	562,39	-
	малими підприємствами,	2	1	*	*	*	*	*	-
	нафтохімічне виробництво:	84	63	326139,8	575453,3	12030	57554,8	398,69	-
малими підприємствами.	68	47	11707,2	11811,6	508	1191,0	195,37	-	
2002 рік	Всього, в т. ч.:	7503	5278	6758033,0	3128843,3	161525	520983,7	268,78	560559,7
	промисловість, в т. ч.	1517	1105	2505333,3	2005955,7	72707	289496,9	331,81	409582,6
	переробна промисловість, в т.ч.	1438	1035	2000393,0	1750602,0	60669	225757,8	310,09	358585,2
	малі підприємства, в т.ч.	1238	839	145901,1	137702,4	11222	24864,3	184,64	18887,0
	нафтопереробка:	5	3	335524,3	106317,4	1644	14676,8	743,96	8480,4
	малими підприємствами,	3	1	*	*	*	*	*	*
	нафтохімічне виробництво:	98	73	535536,0	583268,7	12162	67019,2	459,21	59034,2
малими підприємствами.	78	54	17640,4	17111,6	590	1625,6	229,60	1225,7	

Продовження додатку Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2003 рік	Всього, в т. ч.:	8013	5434	11709814,0	11404236,1	146908	584526,4	331,57	626958,5
	промисловість, в т. ч.	1602	1114	3658456,4	3498737,3	65295	318666,5	406,70	360107,0
	переробна промисловість, в т. ч.	1509	1042	3046354,0	2918117,7	53149	245991,4	385,69	320406,1
	малі підприємства, в т. ч.	1319	853	172721,4	177894,1	11252	31146,5	230,67	31261,5
	нафтопереробка:	5	3	967957,2	936667,5	1686	16166,4	799,05	28043,0
	малими підприємствами,	3	1	*	*	*	*	*	*
	нафтохімічне виробництво:	109	72	625646,7	600586,8	10107	65536,1	540,35	76450,8
	малими підприємствами.	84	47	14470,3	13292,4	377	1242,5	274,65	2497,9
	Всього, в т. ч.:	7938	5322	17358295,5	17516811,8	136961	694075,4	422,31	1015768,2
	промисловість, в т. ч.	1642	1094	6247800,2	6136738,6	61086	370926,7	506,02	533860,0
2004 рік	переробна промисловість, в т. ч.	1553	1028	5350338,9	5239814,9	48235	281643,7	486,58	488540,2
	малі підприємства, в т. ч.	1368	844	226094,6	237236,3	10461	33245,7	264,84	33756,9
	нафтопереробка:	8	4	2281250,7	2276924,4	1758	19401,2	919,66	41036,0
	малими підприємствами,	6	2	*	*	*	*	*	*
	нафтохімічне виробництво:	122	81	1082465,6	1039638,1	8494	65779,6	645,35	108528,7
	малими підприємствами.	97	56	30531,9	32438,1	542	1699,1	261,24	2654,7
	Всього, в т. ч.:	8139	5263	14966557,2	14913132,4	132021	917863,2	579,37	1162302,6
	промисловість, в т. ч.	1607	1038	6360889,1	6386099,9	59095	491979,4	693,77	451154,9
	переробна промисловість, в т. ч.	1513	976	5403818,1	5412266,3	46457	376342,2	675,07	406256,4
	малі підприємства, в т. ч.	1331	794	229465,5	247902,0	9239	39726,9	358,33	25996,7
2005 рік	нафтопереробка:	7	3	1367587,7	1412688,7	1812	25843,0	1188,51	57221,8
	малими підприємствами,	6	2	*	*	*	*	*	*
	нафтохімічне виробництво:	127	79	1361568,1	1365572,4	8291	82697,2	831,19	111273,0
	малими підприємствами.	103	55	24908,4	26689,9	658	3177,7	402,44	3394,2
	Всього, в т. ч.:	8345	5089	21888046,7	21716316,4	127920	1148960,1	748,49	2194220,6
	промисловість, в т. ч.	1605	984	10836477,7	10743996,4	57054	593387,0	866,70	752869,0
	середні підприємства,	205	205	4602652,7	4537959,4	31244	315781,1	842,24	459139,4
	малі підприємства,	1393	772	267213,5	286786,1	9007	47916,5	443,33	35921,0

Продовження додатку Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	переробна промисловість, в т.ч.	1501	918	9335159,8	9199585,8	42345	423786,7	834,00	669641,4
	середні підприємства,	205	205	4602652,7	4537959,4	31244	315781,1	842,24	459139,4
	малі підприємства,	1310	727	237599,4	251135,4	7967	39577,8	413,98	33825,9
	нафтопереробка:	8	5	5054186,2	5029223,5	1808	30018,2	1383,58	127316,0
	середніми підприємствами,	1	1	*	*	*	*	*	*
	малими підприємствами,	6	3	912,0	1077,9	27	225,7	696,60	0,0
	нафтохімічне виробництво:	130	83	1438397,0	1423730,2	6126	69631,5	947,21	133181,8
	середніми підприємствами,	25	25	631395,1	616983,9	2740	26709,5	812,33	72065,4
	малими підприємствами.	104	57	24942,8	27366,9	532	3062,3	479,68	3388,4
	Всього, в т. ч.:	8451	5074	21626119,6	21325747,4	122884	1434380,2	972,72	3098429,1
2007 рік	промисловість, в т.ч.	1641	969	9122077,6	8953262,8	55145	757861,7	1145,26	1241036,0
	переробна промисловість, в т.ч.	1533	910	7771495,3	7581962,8	43052	574196,2	1111,44	1152568,6
	середні підприємства,	184	184	3917100,7	3820417,5	26078	343314,5	1097,08	387674,7
	малі підприємства, в т.ч.	1345	722	309705,5	338621,2	7923	52151,4	548,52	78223,5
	нафтопереробка:	4	2	*	*	*	*	*	*
	середніми підприємствами,	-	-	-	-	-	-	-	-
	малими підприємствами,	3	1	*	*	*	*	*	*
	нафтохімічне виробництво:	138	92	1541943,4	1490779,7	5249	78574,7	1247,46	495226,3
	середніми підприємствами,	20	20	730007,5	717577,3	1920	25874,0	1123,00	89246,1
	малими підприємствами.	117	71	48645,4	48914,6	714	4710,5	549,78	8734,2

Заувага: знак * означає, що дані наведено з дотриманням конфіденційності інформації.

**ПРИМІРНИЙ ПЕРЕЛІК
ЗАГАЛЬНИХ КРИТЕРІЇВ ТА ПОКАЗНИКІВ ЯКОСТІ РОБОТИ
ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ**

№ з/п	КРИТЕРІЇ	РІВНІ ЯКОСТІ ВИКОНАННЯ ОBOB'ЯЗКІВ ТА ЗАВДАННЯ			
		НИЗЬКІ	ЗАДОВІЛЬНІ	ДОБРИЙ	ВИСОКИЙ
1	2	3	4	5	6
1. Виконання обов'язків і завдань					
1.	Обсяг роботи, що виконується	не відповідає очікуваному, витрачає значний час	відповідає сподіванням	повністю відповідає сподіванням	перевищує сподіванням, витрачає набагато менше часу
необхідне позначити:					
2.	Якість роботи	результати потрібно постійно принципово виправляти	результати роботи майже не потребують виправлень	результатами роботи можна користуватися	результати вищої якості
необхідне позначити:					
3.	Планування роботи	низький рівень планування повсякденної роботи; в роботі допускає прояви метушні, дії часто непередумані; робота виконується нерационально із постійним порушенням термінів	вміє організувати свою роботу, робота виконується із додержанням термінів складніші завдання виконується із незначним порушенням термінів	вміє організувати свою роботу, постійно підвищує власну культуру планування; робота виконується рационально, з постійним додержанням термінів	організованість і зібраність висока; робота організовується цілеспрямовано, використовуються допоміжні засоби
2. Професійна компетентність					
4.	Професійні знання	знання поверхові, несистемні, професійні завдання самостійно вирішувати складно	володіє спеціальними знаннями, достатніми для задовільного вирішення завдань професійного характеру	володіє системними знаннями, здатний до вирішення творчих завдань професійного характеру	володіє глибокими, міцними і всебічними знаннями, має цілісне уявлення про системність; гнучкість мислення дозволяє вирішувати складні завдання теоретичного характеру у професійній сфері

1	2	3	4	5	6
необхідне позначити:					
5.	Професійні вміння і навички	розвинені недостатньо, потребує постійної сторонньої допомоги	розвинені посередньо, забезпечують необхідний рівень виконання професійних завдань при сторонній допомозі	розвинені та забезпечують необхідний рівень виконання професійних завдань	високорозвинені та забезпечують виконання практичних завдань професійного характеру на високому рівні
необхідне позначити:					
6.	Уміння формулювати точку зору (усно, письмово)	важко зрозуміти, обмежений словниковий запас, документи потрібно докорінно переробляти, незадовільно володіє державною мовою	взагалі легко зрозуміти, достатньо володіє державною мовою, має належний вибір формулювань, у документи вносяться незначні зміни	чітко і переконливо викладає думки, вільно володіє державною мовою, документи не потребують виправлень	логічно побудовані висловлення, влучний вибір належної лексики та формулювань, у документах завжди впорядковані, вільно викладені думки
необхідне позначити:					
7.	Готовність до дій, ініціатива	здебільшого пасивний, безініціативний, елементи творчого підходу до справи не проявляються; потребує постійного спонукання до роботи	працює з власної волі, проявляє ініціативу, за необхідністю, активністю і творчим відношенням до справи не виділяється	проявляє ініціативу, активний, не позбавлений творчого відношення до справи; наполегливий	ініціативний, творчо відноситься до вирішення практичних завдань, здатний генерувати обґрунтовані ідеї та пропозиції, які заслуговують на увагу і сприяє їх реалізації
необхідне позначити:					

1	2	3	4	5	6
8.	Оперативність мислення	повільно сприймає нові завдання, виявляє незадоволення у разі зміни завдання або звичайних обставин	приспосовується до нових завдань і ситуацій на роботі	сприймає нові завдання охоче, розуміє їх суть та пов'язані з ними проблеми, орієнтується у нових ситуаціях	швидко приймає нові завдання і ситуації, визначає значущі фактори та суть справи
9.	Працездатність та витривалість	працездатність низька, збільшення навантаження погіршує якість роботи, втрачає впевненість	Працездатність задовільна, збільшення навантаження, як правило, не впливає на якість роботи	працездатний, збільшення навантаження не впливає на якість роботи	працездатність висока, витримує тривале навантаження, відповідає активністю на підвищення вимог
необхідне позначити:					
10.	Відповідальність	виявляє байдужість, безвідповідальність, схильність до невиконання	виявляє почуття відповідальності нестабільно, потребує постійного контролю за виконанням	почуття відповідальності виявляє постійно	високо розвинені почуття обов'язку; виконавча дисципліна відмінна, надійний у вирішенні завдань повсякденної діяльності
необхідне позначити:					
11.	Самостійність	до прийняття самостійних рішень підготовлений недостатньо; у разі виникнення найменших проблем потребує стороннього втручання	здатний до прийняття самостійних рішень, але вони не завжди бувають обґрунтованими; у критичних ситуаціях допускає прояви нерішучості	у прийнятті рішень, як правило, самостійний; здатний аналізувати і прогнозувати події; у критичних ситуаціях здатний до рішучих дій; виконує завдання без сторонньої допомоги	високо розвинена здібність до обґрунтованого прийняття самостійних рішень; володіє навичками передбачення; в критичних ситуаціях здатний до продуманих і рішучих дій; самостійно вирішує складні проблеми
необхідне позначити:					

1	2	3	4	5	6
12.	Здатність до лідерства	якостей лідера не має і не намагається мати; у колективі непомітний	здатний позитивно впливати на людей, але у практичній діяльності цим користується рідко	здатний позитивно впливати на людей, має якості лідера	володіє високорозвинутими здібностями позитивного впливу на людей, якості лідера виявлені яскраво
необхідне позначити:					
13.	Здатність до накопичення, поновлення і творчого застосування професійного досвіду	професійний досвід накопичує і оновлює в міру еобхідності, результати вирішує лише традиційними методами, професійне новаторство не сприймає або заперечує	професійний досвід накопичує і оновлює в міру необхідності, результати діяльності не виділяються через консервативний підхід до нового, працює за шаблоном	працює над підвищенням і оновленням професійного досвіду сумлінно, результативно; має новаторські підходи у професійній діяльності	активно, цілеспрямовано, систематично і результативно працює над підвищенням професійних знань, вмінь і навичок; здатний реалізувати і підтримати нове у професійній сфері
3.Етика поведінки					
14.	Етика поведінки, стиль спілкування	рівень культури поведінки і спілкування з людьми низький, допускає елементи нетактовного грубого відношення до оточуючих; поведінка не відповідає конкретній ситуації (невпевнена, неввічлива, зухвала)	рівень культури поведінки і спілкування з людьми задовільний, але не завжди адекватний відповідній ситуації	культурний у поведінці з людьми, у спілкуванні тактовний, доброзичливий	володіє високим рівнем культури поведінки і спілкування з людьми; властива гнучкість у використанні стилів спілкування і поведінки, у критичних ситуаціях завжди поводить себе коректно і водночас з розумінням
необхідне позначити:					
15.	Співробітництво	рідко надає допомогу, часто не інформує інших	співпрацює з іншими, пропонує допомогу, регулярно інформує	плідно співпрацює з іншими, пропонує допомогу, регулярно інформує	виявляє здібності до роботи у колективі, надає цінні імпульси для досягнення спільної мети

1	2	3	4	5	6
необхідне позначити:					
16.	Дисциплінованість	систематично порушує правила внутрішнього трудового розпорядку та етики поведінки	дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку та правил етики поведінки, але час від часу потребує контролю	дисциплінований, правила внутрішнього трудового розпорядку та етики виконує без порушень	високодисциплінований, суворо та точно дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку та правил етики
необхідне позначити:					
Критерії за пунктами 17-21 заповнюються тільки для керівних працівників					
17.	Здатність до переговорів	неспроможний репрезентувати точку зору, аргументація невпевнена, непереконлива	репрезентує точку зору професійно, конкретно	репрезентує точку зору професійно, конкретно, може переконливо аргументувати	цілеспрямовано репрезентує точку зору, не ігноруючи належних контраргументів
необхідне позначити:					
18.	Уміння організувати роботу підлеглих	не сприяє впорядкуванню робочого процесу, розподіляє завдання з затримкою і недоцільно	ретельно вивчає мету і пріоритети; доцільно розподіляє робочі завдання	визначає мету і пріоритети; забезпечує регулярне інформування підлеглих; раціонально розподіляє робочі завдання	чітко визначає мету і пріоритети, оптимально організовує робочий процес, розподіляючи завдання досягає максимальної ефективності
необхідне позначити:					
19.	Професіоналізм у керівництві роботою підрозділу	нечітке, незрозуміле формулювання завдань	пояснює завдання; не завжди надає потрібну інформацію та професійні поради	чітко пояснює поставлені завдання; надає потрібну інформацію та професійні поради	роз'яснює завдання доступно, докладно; вчасно консультує
необхідне позначити:					
20.	Контроль	контроль відсутній взагалі або неефективний чи надмірний	епізодично контролює виконання поставлених завдань	систематично контролює виконання поставлених завдань	контроль здійснює вміло та не нав'язливо, результати якого ефективні

1	2	3	4	5	6
необхідне позначити:					
21.	Оцінка та заохочення співробітників	не усвідомлює досягнення та можливості працівників, не знає їх здібностей та інтересів, не підтримує заходів з підвищення кваліфікації, заважає самостійності співробітників	ознайомлений з досягненнями та можливостями працівників; намагається оцінювати здібності та поважати їх інтереси; підтримує заходи з підвищення кваліфікації	ознайомлений з досягненнями та можливостями працівників, вірно оцінює здібності та поважає їх інтереси, підтримує заходи з підвищення кваліфікації, стимулює самостійність мислення та дій	ретельно та детально вивчає досягнення та можливості працівників, цілеспрямовано стимулює їх інтереси та здібності, ефективно спонукає до самостійності мислення та дій
необхідне позначити					

**Адаптована і модифікована методика тестової діагностики
спрямованості інтелектуально-ресурсного потенціалу особистості за В.
Смейклом – М. Кучером та Б. Бассом**

Завдання 1.1.

а) прочитайте уважно пункти-твердження, що подані в опитувальнику та які мають три варіанти відповідей: А, Б, В;

б) на кожний пункт оберіть відповідь (букву), яка:

- найкраще відображає Вашу точку зору з цього питання і результати опитування (букву) запишіть в бланк запису відповідей проти номера питання в стовпчику “Найкраще відображає точку зору з цього питання”;
- найменше співпадає з вашими поглядами на конкретне твердження і результати опитування (букву) запишіть в бланк запису відповідей проти номера питання в стовпчику “Найменше відображає точку зору з цього питання”;
- якщо Вас не влаштовує ні один із трьох варіантів запропонованих відповідей, не обирайте букв взагалі і не враховуйте їх в наступних розрахунках.

Намагайтеся бути максимально правдивими. Лише Ваша щирість дасть Вам об’єктивне уявлення про власні цінності в управлінській діяльності.

