

4. Методичні рекомендації. Агроекологічний стан орних земель Київщини: комплексна оцінка та заходи щодо його поліпшення / Н.А. Макаренко, О.О. Ракоїд, Є.Л. Москальов, Н.В. Палапа, А.Б. Дегусаров, Є.В. Ярмоленко та ін.; за ред. академіка УААН О.І. Фурдичка. — К., 2005. — 54 с.
5. Земельні ресурси України / За ред. В.В. Медведєва, Т.М. Лактіонової. — К.: Аграр. наука, 1998. — 150 с.
6. Генсірук С.А. Географія лісових ресурсів України / С.А. Генсірук, М.С. Нижник. — Львів: Світ, 1995. — 123 с.
7. Созінов О.О. Оцінка придатності сільськогосподарських земель України для створення екологічно чистих сировинних зон і господарств по виробництву продуктів дитячого і дієтичного харчування / О.О. Созінов, М.В. Козлов, М.А. Лапа та ін. — К.: 1998. — 58 с.
8. Сайко В.Ф. Устойчивость земледелия: проблемы и пути решения / В.Ф. Сайко, А.М. Малиенко, Г.А. Мазур и др.; под ред. В.Ф. Сайко. — изд. 2-е, перераб. и доп. — К.: Урожай, 1993. — 320 с.

УДК 626.81

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ ВОДОГОСПОДАРСЬКИМ КОМПЛЕКСОМ УКРАЇНИ

Л.В. Левковська

*доктор економічних наук, старший науковий співробітник  
завідувач відділу економічних проблем водокористування*

А.М. Сундук

*доктор економічних наук, старший науковий співробітник  
провідний науковий співробітник відділу економічних проблем водокористування*

Т.І. Добрянська

аспірант

**Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку  
Національної академії наук України»**

*Подано принципи і підходи до побудови системи управління водним комплексом на рівні регіону відносно засад сталості. Запропоновано базові підходи до управління комплексом. Сформовано змістовні характеристики системи управління сталим розвитком комплексу. Визначено, що для свого ефективного функціонування система управління передбачає виділення операційного, аналітично-моніторингового та секторів ресурсної підтримки.*

**Ключові слова:** водний комплекс, управління, регіон, сектор підтримки, сталий розвиток.

Як наслідок впливу чинників різного походження, водокористування в Україні визначається низькою раціональністю та збалансованістю. Існуючі екологічні деструктиви та перекося у водній сфері значною мірою зумовлені «другорядністю» вирішення проблем водокористування в спектрі пріоритетів державної політики. У зв'язку з цим на сучасному етапі постала нагальна потреба визначити засади розвитку водогосподарської системи України у вимірах сталості. Реалізація цієї позиції надасть змогу забезпечити еколого орієнтований розвиток водного господарства, здатний як до ефективного зростання, так і до збереження умов навколишнього природного середовища.

Важливим фактором забезпечення сталого розвитку комплексу є визначення підходів до побудови управлінської системи, дієва кон-

струкція якої дасть змогу підтримувати прийнятні параметри розвитку та спрямовувати їх до виміру сталості. Виходячи з цього, забезпечення сталого розвитку водогосподарського комплексу (ВГК) регіону доцільно розглядати в межах системи управління, що дасть змогу використовувати управлінські підходи за умови залучення додаткового інструментарію реагування. Як видно з аналізу останніх досліджень і публікацій побудова управлінської системи комплексом є актуальним науковим завданням, про що йдеться в численних наукових працях. Наприклад, принципи управління водними ресурсами чітко відображені в монографії «Формування моделі управління природними ресурсами в ринкових умовах господарювання» [5]. Спеціалізовані (галузеві) питання управління показано в працях В. Сташука і М. Хорева [3, 4].

Принципи сталого розвитку, а також його контакти з водними ресурсами визначаються в праці [2]. Проте питання сталого розвитку комплексу досліджені не повною мірою (не говорячи про територіальні аспекти), тому цю тему слід включити до невирішених раніше частин загальної проблеми. Зважаючи на це, в статті подано підходи до побудови системи управління водним комплексом держави на рівні регіону у вимірах сталості.

