

тивних послуг в центрах надання адміністративних послуг на всіх етапах процесу надання послуг;

– максимально поширити механізми спрощення процедур надання послуг в ЦНАП на суб'єкти надання адміністративних послуг за відсутності ЦНАП з урахуванням організаційних, інформаційних та технічних можливостей відповідних органів місцевого самоврядування. Зокрема, забезпечити розроблення та використання інформаційних та технологічних карток адміністративних послуг для кожної послуги згідно переліків адміністративних послуг.

Проведення адміністративно-територіальної реформи та реформи органів місцевого самоврядування зумовлює необхідність подальших досліджень щодо державного регулювання процесу удосконалення системи надання адміністративних послуг, комплексного, системного підходу до визначення проблем правового, організаційного та інформаційного забезпечення надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування та визначення напрямів розв'язання цих проблем шляхом оптимізації процедур надання адміністративних послуг.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.97 №280/97-ВР [Електрон. ресурс] / Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/go/280/97-вр.
2. Ровинська К.І. Принципи Європейської хартії місцевого самоврядування як основа формування місцевого самоврядування в Україні [Електрон. ресурс] – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2013-1/doc/5/02.pdf>.
3. Закон України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 №5203-IV [Електрон. ресурс] / Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.
4. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26.10.2011 №1076-р «Про затвердження плану заходів щодо реформування системи надання адміністративних послуг» // Урядовий кур'єр, 2011, №202.
5. Наказ Мінекономрозвитку від 29.12.2012 №1532 «Деякі питання проведення оцінки економічної ефективності» (zareestrovano в Мін'юсті від 15.01.2012 №124/22656) // Офіційний вісник України, 2013, №7, ст. 258.
6. Постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2013 №57 «Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг» // Офіційний вісник України, 2013, №9, ст. 339.
7. Постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2013 №44 «Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративних послуг» // Офіційний вісник України, 2013, №9, ст. 333.
8. Постанова Кабінету Міністрів України від 20.02.2013 №118 «Про затвердження Примірною положення про центр надання адміністративних послуг» // Офіційний вісник України, 2013, №16, ст. 557.
9. Наказ Мінекономрозвитку від 05.04.2013 №364-13 «Про затвердження інформаційних і технологічних карток адміністративних послуг» [Електрон. ресурс] / Режим доступу: http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=206640&cat_id=178430.
10. Постанова Кабінету Міністрів України від 29.05.2013 №379 «Про затвердження Типового порядку проведення конкурсу для надання супутніх послуг, пов'язаних з наданням адміністративних послуг» // Офіційний вісник України, 2013, №41, ст. 1476.
11. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.07.2013 №614-р «Про схвалення Концепції Державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг на період до 2017 року» // Офіційний вісник України, 2013, №66, ст. 2403.
12. Соскін О. Модель адміністративно-територіальної реформи в Україні [Електрон. ресурс] / Режим доступу: <http://soskin.info/ea/2006/9-10/20060921.html>.

О.І. ПОПРОЗМАН,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту і економіки, Національний університет фізичного виховання і спорту України,
Н.В. ПОПРОЗМАН,

к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики, Національний університет біоресурсів і природокористування України

Побудова системи управління у сфері соціальної інфраструктури

У статті розкриваються особливості функціонування соціальної інфраструктури, механізм створення ефективного менеджменту в цій сфері та методи побудови системи управління соціальної інфраструктури як складової суспільного виробництва.

Ключові слова: система управління, соціальна інфраструктура, менеджмент, ринкова економіка, трудові ресурси, схема управління, мікросередовище, макросередовище, кадрова політика.

А.І. ПОПРОЗМАН,
к.э.н., доцент кафедры менеджмента и экономики, Национальный университет физического воспитания и спорта Украины,
Н.В. ПОПРОЗМАН,

к.э.н., доцент кафедры экономической кибернетики, Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины

Построение системы управления в сфере социальной инфраструктуры

В статье раскрываются особенности функционирования социальной инфраструктуры, механизм создания эффективного менеджмента в данной сфере и методы построения системы управления социальной инфраструктуры как составляющей общественного производства.

Ключевые слова: система управления, социальная инфраструктура, менеджмент, рыночная экономика, трудовые ресурсы, схема управления, микросреда, макросреда, кадровая политика.

In the article the features of social infrastructure, creating an effective management mechanism in the field and methods of management of social infrastructure as part of social production.

Keywords: management, social infrastructure, management, market economy, human resources, management scheme, microenvironment, macro, personnel policy.

Постановка проблеми. Система управління – це механізм професійно здійснюваної діяльності, спрямованої на досягнення в ході функціонування організації, що діє в ринкових умовах, певних намічених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням принципів, функцій та методів економічного механізму управління.