ОПИТУВАЛЬНИК

- 1. Найбільше задоволення я отримую від:**
 - А. Схвалення моєї роботи;
 - Б. Усвідомлення того, що моя робота зроблена добре;
 - В. Усвідомлення того, що мене оточують друзі.
- 2. Якби я грав у футбол (волейбол, баскетбол), то хотів би бути:**
 - А. Тренером, який розробляє тактику гри;
 - Б. Відомим гравцем;
 - В. Вибраним капітаном команди.
- 3. На мою думку, кращим педагогом є той, хто:**
 - А. Виявляє інтерес до учнів і до кожного має індивідуальний підхід;
 - Б. Викликає інтерес до предмета, так що учні із зацікавленням поглиблюють свої знання з нього;
 - В. Створює у колективі таку атмосферу, в якій ніхто не боїться висловлювати свою думку.
- 4. Мені подобається, коли люди:**
 - А. Радіють виконаній роботі;
 - Б. Із задоволенням працюють в колективі;
 - В. Намагаються виконати свою роботу краще за інших.
- 5. Я хотів би, щоб мої друзі:**
 - А. Були чуйними і допомагали людям, коли в цьому виникає необхідність;
 - Б. Були вірними і відданими мені;
 - В. Були розумними та цікавими людьми.
- 6. Найкращими друзями я вважаю тих:**
 - А. З ким складаються гарні стосунки;
 - Б. На кого завжди можна покластися;

- В. Хто може досягти багато чого в житті.
- 7. Найбільше я не люблю:**
- А. Коли у мене щось не виходить;
 - Б. Коли псується стосунки з товаришами;
 - В. Коли мене критикують.
- 8. На мою думку, найгірше, коли педагог:**
- А. Не приховує, що деякі учні йому не симпатичні, насміхається і кепкує з них.
 - Б. Викликає дух суперництва в колективі.
 - В. Недостатньо знає предмет, який викладає.
- 9. У дитинстві мені найбільше подобалося:**
- А. Проводити час з друзями;
 - Б. Виконувати доручену справу.
 - В. Коли мене за щось хвалили.
- 10. Я хотів би бути схожим на тих, хто:**
- А. Досяг успіху в житті;
 - Б. По-справжньому захоплений своєю справою;
 - В. Відрізняється доброзичливістю і товариськістю.
- 11. Насамперед школа повинна:**
- А. Навчити вирішувати завдання, які ставить життя;
 - Б. Розвивати індивідуальні здібності учня;
 - В. Виховувати якості, що допомагають у спілкуванні з людьми.
- 12. Якщо б у мене було більше часу (вільного), я б з найбільшим бажанням використав його:**
- А. Для спілкування з друзями;
 - Б. Для відпочину і розваг;
 - В. Для своїх улюблених справ і самоосвіти.
- 13. Найбільших успіхів я досягаю коли:**
- А. Працюю з людьми, які мені цікаві;
 - Б. У мене цікава робота;
 - В. Мої зусилля добре винагороджуються.
- 14. Я люблю, коли:**
- А. Інші люди мене цінують;
 - Б. Відчуваю задоволення від добре виконаної справи;
 - В. Приємно проводжу час з друзями.
- 15. Коли б про мене написали у газеті, мені б хотілося, щоб:**
- А. Розповіли про якусь цікаву справу, пов'язану з навчанням, роботою, спортом, в якій мені довелося брати участь;
 - Б. Написали про мою діяльність;
 - В. Обов'язково розповіли про колектив, в якому я працюю.
- 16. Найкраще я вчився, коли викладач:**
- А. Мав до мене індивідуальний підхід;
 - Б. Зміг викликати у мене зацікавленість до предмета;
 - В. Влаштував колективні обговорення проблем, що вивчалися.
- 17. Для мене найгірше:**
- А. Образа особистої гідності;
 - Б. Невдача при виконанні важливої справи;
 - В. Втрата друзів.
- 18. Найбільше я ціную:**
- А. Успіх;
 - Б. Можливості доброї спільної роботи;
 - В. Здоровий практичний розум та кмітливість.

- 19. Я не люблю людей, які:**
 А. Вважають себе гіршими за інших.
 Б. Часто сперечаються та конфліктують.
 В. Виступають проти всього нового.
- 20. Приємно, коли:**
 А. Працюєш над важливою для всіх справою;
 Б. Маєш багато друзів;
 В. Викликаєш захоплення і усім подобаєшся.
- 21. На мою думку, керівник має бути:**
 А. Доступним;
 Б. Авторитетним;
 В. Вимогливим.
- 22. У вільний час я б із задоволенням прочитав книги:**
 А. Про те, як обирати друзів та підтримувати добрі стосунки з людьми.
 Б. Про життя видатних і цікавих людей.
 В. Про останні досягнення науки і техніки.
- 23. Якби я мав музичні здібності, то прагнув би бути:**
 А. Диригентом;
 Б. Композитором;
 В. Солістом.
- 24. Мені хотілося б:**
 А. Вигадати цікавий конкурс;
 Б. Перемогти у конкурсі;
 В. Організувати конкурс та керувати ним.
- 25. Для мене найважливіше знати:**
 А. Що я хочу зробити;
 Б. Як досягти мети;
 В. Як організувати людей для досягнення мети.
- 26. Людина має прагнути того, щоб:**
 А. Інші були нею задоволені;
 Б. Понад усе виконати своє завдання;
 В. Їй не змогли дорікати за виконану роботу.
- 27. Краще за все я відпочиваю у вільний час:**
 А. Спілкуючись із друзями;
 Б. Коли переглядаю розважальні фільми;
 В. Якщо займаюся улюбленою справою.

Таблиця Д.1

БЛАНК ЗАПИСУ ВІДПОВІДЕЙ ЗА ОПИТУВАЛЬНИКОМ

Порядкове число питання	Букви відповіді та бали до них	
	Найкраще відображає точку зору з цього питання	Найменше відображає точку зору з цього питання
	2	0
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		

Завдання 1.2.

Опрацювання матеріалів відбувається наступним чином. Якщо вказана в ключі буква (А, Б або В) занесена в стовпчик “Найкраще відображає ...”, то їй присвоюється 2 бали по даному виду спрямованості, які записуються в стовпчику “Результат” бланку таблиці-ключа проти номера ствердження. Якщо ж вона розташована в стовпчику “Найменше відображає ...”, то їй присвоюється 0 балів, що також фіксується в стовпчику “Результат” по даному виду спрямованості.

Підрахуйте кількість “2” і запишіть її внизу бланку у відповідних стовпчиках “Результат” для всіх видів спрямованості.

Підрахуйте кількість “0” і також запишіть їх внизу бланку у відповідних стовпчиках “Результат” для всіх видів спрямованості.

Якщо кількість “0” перевищує кількість “2”, то різниця між ними вираховується із числа 27.

Загальна сума всіх балів по трьох видах спрямованості повинна бути рівна 81. В протилежному випадку необхідно шукати помилку, допущену в підрахунках.

Таблиця Д.2

ТАБЛИЦЯ-КЛЮЧ ДО ОПИТУВАЛЬНИКА

	Буква виду спрямованості інтелектуальної складової					
	Особистісна (“НС”)		Соціальна (“НП”)		Творча (“НЗ”)	
	Ключ	Результат	Ключ	Результат	Ключ	Результат
1	А		В		Б	
2	Б		В		А	
3	А		В		Б	
4	А		Б		В	
5	Б		А		В	
6	В		А		Б	
7	А		В		Б	

8	В		Б		А	
9	В		А		Б	
10	В		Б		А	
11	Б		В		А	
12	Б		А		В	
13	В		А		Б	
14	В		А		Б	
15	А		В		Б	
16	Б		В		А	
17	А		В		Б	
18	А		В		Б	
19	А		Б		В	
20	В		Б		А	
21	В		А		Б	
22	Б		А		В	
23	Б		В		А	
24	В		А		Б	
25	Б		А		В	
26	Б		А		В	
27	А		Б		В	
	$\Sigma 2 \text{ "HC" } =$		$\Sigma 2 \text{ "HP" } =$		$\Sigma 2 \text{ "H3" } =$	
	$\Sigma 0 \text{ "HC" } =$		$\Sigma 0 \text{ "HP" } =$		$\Sigma 0 \text{ "H3" } =$	
	$\Sigma \text{ "HC" } =$		$\Sigma \text{ "HP" } =$		$\Sigma \text{ "H3" } =$	
	$(27-N) + (\Sigma 2 - \Sigma 0)$		$(27-N) + (\Sigma 2 - \Sigma 0)$		$(27-N) + (\Sigma 2 - \Sigma 0)$	
	$\Sigma \text{ "HC" } =$		$\Sigma \text{ "HP" } =$		$\Sigma \text{ "H3" } =$	
	$\Sigma \text{ "HC" } + \Sigma \text{ "HP" } + \Sigma \text{ "H3" } + 3N = 81$					

Завдання 1.3. Інтерпретуйте отримані результати згідно комплексної просторової моделі спрямованості особистості.

З цією метою значення координат $\Sigma \text{ "HC"}$, $\Sigma \text{ "HP"}$, $\Sigma \text{ "H3"}$ слід відкласти на відповідних осях просторової моделі. При цьому слід наголосити на тому, що з ідеальним стилем поведінки “керівник-партнер” з гармонійно розвинутими складовими особистісного, соціального і творчого інтелекту (111) відповідатиме позиція, координатами якої за спрямованостями “H3”, “HP” і “HC” є однаковими і рівними 27. Це є можливим при умові, що відповіді розподілились по спрямованості рівномірно, тобто в кожному стовпчику було відмічено по 9 відповідей оцінкою “2”, 9 відповідей оцінкою “0” і 9 відповідей було не обрано. При цій умові:

$$\Sigma \text{ "HC" } = 27 + (9-9) = \Sigma \text{ "HP" } = 27 + (9-9) = \Sigma \text{ "H3" } = 27 + (9-9),$$

тобто

$$\Sigma \text{ "HC" } = \Sigma \text{ "HP" } = \Sigma \text{ "H3" } = 27$$

Будь-яке відхилення від цього ідеалу буде спотворювати інтелектуальний і поведінковий простір особи з відповідною зміною його стилю поведінки і детермінації останньої за наведеними вище виразами.

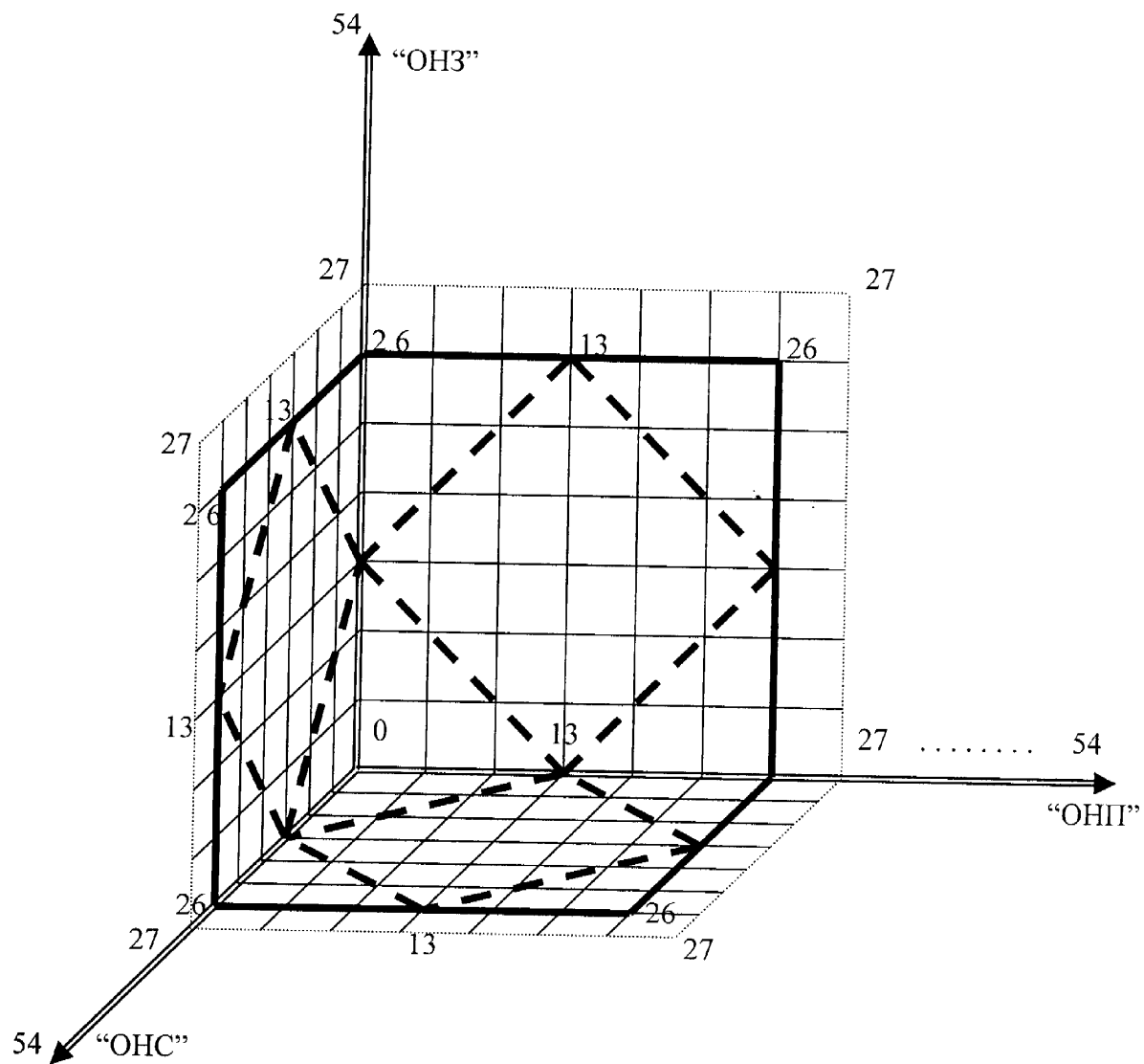


Рис. Д.1 Просторова модель для інтерпретації результатів тестування особи на предмет визначення притаманної їй інтелектуальної орієнтованості згідно комплексної просторової моделі за результатами модифікованого тесту В. Смейкла – Р. Кучера

**ЕКСПРЕС-ДІАГНОСТИКА СПРЯМОВАНОСТІ ОСОБИСТОСТІ ЗА
АДАПТОВАНИМ І МОДИФІКОВАНИМ ТЕСТОМ
В. СМЕЙКЛА – М. КУЧЕРА ТА Б. БАССА**

№ стилю	Значення складових моделі			Назва і короткий опис стилю поведінки особи	Цифрове позначення
	Σ "НЗ"	Σ "НП"	Σ "НС"		
1	≈ 13	≈ 13	≈ 13	"Центрист" . Збалансований або компромісний стиль поведінки, який є характерним для статистичної більшості практикуючих управлінців. Інтелектуальна спрямованість особистості відповідає мінімальному значенню «норми» моделі особи (службовця, керівника підприємства)	0
2	< 13	< 13	< 13	"Лінивець" . Стиль поведінки, для якого є характерним намагання уникнути будь-яких ускладнень і дій, пов'язаних з необхідністю активного впливу на партнерів з метою досягнення будь-яких результатів. Негативна інтелектуальна спрямованість – іжче «норми».	000
4	< 13	< 13	>> 27	"Егоїст" . Стиль поведінки, для якого характерне ігнорування особою як інтересів роботи, так і інтересів своїх партнерів при одночасному прагненні турбуватись вирішенням виключно особистих питань. Інтелектуальна спрямованість особи виключно особиста і не відповідає «нормі».	001
5	< 13	>> 27	< 13	"Альтруїст" . Стиль поведінки, згідно з яким, особа, не вирішуючи виробничих завдань і на шкоду собі особисто, намагається максимально задоволювати потреби і запити партнерів.. Інтелектуальна спрямованість особи виключно соціальна і не відповідає «нормі».	010
6	< 3	> 3	> 3	"Затійник" . Стиль поведінки особи, яка повністю ігноруючи інтереси роботи, намагається максимально задовольнити інтереси і потреби як своїх партнерів, так і свої особисті. Інтелектуальна спрямованість особи на соціальні та особистісні орієнтири. Не відповідає «нормі».	011
7	>> 27	< 13	< 13	"Роботоголік" . Стиль поведінки, при якому особа намагається за	100

				будь-яку ціну забезпечити успіх на роботі, ігноруючи потреби партнерів та нехтуючи власними інтересами. Інтелектуальна спрямованість особи виключно на завдання. Не відповідає «нормі».	
8	> 13	< 13	> 13	“Диктатор” . Стиль поведінки, який є характерним для осіб, що прагнуть будь-що забезпечити успішне виконання роботи, використовуючи авторитарні методи, ігноруючи інтереси партнерів з метою максимального забезпечення особистих. Інтелектуальна спрямованість особи на завдання і особисті цілі. Не відповідає «нормі».	101
9	> 13	> 13	< 13	“Жертва” . Стиль поведінки, при якому особа орієнтована на забезпечення виконання робочих завдань і задоволення інтересів партнерів при повному ігноруванні особистих. Інтелектуальна спрямованість особи на завдання і соціальні орієнтири. Не відповідає «нормі».	110
3	> 13	> 13	> 13	“Партнер” . Стиль поведінки, який слід назвати «ідеальним» і при якому особа демонструє повністю гармонізоване старання забезпечити інтереси роботи, партнерів і свої власні. Інтелектуальна спрямованість особи гармонійно розподілена між завданнями, особистісними та соціальними орієнтирами. Відповідає «ідеальній нормі».	111

Тестова методика Томаса-Кілменна для діагностики превалюючого варіанта поведінки особи в конфліктній ситуації

Завдання 1.1.

Прочитайте уважно подані нижче 30 пар стверджень і виберіть (обов'язково!) одне, що відповідає Вашій можливій поведінці у конкретній ситуації. Відповіді (як і варіанти поведінки) не можуть бути «добрими» або «поганими». Тому необхідно бути максимально щирим. Часу на відповідь слід витратити не більше 15-20 хвилин. Відповідь на кожне твердження та її щирість – дві умови, які забезпечують достовірність результатів.

ОПИТУВАЛЬНИК

1. А. Іноді я даю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення суперечливого питання.
Б. Я намагаюсь частіше підкреслювати спільне в наших з опонентом поглядах, ніж зупинятися на суперечливих моментах.
2. А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.
Б. Я намагаюся враховувати всі інтереси: як свої, так і опонента.
3. А. Як правило, я твердо відстоюю своє.
Б. Я стараюся заспокоїти іншого і, головне, - зберегти добрі стосунки.
4. А. Я намагаюся знайти компромісне рішення,
Б. Іноді я поступаюся своїми власними інтересами заради задоволення інтересів опонента.
5. А. У процесі рішення я завжди намагаюся знайти підтримку з боку опонента.
Б. Я стараюся так зробити, щоб запобігти загостренню стосунків.
6. А. Я завжди прагну запобігти неприємностям для себе.
Б. Я завжди намагаюся домогтися свого.
7. А. Як правило, я відкладаю вирішення важкого питання для того, щоб мати час все обміркувати.
Б. Я не боюся поступитися одними вигодами для отримання інших.
8. А. Як правило, я наполягаю на своєму.
Б. Я намагаюся відкрито обговорити з опонентом всі болючі для нас проблеми і питання.
9. А. Думаю, що не варто хвилюватися з приводу виникнення різниці в позиціях з опонентом.
Б. Я роблю зусилля, щоб повернути справу на свій лад.
10. А. Я твердо прагну домогтися свого.
Б. Я намагаюся знайти компромісне рішення.
11. А. Перш за все я намагаюся зрозуміти, в чому суть проблеми.
Б. Я намагаюся заспокоїти опонента і зберегти з ним добрі стосунки.
12. А. Іноді я ухиляюся від позиції, яка веде до конфронтації.
Б. Я готовий поступитися опоненту, якщо він також поступиться своїми інтересами.
13. А. Я пропоную варіант «ні нам – ні вам» (середню позицію).
Б. Як правило, я примушую опонента прийняти мої умови.
14. А. Я викладаю опоненту свою точку зору і цікавлюся його ідеями.
Б. Я намагаюся продемонструвати логічність і доцільність моєї пропозиції.
15. А. Я можу заспокоїти почуття іншого і зберегти з ним рівні стосунки.
Б. Я роблю все можливе для запобігання конфлікту.