Як показують матеріали дослідження, управлінська система може формуватися декількома шляхами. Зокрема, перспективна система управління має поєднати існуючі консервативні та інноваційні підходи, засновані на активізації нових методів та інструментів щодо водного менеджменту. Необхідність такого спільного використання підходів у нових сучасних реаліях очевидна, тоді як переважна орієнтація на застарілі технології не дає можливості повною мірою розкрити існуючий потенціал ВГК та спрямувати його до площини сталості. Досить вірогідно, що основні наслідки розвитку комплексу є результатом переважання консервативних підходів, орієнтація на які свідчить про існування зафіксованих вище процесів, а саме: 1) переважна більшість показників за своїми динамічними характеристиками формують сприятливий вплив на процеси сталого розвитку ВГК держави, хоча такі тенденції не є доказом успішності реформ або структурних зрушень розвитку комплексу. Проте окремі показники дійсно сприятливо впливають на якісне зростання, але не досить вагомо; 2) дія кризових процесів ускладнює рух комплексу до площини сталості; 3) вага територіальна диференціація за показниками

та ін. Такі наслідки розвитку комплексу не показують значного тяжіння до засад сталості.

Усі існуючі підходи до управління комплексом у вимірах сталості можна згрупувати в певні концептуальні системи (рис. 1).

**А. Консервативна система** — орієнтована на використання усталених підходів до управління ВГК. Напрацьовані протягом останніх десятиліть, вони показали певні результати, дали змогу задовольнити базові потреби споживачів, органічно вписалися в існуючу систему розвитку національної економіки. Якщо поточні показники розвитку комплексу відповідають вимогам руху до сталості, то така система адекватна потребам сьогодення. За ресурсною підтримкою вона найменш витратна.

**Б. Адаптивна система** — основним принципом, покладеним в її основу, є гармонійне поєднання існуючих напрацювань (консервативних підходів), і новітніх (інноваційних) принципів організації діяльності. Використовується, якщо ситуацію щодо забезпечення сталості ВГК можна охарактеризувати як перехідну, що поєднує риси небезпек і загроз, але з вагомим потенціалом до позитивних змін.

**В. Інноваційна система** — заснована на передових розробках управління комплексом. Формується у випадку, якщо характеристики розвитку комплексу не відповідають вимогам сталості і така ситуація потребує суттєвих зрушень. За характером змін, що чекають ВГК, є революційною і має потребу в значних трансформаціях та ресурсній витраті.

З окреслених таких підходів до функціонування комплексу виникає питання щодо вибору концептуальної системи його розвитку відповідно до вимог сталості.

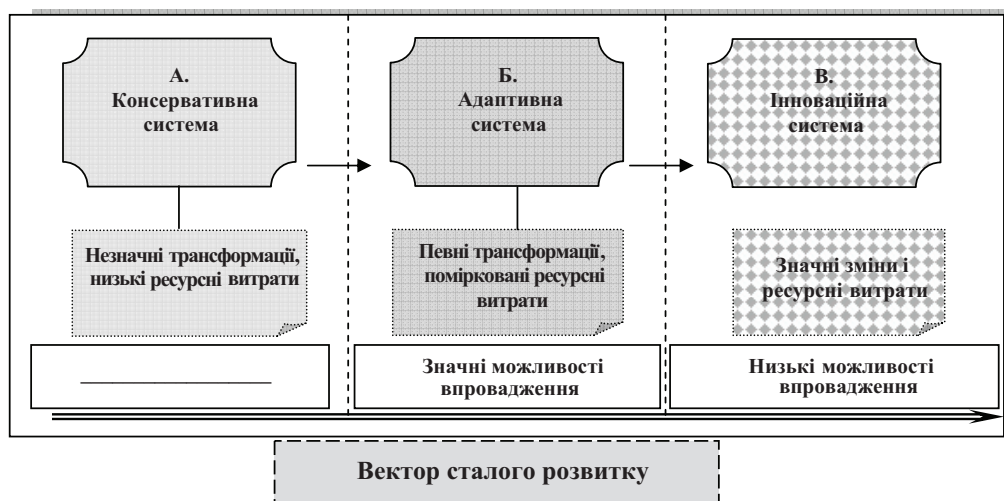


Рис. 1. Системи управління ВГК у контексті сталого розвитку

Звичайно, підходом, найбільш орієнтованим на швидкий рух до сталості, є інноваційний. Але він не відповідає можливостям поточної ситуації. На нашу думку, найбільш перспективною щодо забезпечення сталості та адекватності поточним умовам є адаптивна система.