Управління у сфері соціальної інфраструктури в умовах ринку, що означає: орієнтацію всіх організацій на попит і потреби ринку, на запити клієнтів й організацію таких послуг, які користуються попитом і можуть дати установам та організаціям даної структури запланований прибуток; постійне прагнення до підвищення ефективності діяльності з метою зменшення витрат і одержання оптимальних результатів; коригування цілей, завдань і програм залежно від кон'юнктури ринку; необхідність використання сучасної інформаційної бази (комп'ютерних мереж та зв'язків) з метою здійснення багатоваріантних розрахунків для прийняття обґрунтованих і оптимальних управлінських рішень; раціональний добір персоналу і його ефективне використання.

Актуальність обраної теми статті полягає в тому, що на сучасному етапі економічного розвитку, в умовах трансформації національної економіки, серед проблем, пов'язаних із виходом України з кризового стану, важливе місце посідає завдання формування ефективної системи управління у сфері соціальної інфраструктури. Як найважливіший елемент відтворювальної структури економіки соціальна інфраструктура забезпечує підвищення освітнього й культурного рівня всього населення. Це саме та сфера, яка повинна бути спроможна своєчасно прогнозувати динаміку економічної кон'юнктури, а також якнайшвидше та досить гнучко реагувати на будь-які зміни, що відбуваються у суспільстві.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Докорінна зміна економічної системи і перехід до ринкової моделі економіки сприяли різкому зростанню інтересу вітчизняних дослідників до проблеми управління у сфері соціальної інфраструктури. Цей інтерес зумовлений появою та розвитком організацій різних форм власності в Україні і втілений у значній кількості публікацій. Серед сучасних вітчизняних видатних вчених економістів, які досліджують проблеми соціальної інфраструктури, слід назвати В. Геєця, Г. Климка, В. Голікова, В. Євтушевського, Ю. Ніколенка, П. Єценка, В. Кудряшова, К. Кривенка, В. Ларцева, С. Ледомську, С. Мочерного, М. Павлишенка, О. Пасхавера, Б. Стеценка. Серед закордонних видатних вчених-економістів цю проблему досліджують Дж. Хорвей, П. Хейне, С. Фішер, Р. Дорнбуш, Л. Ерхард та інші.

Метою статті є дослідження теоретичної концепції формування системи управління у сфері соціальної інфраструктури, визначення суті елементів управління, а також розробка шляхів удосконалення системи управління на основі узагальнення результатів аналізу існуючої практики у соціальній інфраструктурі та досвіду країн із соціально орієнтованою ринковою економікою.

Виклад основного матеріалу. Соціальна інфраструктура – це нематеріальне виробництво, де створюються нематеріальні форми багатства, які відіграють вирішальну роль у всебічному розвитку людини, примноженні їхніх розумових і фізичних здібностей, професійних знань, підвищенні освітнього й культурного рівня.

Сфера соціальної інфраструктури включає такі галузі:

- охорону здоров'я і фізичну культуру;
- освіту та систему підвищення кваліфікації;
- житлово-комунальне господарство;
- пасажирський транспорт і зв'язок;
- побутове обслуговування;
- культуру й мистецтво.

Праця, що затрачена на певну соціальну послугу, є суспільно необхідною і корисною. Вона рівнозначна праці у сфері матеріального виробництва, тому її слід визнати продуктивною. Все це дає підстави вважати, що соціальна інфраструктура є сферою нематеріального виробництва. Обсяг і якість соціальних послуг – це важливий показник економічного прогресу суспільства та рівня життя населення.

Розглядаючи суть поняття «управління», важливо уточнити деякі положення, що входять до його складу. Управління як самостійний вид фахової діяльності передбачає, що менеджер може не мати капітал в організації, в якій він працює. Він може володіти акціями організації, а може і не мати їх, працюючи за наймом на посаді менеджера. Праця менеджера – це продуктивна праця, що виникає в умовах комбінування високотехнологічного процесу з високим рівнем спеціалізації працівників і забезпечує зв'язок та єдність усього процесу діяльності на рівні організації в цілому, філії або відділення.

Подібні вимоги до управління обумовлені збільшенням розмірів суспільних організацій, складністю сучасних технологій, необхідністю професійного володіння управлінськими навиками. В сучасних умовах усі рішення з фінансових, організаційних та економічних питань готуються і приймаються професіоналами у сфері організації управління, котрі здійснюють також нагляд і контроль за виконанням прийнятих рішень [4].

Під управлінською діяльністю у визначенні соціального менеджменту розуміється діяльність організації з метою створення суспільно корисних благ. Змістом соціальної діяльності є забезпечення процесу всіма необхідними ресурсами і організація технологічного циклу в цілому (наприклад: розробка і вдосконалення нових технологій, забезпечення необхідного рівня суспільного продуктів і послуг, виконання усіх видів операцій, матеріально-технічне оснащення для здійснення діяльності, забезпечення персоналом тощо).

Соціальна інфраструктура потребує такого стилю роботи, в основі якого лежить постійний пошук нових можливостей, уміння залучати і використовувати для вирішення поставлених завдань ресурси з найрізноманітніших джерел, домагаючись підвищення ефективності і одержання максимально можливого результату при мінімальних затратах.