16. А. Я намагаюся зберегти почуття іншої людини.
Б. Я намагаюся переконати іншого у вигідності прийняття моїх умов.
17. А. Як правило, я наполягаю на своєму.
Б. Я намагаюся зробити все важливе для запобігання загострення відносин.
18. А. Я згодний дозволити опоненту мати власну думку, якщо йому буде від цього легше.
Б. Я готовий поступитися опоненту, якщо він поступиться мені.
19. А. Перш за все я намагаюся визначитися в суті всіх піднятих проблем і питань, що виникли.
Б. Я прагну відкласти вирішення суперечливого питання з тим, щоб мати досить часу для його обміркування.
20. А. Я одразу ж намагаюся вирішити наші з опонентом суперечності.
Б. Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод і втрат для себе і опонента.
21. А. В ході переговорів я прагну врахувати побажання опонента.
Б. Я схильний до прямого обговорення проблеми.
22. А. Я намагаюся знайти позицію, яка лежить посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини.
Б. Я відстоюю свої бажання і наміри.
23. А. Як правило, я зацікавлений у тому, щоб задовольнити інтереси кожного з нас.
Б. Іноді я даю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення суперечливих питань.
24. А. Прагну піти назустріч опоненту, якщо його позиція занадто багато для нього значить.
Б. Я намагаюся схилити опонента до компромісу.
25. А. Я намагаюся продемонструвати іншому логіку і перевагу моїх поглядів.
Б. В ході переговорів я намагаюся бути уважним до поглядів іншого.
26. А. Я пропоную середню позицію.
Б. Я майже завжди занепокоєний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.
27. А. Часто я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечку.
Б. Якщо це може зробити іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.
28. А. Як правило, я постійно прагну домогтися свого.
Б. Щоб налагодити справу, я звичайно прагну підтримки свого опонента.
29. А. Я пропоную середню позицію.
Б. Думаю, не завжди треба хвилюватися, коли виникають розбіжності у поглядах на справу.
30. А. Я намагаюся не образити почуття іншої людини.
Б. Я завжди займаю таку позицію у суперечці, щоб знайти вірне рішення разом з опонентом.

Завдання 1.2.

Визначте превалюючий стиль поведінки в конфліктній ситуації за допомогою таблиці-ключа. Для цього необхідно зробити позначку поруч із буквою, що визначає Вашу поведінку в певній ситуації та порахувати кількість позначок для кожного типу поведінки в конфлікті. За кількістю позначок у підсумку визначають ранжований ряд варіантів поведінки особи в конфлікті.

ТАБЛИЦЯ-КЛЮЧ ДО ОПИТУВАЛЬНИКА

Номери стверджень	Типи поведінки особи у конфліктній ситуації				
	Конкуренція	Співробітництво	Компроміс	Уникнення	Пристосування
1				А	Б
2		Б	А		

3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б		А	
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б			А
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А
Σ позначок	ΣК = 0	ΣС = 9	ΣКс = 11	ΣУ = 6	ΣП = 4

**Основні дані про контингент слухачів курсів з підготовки
підприємців-початківців**

Показник	Всього	2005		2006	
		Всього	Тест	Всього	Тест
1	2	3	4	5	6
Кількість	235	114	111	121	117
Стать: жінки	95	36	35	71	70
чоловіки	169	78	76	50	47
Вік:					
20-40 років	155	80	67	75	71
40- 60 років	80	34	34	46	46
понад 60 років	-	-	-	-	-
Освіта:					
середня	60	25	21	35	35
середня-спец.	86	44	44	42	40
вища	82	44	44	38	38
вища-спец.	7	1	-	6	2
Місто	148	67	67	81	80
Село	87	47	44	40	37
Сфера бізнесу:					
виробництво	30	15	14	15	15
торгівля	82	42	40	40	36
послуги	123	57	57	66	66

Таблиця Ж. 2.

Основні дані про контингент слухачів курсів з підготовки підприємців-фахівців

Показник	Всього	2005		2006	
		Всього	Тест	Всього	Тест
1	2	3	4	5	6
Кількість	67	24	22	43	40
Стать: жінки	44	16	14	28	26
чоловіки	23	8	8	15	14
Вік:					
20-40 років	35	14	13	21	19
40- 60 років	32	10	9	22	21
понад 60 років	-	-	-	-	-
Освіта:					
ІПО	27	8	7	19	17
ІФОЦДІМ	40	16	15	24	23
Місто	43	14	13	29	27
Село	24	10	9	14	13

Таблиця Ж. 3.

Основні дані про контингент слухачів курсів з перепідготовки державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування

Показник	2006[рік	
	Всього	Тестувалось
1	2	3
Кількість	63	61
Стать: жінки;	22	22
чоловіки.	41	39
Вік: 20-40 років,	43	43
40- 60 років;	20	18
понад 60 років;	-	-
Освіта: середня;	-	-
середня-спеціальна.;	40	40
вища;	23	21
вища-спец.	-	-
Категорія: державні службовці;	-	-
працівники. органів МС.	63	61
Територія: місто	8	8
село.	55	53

**Результати вхідного тестування підприємців-початківців на визначення
превалюючих варіантів їх поведінки в конфліктних ситуаціях до
проведення занять (власне опрацювання автора)**

Показник	Всього	2005 р.						2006 р.					
		Тест	У	К	П	С	Кс	Тест	У	К	П	С	Кс
Кількість	235	111	18	39	32	9	13	117	34	37	18	16	12
Стать: жінки	95	35	11	5	11	3	5	70	23	24	12	6	5
Чоловіки	169	76	7	34	21	6	8	47	11	13	6	10	7
Вік:													
20-40 років	155	67	14	25	21	5	2	71	14	29	6	11	11
40- 60 років	80	44	4	14	11	4	11	46	20	8	12	5	1
понад 60 років	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Освіта:													
середня	60	21	7	4	6	4	-	35	13	3	11	4	4
середня-спец.	86	44	7	14	14	2	7	40	13	11	5	5	6
вища	82	46	4	21	12	3	6	40	7	22	2	7	2
вища-спец.	7	-	-	-	-	-	-	2	1	1	-	-	-
Місто	148	67	7	27	20	9	4	80	13	34	8	16	9
Село	87	44	11	12	12	-	9	37	21	3	10	-	3
Сфера бізнесу:													
виробництво	30	14	2	1	11	-	-	15	4	3	6	2	-
торгівля	82	40	7	21	11	1	-	36	16	14	3	3	-
послуги	123	57	9	17	10	8	13	66	14	20	9	11	12

**Результати вхідного тестування підприємців-фахівців на визначення
превалюючих варіантів їх поведінки в конфліктних ситуаціях до
проведення занять (власне опрацювання автора)**

Показник	Всього	2005 р.						2006 р.					
		Тест	У	К	П	С	Кс	Тест	У	К	П	С	Кс
Кількість	67	22	6	5	5	3	3	40	13	12	6	5	4
Стать: жінки	44	14	3	2	3	3	3	26	6	7	8	2	3
Чоловіки	23	8	2	2	2	1	1	14	4	2	3	2	3
Вік:													
20-40 років	35	13	4	3	3	2	1	19	5	6	4	2	2
40- 60 років	32	9	2	2	3	1	1	21	6	5	4	3	3
понад 60 років	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Освіта:													
ІПО	27	7	2	1	3	1	0	17	3	4	5	3	2
ІФОЦДІМ	40	15	5	3	3	2	2	23	5	6	5	2	5
Місто	43	13	4	3	3	2	1	27	8	6	5	4	4
Село	24	9	2	3	3	0	1	13	4	3	3	0	3

**Результати контрольного кінцевого тестування підприємців-початківців
на визначення превалюючих варіантів їх поведінки в конфліктних
ситуаціях після проведення занять (власне опрацювання автора)**

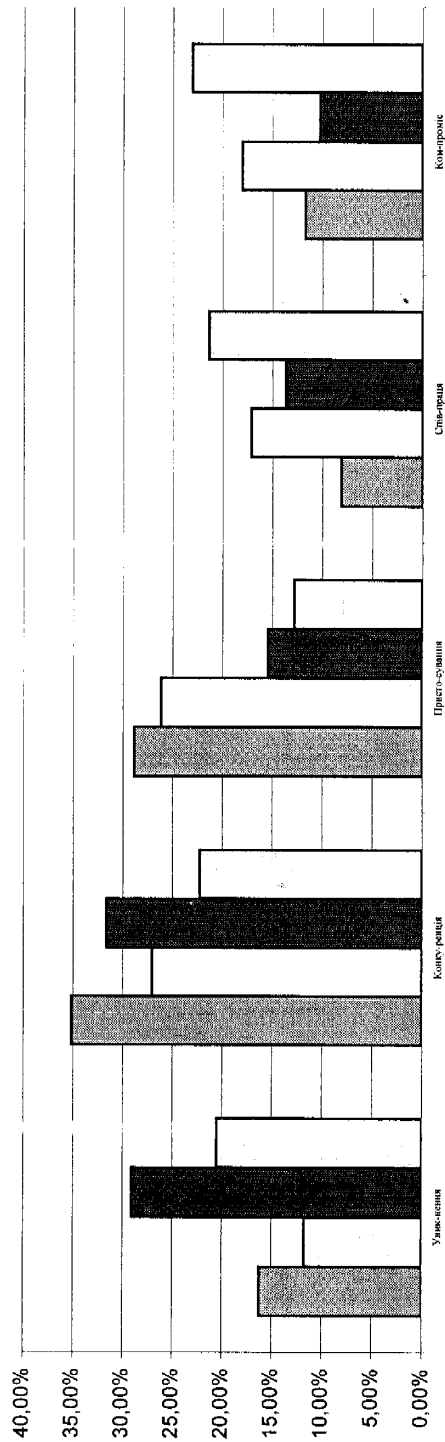
Показник	Всього	2005 р.						2006 р.					
		Тест	У	К	П	С	Кс	Тест	У	К	П	С	Кс
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Кількість	235	111	13	30	29	19	20	117	24	26	15	25	27
Стать: жінки	95	35	7	2	10	8	8	70	13	20	11	14	12
Чоловіки	169	76	6	28	19	11	12	47	11	6	4	11	15
Вік:													
20-40 років	155	67	10	15	19	12	11	71	8	19	4	22	18
40- 60 років	80	44	3	15	10	7	9	46	16	7	11	3	9
понад 60 років	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Освіта:													
середня	60	21	4	3	1	8	5	35	8	3	5	11	8
середня-спец.	86	44	5	10	10	8	11	40	12	7	5	8	8
вища	82	46	4	17	18	3	4	40	4	16	3	6	11
вища-спец.	7	-	-	-	-	-	-	2	-	-	2	-	-
Місто	148	67	5	19	18	14	11	80	7	23	8	21	21
Село	87	44	8	11	11	5	9	37	17	3	7	4	6
Сфера бізнесу:													
виробництво	30	14	-	1	8	2	3	15	3	2	4	3	3
торгівля	82	40	5	18	11	4	2	36	10	8	2	10	5
послуги.	123	57	8	11	10	13	15	66	11	16	9	12	18

Результати контрольного кінцевого тестування підприємців-фахівців на визначення превалюючих варіантів їх поведінки в конфліктних ситуаціях після проведення занять (власне опрацювання автора)

Показник	Всього	2005 р.						2006 р.					
		Тест	У	К	П	С	Кс	Тест	У	К	П	С	Кс
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Кількість	67	22	4	3	4	5	6	40	10	9	4	8	9
Стать: жінки	44	14	1	2	2	5	4	26	4	6	7	4	5
чоловіки	23	8	1	1	1	3	2	14	3	1	3	3	4
Вік:													
20-40 років	35	13	2	2	2	4	3	19	3	4	3	4	5
40- 60 років	32	9	1	1	1	3	3	21	4	2	3	6	6
Освіта:													
ІПО	27	7	1	0	1	3	2	17	2	2	3	5	5
ІФОЦДЛМ	40	15	3	2	2	5	3	23	3	4	3	5	8
Місто	43	13	2	2	1	5	3	27	5	4	4	7	7
Село	24	9	0	1	2	3	3	13	3	1	2	2	5

ДОДАТОК Ж 8

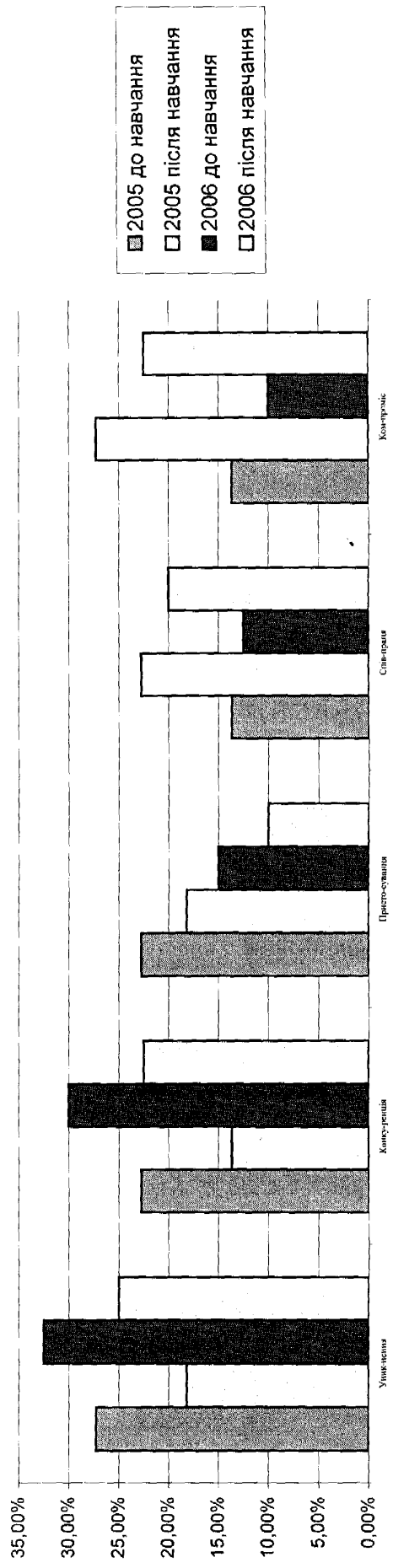
Показник	2 005р.						2 006р.						
	Всього	Тест	Уникнення	Конкуренція	Пристосування	Співпраця	Компроміс	Тест	Уникнення	Конкуренція	Пристосування	Співпраця	Компроміс
Кількість	235	111	18	39	32	9	13	117	34	37	18	16	12
Кількість	235	111	13	30	29	19	20	117	24	26	15	25	27
		100,00%	16,22%	35,14%	28,83%	8,11%	11,71%	100,00%	29,06%	31,62%	15,38%	13,68%	10,26%
		100,00%	11,71%	27,03%	26,13%	17,12%	18,02%	100,00%	20,51%	22,22%	12,82%	21,37%	23,08%



Загальні результати тестування підприємців-початківців на визначення варіантів їх поведінки в конфліктних ситуаціях та змін, спричинених отриманням додаткових знань і досвіду

ДОДАТОК Ж.9

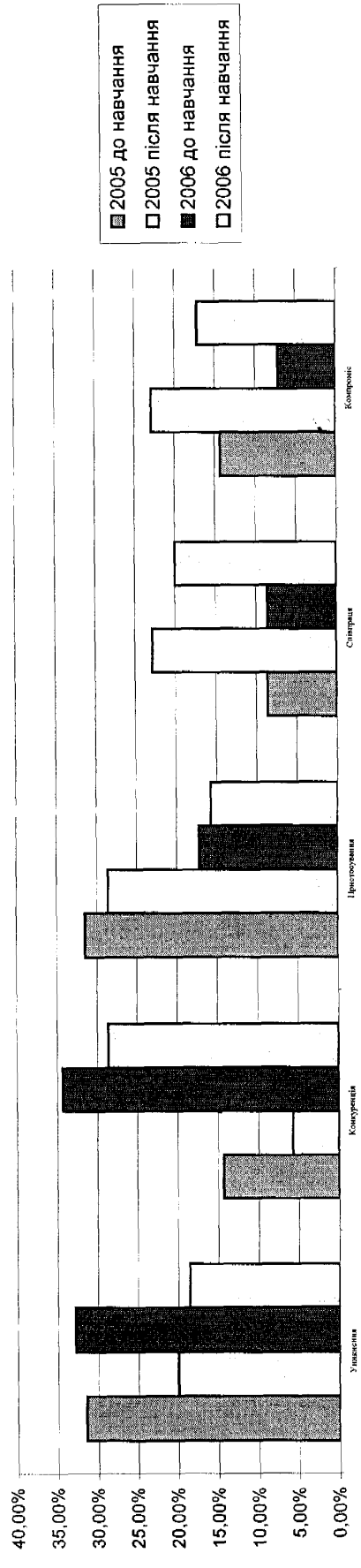
Показник	Всього	2 005р.						2 006р.					
		Тест	Уникнення	Конкуренція	Пристосування	Співпраця	Компроміс	Тест	Уникнення	Конкуренція	Пристосування	Співпраця	Компроміс
Кількість	67	22	6	5	5	3	3	13	12	6	5	4	
Кількість	67	22	4	4	4	5	6	10	9	4	8	9	
		100,00%	27,27%	22,73%	22,73%	13,64%	13,64%	32,50%	30,00%	15,00%	12,50%	10,00%	
		100,00%	18,18%	13,64%	18,18%	22,73%	27,27%	25,00%	22,50%	10,00%	20,00%	22,50%	



Загальні результати тестування підприємців-фахівців на визначення варіантів їх поведінки в конфліктних ситуаціях та змін, спричинених отриманням додаткових знань і досвіду