Чому адаптивна система найбільш відповідна? По-перше, вона передбачає використання існуючих підходів до водного менеджменту. Підходи, які добре себе зарекомендували, можуть залишитися базові та фундаментальні. Випробувані протягом багатьох років з високим коефіцієнтом корисної дії, вони залишаються. По-друге, ця система дає можливість імплементувати новітні методи управління і тим самим поліпшити управлінські підходи комплексу щодо руху до сталості. Ця риса важлива, оскільки дає змогу поліпшити існуючі принципи шляхом привнесення нових інструментів та підходів. По-третє, ресурсні витрати помірковані та реальні. Враховуючи складну соціально-економічну ситуацію та дефіцит ресурсів, економія є важливою й дає змогу реально впровадити такий підхід. По-четверте, похідні ефекти менші від трансформацій. Під ефектами розуміються наслідкові зв'язки між комплексом та структурами державної влади, бізнесу тощо. Комплекс не існує відокремлено, а має тісні контакти, які не зазнають суттєвих змін, що є вагомою перевагою для цієї моделі.

Система управління сталим розвитком має визначитися чіткими змістовними характеристиками, які формують уявлення про особливості її функціонування та визначають характер її діяльності. Якщо говорити про початковий етап побудови такої системи, то змістовні характеристики слід визначати напочатку, щоб можна було сформувану реальну конструкцію управління під ці завдання. Якщо існуюча система адаптується до вимог забезпечення сталого розвитку, то потрібно внести корективи в існуючі програми розвитку. Ієрархія побудови змістовних характеристик може бути такою: мета → цілі → завдання.

Така система підтримує сприятливі параметри функціонування ВГК регіону на основі реалізації управлінських рішень з метою забезпечення потреб водоспоживачів. Це має відбуватися через призму сталого розвитку. На нашу думку, мета може розкриватися на підставі таких цілей: 1) генерація ефективних управлінських рішень, здатних реально впливати і змінювати характеристики розвитку комплексу, виходячи з того, що мета може бути реалізована тільки на основі дієвого та ефективного інструментарію менеджменту; 2) забезпечення якісного позитивного впливу-

показників на процеси сталого розвитку ВГК держави, а також підтримка цього процесу. Це, дасть змогу сформувану сприятливі параметри функціонування комплексу, про які йшлося в меті; 3) задоволення потреб споживачів у необхідних ресурсах та послугах, які може надавати комплекс. Ця позиція є однією з ключових, заради якої й формується робота комплексу. Дві попередні цілі є передумовою для можливості задоволення потреб.

Розглянемо завдання управління сталим розвитком регіонального водогосподарського комплексу України виступають:

1. *Можливості самодостатньої підтримки діяльності.* Діяльність системи управління має бути побудована таким чином, щоб вона могла забезпечити насамперед власне прийнятне функціонування. А вже потім наступним завданням є задоволення потреб споживачів. Якщо система не може організувати свого розвитку, то про задоволення потреб інших суб'єктів мова може не йти, оскільки такі цілі будуть більш теоретичними. Видається, що взаємодія цих завдань може відбуватися так: підтримка власної діяльності — задоволення потреб інших суб'єктів.

2. *Розроблення й використання ефективного набору інструментів управління, які можуть бути як консервативними, так і інноваційними.* Управлінський інструментарій дає змогу запуснути керуючі дії для досягнення позитивного ефекту — мети функціонування всієї системи ВГК.

3. *Задоволення запитів споживачів таким чином, щоб були забезпечені потреби для економічного, соціального та екологічного вимірів* (це одна з базових вимог сталості). Завдання складне, тому що поставити ресурс до споживача, задовольнивши його потребу, — одна справа, а вибудувати процес таким чином, щоб були позитивні наслідки для економіки, соціуму та екології, — це зовсім інше й значно складніше. Разом з тим це завдання є одним з ключових для управління в контексті сталого розвитку.

4. *Забезпечення можливості задоволення потреб у стабільних умовах, та кризових.* Важливе завдання, яке виступає індикатором дієздатності управлінської функції. Якщо кризові процеси часто повторюються, то акценти повинні бути зорієнтовані на можливості швидкої активації антикризового менеджменту.

5. *Гармонізація територіального виміру розвитку комплексу із загальнодержавними векторами.* Регіональні комплекси можуть розвиватися тільки на основі взаємоузгодженого контакту з цілями держави щодо цих питань. Таким чином, усі цілі й завдання, якими керу-

ються регіональні комплекси, мають перебувати в контексті державних напрямів.

6. *Розвиток на основі використання місцевих активів, можливостей, ресурсів.* В умовах децентралізації державної політики вся водна сфера, в тому числі й розвиток комплексу, повинні максимально орієнтуватися на локальні ресурси та ініціативи. Підтримка з боку держави позитивна, однак не можна ігнорувати місцевих можливостей, які більш доступні та оперативні.