Визначення цілей діяльності організації соціальної інфраструктури на найближчу і подальшу перспективу – це основне у менеджменті. Управління шляхом постановки цілей здійснюється з урахуванням оцінки потенційних можливостей організації і забезпечення їх відповідними ресурсами. Розрізняють загальні і специфічні цілі. Загальні (стратегічні) цілі відображають концепцію розвитку соціальної інфраструктури в цілому, специфічні – розробляються в рамках загальних цілей з основних видів діяльності [5].

Раціональне використання матеріальних і трудових ресурсів передбачає досягнення цілей при мінімумі затрат і максимумі ефективності, яке здійснюється у процесі управління,

за умови, що група співробітників спрямовує свої зусилля на досягнення загальних цілей на підставі відповідної мотивації їх праці. Менеджмент має свій власний економічний механізм. Механізм менеджменту у сфері соціальної інфраструктури складається з трьох ланок:

- внутрішнього управління;
- управління операціями;
- управління персоналом.

Використання механізму менеджменту спрямоване на вирішення конкретних проблем взаємодії в реалізації соціально-економічних, технологічних, соціально-психологічних завдань, що виникають у процесі діяльності. Система управління об'єктивно обумовлена здійсненням певної діяльності в ринкових умовах, коли результати управлінської і господарської діяльності одержують оцінку на ринку в процесі обміну [2].

Ланки системи управління соціальної інфраструктури подані в табл. 1–3. Кінцева мета побудови системи управління – забезпечення ефективності в діяльності організацій шляхом раціональної організації процесу, включаючи управління і розвиток техніко-технологічної бази, а також ефективне використання кадрового потенціалу при одночасному підвищенні кваліфікації, творчої активності та лояльності кожного працівника.

Менеджмент покликаний створювати умови для успішного функціонування будь-якої системи виходячи з того, що ефективність – це не причина існування організацій, а результат їхньої діяльності, який у підсумку визначає ринок.

Ефективність створює передумови для подальшого функціонування організації, оскільки лише ефективність і його складові у вигляді різноманітних фондів дає змогу обмежувати і переборювати ризики, пов'язані з функціонуванням будь-якої організації.

Ситуація на ринку постійно змінюється, відбуваються зміни становища конкурентів на ринку, умов і форм фінансування, стану кон'юнктури в галузі або в країні загалом, умов міжнародних економічних відносин. Звідси – постійна наявність ризику. Метою менеджменту в таких умовах є постійне управління ризиками не тільки тепер, а й у майбутньому. Для цього необхідна наявність певних резервних коштів і надання менеджерам певного ступеня свободи і самостійності для швидкого реагування й адаптації до умов, що змінюються.

Одним із найважливіших компонентів менеджменту є управління соціальним середовищем. Організація діє в дуже мінливих умовах, спричинених розмаїттям відносин, що складаються між нею та різними економічними суб'єктами. Сукупність цих відносин і утворює поняття соціального середовища, яке багато в чому визначає характер діяльності організації і мусить в обов'язковому порядку бути вивчене у процесі проведення маркетингової роботи.

Розгляд соціального середовища проводиться у двох напрямках: аналіз мікросередовища і аналіз макросередовища [4]. Як показано на рис. 1, мікросередовище складається із взаємовідносин усередині самої організації, а також із по-

Таблиця 1. Принципова схема системи управління

Принципи	Функції	Економічні методи
Централізація в управлінні	Маркетинг	Комерційний розрахунок
Децентралізація в управлінні	Планування	Внутрішньоорганізаційний розрахунок
Поєднання централізації і децентралізації	Організація	Ціни й механізм ціноутворення
Орієнтація на довгострокові цілі розвитку	Контроль і облік	Фінансова політика та її найважливіші інструменти
Демократизація управління	Організація	Професіоналізм в діяльності структури

Таблиця 2. Принципова схема управління процесами [2]

Проведення науково-дослідної роботи	Забезпечення розвитку	Забезпечення потреб	Організаційна структура
Розробка соціально-економічної політики	Розробка і забезпечення політики з найважливіших напрямків діяльності	Розробка політики дослідження потреб	Функціональна
Розробка і впровадження нових продуктів і послуг	Розвиток соціальних програм	Вибір каналів і методів забезпечення потреб	Лінійно-функціональна
Організація науково-технічної діяльності	Забезпечення матеріально-технічними ресурсами	Організація процесу надання послуги до споживача	Проблемно-цільове управління
–	Підвищення якості і конкурентоспроможності	–	Матрична структура. Дивізійна
–	Підвищення продуктивності праці	–	Програмно-цільове управління

Таблиця 3. Принципова схема управління персоналом [27]

Розробка і проведення кадрової політики	Оплата і стимулювання праці	Групове управління, взаємовідносини в колективі	Соціально-психологічні аспекти управління
Принципи добору і розстановки персоналу	Форми оплати праці	Залучення працівників до управління	Мотивація праці й творчої ініціативи
Умови наймання і звільнення	Шляхи підвищення продуктивності праці	Розмежування персоналу відділів та їхніх функцій	Організаційна культура
Навчання і підвищення кваліфікації	Заохочувальні системи оплати праці	Взаємовідносини в колективі	Вплив управління персоналом на діяльність організації
Оцінка персоналу і його діяльності		Взаємозв'язок із профспілками	

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

стачальниками, посередниками, конкурентами, клієнтами і контактними аудиторіями.

