

вих управління як здійснення стратегічного планування та формування організаційної культури.

**Перспективи подальших досліджень.** Подальші дослідження будуть спрямовані на вивчення стану і перспектив розвитку харчової промисловості в Україні, оцінку впливу організаційної культури на економічну ефективність підприємств харчової промисловості.

### **Література**

1. Пріоритети інноваційного розвитку АПК України: наукова доповідь / Юзефович А. Е., Крисанов Д. Ф. — К.: Об'єднаний інститут економіки НАН України, 2005. — 55 с.

2. Продовольчий комплекс України: стан і перспективи розвитку / Л. В. Дейнеко, А. О. Коваленко, П. І. Коренюк, Е. І. Шелудько; За ред. чл.-кор. НАН України Б. М. Данилишина. — К.: Наук. думка, 2007. — 276 с.

3. Статистичний збірник «Виробництво харчових продуктів і напоїв у Житомирській області». — Ж.: Головне управління статистики у Житомирській області, 2008. — 90 с.

4. *Тарасюк Г. М.* Потенціал підприємств харчової промисловості Житомирської області: основні тенденції і планування розвитку: Монографія // Г. М. Тарасюк. — Житомир: ЖДТУ, 2008. — 277 с.

5. *Хьюзлід М., Беккер Б., Битти Р.* Оцінка персоналу: як управляти людським капіталом, щоб реалізувати стратегію: Пер. с англ. — М.: ООО «И.Д. Вільямс», 2007. — 432 с.

Стаття надійшла до редакції 02.04.2010 р.

УДК 338. 24

**Т. Л. Желюк**

канд. екон. наук, доцент кафедри державного  
і муніципального управління

Тернопільського національного економічного університету

## **ПРОБЛЕМАТИКА ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДОВГОСТРОКОВИМ РОЗВИТКОМ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Розглянуто сутнісні, організаційно-методичні, інституційні аспекти реалізації інструментарію контролю в управлінні довгостроковим розвитком національної економіки. Обґрунтовано методологічне забезпечення контролю реалізації функціональних складових управління. Запропоновано підходи до інноватизації системи державного контролю

через запровадження системи стратегічного контролінгу, як адаптивного інструменту узгодження довгострокових цілей, ресурсних та функціональних можливостей управління.

**Ключові слова:** інституційна система державного контролю, попередній, проміжний, заключний контроль, аналітична модель контролю, стратегічний контролінг.

Considered substantial, organizational and technical, institutional aspects of monitoring tools in the management of long-term development of national economy. The methodological ensure control of the functional components of management. Approaches to innovatyzatsiyi system of control through the introduction of strategic controlling, as an adaptive tool coordination of long-term objectives, and resource management functionality.

**Key words:** institutional system of state control, preliminary, interim and final control, analytical model of control, strategic controlling.

*Постановка проблеми.* Вирішення фундаментальних завдань, накреслених стратегічними та програмно-плановими документами розвитку економіки, імплементація міжнародних стандартів якості управління неможливо здійснити без ефективної системи державного контролю за ефективністю реалізації економічного інструментарію управління довгостроковим розвитком національної економіки. Діючі форми державного контролю, з якими переважно проводиться державний фінансовий контроль, не дозволяють системно підходити до оцінювання результативності використання державних ресурсів у процесі реалізації інструментів державного управління довгостроковим розвитком національної економіки.

Тому дослідження організаційно-методичних підходів до реалізації контролю в системі управління довгостроковим розвитком є актуальним та має і наукове і прикладне значення.

*Аналіз останніх досліджень.* Вагомий внесок у розвиток теорії державного контролю зробили такі відомі зарубіжні вчені: Р. Адамс, Т. Англєрід, Дж. Бейлі, М. Грїмвуд, П. Джексон, Д. Дїамонд, П. Додж, В. Еверт, А. Едвард, Р. Зодї, Е. Лехан, Б. Палмер, Дж. Робертсон, С. Томкінс, І. А. Белобжецький, В. В. Бурцев, Е. А. Вознесенський, В. А. Жуков, Б.Ф. Іцкович, Є. О. Кочерїн, С. П. Опєнишев, В. М. Родїонова, С.М. Рябухїн, А. М. Саунїн, С. В. Степашин, М. С. Столяров, В. І. Шлейніков та інші.