7. *Налагодження і підтримка контактів з органами державної влади та іншими суб'єктами, що можуть впливати на показники сталого розвитку.* Система управління ВГК не існує відокремлено від інших систем, тому вона повинна тісно контактувати з тими з них, що можуть позитивно впливати на показники розвитку комплексу. Перелік систем нестабільний і може часто змінюватися залежно від ситуації, тому необхідно моніторити показники розвитку навколишнього природного середовища.

Якими б ресурсами та можливостями комплекс не володів, він повинен взаємодіяти з іншими гравцями, що діють і перебувають у межах його сфери діяльності. Бажано, щоб взаємодія орієнтувалася на принципи синергетизму, коли позитивний ефект від контакту між двома суб'єктами в сумі перевищує просту арифметичну дію.

Для реалізації поставлених завдань платформа системи управління (ПСУ) повинна володіти такими рисами, завдяки яким вона могла б ефективно діяти у вимірах сталого розвитку. *Відкритість* є запорукою сталого розвитку системи управління, яка зможе отримувати додаткові преференції від можливих взаємодій з рештою оточення. Відкритість, за умови стабільного розвитку, дасть змогу обмінюватися інформацією, налагоджувати контакти, мати ресурсну підтримку (за потреби). В умовах формування кризи за відкритості можна буде залучити додаткові ресурси для врегулювання ситуації.

*Можливість модифікації.* Сучасні процеси збурення свідчать, що консервативні конструкції не досить ефективні. Кращі результати показують структури з можливостями зміни, трансформації. У зв'язку з цим система управління ВГК має бути також відповідною до поточних умов і визначатися можливостями модифікації й трансформації.

*Мобільність* (щодо можливості реагування на поточні ситуації). За наявності значної динаміки розвитку сучасне середовище потребує й відповідної реакції. Щоб система могла виконувати поставлені завдання, вона повинна бути мобільною — здатною швидко

реагувати на поточну ситуацію і, як відповідь на її характеристики, формувати адекватну дію. Особливо корисна є мобільність за умови контакту з фінансово-економічною сферою, де процеси занадто мінливі й високо динамічні. Реальний сектор економіки більш стабільний, хоча також потребує певної мобільності.

Для забезпечення прийняттого функціонування системи управління важливо, щоб ці умови були активовані разом, що, на основі синергетичного ефекту, надасть системі рис сучасності та адекватності до поточних реалій. Якщо з різних причин активація буде неповною, то й ефект від функціонування ПСУ буде сегментарним.

Система управління має включати такі складові як функціональна, галузева і територіальна, які тісно між собою контактують і взаємодіють у єдиній управлінській системі. Вони доповнюють одна одну і забезпечують реалізацію завдань.

Функціональна складова передбачає чіткий розподіл функцій і забезпечує реагування на нові явища та виклики. В основі складової лежать чіткі функції (завдання), для яких формуються окремі підрозділи (поточні операції, аналіз тощо). Галузева складова передбачає врахування секторальних особливостей менеджменту, оскільки кожна ланка має свою специфіку й особливості, які потребують окремих підходів (наприклад, для низових структур комплексу). Для ВГК цей елемент особливо важливий, тому що комплекс має складну структуру, яка передбачає численні елементи, що його формують. Територіальна складова забезпечує передачу керівних рішень на рівень адміністративних одиниць та інших формувань (наприклад, басейнових управлінь). Виступає однією з найважливіших складових для функціонування регіональних комплексів, без якої його робота була б у принципі малоімовірною. Забезпечує розвиток регіональних елементів загальнодержавної системи управління.

Для свого ефективного функціонування система управління передбачає виділення секторів операційного, аналітично-моніторингового та ресурсної підтримки (рис. 2).