Внутрішньоорганізаційні відносини залежать не тільки від внутрішньої культури, а й від його формальної та неформальної організаційної структури. На рис. 1 внутрішні взаємодії показані умовно, оскільки різні організації мають різну організаційну структуру. У процесі діяльності їхні структурні підрозділи вступають у різноманітні відносини між собою. Від ступеня їхнього розвитку залежить успіх у досягненні поставлених перед організацією завдань. Тому менеджмент при вивченні мікросередовища повинен мати це на увазі.

Ще одним елементом мікросередовища є відносини, що складаються із споживачами. Ці відносини, їхній розвиток і взаємовигідність багато в чому визначають результат діяльності організації. Як відомо, споживачі поділяються на різні групи. Відносини з кожною з цих груп будуються на специфічних принципах, які обумовлені орієнтацією організації на обслуговування того чи іншого виду споживачів.

Відносини з контактними аудиторіями також справляють певний вплив на дії організації. Прийнято вирізняти п'ять основних груп контактних аудиторій, до яких належать: фінансові організації, засоби масової інформації, державні установи, громадськість, власні працівники. У принципі, відносини з контактними аудиторіями практично не відрізняються від таких відносин у будь-якій іншій сфері діяльності. Поняття макросередовища складається із ширшого спектра відносин установи із силами, що складають її зовнішнє оточення. Глобалізація такого розгляду здійснюється з урахуванням основних чинників демографічного, економічного порядку, а також природних, науково-технічних, політичних та культурних чинників. Схематично всі ці взаємодії показані на рис. 2.

Отже, тільки внаслідок ретельного аналізу мікросередовища з обов'язковим урахуванням усіх чинників макросередовища можна скласти уявлення про соціальне середовище. Розуміння його й управління зазначеними взаємозв'язками – одне з найважливіших завдань системи управління у сфері соціальної інфраструктури.

Органи управління і організаційна побудова системи управління сферою соціальної інфраструктури у чомусь збігаються, а в чомусь відрізняються від інших установ. Головним органом управління є загальні збори. Вони приймають найважливіші рішення – затверджують статут, вибирають раду чи правління, затверджують баланси і звіти, визначають напрям і цілі політики тощо [5].

Способи організації і структура будь-якої компанії визначаються предметом її діяльності, її суспільно-економічною сутністю, її цілями та її історією. Структура і організація діяльності будь-якої організації повинні дозволяти здійснювати всі операції. Ця вимога, як правило, прямо відображається у структурі організації, визначаючи назви підрозділів [5].

З огляду на чітко визначену мету структура управління не може бути застиглою, а навпаки – мусить видозмінюватися, бути динамічною.

По-перше, організації необхідно пристосовувати свою структуру на майбутнє – до того організації, яка має бути створена відповідно до стратегії її розвитку. У сформованій структурі визрівають контури тих відділів, управлінь, секторів, що в перспективі будуть створені в інтересах реалізації стратегічних завдань розвитку соціальної інфраструктури. Поступово з груп співробітників можуть створюватися спочатку сектори, потім відділи і (за необхідності) управління.

По-друге, рухливість структури може бути продиктована зміною поточних завдань. Аналіз ринку послуг виявляє не-