В Україні в розробку теорії і методології контролю внесли свій вклад М. Т. Білуха, Ф. Ф. Бутинець, Н. Г. Виговська, П. К. Германчук, Н. І. Дорош, Д. Ірвін, Назарчук О. І., Н. І. Петренко, Н. І. Рубан, М. І. Сивульський, І. Б. Стефанюк та інші.

Віддаючи належне працям даних науковців, слід констатувати, що питання використання контролю в системі управління довгостроковим розвитком національної економіки не набуло належного наукового систематизованого викладу та відповідного організаційно-методичного обґрунтування. Як правило, більше увага приділяється лише відстеженню результативності реалізації діючих державних цільових програм, або попереднього оцінювання їх реалізації на етапі паспортизації.

Так, О.І. Амоша у колективній монографії «Державні цільові програми та упорядкування програмного процесу в бюджетній сфері» виділяє чотири види контролю за реалізацією державних програм: операційний, який спрямований на контроль за дотриманням необхідних результатів у рамках основних етапів реалізації програми; програмний, який зорієнтований на дотримання планових показників; суспільний, який характеризує ступінь визнання програми суспільством та визначає її соціальну ефективність; фінансовий контроль за ефективністю використання ресурсів у рамках постатейного, виконавчого та програмного фінансування [1, с. 281].

Як зарубіжні, так і вітчизняні фахівці зіштовхуються з низкою проблем при організації систем контролю за використанням прогнозно-планового інструментарію, які сьогодні не вирішені і потребують ґрунтовних наукових досліджень:

по-перше, це методичне обґрунтування інформаційно-аналітичного забезпечення системи контролю в контексті впорядкування цілей програмних розробок, оцінки їх результуючого впливу;

по-друге, це проблеми обмеженого фінансового забезпечення, що не дозволяє проводити відповідні корегувальні дії у реалізації інструментарію прогнозно-планових розробок;

по-третє, це організаційний та політичний чинник, який пов'язаний з ігноруванням результатів контролю. Окремі групи управлінців не вважають за потрібне використовувати результати такого контролю з суб'єктивних причин, коли реалізація тих чи інших програмно-планових розробок попадає у зону приватних інтересів;

по-четверте, це проблеми статистичного обліку та звітності в частині оцінювання впливу, який справляють програмні документи; обмеженості даних вітчизняної статистики; недостатньою методикою визначення ефективності фінансування програм.

*Постановка проблеми.* Необхідність дослідження питання вдосконалення діючої системи державного контролю в управлінні довгостроковим розвитком національної економіки в рамках даної наукової статті продиктоване потребою покращення ре-

зультативності використання прогнозно-планового інструментарію в умовах динамічного середовища, необхідністю врахування у використанні прогнозно-планового інструментарію можливих кризових явищ та через відповідні важелі запобігати їх появі або пом'якшувати їхні наслідки.

*Виклад основного матеріалу.* Власне систему контролю доцільно розглядати з позицій результативності реалізації основних функцій управління довгостроковим розвитком національної економікою; досягнення запланованих цілей; ретроспективної оцінки того, що було досягнуто за попередній період з виявленням можливих упущень, переваг та додаткових резервів; порівняння фактичних результатів з плановими намірами; відстеження економічності використання людських, матеріальних, фінансових, інформаційних, комунікаційних ресурсів.