Операційний сектор формується для координації та вирішення поточних питань, що перебувають у сфері компетенції комплексу. Весь перелік завдань, який торкається питань забезпечення і підтримки належного стану функціонування у вимірах сталості, пов'язується з діяльністю сектора. Аналітично-моніторинговий сектор формується з метою аналізу та оцінювання базових параметрів розвитку комплексу. Це має робитися для того, щоб дії були обґрунтованими та відповідали поточним

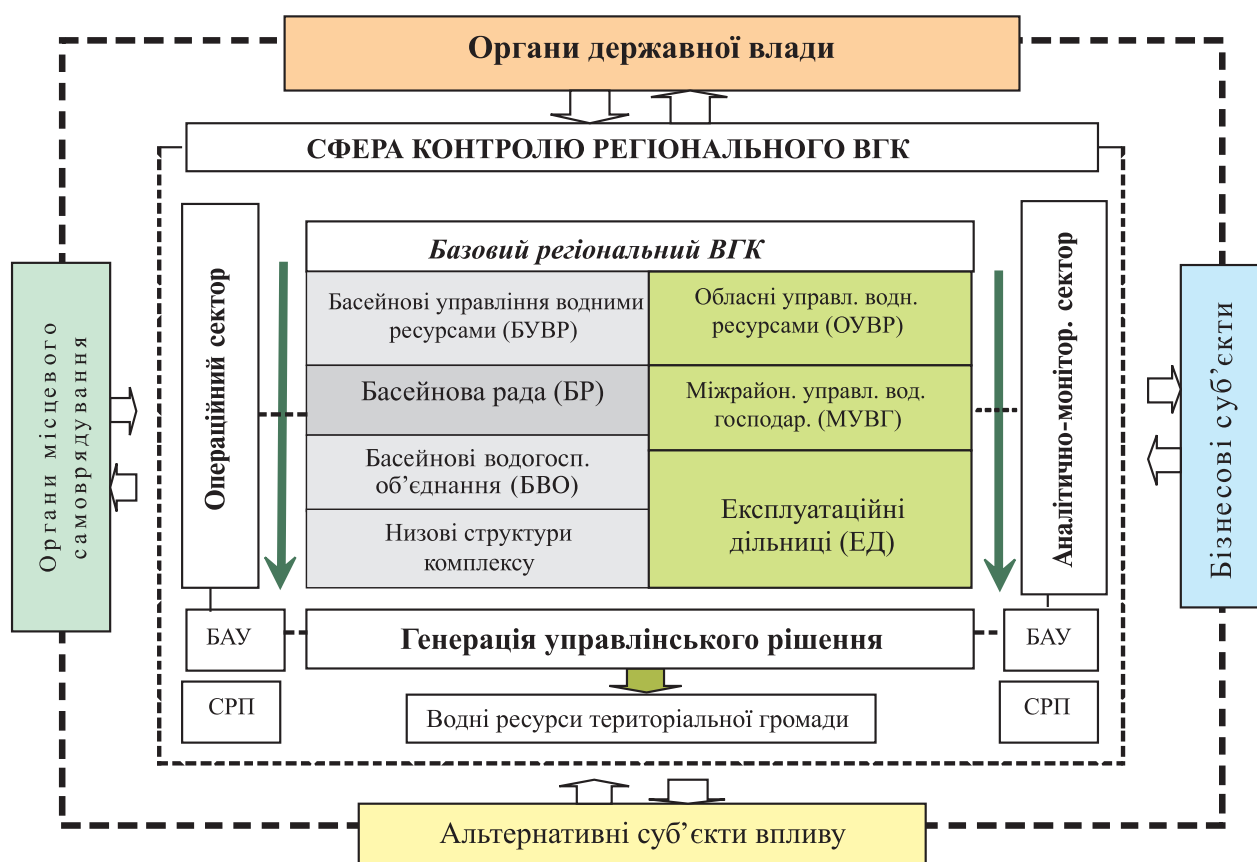


Рис. 2. Система управління регіональним ВГК у вимірах сталості: БАУ — блок антикризового управління; СРП — сектор ресурсної підтримки

індикаторам розвитку. Сектор ресурсної підтримки концентрує всі необхідні ресурси для вирішення звичайних поточних та кризових ситуацій.

Явища криз потребують від системи управління можливості їх врахувати та надавати адекватну відповідь (реакцію). Кризове реагування має відбуватися в межах блоку антикризового управління (БАУ). Як показують результати дослідження, в значній кількості випадків кризові явища давно вже стали звичними, тому необхідно забезпечити роботу системи управління навіть за таких несприятливих умов. Метою антикризового управління є «розроблення і першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводить до кризового стану» [1, с. 9].

На думку О.М. Скібіцького [1], під час побудови такої системи важливо, щоб рішення про можливості впливу на кризу приймалися ще до початку кризи, коли процес руху до неї ще не набув особливо небезпечних рис. Разом з тим для більшості випадків характерна

ситуація, коли рішення про забезпечення від криз приймаються на ранніх стадіях і можуть ґрунтуватися на слабких і часом не достовірних сигналах про започаткування кризових явищ.