ДОДАТОК Ж.10

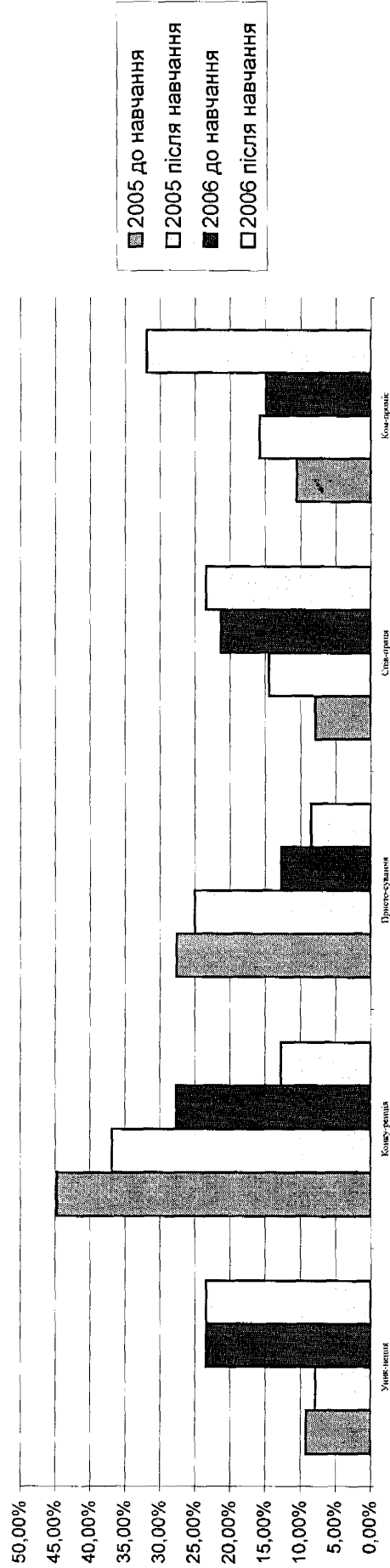
Показники	2 005р.										2 006р.				
	Всього	Тест	Уникнення	Конкуренція	Приспосування	Слівпраця	Компроміс	Тест	У	К	П	С	Кс		
Кількість	105	35	11	5	11	3	5	70	23	24	12	6	5		
Кількість	105	35	7	2	10	8	8	70	13	20	11	14	12		
		100,00%	31,43%	14,29%	31,43%	8,57%	14,29%	100,00%	32,86%	34,29%	17,14%	8,57%	7,14%		
		100,00%	20,00%	5,71%	28,57%	22,86%	22,86%	100,00%	18,57%	28,57%	15,71%	20,00%	17,14%		



Результати тестування підприємців-початківців на визначення варіантів їх поведінки в конфліктних ситуаціях та змін, спричинених отриманням додаткових знань і досвіду (жінки)

ДОДАТОК Ж.11

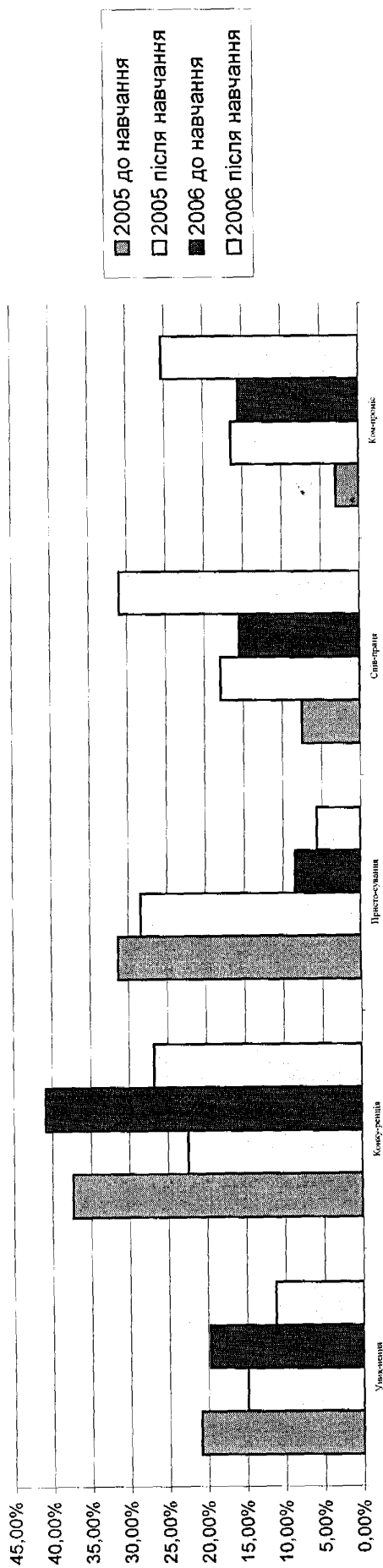
Показник	2 005р.										2 006р.			
	Всього	Тест	Уникнення	Конкуренція	Пристосування	Співпраця	Компроміс	Тест	Уникнення	Конкуренція	Пристосування	Співпраця	Компроміс	
Кількість	235	76	7	34	21	6	8	47	11	13	6	10	7	
Кількість	235	76	6	28	19	11	12	47	11	6	4	11	15	
		100,00%	9,21%	44,74%	27,63%	7,89%	10,53%	100,00%	23,40%	27,66%	12,77%	21,28%	14,89%	
		100,00%	7,89%	36,84%	25,00%	14,47%	15,79%	100,00%	23,40%	12,77%	8,51%	23,40%	31,91%	



Результати тестування підприємців-початківців на визначення варіантів їх поведінки в конфліктних ситуаціях та змін, спричинених отриманням додаткових знань і досвіду (чоловіки)

ДОДАТОК Ж.12

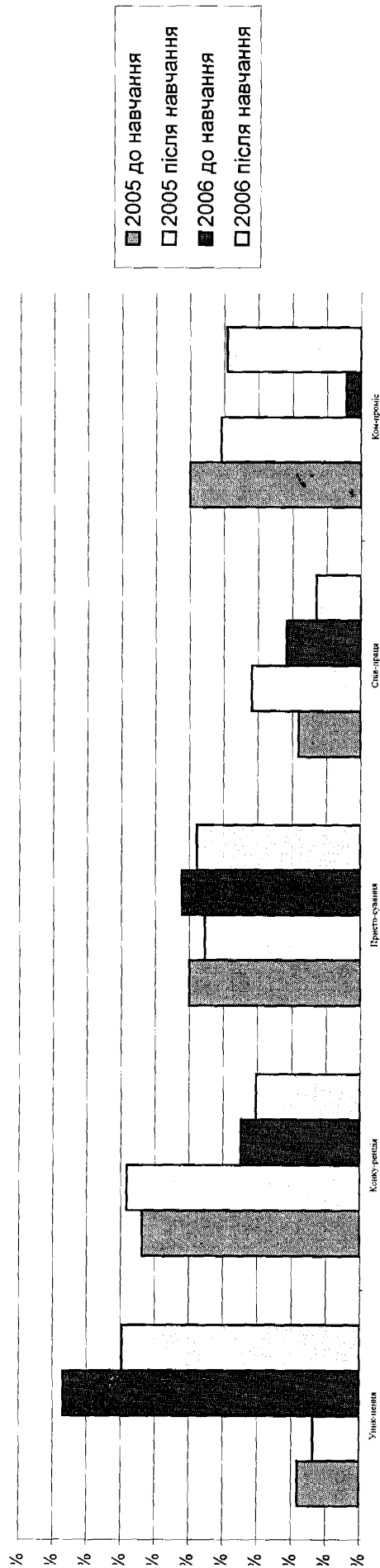
Показник	2 005р.						2 006р.					
	Тест	Уникнення	Конкуренція	Пристосування	Співпраця	Компроміс	Тест	Уникнення	Конкуренція	Пристосування	Співпраця	Компроміс
Кількість	67	14	25	21	5	2	71	14	29	6	11	11
Кількість	67	10	15	19	12	11	71	8	19	4	22	18
	100,00%	20,90%	37,31%	31,34%	7,46%	2,99%	100,00%	19,72%	40,85%	8,45%	15,49%	15,49%
	100,00%	14,93%	22,39%	28,36%	17,91%	16,42%	100,00%	11,27%	26,76%	5,63%	30,99%	25,35%



Результати тестування підприємців-початківців на визначення варіантів їх поведінки в конфліктних ситуаціях та змін, спричинених отриманням додаткових знань і досвіду (вік 20-40 років)

ДОДАТОК Ж.13

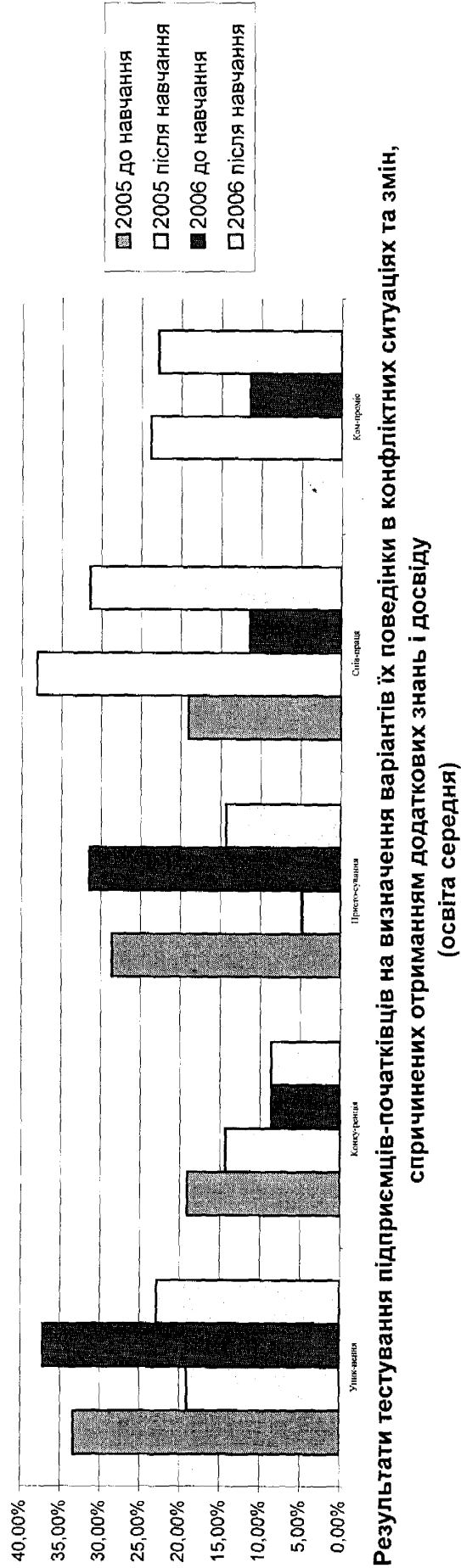
Показник	2 005р.						2 006р.						
	Всього	Тест	Уникнення	Конкуренція	Приспосовування	Співпраця	Компроміс	Тест	Уникнення	Конкуренція	Приспосовування	Співпраця	Компроміс
Кількість	90	44	4	14	11	4	11	46	20	8	12	5	1
Кількість	90	44	3	15	10	7	9	46	16	7	11	3	9
		100,00%	9,09%	31,82%	25,00%	9,09%	25,00%	100,00%	43,48%	17,39%	26,09%	10,87%	2,17%
		100,00%	6,82%	34,09%	22,73%	15,91%	20,45%	100,00%	34,78%	15,22%	23,91%	6,52%	19,57%



Львати тестування підприємців-початківців на визначення варіантів їх поведінки в конфліктних ситуаціях та змін, спричинених отриманням додаткових знань і досвіду (вік 40-60 років)

ДОДАТОК Ж.14

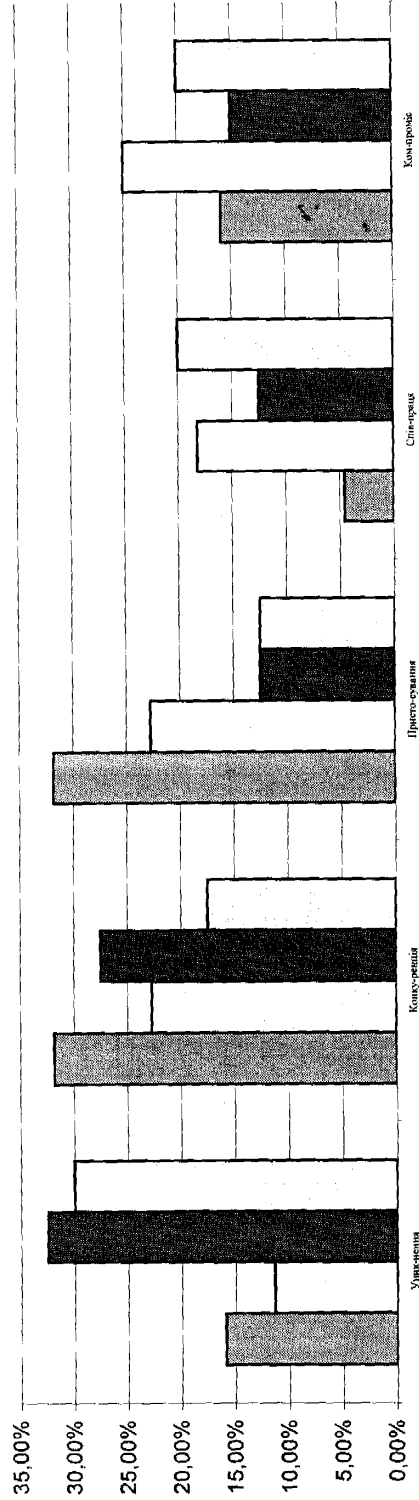
Показник	2 005р.						2 006р.					
	Тест	Уникнення	Конкуренція	Пристосування	Співпраця	Компроміс	Тест	Уникнення	Конкуренція	Пристосування	Співпраця	Компроміс
Всього												
Кількість	21	7	4	6	4	0	35	13	3	11	4	4
Кількість	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
	100,00%	33,33%	19,05%	28,57%	19,05%	0,00%	100,00%	37,14%	8,57%	31,43%	11,43%	11,43%
	100,00%	19,05%	14,29%	4,76%	38,10%	23,81%	100,00%	22,86%	8,57%	14,29%	31,43%	22,86%



Результати тестування підприємців-початківців на визначення варіантів їх поведінки в конфліктних ситуаціях та змін, спричинених отриманням додаткових знань і досвіду (освіта середня)

ДОДАТОК Ж.15

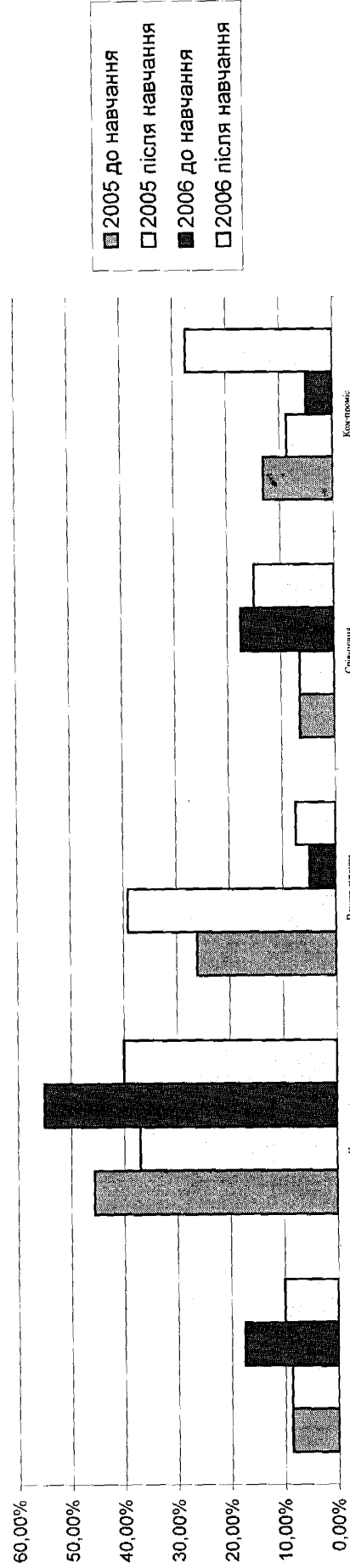
Показник	2 005р.										2 006р.			
	Всього	Тест	Уникнення	Конкуренція	Приймання	Співпраця	Компроміс	Тест	Уникнення	Конкуренція	Приймання	Співпраця	Компроміс	
Кількість	56	44	7	14	14	2	7	40	13	11	5	5	6	
Кількість	56	44	5	10	10	8	11	40	12	7	5	8	8	
		100,00%	15,91%	31,82%	31,82%	4,55%	15,91%	100,00%	32,50%	27,50%	12,50%	12,50%	15,00%	
		100,00%	11,36%	22,73%	22,73%	18,18%	25,00%	100,00%	30,00%	17,50%	12,50%	20,00%	20,00%	



Результати тестування підприємців-початківців на визначення варіантів їх поведінки в конфліктних ситуаціях та змін, спричинених отриманням додаткових знань і досвіду (освіта середня-спеціальна)

ДОДАТОК Ж.16

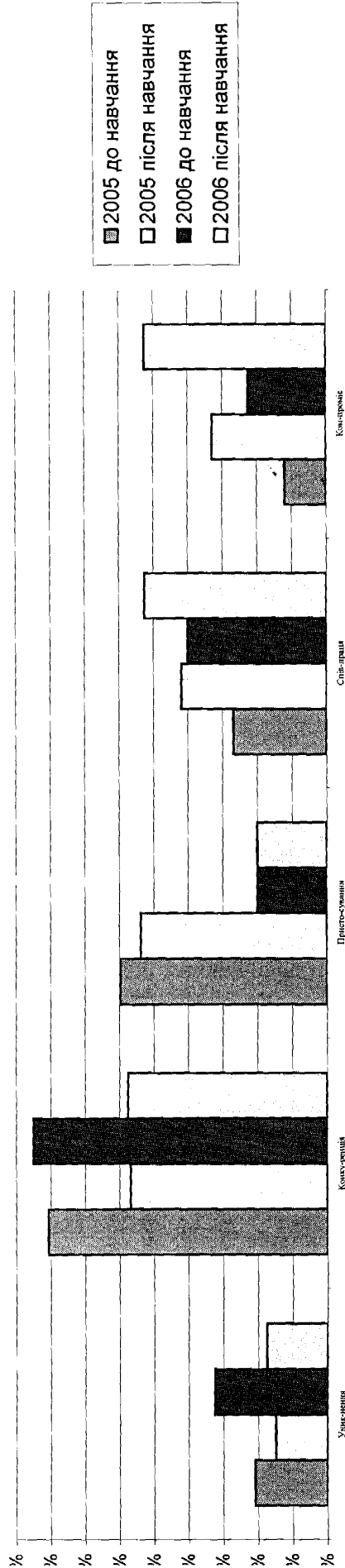
Показник	Всього	2 005р.						2 006р.					
		Тест	Уникнення	Конкуренція	Прийомування	Співпраця	Компроміс	Тест	Уникнення	Конкуренція	Прийомування	Співпраця	Компроміс
Кількість	56	46	4	21	12	3	6	40	7	22	2	7	2
Кількість	56	46	4	17	18	3	4	40	4	16	3	6	11
		100,00%	8,70%	45,65%	26,09%	6,52%	13,04%	100,00%	17,50%	55,00%	5,00%	17,50%	5,00%
		100,00%	8,70%	36,96%	39,13%	6,52%	8,70%	100,00%	10,00%	40,00%	7,50%	15,00%	27,50%