Дж. М. Брайсон дуже слушно виділяє чотири основних причини недостатньої ефективності реалізації стратегічних розробок: відсутність достатніх для їх реалізації ресурсів, що заважає вирішенню проблем, для розв'язання яких вони призначені; кардинальні зміни самих проблем, що обумовлює пошук і впровадження для їх розв'язання нових стратегій; конфлікт стратегій, що виникає за практичного розв'язання проблеми і може призвести до небажаних результатів; втрата актуальності розв'язання проблеми [2].

Керол Вайс у монографії «Оцінювання: методи дослідження програм та політики» актуалізує питання результативності використання стратегічного інструментарію управління з позицій систематичної оцінки результатів програми у порівнянні з комплексом даних та наявних норм та стандартів, з метою вдосконалення програми [3]. Результативність даної оцінки можлива лише тоді, коли результати програми є комплексними, складними для спостереження, рішення що ухвалюються на підставі оцінювання є важливими, коли необхідне підтвердження ефективності управлінських рішень про продовження, згортання чи переорієнтацію.

В країнах ЄС оцінювання ефективності реалізації стратегій та програмно-планових розробок проводиться перед початком реалізації, в процесі реалізації та після реалізації планової розробки, і має на меті перевірку ступеня досягнення цілей через відповідні результуючі показники, оцінку найефективніших інструментів досягнення цілей.

Цікавим є досвід проведення такого моніторингу в Польщі. Організаційне забезпечення моніторингу включає: 1) моніторинг із урядових програмних документів відповідно до цілей соціаль-

но-економічного розвитку країни; 2) моніторинг та оцінку цілей Національної стратегії регіонального розвитку, Національного плану розвитку (2007-2013)<sup>1</sup> на предмет економічності та ефективності використання фінансових ресурсів ЄС; 3) моніторинг відповідності цілей регіонального розвитку загальнонаціональним цілям; 4) моніторинг та оцінку реалізації цілей стратегії розвитку воєводств, які представлені в оперативних програмах; 5) моніторинг і оцінка реалізацій, перебігу фінансування конкретних програм і проектів.

Для проведення моніторингу реалізації програмно-планових документів у Польщі утворено Комітет з моніторингу для спостереження за реалізацією Національної стратегії регіонального розвитку на загальнонаціональному та регіональному рівнях та регіональні комітети з моніторингу, які формуються на основі регіональних комітетів управління, що здійснюють оперативне управління реалізацією програмам. До складу регіональних Комітетів входять представники як центральних органів, так і воєводств, органів місцевого самоврядування, управління статистики, громадські структури, представник Єврокомісії.

Інституційне підґрунтя для здійснення контролю в управлінні довгостроковим розвитком економіки України створено в частині реалізації програмно-планових розробок, зокрема:

1) Законом України «Про державні цільові програми» від 18.03.2004 р. [4] передбачено в рамках обов'язкових організаційних процедур здійснення: попереднього контролю в частині очікуваних результатів виконання програми і її ефективності; контролю за виконанням програм; підготовку та оцінку щорічних звітів (проміжних звітів) про результати виконання програми; підготовку та опублікування в офіційних виданнях заключного звіту про результати виконання програми;

2) Постановою КМУ від 24 червня 2006 р. № 860 «Про затвердження Порядку здійснення моніторингу показників розвитку регіонів, районів, міст республіканського в Автономній Рес-

---

<sup>1</sup> Комплекс показників до Національної стратегії регіонального розвитку на 2007 — 2013 роки в Польщі групується за двома варіантами: перший включає 53 показники і має обов'язково використовуватися для потреб національного рахівництва і 16 розроблених регіональних стратегій; другий включає 245 показників, більшість з яких є необов'язковими і характеризують та описують специфічні проблеми окремих адміністративно-територіальних утворень. Система аналітичної оцінки показників включає: назву показника; одиницю міри; територіальний розріз представлення показника; з якого часу і з якою частотою використовуватиметься для потреб системи національного рахівництва і регіональних стратегій; яка організація буде джерелом інформації для формування даного показника або вимірювача.