Умовами адекватної роботи в умовах кризи є достатній професійний рівень фахівців та реальна ресурсна підтримка: а) професійний рівень має передбачати можливості роботи в умовах кризових явищ різного походження. Для значної кількості випадків досвід роботи в стабільних умовах недостатній, щоб реагувати на процеси нестабільності, які потребують особливих підходів та вмінь; б) для того щоб працювати в умовах кризи (та її успішно долати), необхідна вагома ресурсна підтримка. Зрозуміло, що кризові процеси потребують значно більших ресурсів, ніж у стабільні періоди. Тому необхідно передбачити можливості залучення додаткової ресурсної підтримки в умовах кризи.

## ВИСНОВКИ

Досліджено принципи управління регіональним водогосподарським комплексом. По-

казано, що всі існуючі підходи до управління комплексом у вимірах сталості можна згрупувати в межах таких концептуальних систем: консервативна (орієнтована на використання усталених підходів до управління ВГК); адаптивна (поєднання як існуючих напрацювань — консервативних підходів — так і новітніх — інноваційних принципів організації діяльності); інноваційна (використання новітніх підходів до управління комплексом). Визначено змістовні характеристики (мету, цілі і завдання) системи управління сталим розвитком ВГК. Запропоновано концептуальні підходи до формування системи управління. Показано, що для свого ефективного функціонування система управління передбачає виділення операційного, аналітично-моніторингового та ресурсної підтримки.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на визначення можливостей імплементації пропозицій до наявної системи управління водним комплексом, дослідження ресурсної підтримки цього процесу тощо.

УДК 330.15 : 338.22

## ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНОГО ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

*В.Ю. Штукмейстер*

*заступник директора з маркетингу*

*Інституту захисту рослин НААН*

*Розглянуто теоретичні питання розвитку рекреаційного природокористування. Визначено сутність понять «рекреація», «рекреаційне природокористування», «розвиток рекреаційного природокористування». Охарактеризовано поняття «розвиток» та визначено його складові, наведено класифікацію видів рекреаційного природокористування.*

**Ключові слова:** *рекреація, природокористування, рекреаційне природокористування, розвиток, розвиток рекреаційного природокористування, сталий розвиток, ефективний розвиток.*

Нині рекреація постає глобальним явищем, що має стабільні темпи зростання, тому її вважають одним із перспективних напрямів суспільно-економічного розвитку.

В умовах все більшої самостійності управління регіонами необхідно обґрунтувати основні напрямки розвитку рекреаційного природокористування. Майже кожний регіон України має негативні дані про стан здоров'я населення. Так за останні 10 років збільшилася кількість захворювань пов'язаних із соціальними та професійними напрямками. У зв'язку з такими тенденціями особливо гостро стоїть питання про охорону навколишнього природного середовища. Для вирішення цих проблем слід про-

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Скібіцький О.М.* Антикризисний менеджмент: Навч. посібник / О.М. Скібіцький. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 568 с.
2. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: національна доповідь / За ред. акад. НАН України Е.М. Лібанової, акад. НААНУ М.А. Хвесика — К.: ДУ ІУПСР НАН України, 2014. — 776 с.
3. *Сташук В.* Актуальні проблеми управління водними ресурсами в сучасних умовах / В. Сташук // Водне господарство України. — 2003. — № 1–2. — С. 2–6.
4. *Сташук В.* Зміни у законодавстві у частині управління водними ресурсами / В. Сташук, М. Хорев // Водне господарство України. — 2014. — № 1 (109). — С. 2–6.
5. Формування моделі управління природними ресурсами в ринкових умовах господарювання: монографія / За заг. ред. д.е.н., проф., акад. НААН України М. А. Хвесика. — К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2013. — 305 с.

аналізувати широке коло питань, пов'язаних з рекреаційним природокористуванням та його розвитком. Отже, забезпечення раціонального розвитку стає невід'ємною умовою рекреаційного природокористування.

Є велика кількість досліджень вітчизняних і зарубіжних учених присвячених рекреаційному природокористуванню та його розвитку. Питанням рекреаційного природокористування присвячені праці таких науковців як П. Я. Бакланов [7], Н.В. Фоменко [4], М.М. Покоłodна [10], В.С. Преображенский [18]. Проблеми розвитку рекреаційного природокористування відображені у працях О.А. Воробйової [19], Б.М. Данилишина, С.І. До-