Результати тестування підприємців-початківців на визначення варіантів їх поведінки в конфліктних ситуаціях та змін, спричинених отриманням додаткових знань і досвіду (освіта вища)

ДОДАТОК Ж.17

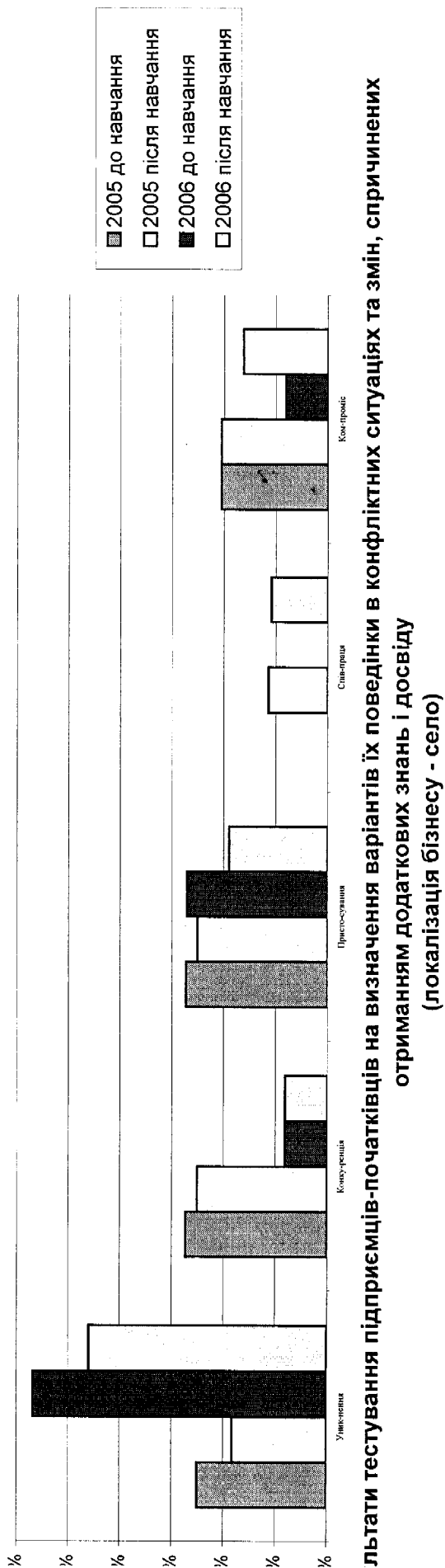
Показник	2 005р.						2 006р.					
	Тест	Уникнення	Конкуренція	Пристосування	Співпраця	Компроміс	Тест	Уникнення	Конкуренція	Пристосування	Співпраця	Компроміс
Кількість	67	7	27	20	9	4	80	13	34	8	16	9
Кількість	67	5	19	18	14	11	80	7	23	8	21	21
	100,00%	10,45%	40,30%	29,85%	13,43%	5,97%	100,00%	16,25%	42,50%	10,00%	20,00%	11,25%
	100,00%	7,46%	28,36%	26,87%	20,90%	16,42%	100,00%	8,75%	28,75%	10,00%	26,25%	26,25%



Львати тестування підприємців-початківців на визначення варіантів їх поведінки в конфліктних ситуаціях та змін, спричинених отриманням додаткових знань і досвіду (локалізація бізнесу - місто)

ДОДАТОК Ж.18

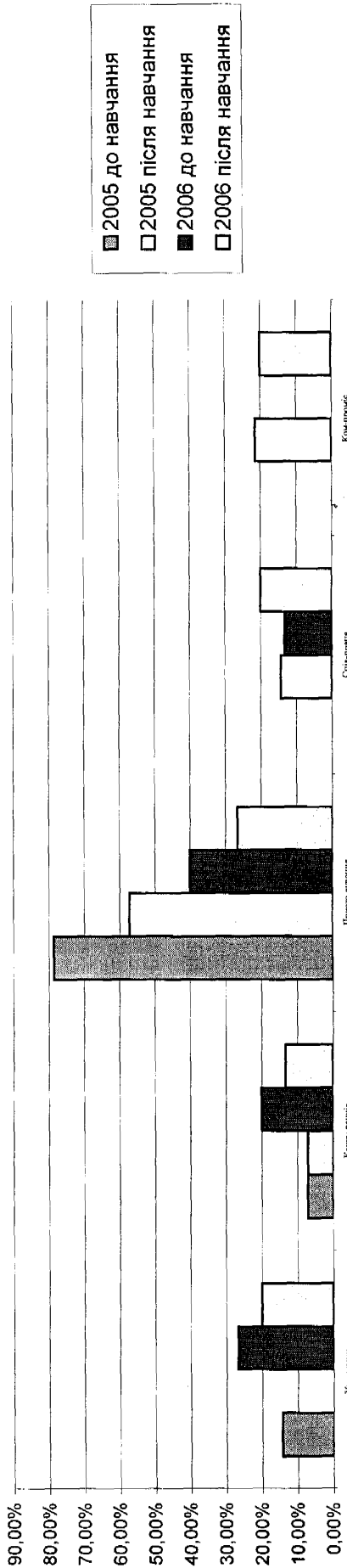
Показник	2 005р.										2 006р.			
	Тест	Уникнення	Конкуренція	Присутність	Співпраця	Компроміс	Тест	Уникнення	Конкуренція	Присутність	Співпраця	Компроміс		
Кількість	44	11	12	12	0	9	37	21	3	10	0	3		
Кількість	44	8	11	11	5	9	37	17	3	7	4	6		
	100,00%	25,00%	27,27%	27,27%	0,00%	20,45%	100,00%	56,76%	8,11%	27,03%	0,00%	8,11%		
	100,00%	18,18%	25,00%	25,00%	11,36%	20,45%	100,00%	45,95%	8,11%	18,92%	10,81%	16,22%		



Льтати тестування підприємців-початківців на визначення варіантів їх поведінки в конфліктних ситуаціях та змін, спричинених отриманням додаткових знань і досвіду (локалізація бізнесу - село)

ДОДАТОК Ж.19

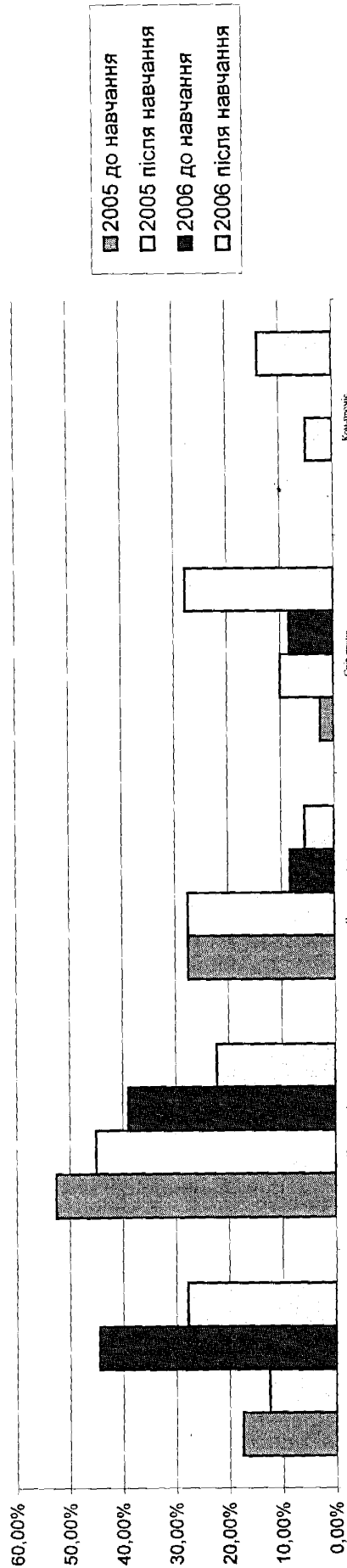
Показник	2 005р.							2 006р.						
	Тест	Уникнення	Конкуренція	Присотування	Співпраця	Компроміс	Тест	Уникнення	Конкуренція	Присотування	Співпраця	Компроміс		
Кількість	14	2	1	11	0	0	15	4	3	6	2	0		
Кількість	14	0	1	8	2	3	15	3	2	4	3	3		
	100,00%	14,29%	7,14%	78,57%	0,00%	0,00%	100,00%	26,67%	20,00%	40,00%	13,33%	0,00%		
	100,00%	0,00%	7,14%	57,14%	14,29%	21,43%	100,00%	20,00%	13,33%	26,67%	20,00%	20,00%		



Результати тестування підприємців-початківців на визначення варіантів їх поведінки в конфліктних ситуаціях та змін, спричинених отриманням додаткових знань і досвіду (сфера бізнесу - виробництво)

ДОДАТОК Ж.20

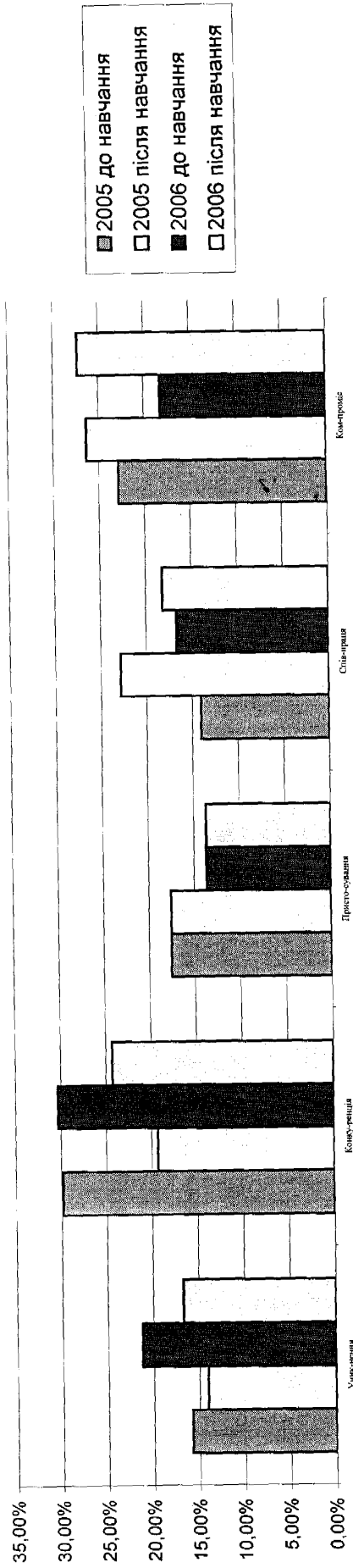
Показник	2 005р.										2 006р.			
	Всього	Тест	Уникнення	Конкуренція	Приспівування	Співпраця	Компроміс	Тест	Уникнення	Конкуренція	Приспівування	Співпраця	Компроміс	
Кількість	76	40	7	21	11	1	0	36	16	14	3	3	0	
Кількість	76	40	5	18	11	4	2	36	10	8	2	10	5	
		100,00%	17,50%	52,50%	27,50%	2,50%	0,00%	100,00%	44,44%	38,89%	8,33%	8,33%	0,00%	
		100,00%	12,50%	45,00%	27,50%	10,00%	5,00%	100,00%	27,78%	22,22%	5,56%	27,78%	13,89%	



Результати тестування підприємців-початківців на визначення варіантів їх поведінки в конфліктних ситуаціях та змін, спричинених отриманням додаткових знань і досвіду (сфера бізнесу - торгівля)

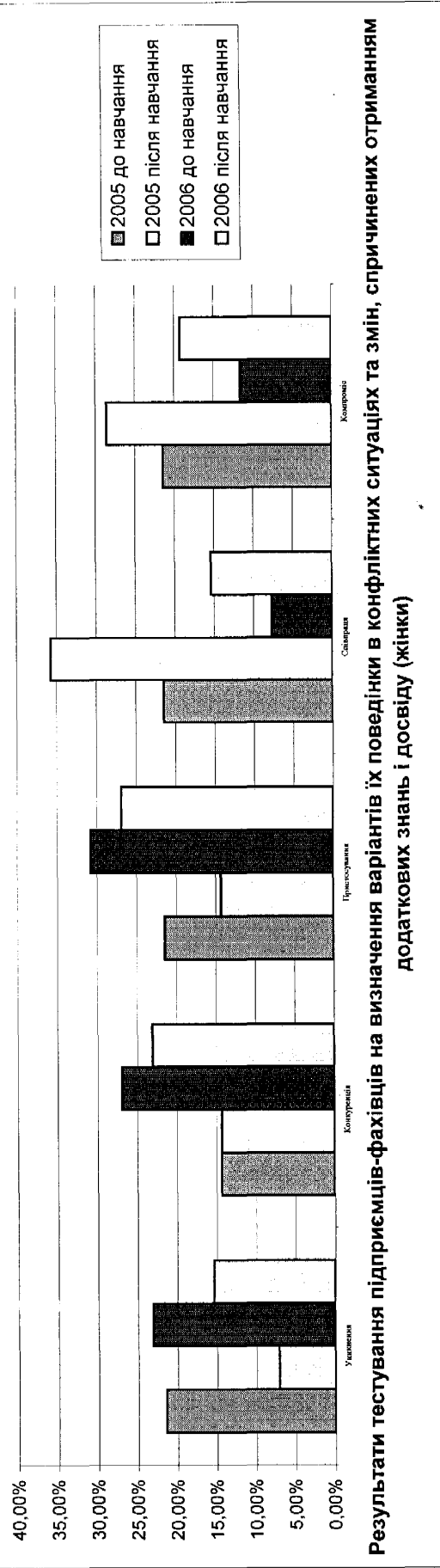
ДОДАТОК Ж.21

Показник	2 005р.						2 006р.						
	Всього	Тест	Уникнення	Конкуренція	Пристосування	Співпраця	Компроміс	Тест	Уникнення	Конкуренція	Пристосування	Співпраця	Компроміс
Кількість	123	57	9	17	10	8	13	66	14	20	9	11	12
Кількість	123	57	8	11	10	13	15	66	11	16	9	12	18
		100,00%	15,79%	29,82%	17,54%	14,04%	22,81%	100,00%	21,21%	30,30%	13,64%	16,67%	18,18%
		100,00%	14,04%	19,30%	17,54%	22,81%	26,32%	100,00%	16,67%	24,24%	13,64%	18,18%	27,27%



Результати тестування підприємців-початківців на визначення варіантів їх поведінки в конфліктних ситуаціях та змін, спричинених отриманням додаткових знань і досвіду (сфера бізнесу - послуги)

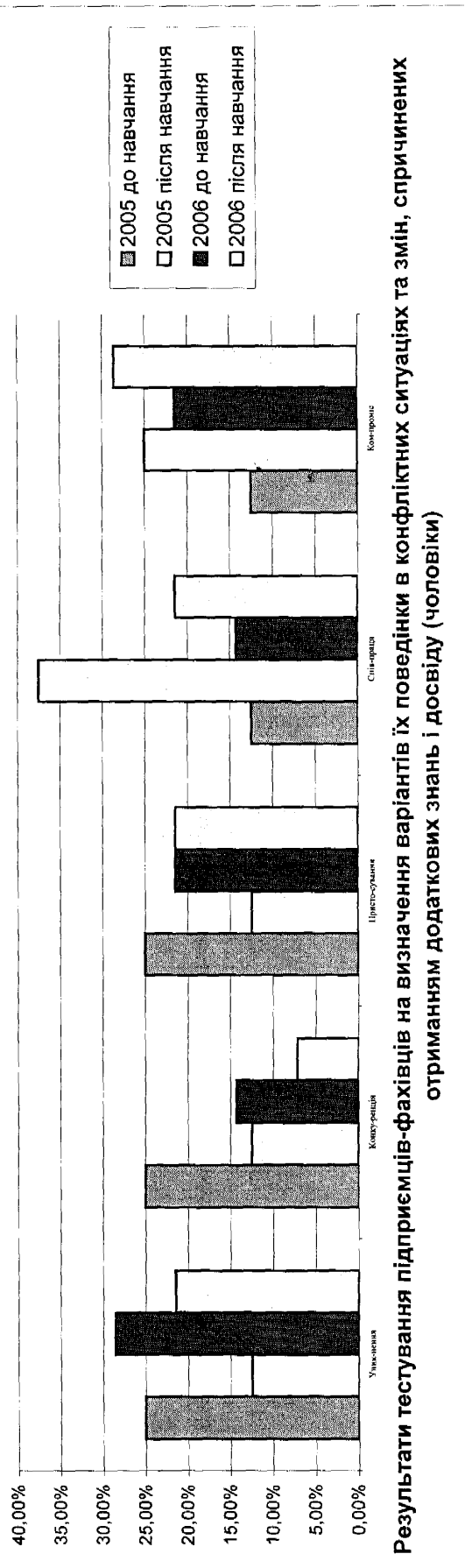
Показники	2 005р.										2 006р.				
	Тест	Уникнення	Конкуренція	Приспосовування	Співпраця	Компроміс	Тест	У	К	П	С	Кс			
Кількість	14	3	2	3	3	3	26	6	7	8	2	3			
Кількість	14	1	2	2	5	4	26	4	6	7	4	5			
	100,00%	21,43%	14,29%	21,43%	21,43%	21,43%	100,00%	23,08%	26,92%	30,77%	7,69%	11,54%			
	100,00%	7,14%	14,29%	14,29%	35,71%	28,57%	100,00%	15,38%	23,08%	26,92%	15,38%	19,23%			



Результати тестування підприємців-фахівців на визначення варіантів їх поведінки в конфліктних ситуаціях та змін, спричинених отриманням додаткових знань і досвіду (жінки)