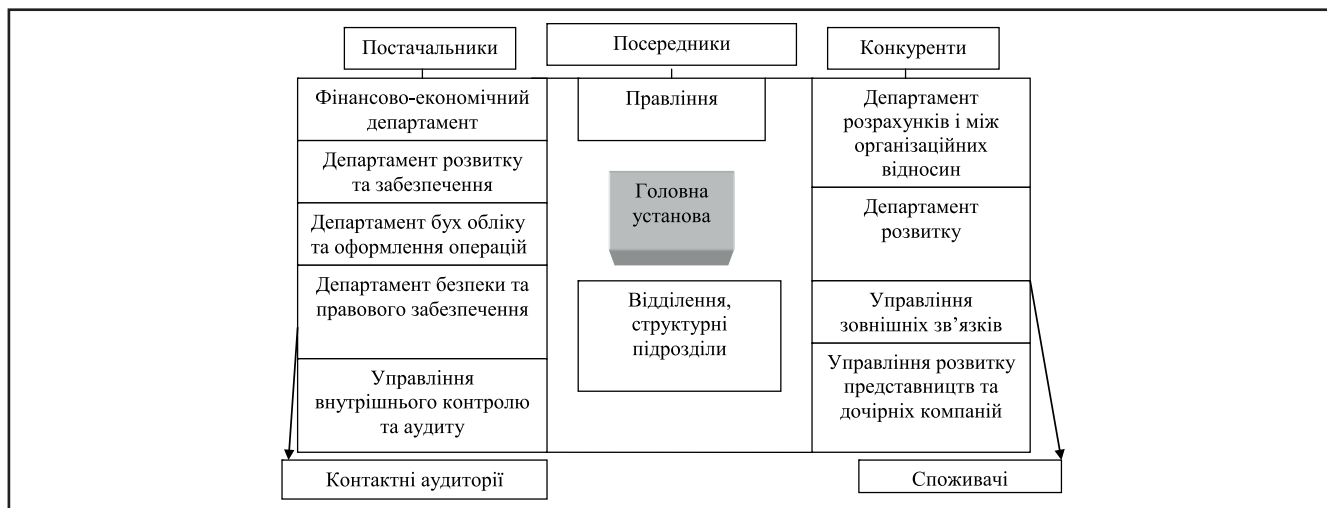


Рисунок 1. Мікросередовище організацій соціальної інфраструктури [4]

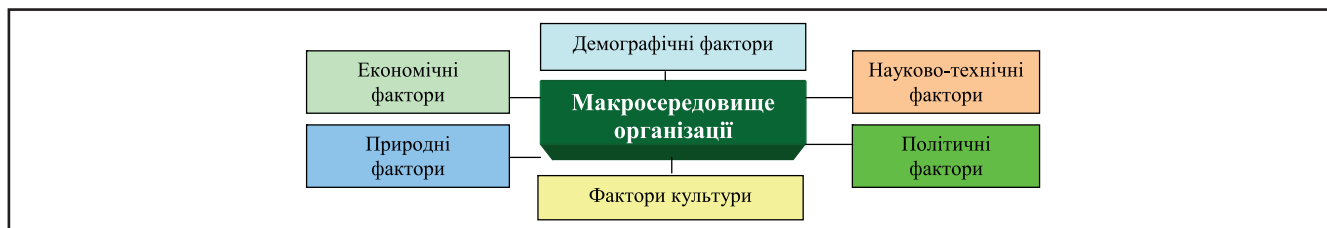


Рисунок 2. Макросередовище організацій соціальної інфраструктури [2]

рентабельність розвитку одних і високу рентабельність інших операцій. Зрозуміло, що це має призвести до скорочення (іноді до повного згорання) діяльності окремих відділів і серйозного розширення інших. У зв'язку з новими напрямками своєї діяльності організація повинна змінювати усталені реальності, ревізувати кадровий потенціал, визначати потреби в нових співробітниках.

Організаційна структура є важливою складовою успішного досягнення цілей обраної стратегії. Від рівня організації, налагодження стосунків між керівництвом та підлеглими залежить успіх діяльності. Дуже часто хиби в організаційних структурах призводили навіть досить сильні організації до кризових ситуацій [3].

Організації діють у різних ринкових умовах, спеціалізуються на наданні різних видів послуг, ставлять перед собою різні цілі, а отже їхні організаційні структури можуть варіюватися. Кожний з існуючих видів організаційних структур має свої переваги й недоліки, які слід обов'язково враховувати у процесі вибору придатного способу організації. Обраний спосіб повинен сприяти найбільшій відповідності організації ринковим умовам, в яких вона діє, раціональній організації роботи працівників усіх ланок, успішному налагодженню і виконанню всіх функцій управління, максимальному задоволенню потреб клієнтів і, нарешті, досягненню мети, що стоїть перед організацією [1].

На рис. 3 подані всі основні види організаційних структур. Наведемо стислі характеристики основних груп організаційних структур. Організаційні структури за принципом бюрократії. Поняття бюрократії ввів на початку ХХ сторіччя німецький соціолог М. Вебер як ідеальну модель побудови організації. За його теорією, бюрократична побудова організації передбачає налагоджену роботу всіх ланок управління,

чіткий розподіл праці, сувору регламентацію діяльності кожного службовця і добір кадрів відповідно до їх компетентності. Ці вимоги до організаційної структури стали класичними і лягли в основу діяльності більшості інституцій.

Термін «бюрократія», що асоціюється у багатьох із тяготиною, наявністю великої кількості інстанцій, формалізмом у роботі, має дещо інший зміст, а поява подібних асоціацій викликана різного роду недоліками в роботі з практичної реалізації бюрократичного принципу побудови організацій. Словом, усі позитивні риси теорії бюрократії доповнилися цілим комплексом негативних характеристик, пов'язаних насамперед із надмірною «запрограмованістю» службовців бюрократичних структур, яка призводить до погіршення взаємовідносин як із зовнішнім середовищем, де діє організація, так і всередині самої організації, а це спричиняє втрату гнучкості – одну з основних вимог до діяльності організації в ринкових умовах [5].