ДОДАТОК Ж.23

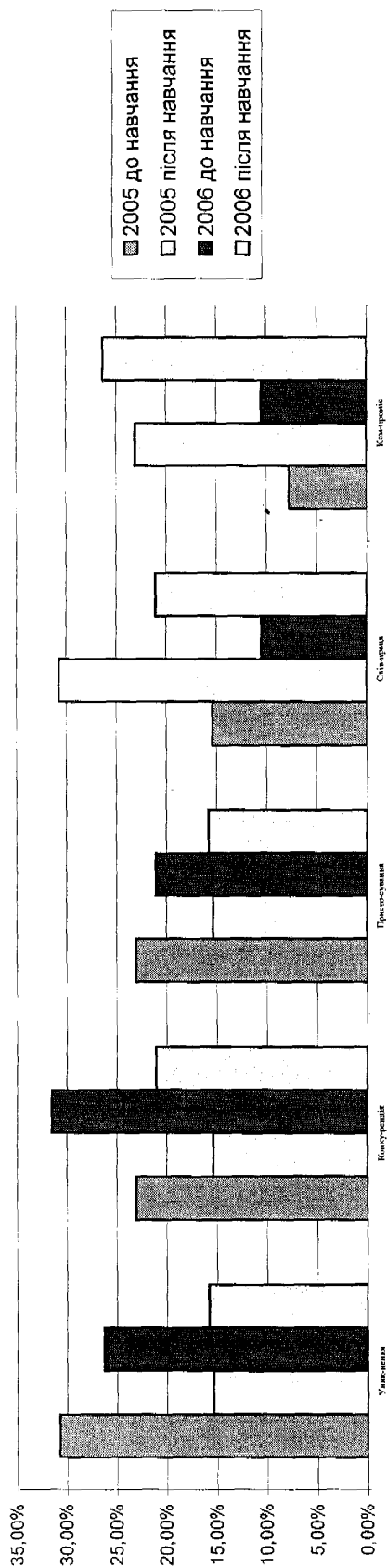
Показник	2 005р.										2 006р.			
	Всього	Тест	Уникнення	Конкуренція	Приспосовування	Слівпраця	Компроміс	Тест	Уникнення	Конкуренція	Приспосовування	Слівпраця	Компроміс	
Кількість	22	8	2	2	2	1	1	14	4	2	3	2	3	
Кількість	22	8	1	1	1	3	2	14	3	1	3	3	4	
		100,00%	25,00%	25,00%	25,00%	12,50%	12,50%	100,00%	28,57%	14,29%	21,43%	14,29%	21,43%	
		100,00%	12,50%	12,50%	12,50%	37,50%	25,00%	100,00%	21,43%	7,14%	21,43%	21,43%	28,57%	



Результати тестування підприємців-фахівців на визначення варіантів їх поведінки в конфліктних ситуаціях та змін, спричинених отриманням додаткових знань і досвіду (чоловіки)

ДОДАТОК Ж.24

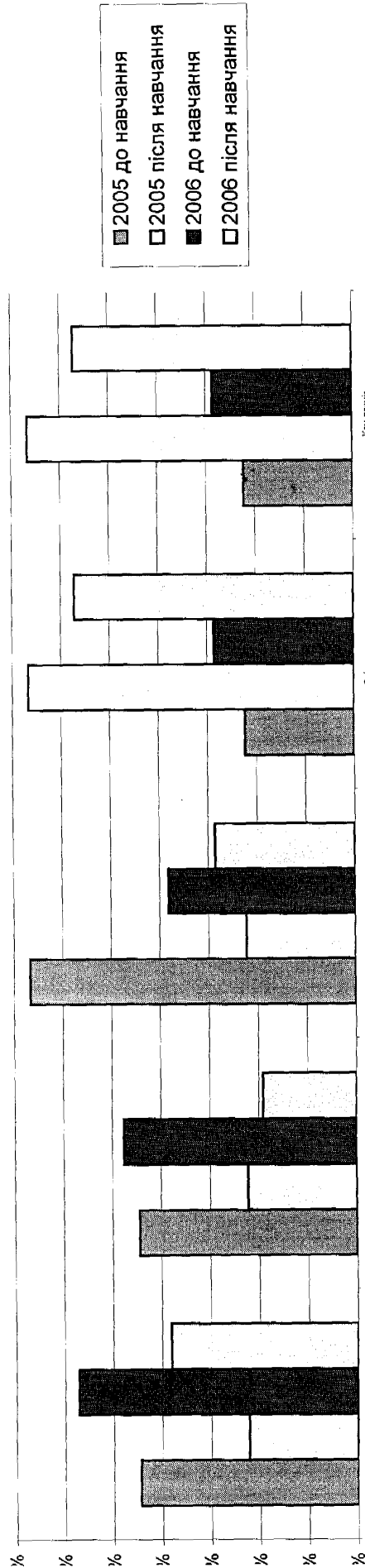
Показник	2 005р.						2 006р.						
	Всього	Тест	Уникнення	Конкуренція	Приспосування	Співпраця	Компроміс	Тест	Уникнення	Конкуренція	Приспосування	Співпраця	Компроміс
Кількість	35	13	4	3	3	2	1	19	5	6	4	2	2
Кількість	35	13	2	2	2	4	3	19	3	4	3	4	5
		100,00%	30,77%	23,08%	23,08%	15,38%	7,69%	100,00%	26,32%	31,58%	21,05%	10,53%	10,53%
		100,00%	15,38%	15,38%	15,38%	30,77%	23,08%	100,00%	15,79%	21,05%	15,79%	21,05%	26,32%



Результати тестування підприємців-фахівців на визначення варіантів їх поведінки в конфліктних ситуаціях та змін, спричинених отриманням додаткових знань і досвіду (вік 20-40 років)

ДОДАТОК Ж.25

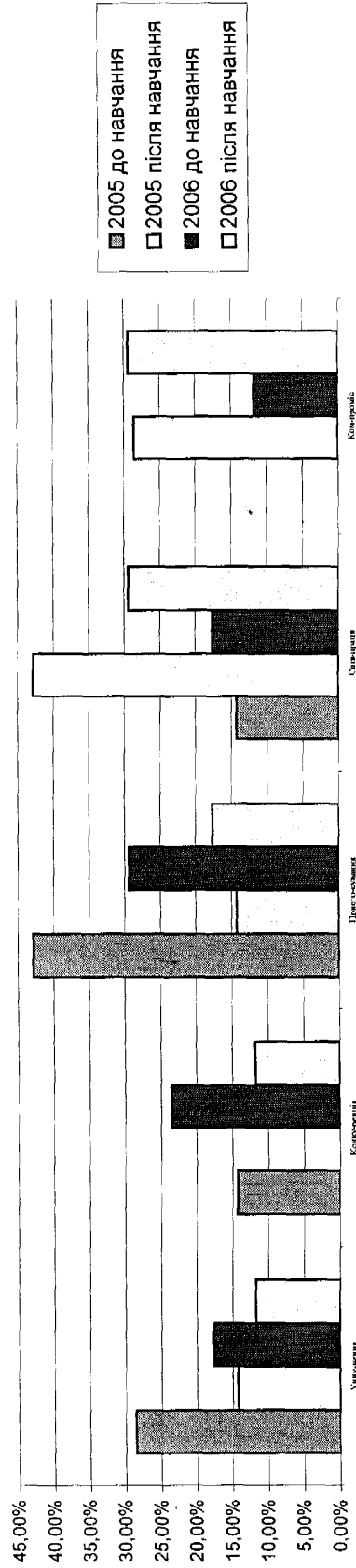
Показник	2 005р.										2 006р.							
	Тест	Уникнення	Конкуренція	Пристосування	Співпраця	Компроміс	Тест	Уникнення	Конкуренція	Пристосування	Співпраця	Компроміс	Тест	Уникнення	Конкуренція	Пристосування	Співпраця	Компроміс
Кількість	9	2	2	3	1	1	21	6	5	4	3	32	21	6	5	4	3	3
Кількість	9	1	1	1	3	3	21	4	2	3	6	32	4	2	3	6	6	6
	100,00%	22,22%	22,22%	33,33%	11,11%	11,11%	100,00%	28,57%	23,81%	19,05%	14,29%		100,00%	19,05%	9,52%	14,29%	28,57%	28,57%
	100,00%	11,11%	11,11%	11,11%	33,33%	33,33%	100,00%	19,05%	9,52%	14,29%	28,57%		100,00%	19,05%	9,52%	14,29%	28,57%	28,57%



Льоти тестування підприємців-фахівців на визначення варіантів їх поведінки в конфліктних ситуаціях та змін, спричинених отриманням додаткових знань і досвіду (вік 40-60 років)

ДОДАТОК Ж.26

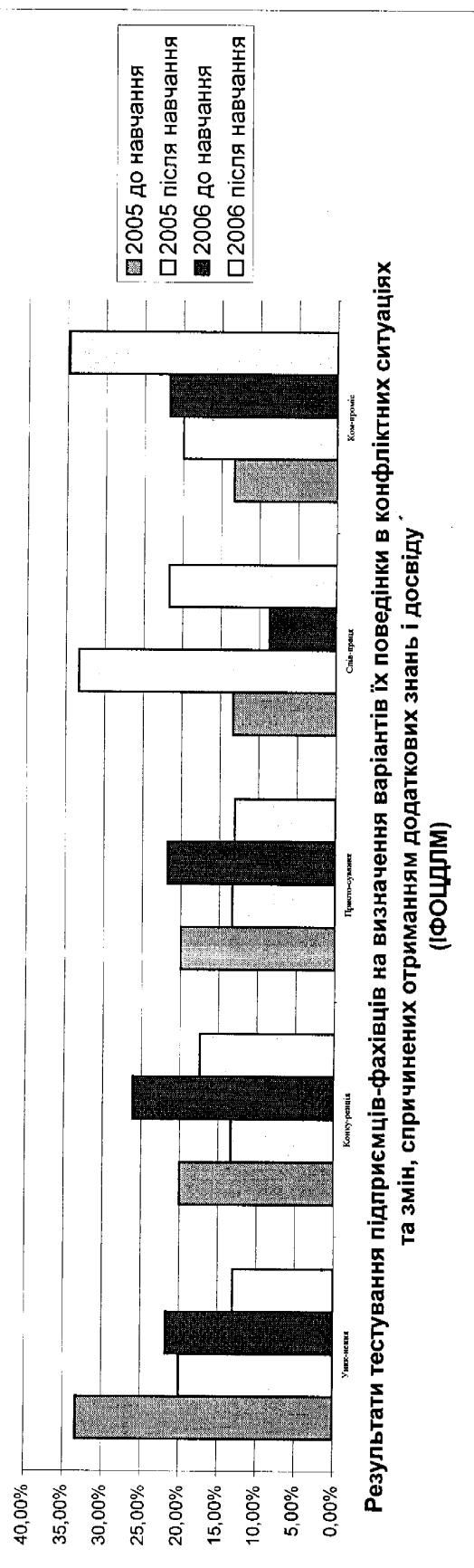
Показник	2 005р.							2 006р.						
	Всього	Тест	Уникнення	Конкуренція	Приспосабування	Співпраця	Компроміс	Тест	Уникнення	Конкуренція	Приспосабування	Співпраця	Компроміс	
Кількість	27	7	2	1	3	1	0	17	3	4	5	3	2	
Кількість	27	7	1	0	1	3	2	17	2	2	3	5	5	
		100,00%	28,57%	14,29%	42,86%	14,29%	0,00%	100,00%	17,65%	23,53%	29,41%	17,65%	11,76%	
		100,00%	14,29%	0,00%	14,29%	42,86%	28,57%	100,00%	11,76%	11,76%	17,65%	29,41%	29,41%	



Результати тестування підприємців-фахівців на визначення варіантів їх поведінки в конфліктних ситуаціях та змін, спричинених отриманням додаткових знань і досвіду (ІПО)

ДОДАТОК Ж.27

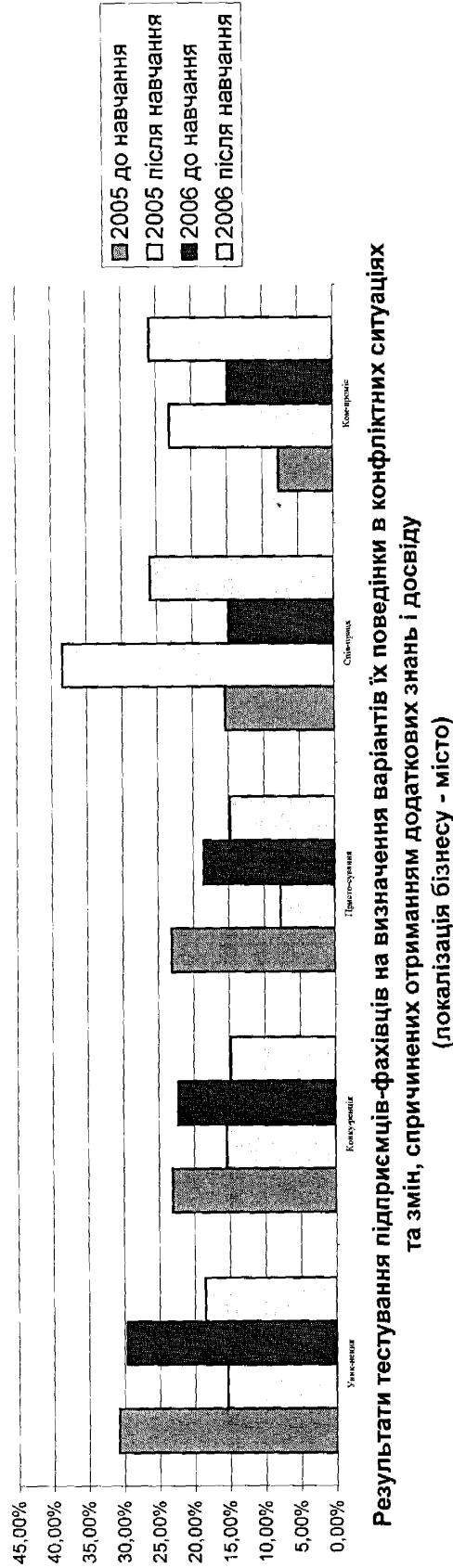
Показник	Всього	2 005р.						2 006р.					
		Тест	Уникнення	Конкуренція	Приспосабування	Співпраця	Компроміс	Тест	Уникнення	Конкуренція	Приспосабування	Співпраця	Компроміс
Кількість	40	15	5	3	3	2	2	23	5	6	5	2	5
Кількість	40	15	3	2	2	5	3	23	3	4	3	5	8
		100,00%	33,33%	20,00%	20,00%	13,33%	13,33%	100,00%	21,74%	26,09%	21,74%	8,70%	21,74%
		100,00%	20,00%	13,33%	13,33%	33,33%	20,00%	100,00%	13,04%	17,39%	13,04%	21,74%	34,78%



Результати тестування підприємців-фахівців на визначення варіантів їх поведінки в конфліктних ситуаціях та змін, спричинених отриманням додаткових знань і досвіду (ІФОЦДЛМ)

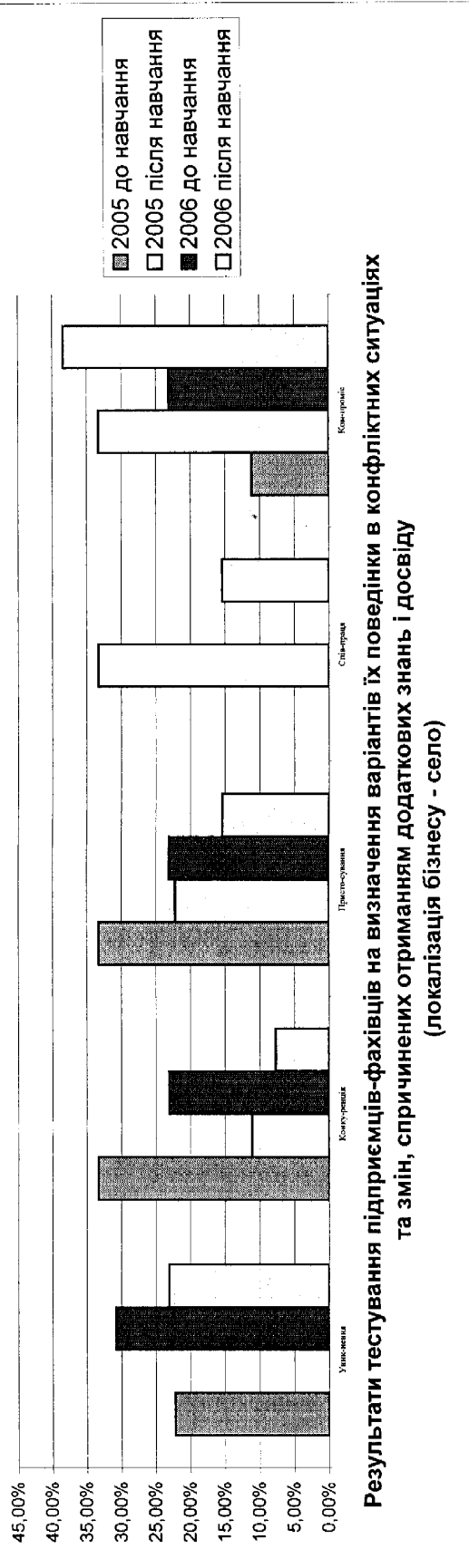
ДОДАТОК Ж.28

Показник	2 005р.							2 006р.						
	Всього	Тест	Уникнення	Конкуренція	Приспосабування	Співпраця	Компроміс	Тест	Уникнення	Конкуренція	Приспосабування	Співпраця	Компроміс	
Кількість	43	13	4	3	3	2	1	27	8	6	5	4	4	
Кількість	43	13	2	2	1	5	3	27	5	4	4	7	7	
		100,00%	30,77%	23,08%	23,08%	15,38%	7,69%	100,00%	29,63%	22,22%	18,52%	14,81%	14,81%	
		100,00%	15,38%	15,38%	7,69%	38,46%	23,08%	100,00%	18,52%	14,81%	14,81%	25,93%	25,93%	



ДОДАТОК Ж.29

Показник	Всього	2 005р.						2 006р.					
		Тест	Уникнення	Конкуренція	Прийомування	Співпраця	Компроміс	Тест	Уникнення	Конкуренція	Прийомування	Співпраця	Компроміс
Кількість	24	9	2	3	3	0	1	4	3	3	0	3	
Кількість	24	9	0	1	2	3	3	3	1	2	2	5	
		100,00%	22,22%	33,33%	33,33%	0,00%	11,11%	30,77%	23,08%	23,08%	0,00%	23,08%	
		100,00%	0,00%	11,11%	22,22%	33,33%	33,33%	23,08%	7,69%	15,38%	15,38%	38,46%	



ДОДАТОК Ж.30

Дані анкетування підприємців-початківців

стать	р.н	нас.пункт	освіта	професія	сфера бізнесу
1 чол	1978	село	середня-спец	регулювальник радіо апаратури	різностороння
2 чол	1964	село	вища	автоматизація виробництва	обслугов.ремонт електр.апарат
3 чол	1970	місто	середня-техн	машиніст	роздрібна торгівля
4 чол	1983	місто	вища незакінчена	економіст	будівництво
5 чол	1979	село	середня-спец	зварювальник	пасажирські перевезення
6 чол	1981	місто	вища	вчитель	роздрібна торгівля
7 чол	1965	місто	вища	економіст	послуги
8 чол	1966	село	вища	інженер-технолог	торгівля товарами широкого вжитку
9 чол	1976	село	вища,магістр	вчитель	надання комп'ютерних послуг
10 жін	1971	місто	середня	бухгалтер	бетонні роботи
11 жін	1960	місто	вища	бухгалтер	продаж книжкової продукції
12 чол	1981	місто	середня-технічна	мол.спец з ремонту елект-опчил техн	торгівля товарами широкого вжитку
13 чол	1977	місто	вища	інженер-технолог	обслуг.ПК
14 чол	1978	село	середня	вчитель фіз вих	послуги
15 чол	1978	місто	заг.середня	столяр	деревообробне вир-то
16 чол	1977	село	середня	продавець	ритуальні послуги
17 чол	1967	вища	вища	інженер ліс-го госп	сфера побутових послуг
18 чол	1984	село	проф-техн	електрозварник	послуги
19 чол	1956	село	середня	елетрогазозварник	торгівля товарами широкого вжитку
20 чол	1983	село	середня спец	електромеханік по ремонту обч.техн	торгівля продовольчими товарами
21 жін	1969	місто	вища	вчитель	торгівля товарами широкого вжитку
22 чол	1981	село	середня спец	майстер по ремонту засобів зв'язку	пасажирські перевезення
23 чол	1969	місто	середня спец	компресорник	торгівля непродовольчими товарами
24 чол	1979	місто	незакін.вища	менеджер	торгівля товарами легкої промисловості
25 чол	1955	місто	вища	журналіст,інженер-конструктор	випуск газети
26 жін	1976	місто	середня	продавець	торгівля продуктовими товарами
27 жін	1964	місто	вища	інженер-технолог	торгівля продовольчими товарами
28 чол	1980	село	вища	зооінженер	виготовлення меблі
29 чол	1971	місто	середня-спец	технік-електрик	надання послуг
30 жін	1962	місто	вища	економіст	роздрібна торгівля сантех.виробами
31 жін	1972	село	середня	швея	індивідуальне пошиття одягу
32 жін	1959	місто	середня	секретар-друкарка	торгівля книгами

33	чол	1977	село	вища	історик-викладач	виробництво та торгівля буд. матер
34	чол	1982	село	середня	бухгалтер	транспортні перевезення
35	чол	1981	місто	середня-спец	електромонтер	виготовлення виробів з елементами різ
36	чол	1982	село	неповна середня		торгівля електротоварами
37	чол	1977	місто	вища	бухгалтер обліковець	продаж авто
38	чол	1982	місто	вища	інженер-буріння	виробництво та торгівля буд. матер
39	чол	1962	місто	вища	інженер-механік	торгівля книгами
40	чол	1964	місто	вища-технічна	інженер	оптова торгівля нафтопродуктами
41	жін	1984	село	неповна вища	технік-технолог	громадське харчування
42	чол	1972	село	вища	інженер-механік	інформаційні послуги
43	чол	1970	село	середня спеціальна	кравець	пошиття та ремонт одягу
44	чол	1961	місто	вища	інженер-будівельник	виготовлення бетонних виробів
45	чол	1971	село	середньо-техніч	товарознавець	столярні вироби
46	чол	1969	місто	середня	товарознавець	торгівля
47	жін	1955	місто	вища	інженер	торгівля
48	чол	1971	місто	середня спец	водій	транспортні перевезення
49	чол	1969	місто	середня технічна	майстер будівництва	будівництво
50	чол	1979	місто	вища	військовий	вантажні перевезення
51	чол	1978	село	середня	стюсар	ремонт авто
52	жін	1976	місто	вища	технолог, конструктор, модельєр	пошив одягу
53	чол	1981	село	середня спеціальна	стюсар	обслуговування авто
54	жін	1969	місто	вища	економіст	організація торгівлі
55	чол	1977	село	середня-спец	керівник художньої самодіяльності	ремонт авто
56	чол	1951	село	середня	водій	транспортні перевезення
57	чол	1950	село	середня-спец	водій	пасажирські перевезення
58	чол	1981	місто	вища	інженер-механік	
59	жін	1978	місто	вища	менеджер	громадське харчування
60	жін	1968	місто	середня-спец	оператор ЕВМ	продавець верхнього одягу
61	жін	1969	місто	середня	зав. Кадрами	пошив верхнього одягу
62	чол	1985	місто	середня-спец	взуттєвик	ремонт взуття
63	жін	1957	село	вища	економіст	торгівля прод. Товарами
64	чол	1956	місто	вища	митний брокер	торгівля(ательє) по пошиву одягу
65	жін	1981	місто	вища	економіст	аудит
66	чол	1977	місто	вища	експерт	деревообробка
67	чол	1979	місто	вища-технічна	інженер з метрології	надання житловл-комун. Послуг

68 жін	1972 місто	вища	експерт	митне декларування товарів
69 чол	1973 місто	вища	економіст	виготовлення піноблоків
70 жін	1983 місто	вища	бухгалтер	оптово-роздрібна торгівля
71 жін	1966 село	вища	товарознавець	оптово-роздрібна торгівля
72 жін	1967 місто	вища	бухгалтер	бухгалтерські послуги
73 жін	1969 місто	неповна вища	контролер БТК	торгівля
74 жін	1957 село	середня-спец	швея, продавець	пошиття та ремонт одягу
75 жін	1964 місто	неповна вища	фотограф	торгівля
76 жін	1972 місто	вища	вчитель музики	готельні послуги
77 жін	1971 село	середньо-техніч	складальник мікросхем	оптово-роздрібна торгівля
78 чол	1974 місто	неповна середня	взуттєвик	побутові послуги населенню
79 чол	1960 місто	середня	водій	пасажирські перевезення
80 чол	1973 село	середня спец	столяр	ремонт авто
81 жін	1956 місто	вища	технік-плановик	пошиття жіночого верх. Одягу
82 чол	1973 місто	середньо-техніч	механік	громадське харчування
83 чол	1981 місто	середня-спец	технолог м'ясних виробів	виробництво піноблоків
84 чол	1965 село	середня	плиточник	ремонтно-будівельні роботи
85 чол	1975 село	середня	маляр-штукатур	ремонт квартир
86 чол	1976 село	середня-спец	будівельник	торгівля дитячим одягом
87 жін	1962 місто	неповна вища	інженер	пошиття та торгівля одягом
88 чол	1961 село	середня	помічник машиніста тепловоза	торгівля, обслуговування населення
89 чол	1952 місто	середня	водій	обслуговування населення
90 чол	1968 місто	середня спец	автогрейдерист	обслуговування населення
91 чол	1970 село	середня спец	кухар-кондитер	розповсюдження лотерейних білетів
92 жін	1981 село	середня спец	електромонтер зв'язку	роздрібна торгівля
93 чол	1967 місто	середня спец	фінансист	торгівля продовольчими товарами
94 чол	1977 місто	вища	товарознавець	інформаційно-консультатійні послуги
95 жін	1964 місто	середня спец	вихователь	роздрібна торгівля
96 жін	1966 село	середня спец	інженер-механік	роздрібна торгівля
97 чол	1970 село	вища	художник оформлювач	вантажні перевезення
98 чол	1982 місто	середня	технік-технолог громад. Харчування	фаст-фуд
99 жін	1968 місто	середня спец	інженер-геодезист	побутові послуги
100 чол	1960 село	вища	вчитель	організація процесу перекладу
101 чол	1964 місто	вища	столяр	оптово-візідна торгівля непрод. Товарами
102 чол	1983 місто	неповна вища		

103	чол	1975	місто	середня спец	програміст	студія веб-дизайну
104	жін	1976	село	середня	фасувальниця	роздрібна торгівля
105	чол	1977	село	вища	економіст	створення піцерії
106	чол	1950	село	середня	сантехнік	обслуговування населення
107	чол	1969	село	вища	технік-технолог мебл. Вир-ва	транспортні перевезення
108	чол	1955	село	середня	водій	пасажирські перевезення
109	чол	1980	село	середньо-техніч	майстер з ремонту авто	пасажирські перевезення
110	чол	1979	місто	середня спец	слюсар	відкриття магазину меблів
111	жін	1980	село	середня спец	бухгалтер	торгівля
112	чол	1947	місто	середня	майстер з ремонту авто	купівля-продаж лісу
113	чол	1975	село	середньо-техніч	технік організатор перевезень	ремонт та будівництво
114	жін	1963	місто	вища	педагог, психолог	моделювання та пошиття одягу
115	жін	1977	місто	середня	кравець	пошиття легкого жін одягу
116	жін	1974	село	середня	швея	пошиття костюмів
117	жін	1968	місто	дві вищі	менеджер гуртової торгівлі	продаж канцтоварів
118	жін	1974	село	вища	юрисконсульт	вишивка на замовлення
119	чол	1974	місто	вища	зооінженер	благоустрій, мощення тротуарної плитки
120	жін	1970	місто	вища	бухгалтер	торгівля
121	жін	1972	місто	вища	бухгалтер-аудитор	продовольча сфера
122	жін	1976	місто	вища	бухгалтер	створення книжкового магазину
123	чол	1977	місто	середня спец	слюсар по ремонту авто	пасажирські перевезення
124	чол	1953	село	вища	електрослюсар	ремонт електрообладнання
125	жін	1954	місто	середня спец	технік-технолог	торгівля промисловими товарами
126	жін	1982	село	середня спец	кравець	розкрій та пошиття верхнього одягу
127	жін	1961	село	середньо-техніч	технолог неорганічного синтезу	торгівля біологічно-активними добавками
128	жін	1969	місто	середня	швея	пошиття хутра
129	чол	1965	місто	середня спец	будівельник	ремонтно-будівельні роботи
130	жін	1984	село	середня	перукар	перукарська справа
131	чол	1965	місто	вища	інженер-механік	розробка та проектування тех. процесів
132	чол	1976	місто	вища	інженер-механік	агенція по зовнішній рекламі
133	чол	1982	місто	вища	інженер-механік	торгівля промисловими товарами
134	жін	1976	село	вища	психолог в галузі освіти	тренінгові послуги
135	чол	1970	місто	середня спец	столяр	виробництво меблів
136	чол	1979	місто	середньо-техніч	столяр	виробництво меблів
137	чол	1967	місто	середня	водій	транспортні перевезення

138	чол	1975	місто	середня	музикант	аккомпаніатор
139	чол	1982	село	середня	водій	пасажирські перевезення
140	чол	1961	місто	середня спец	технік-механік	пасажирські перевезення
141	чол	1960	місто	вища	інженер-економіст	надання послуг в сфері торгівлі
142	чол	1983	місто	середня спец	бухгалтер	надання послуг в сфері торгівлі
143	чол	1981	село	вища	юрист	консультаційні послуги
144	чол	1976	місто	середня спец	технік-механік	ремонт авто
145	жін	1971	село	середньо-техніч	товарознавець	торгівельна діяльність
146	жін	1963	село	середня спец	швея	торгівельна діяльність
147	жін	1980	місто	вища	історик	надання послуг
148	чол	1966	місто	вища	інженер	роздрібна торгівля
149	жін	1959	місто	вища	економіст	торгівля прод. товарами
150	чол	1977	місто	вища	економіст-правознавець	оптова торгівля
151	чол	1978	село	середня-спец	верстатник широкого профілю	вантажні перевезення
152	чол	1963	село	середня спец	інженер-радіотехнік	ремонт аудіо-відеотехніки
153	чол	1981	місто	неповна вища	радіотехнік	торгівля
154	жін	1955	місто	вища	інженер-конструктор	оптова торгівля прод. Товарами
155	жін	1958	місто	середня спец	економіст	надання послуг по бух.обліку
156	чол	1971	місто	середня спец	технік-механік	організація столярного виробництва
157	чол	1975	місто	середньо-техніч	технік-технолог машинобудування	перевезення
158	чол	1981	місто	середня	столяр, різбляч	виробництво туалетного паперу
159	чол	1953	місто	середня	водій	торгівля пром. Товарами
160	жін	1957	місто	середня спец	технолог хутрових виробів	виготовлення хутрових виробів
161	жін	1954	місто	середня спец	бухгалтер	послуги по бух. Обліку
162	жін	1959	місто	вища	лікар-терапевт	торгівля пром. Товарами
163	жін	1957	місто	середня спец	технолог	роздрібна торгівля
164	жін	1968	місто	вища	провізор	стomat-кабінет
165	чол	1984	місто	неповна вища	менеджер	торгівля прод. товарами
166	чол	1959	село	середня спец	радіотехнік	електромонтажні роботи
167	чол	1948	село	середня	механік	ремонт холодильників та кондиціонерів
168	жін	1981	місто	вища	юрист-правознавець	юридичні послуги
169	чол	1970	місто	вища	програміст	комп'ютерні послуги, супутні товари
170	чол	1969	село	середня	тракторист	ремонт приміщень
171	чол	1972	місто	вища	економіст	комп'ютерні послуги, супутні товари
172	жін	1971	місто	середня спец	вихователь	пасажирські перевезення(таксі)

173	чол	1982	місто	середня	водій	транспортні перевезення
174	жін	1963	місто	вища	бухгалтер	рекламно-інформаційні послуги
175	чол	1963	місто	вища	інженер	проекування споруд та будівель
176	чол	1961	місто	середньо-спеціаль	механік	ремонт приміщень
177	чол	1974	місто	середня	столяр	виробництво меблів
178	чол	1970	місто	середньо-технічна	електрик	роздрібна торгівля
179	чол	1959	місто	середня	водій	автоперевезення
180	чол	1969	місто	середня	столяр	столярні вироби
181	чол	1964	місто	середня	водій	автоперевезення
182	жін	1957	місто	середня технічна	інженер електровз'язку	послуги
183	жін	1958	місто	середня	розкрийник	випічка булок
184	жін	1959	місто	середня	розкрийник	пошиття верхнього одягу
185	чол	1980	село	середня	водій	вантажні перевезення
186	жін	1973	місто	молодший спеціаль	вихователь	продаж галантерейних виробів
187	чол	1960	місто	середня спец	учитель музики	автоперевезення
188	чол	1960	місто	вища	інженер-механік	психоаналіз клієнта
189	чол	1979	місто	середня	механік по ремонту радіоапаратури	торгівля продовольчими товарами
190	жін	1983	село	вища	економіст	торгівля
191	чол	1977	село	середня	майстер по ремонту взуття	ремонт взуття
192	чол	1966	село	середня спеціальна	столяр червонодеревщик	торгівля тютюновими та алкогольн.вир
193	жін	1972	місто	вища	бухгалтер	продаж промтоварів
194	чол	1960	місто	середня	стюсар	ремонт автомобілів
195	чол	1973	село	середня	водій	перевезення пасажирів
196	жін	1956	місто	вища	бухгалтер	торгівля пресою
197	чол	1965	місто	вища	інженер-механік	торгівля
198	чол	1977	село	середня спеціальна	електромонтер	роздрібна торгівля
199	чол	1983	місто	незакін.вища	економіст	торгівля
200	чол	1957	місто	середня спеціальна	технік-механік	торгівля
201	жін	1974	село	вища	оператор ЕОМ	торгівля
202	чол	1969	село	вища	товарознавець	надання маркетингових послуг
203	жін	1981	місто	вища	фінансист	роздрібна торгівля
204	чол	1963	село	середня	водій	пасажирські та вантажні перевезення
205	жін	1972	місто	неповна вища	графіст	зелений туризм
206	чол	1962	місто	вища	інженер-механік	торгівля прод. товарами
207	жін	1966	місто	середня спец	кухар-кондитер	торгівля

208	чол	1967	місто	середня	водій	вантажні перевезення
209	чол	1974	місто	середня спец вища	водій, автослюсар, юрист інженер-механік	харчова промисловість автоперевезення
210	жін	1954	місто	середня спец	столяр	обробка деверени
211	чол	1976	село	середньо-технічна	механік	будівництво
212	чол	1965	місто	середня спец	швея	пошиття одягу
213	жін	1974	село	середня спец	швея	пошиття верхнього одягу
214	жін	1966	місто	середня спец	швея	пошиття вехнього одягу
215	жін	1977	місто	середня спец	кондитер-пекар	опалення,газифікація
216	чол	1966	село	середньо-технічна	будівельник	оптова торгівля
217	жін	1956	місто	середня спец	бухгалтер	створення фотостудії
218	жін	1978	село	середня спец	бухгалтер с/г, лаборант ХБА	створення пункту прийому с/г прод.
219	жін	1977	село	середня	укладчик	надання інтернет-послуг населенню
220	чол	1978	місто	вища	військовий	художня ковка
221	чол	1973	місто	середня	слюсар-наладчик	торгівля пром. Товарами
222	жін	1957	місто	середня-технічна	апаратчик-лаборант	надання сантехнічних послуг
223	чол	1973	місто	вища	інженер	магазин опалювальної техніки
224	чол	1958	місто	середня	механік	торгівля прод. товарами
225	жін	1962	місто	проф-техн	пекар	виробництво будматеріалів
226	чол	1982	село	середня	водій-експедитор	встановлення автономного опалення
227	чол	1986	село	середня	монтажник	виробництво пиломатеріалів
228	чол	1959	місто	середня	столяр	вирощування тапродаж декорат. Рослин
229	чол	1986	місто	середня	інженер-механік	пошиття постільної білизни
230	жін	1956	село	вища	журналіст	інформаційно-рекламні послуги
231	жін	1957	місто	вища	водій	пасажирські перевезення (таксі)
232	чол	1960	місто	середня спец	продавець	прикладне мистецтво
233	жін	1962	місто	середня	столяр	пошиття одягу
234	чол	1966	село	проф-техн		торгівля
235	чол	1982	місто	енженер-електрик		

ДОДАТОК Ж.31

Дані анкетування підприємців-фахівців

1	чол	1969	місто	вища	35	жін	1977	село	вища
2	жін	1969	село	вища	36	чол	1978	місто	вища
3	чол	1977	село	вища	37	чол	1973	місто	вища
4	чол	1959	село	вища	38	жін	1957	місто	вища
5	чол	1966	місто	вища	39	чол	1973	місто	вища
6	жін	1981	місто	вища	40	чол	1977	село	вища
7	чол	1978	місто	вища	41	чол	1951	село	вища
8	чол	1961	місто	вища	42	чол	1950	село	вища
9	жін	1960	місто	вища	43	чол	1981	місто	вища
10	чол	1983	місто	вища	44	жін	1978	місто	вища
11	чол	1980	місто	вища	45	жін	1968	місто	вища
12	чол	1976	місто	вища	46	жін	1969	місто	вища
13	чол	1978	село	вища	47	чол	1985	місто	вища
14	жін	1971	місто	вища	48	жін	1957	село	вища
15	чол	1966	село	вища	49	чол	1956	місто	вища
16	чол	1981	село	вища	50	жін	1981	місто	вища
17	чол	1980	місто	вища	51	чол	1977	місто	вища
18	жін	1967	село	вища	52	чол	1979	місто	вища
19	чол	1958	місто	вища	53	жін	1972	місто	вища
20	жін	1978	село	вища	54	чол	1947	місто	вища
21	жін	1976	село	вища	55	чол	1975	село	вища
22	чол	1976	місто	вища	56	жін	1963	місто	вища
23	чол	1963	місто	вища	57	жін	1977	місто	вища
24	жін	1959	місто	вища	58	жін	1974	село	вища
25	чол	1961	місто	вища	59	жін	1968	місто	вища
26	жін	1984	місто	вища	60	жін	1974	село	вища
27	жін	1982	село	вища	61	чол	1974	місто	вища
28	чол	1974	місто	вища	62	жін	1970	місто	вища
29	жін	1974	село	вища	63	жін	1972	місто	вища
30	жін	1966	місто	вища	64	жін	1976	місто	вища
31	жін	1977	місто	вища	65	чол	1977	місто	вища
32	чол	1966	село	вища	66	чол	1953	село	вища
33	жін	1956	місто	вища	67	жін	1954	місто	вища
34	жін	1978	село	вища					



ВІДКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЖИВИЦЯ»

№ 15/02-12 від 12 лютого 2009 р.