Бюрократична модель побудови організації має три основні варіанти:

1. Функціональні організаційні структури.
2. Дивізійні організаційні структури.
3. Організаційні структури, які діють на міжнародних ринках [6].

Розглянемо кожен із цих варіантів розвитку бюрократичних структур. Функціональні організаційні структури. Існує незначна кількість організацій, що керуються принципами організаційної побудови за функціональною ознакою. Функціональна організаційна структура передбачає поділ діяльності на окремі частини, що являють собою відособлені галузі діяльності або функції, здійснення яких сприяє досягненню мети, що стоїть перед організацією. Такими відособленими сферами діяльності, як правило, є управління операцій, маркетингу,

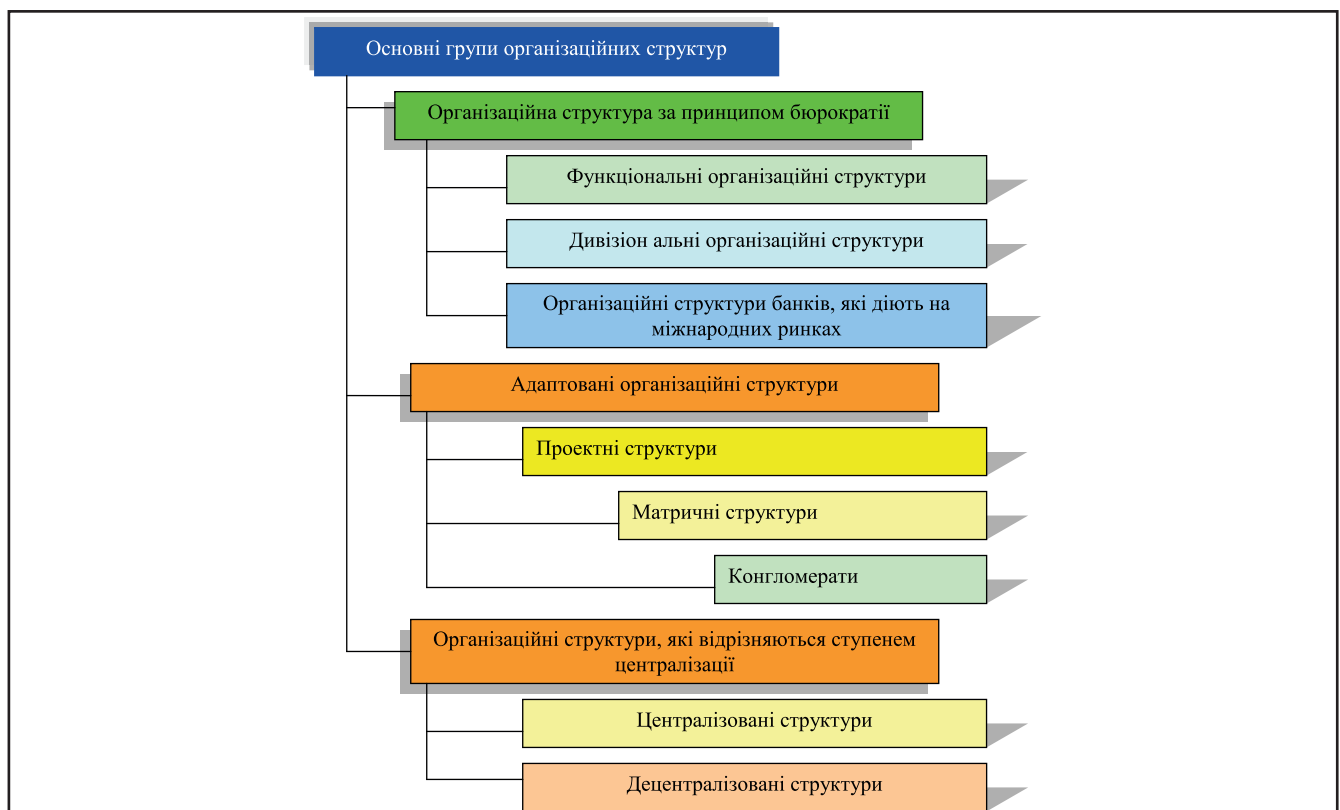


Рисунок 3. Класифікація організаційних структур [7]

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

бухгалтерського обліку і звітності та господарські управління. Залежно від обсягу завдань, які вирішують ці функціональні блоки, можуть створюватися додаткові, дрібніші підрозділи. Функціональна структура застосовується в основному у невеликих організаціях, які суворо спеціалізуються на наданні якогось виду послуг і здатні діяти досить незалежно від ринкових умов. Тобто для застосування функціональної структури необхідна насамперед стабільність ситуації. Проте такі ідеальні умови на практиці трапляються рідко, тому організації частіше використовують інші типи організаційних структур [7].