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

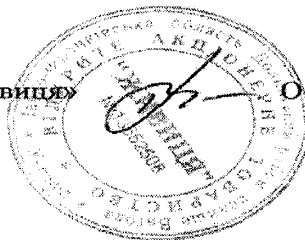
Видана асистенту кафедри управління регіональним економічним розвитком Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Василюшин Наталії Євгенівні про те, що результати її дисертаційної роботи на тему «Підвищення ефективності управління приватними підприємствами нафтогазової галузі регіону шляхом удосконалення стосунків в рамках «влада – підприємництво», виконану з метою здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, були використані на ВАТ «Живиця» при організації системи управління якістю ISO 9001 та в процесі роботи груп наукового супроводу підготовки кадрового резерву.

До використаних рекомендацій відносяться:

- використання в числі інструментів, процедур і технологій управління виробничим процесом та при розробці основних положень системи управління якістю ISO 9001 на ВАТ «Живиця» «технології регуляторного забезпечення господарської активності всіх суб'єктів господарської і підприємницької діяльності на території області» (с. 47);

- запровадження «інтерактивних навчальних (тренінгових) технологій з динамічної підготовки і перепідготовки виробничих кадрів ...» (с. 47) для навчання засадам професійної та підприємницької діяльності з використанням графічних та математичних моделей організації ефективної роботи працівників і результативної взаємодії «влада – підприємництво».

Голова Правління ВАТ «Живиця»
канд. техн. наук



О.В.Аніськовцев

ВАТ «Живиця»
р/р 26006052562580 в ІФФ КБ «ПриватБанк»
МФО 336677, ЗКПО 33208356

77522 Івано-Франківська обл., Долинський р-н,
сmt. Вигода, вул. Заводська 4
тел. (+38034)7761362, факс (+38034)7761362

УКРАЇНА
ІННОВАЦІЙНЕ ТОВАРИСТВО

"ІНВЕП"

76026 м. Івано – Франківськ, вул Гетьмана Мазепи, 179 тел. 53-51-71, 53-87-97
Р/р 2600630012127 в УСБ м.Івано-Франківська МФО 336019
Код 13641158 ПІН 136411509154 Св.№12821222

№ 5 від 06 лютого 2009 року.

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Видана асистенту кафедри управління регіональним економічним розвитком Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Василюшин Наталії Євгенівні про те, що результати її дисертаційної роботи на тему "Підвищення ефективності управління приватними підприємствами нафтогазової галузі регіону шляхом удосконалення стосунків в рамках «влада – підприємництво», виконану з метою здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук були використані в виробничій діяльності ТзОВ «Інноваційне товариство ІНВЕП».

До використаних рекомендацій відносяться:

- розроблена стратегія поведінки керівництва підприємства в стосунках з відповідальними працівниками органів державної реєстрації.
- методика тестових досліджень, обробки та інтерпретації отриманої інформації з використанням результатів оцінки персоналу підприємства на відповідність нормативній моделі «ідеального працівника» і розробки на цій основі програми навчання персоналу основам підприємницької діяльності;
- використання цієї ж методики для тестування потенційних кандидатів на заповнення вакансій управлінського персоналу середньої ланки управління підприємством;
- використання в процесі розробки бізнес-плану математично обґрунтованих залежностей процесів регулювання і контролю підприємницької діяльності для доказового обґрунтування економічної і соціальної ефективності інвестиційного проекту ТзОВ "ІТ ІНВЕП" «Впровадження нової технології обробки та контролю якості бурових розчинів при бурінні нафтових свердловин на Прикарпатті».

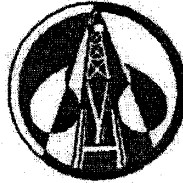
Директор ТзОВ "ІТ ІНВЕП"



Я.І.Мороз

ПРИКАРПАТСЬКЕ УПРАВЛІННЯ БУРОВИХ РОБІТ

77504, м. Долина
Івано-Франківська обл.
вул. Степана Бандери, 1
тел.: 8-03477-2-93-00
Факс: 8-03477-2-93-06
Телетайп: 292727 Ротор



Р/р 26004052537119
в ІФФ КБ “Приватбанк”
м. Долина МФО 336677
Платник ПДВ ВАТ “Укрнафта”
Інд. под. № 001353926654
Свід. пл. № 35480276
secretary@pubr.dolnet.com.ua

admin@pubr.dolnet.com.ua

15.09.09 № 1к-3370

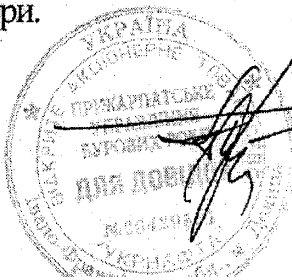
ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Видана асистенту кафедри управління регіональним економічним розвитком Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Василичиній Наталії Євгенівні про те, що результати її дисертаційної роботи на тему “Управління підприємствами в умовах зовнішніх регулювань”, виконану з метою здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук були використані в процесі отримання дозвільних документів, ліцензій і т.п. на проведення господарської діяльності ВАТ «УКРНАФТА» ПРИКАРПАТСЬКЕ УПРАВЛІННЯ БУРОВИХ РОБІТ.

До використаних рекомендацій відносяться:

- розроблена стратегія поведінки керівництва підприємства в стосунках з відповідальними працівниками органів державної реєстрації;
- методика тестових досліджень, обробки та інтерпретації отриманої інформації з використанням результатів оцінки персоналу підприємства на відповідність нормативній моделі «ідеального підприємця»;
- використання цієї ж методики для тестування потенційних кандидатів на заповнення вакансій управлінського персоналу середньої ланки управління підприємством;
- методика тестових досліджень та оцінки відповідності управлінського і виконавчого персоналу ВАТ «УКРНАФТА» ПРИКАРПАТСЬКЕ УПРАВЛІННЯ БУРОВИХ РОБІТ вимогам нормативної моделі працівника підприємницької структури.

Начальник Прикарпатського УБР



Гуць А.Ю.



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15; тел. (380) 03422 4-22-64, 4-24-53, факс (380) 03422 4-21-39;
e-mail: public@iung.edu.ua. Код університету 02070855, р/р № 35229003000004 в УДК в Івано-Франківській
обл., МФО 836014, Станція Івано-Франківськ, Львівської залізниці, код 388404

12.10.2009 № 29-40

На № _____ від _____



ДОВІДКА

Про впровадження в навчальний процес наукових результатів дисертаційного дослідження Васишиної Наталії Євгенівни за темою: «Управління підприємствами в умовах зовнішніх регулювань».

Основні наукові положення і висновки дисертаційного дослідження Васишиної Н.Є. були розглянуті на кафедрі управління регіональним економічним розвитком. Запропонована вперше інтерпретація взаємостосунків «влада-підприємство» у вигляді системи взаємодіючих суб'єкта та об'єкта зовнішніх регулювань, а також у вигляді моделей парето-оптимальної поведінки цих суб'єктів ринку з метою організації процесу ефективного регулювання - управління діяльністю підприємств використовується в навчальному процесі при викладанні курсу «Регуляторна політика в підприємницькій діяльності».

Завідувач кафедри
управління регіональним
економічним розвитком

к.т.н., доц. В.П. Петренко

ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА І МЕНЕДЖМЕНТУ

76018, м.Івано-Франківськ, вул.Шопена 1, тел (03422)23557

№ 8 від 14 травня 2009 р.

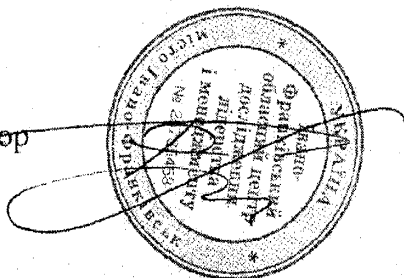
ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Видана Івано-Франківським обласним центром дослідження лідерства і менеджменту асистенту кафедри управління регіональним економічним розвитком Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Василюшиній Наталії Євгенівні про те, що результати її дисертаційної роботи на тему “Управління підприємствами в умовах зовнішніх регулювань”, виконаної з метою здобуття вченого ступеня кандидата економічних наук, були використані в процесі підготовки підприємців-фахівців шляхом включення в програму практичних занять щодо основ забезпечення ефективної і результативної співпраці керівників підприємницьких структур із службовцями органів державного управління і працівниками органів місцевого самоврядування.

До використаних в процесі підготовки підприємців-початківців результатів дисертації відносяться:

- графічні і математичні моделі «ідеального службовця» та «ідеального підприємця»;
- матриця «підприємницьке середовище – підприємницький клімат»;
- класифікація і геометрична інтерпретація можливих варіантів позитивної і негативної поведінки службовців і підприємців (керівників підприємств) в процесі співпраці;
- графічна модель «Парето-Томаса-Кілмена» для організації ефективної співпраці в рамках «службовець – підприємець»;
- аналітичні умови отримання максимально корисних для суспільства результатів співпраці в рамках «влада – підприємництво».

Директор



Ревтюк Є.А.



УКРАЇНА

ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА ОБЛАСНА РАДА

ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

**Івано-Франківський обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації
працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування,
державних підприємств, установ і організацій**

вул. Незалежності, 46, м. Івано-Франківськ, 76018, тел/факс (0342) 55-18-59, Email: cprpk@if.gov.ua

24.09.2009 № 105

на № _____

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Видана асистенту кафедри управління регіональним економічним розвитком Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Василюшиній Наталії Євгенівні про те, що результати її дисертаційної роботи на тему "Управління підприємствами в умовах зовнішніх регулювань", виконаної з метою здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, використовувались і будуть використовуватись в процесі реалізації завдань «Стратегії економічного і соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року» через «інтерактивні навчальні (тренінгові) технології з підвищення кваліфікації працівників органів державної влади і органів місцевого самоврядування згідно з вимогами регіональної та державної стратегій» щодо організації ефективної співпраці представників органів державного управління і місцевого самоврядування з підприємцями і керівниками підприємницьких структур.

Отримано позитивний досвід цільового зустрічно орієнтованого навчання, з одного боку працівників місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, а з іншого – підприємців, керівників підприємницьких структур.

До використаних в навчальному процесі результатів дисертації відносяться:

- графічні і математичні моделі «ідеального службовця» та «ідеального підприємця»;
- матриця «підприємницьке середовище – підприємницький клімат»;
- класифікація і геометрична інтерпретація позитивних і негативних варіантів взаємної поведінки службовців і підприємців (керівників підприємств).

Директор центру,
магістр державного управління



Богдан Волошинський



Малий Бізнес та
Економічний Розвиток
Івано-Франківщини

Українсько-канадське СП «МБЕРІФ-Бізнес-Центр»

Україна, 76015, м. Івано-Франківськ, вул. Дністровська, 26
тел. (0342) 552022, 552026 • факс (0342) 559156
Internet: <http://www.business.if.ua>

р/р 26008001647980 в ІФФ КБ «Фінанси та кредит» м. Івано-Франківська МФО 336235 код ЗКПО 24684658

Д-69

28.01.2009

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Видана асистенту кафедри управління регіональним економічним розвитком Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Василюшин Наталії Євгенівні про те, що результати її дисертаційної роботи на тему "Підвищення ефективності управління приватними підприємствами нафтогазової галузі регіону шляхом удосконалення стосунків в рамках «влада – підприємництво», виконаної з метою здобуття вченого ступеня кандидата економічних наук, були використані і використовуються в процесі підготовки підприємців-початківців шляхом включення в програму і матеріали занять основ забезпечення ефективної і результативної співпраці підприємців і керівників підприємницьких структур із службовцями органів державного управління і працівниками органів місцевого самоврядування.

До використаних в процесі підготовки підприємців-початківців результатів дисертації відносяться:

- графічні і математичні моделі «ідеального службовця» та «ідеального підприємця»;
- матриця «підприємницьке середовище – підприємницький клімат»;
- класифікація і геометрична інтерпретація можливих варіантів позитивної і негативної поведінки службовців і підприємців (керівників підприємств) в процесі співпраці;
- графічна модель «Парето-Томаса-Кілмена» для організації ефективної співпраці в рамках «службовець – підприємець»;
- аналітичні умови отримання максимально корисних для суспільства результатів співпраці в рамках «влада – підприємництво».

Директор СП „МБЕРІФ-Бізнес-Центр”, к. е. н.



Пасічник О.В.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАФТИ І ГАЗУ

76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15,
тел. (380) 03422 4-22-64, 4-22-53, факс (380) 03422 4-21-39.

20.06.2003 № 49/І

На № _____ від _____

Н А К А З № 49/І

На виконання Розпорядження Івано-Франківської обласної державної адміністрації №503 від 04.06.2003 року "Про розробку проекту Стратегії економічного та соціального розвитку області",

н а к а з у ю :

5. Створити групу наукового супроводу підготовки проекту Стратегії економічного та соціального розвитку області в наступному складі:

5.1. Васильченко Г.В. – доцент кафедри УРГР, канд. ек. наук.

5.2. Василишин Н.В. – аспірант кафедри УРГР.

5.3. Данилюк М.О. – завідувач кафедри економіки підприємства, докт. ек. наук, професор.

5.4. Никифорук В.Д. - декан факультету економіки і менеджменту, канд. ек. наук, професор.

5.5. Кулик Т.П. – доцент кафедри УРГР.

5.6. Максим'юк С.В. – аспірант кафедри УРГР.

5.7. Петренко В.П. – завідувач кафедри управління регіональним і галузевим розвитком, канд. техн. наук, доцент.

5.8. Прокопенко О.В. – асистент кафедри УРГР.

5.9. Ревтюк Є.А. – асистент кафедри УРГР.

5.10. Устенко А.О. – завідувач кафедри управління виробництвом, канд. ек. наук, професор.

5.11. Шлемко Д.В. – завідувач кафедри економічної теорії, канд. ек. наук, доцент.

6. Керівником групи наукового супроводу призначити завідувача кафедри управління регіональним і галузевим розвитком, доцента Петренка В.П.

7. Керівнику групи наукового супроводу Петренку В.П. спільно з головою Правління ЗАТ "РАЕР" Кузьмином В.М. організувати роботу членів групи над підготовкою проекту Стратегії економічного і соціального розвитку області у відповідності з структурою, етапами і термінами, вказаними в Розпорядженні обласної державної адміністрації.

8. Контроль за виконанням наказу залишаю за собою.



Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
НАКАЗ

12 жовтня 2006 р.

м. Івано-Франківськ № 90

Про створення групи наукового супроводу підготовки Стратегії економічного та соціального розвитку територій області до 2015 року

На виконання спільного Розпорядження Івано-Франківської обласної державної адміністрації та обласної ради №551/111-р від 21.09.2006 року "Про Стратегію економічного та соціального розвитку територій області до 2015 року",

НАКАЗУЮ:

1. Створити групу наукового підготовки Стратегії економічного і соціального розвитку територій області в наступному складі:
 - 1.1. Василюшин Н.Є. - асистент каф. УРЕР.
 - 1.2. Данилюк М.О. — зав. каф. ЕП, д.е.н., професор.
 - 1.3. Кузьмин В.М. - доцент каф. ЕП.
 - 1.4. Лосева М.С. — асистент каф. ЕП.
 - 1.5. Максим'юк С.В. — асистент каф. УРЕР.
 - 1.6. Никифорок В.Д. - декан факультету економіки і підприємництва, зав. каф. ОП і В, к.е.н., професор.
 - 1.7. Петренко В.П. - декан факультету управління галузевим і регіональним економічним розвитком, завідувач каф. УРЕР, к.т.н., доцент.
 - 1.8. Прокопенко О.Ю. - асистент каф. УРЕР.
 - 1.9. Ревтюк Є.А. - к.е.н., доцент кафедри УРЕР.
2. Керівником групи наукового супроводу призначити завідувача кафедри УРЕР доцента Петренка В.П.
3. Керівнику групи наукового супроводу організувати роботу членів групи у відповідності із структурою, етапами і термінами, вказаними в спільному Розпорядженні обласної державної адміністрації і обласної ради.
4. Контроль за виконанням наказу залишаю за собою.

Підстава: розпорядження Івано-Франківської ОДАіОР, службове подання зав.кафедри УРЕР Петренка В.П., резолюція першого проректора.

Є.І. Крижанівський



12.10.2006

Семіт