Дивізіональні організаційні структури. Ринкові умови, що постійно змінюються, зростання конкуренції, удосконалення технологій і, нарешті, тенденції до укрупнення організацій привели до необхідності застосування дивізіональних структур, що передбачають поділ не за функціональною ознакою, а відповідно до видів пропонованої продукції, груп споживачів або за регіональними ознаками. Як наслідок, існує три види дивізіональних організаційних структур:

1. Структури, орієнтовані на надання різних видів продукції.
2. Структури, орієнтовані на різні групи споживачів.
3. Регіональні організаційні структури. Зупинимось на кожному з видів докладніше.

Структури, орієнтовані на надання різних видів продукції. Структури такого типу досить часто зустрічаються в організаціях, які надають своїм клієнтам великі обсяги окремих видів послуг. Причому ці обсяги настільки збільшуються, що з метою ефективного управління стає доцільним здійснювати керівництво окремо наданням кожного продукту. Вказаний принцип і лягає в основу організаційних структур, побудованих за продуктовою ознакою. Ці структури дають можливість зосередити функції управління наданням окремих послуг в руках фахівців із конкретних продуктів. Це створює додаткові переваги при доведенні якості послуг до міжнародних стандартів, а також у розвитку нових видів продуктів.

Керівник, відповідальний за конкретний вид послуг, має у своєму розпорядженні достатньо кваліфікованих працівників з великим практичним досвідом у цій галузі, завдяки чому з таким підрозділом важко конкурувати іншим, організованим не за продуктовим принципом. Крім того, орієнтація структури на окремі види послуг дає змогу щонайкраще координувати весь процес від створення нової послуги і до доведення її до кінцевого споживача.

Структури, орієнтовані на різні групи споживачів. Цей спосіб побудови передбачає орієнтацію на потреби цільових споживачів послуг. Організуючись таким чином організація зосереджує свою основну увагу на певних групах клієнтів. Донедавна організації, що будувались відповідно до такого принципу, обслуговували в основному окремих груп споживачів. Проте поступово таке становище змінювалося, і на внутрішніх ринках акцент зміщувався у бік широкого кола споживачів [7].

Усі надані послуги концентруються в окремих підрозділах, що обслуговують конкретні групи споживачів. Так, послуги роздрібним клієнтам можуть надаватися управлінням персональних послуг та інвестиційного менеджменту, а послуги клієнтам оптового ринку – управліннями операцій на ринку. Така структура дає змогу з максимальною ефективністю задовольняти потреби цільових споживачів.

Регіональні організаційні структури. Коли діяльність охоплює велику географічну територію, то в основу його організації може бути покладений принцип регіональної організації структури, що передбачає побудову діяльності через мережу відділень, які пропонують послуги в різних регіонах.

Структури, організовані за регіональною ознакою, не відзначають особливих труднощів у налагодженні стосунків із своєю клієнтурою. Перед ними відкриваються великі можливості всебічного вивчення діяльності користувачів своїх послуг. Крім того, старанно продумане створення мережі відділень дає змогу налагодити добрий взаємозв'язок між ними і забезпечити максимальне врахування потреб споживачів усіх регіонів.

Висновки

Таким чином, адаптивні структури вирішують найважливіше завдання – пристосовують організацію до мінливих ринкових умов, внаслідок чого набувають великого поширення. Організаційні структури, що відрізняються ступенем централізації. Питання централізації діяльності були і залишаються дуже складними, а вирішення їх доводиться шукати для кожної організації окремо. Кожна зі структур, які відрізняються ступенем централізації, має свої переваги і недоліки, що необхідно враховувати при делегуванні повноважень нижчим ланкам управління.

Ступінь централізації визначається низкою чинників, таких як важливість і кількість управлінських рішень, що належать до компетенції нижчих управлінських ланок, ступінь контролю за їхньою діяльністю. Приймаючи рішення про ступінь централізації діяльності, вище керівництво має враховувати історичні особливості організації, традиції, а також встановлення різних ступенів свободи дій підрозділів у минулому. При цьому часто трапляються випадки, коли різним підрозділам у межах однієї організації надається більше або менше повноважень для прийняття рішень.

Незважаючи на всі відмінності, ряд функцій завжди залишається в руках вищого керівництва. Нижчі ланки постійно (і цілком справедливо) прагнуть до більшої децентралізації, оскільки знизу, при безпосередньому контакті з клієнтами, краще видно всі недоліки і найперспективніші напрями роботи підрозділу. Проте передання їм повноважень щодо визначення основних питань діяльності не мусить набирати характеру переходу від надмірної централізації до анархії, тому що у низових ланок може виникнути відчуття вседозволеності, яке межує із самоправством, порушенням стратегічних ліній центру.

Практика показала, що серед питань, які належать до компетенції низових управлінських ланок, можуть бути такі, як прийняття рішень у сфері формування комплексу маркетингу, а саме: розробка продуктової стратегії, стратегії у сфері цін, систем доведення послуг до споживачів, комунікаційної стратегії. Втім, слід зауважити, що для повноважень структурних підрозділів у сфері надання окремих послуг має бути визначена нормативне зафіксована межа. Отже, децентралізація даватиме плоди тільки в тому випадку, якщо буде проведено таке чітке розмежування функцій центру і низових ешелонів управління, яке якнайкраще збалансує інтереси окремих структурних підрозділів. Таким чином, відбувається

децентралізація управління і концентрація повноважень щодо управління оперативною діяльністю департаменту та виконання завдань, поставлених віце-президентами.

Список використаних джерел

1. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність: Монографія. / В.Г. Герасимчук – К.: Вища школа, 2010. – 265 с.
2. Гурський Б. Конкурентоспроможність української економіки: орієнтири макрополітики в кризових умовах // Економіка України. – №4. – 2012. – С. 4–7.

3. Економічний аналіз: Навч. посібник / М.А. Болух, В.З. Бурчевський, М.І. Горбатюк. За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. – К.: КНЕУ, 2011. – 540 с.

4. Ерхард Л. Добробут для всіх. / Л. Ерхард Переклад з англ. – К., 2011. – 475 с.

5. Кривенко К.Т., Савчук В.С. Політична економія: Навч. посіб. / К.Т. Кривенко, В.С. Савчук. – К.: Видавництво КНЕУ. – 2010. – 508 с.

6. Харвей Дж. Сприйняття економіки / Дж. Харвей Переклад з англ. – К., 2012. – 387с.

7. Хейне П. Економічний спосіб мислення / П. Хейне. Переклад з англ. – К., 2013. – 585 с.

УДК 336.13

В.В. ОНИЩЕНКО,
здобувач, Європейський університет

Оцінка діяльності Пенсійного фонду України як складової фінансової системи держави

У статті здійснено оцінку діяльності Пенсійного фонду України як складової фінансової системи держави. Проведено аналітичне дослідження щодо тенденцій формування та використання фінансових ресурсів ПФУ. Вивчено чинники, що мають вплив на функціонування Пенсійного фонду України, та фактори, які провокують дефіцит коштів відомства.

Ключові слова: Пенсійний фонд України, власні надходження, витрати, бюджетні дотації, позички на покриття касових розривів, дефіцит бюджету.

В.В. ОНИЩЕНКО,
соискатель, Европейский университет

Оценка деятельности Пенсионного фонда Украины как составляющей финансовой системы государства

В статье осуществлена оценка деятельности Пенсионного фонда Украины как составляющей финансовой системы страны. Выполнено аналитическое исследование тенденций формирования и использования финансовых ресурсов ПФУ. Изучены факторы, влияющие на функционирование Пенсионного фонда Украины, и причины, которые провоцируют дефицит средств ведомства.

Ключевые слова: Пенсионный фонд Украины, собственные поступления, расходы, бюджетные дотации, ссуды на покрытие кассовых разрывов, дефицит бюджета.

V.V. ONISHCHENKO,
applicant, European University

Assessment of the Pension Fund of Ukraine as a part of the state financial system

The article is about the activity of Pension Fund of Ukraine as a part of the state financial system. An analytical study on the trends of forming and using of the financial resources of PFU has been provided. The factors affecting the functioning of the Pension Fund of Ukraine and the reasons that provoke deficit of funds have been researched.

Keywords: Pension Fund of Ukraine, own revenues, expenditures, budgetary grants, loans to cover cash gaps, budget deficit.

Постановка проблеми. Рівень ефективності функціонування пенсійної системи України визначає якість життя тієї категорії людей, які отримують пенсійні виплати, а отже третини населення держави. Своєю чергою, Пенсійний фонд України (ПФУ) має виступати гарантом стабільності функціонування такої системи. Однак, незважаючи на економічні трансформації та ринкові перетворення, які відбуваються в країні, діяльність такого органу залишається на досить низькому рівні у порівнянні з іншими державними фінансовими інституціями. Насамперед про це свідчать щорічні показники виконання бюджету ПФУ, які демонструють його нездатність до самостійної реалізації функцій щодо забезпечення надійності пенсійної системи.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Питання змін у системі пенсійного забезпечення України, пошук шля-

хів підвищення ефективності діяльності Пенсійного фонду, проблема його фінансового забезпечення перебували у колі наукових інтересів таких вітчизняних вчених, як І. Алексєєва, В. Базилевич, В. Бурак, Б. Зайчук, М. Кравченко, О. Коваль, С. Синчук, В. Федосов, С. Юрій, І. Ярошенко та ін.

Однак невирішеність питання ліквідації дефіциту бюджету Пенсійного фонду України, залежність відомства від державних дотацій зумовлюють подальший аналіз його діяльності задля вирішення вищезазначених проблем.

Мета статті полягає у проведенні оцінки діяльності Пенсійного фонду України як складової державної фінансової системи задля розв'язання питання його фінансової незалежності.

Виклад основного матеріалу. Пенсійний фонд України є складовою національної фінансової системи. Входячи до