публіці Крим і обласного значення для визнання територій депресивними» [5], яка передбачає визначення планових показників розвитку адміністративно-територіальних утворень, за якими проводиться моніторинг їх репресивності;

3) Постановою КМУ від 3 липня 2006 р. № 916 «Про внесення змін до Порядку проведення моніторингу результатів діяльності Кабінету Міністрів України та Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської і Севастопольської міських державних адміністрацій» (Постанова КМУ від 6 квітня 2005 р. № 263) [6], яка регламентує в системі контролю ефективності реалізації програмно-планового інструментарію розвитку адміністративно-територіальних утворень використання таких основних показників: темпів зростання (зменшення) обсягу валового регіонального продукту, розвитку сектору нефінансових корпорацій, фінансового сектору, зовнішньоекономічного сектору, показники розвитку соціального середовища;

4) Постановою КМУ від 21 липня 2006 р. № 1001 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року» [7], в якій передбачено проведення як попереднього з позицій очікуваних результатів, так і заключного контролю в частині показників результативності по кожному з пріоритетних напрямів, моніторингу виконання угод щодо регіонального розвитку, програм подолання депресивності окремих територій; показників результативності реалізації стратегії за принципом «Стратегічні цілі — Пріоритетні напрями — Показники результативності»;

5) Постановою КМУ від 31 січня 2007 р. № 106 «Про затвердження порядку розробки та виконання державних цільових програм» [8] передбачено, Міністерство економіки разом з державними замовниками, Мінфіном, Мінпраці, МОН, Мінприроди, НАЕР, Держінвестицій проводить аналіз стану виконання програми на основі поданих державним замовником щорічних або проміжних звітів і подає до 1 травня року, що настає за звітним періодом, Кабінетові Міністрів України узагальнену інформацію про хід виконання програм з пропозиціями щодо подальшого їх виконання;

6) Наказом Міністерства економіки України від 04.12.2009 № 1367 затверджений порядок обміну інформацією між виконавцями державних цільових програм та координацією цієї роботи [9]. Зокрема, передбачено, що державний замовник: проводить моніторинг виконання завдань і заходів державних цільових програм, подає в установленому порядку фінансову звітність; подає

у разі потреби щороку до кінця березня Міністерству фінансів України та Міністерству економіки України пропозиції щодо уточнення переліку завдань і заходів на наступний бюджетний період; організовує розміщення на своєму веб-сайті інформації про хід виконання програми;

7) Наказом Міністерства економіки України від 22.04.2010 № 460 [10] затверджене положення про моніторинг реалізації програм, які реалізуються із залученням коштів ЄС у рамках механізму секторальної бюджетної підтримки<sup>1</sup>. Згідно з річною програмою дій Україна-ЄС 2008 [11] загальні обсяги секторальної бюджетної підтримки ЄС для України у 2008 р. склали 122 млн євро, плюс 16,6 млн євро у рамках Механізму «Сприяння реформам урядування». При цьому на підтримку ноосферизованих проєктів розвитку України у сфері підвищення енергоефективності та відновлювальних джерел енергії було спрямовано 70 млн євро (бюджетна підтримка — 63 млн євро, технічна допомога — 7 млн євро); на запровадження міжнародних стандартів якості та активізації торгових відносин — 45 млн євро (бюджетна підтримка — 39 млн євро, технічна допомога — 6 млн євро); на реалізацію проєктів Твіннінг — 23,6 млн євро (бюджетна підтримка — 21 млн євро, технічна допомога — 2,6 млн євро).

З метою створення ефективної системи контролю, яка б відповідала інтересам національної безпеки України за реалізацією програмно-планових розробок Радою національної безпеки і оборони України 27 березня 2009 року було прийнято рішення про «Про роботу центральних органів виконавчої влади з планування та виконання державних цільових програм», яке знайшло своє відображення у відповідному Указі Президента України [12]. Згідно якого передбачено починаючи з 2010 року створення системи комплексного контролю за здійсненням бюджетного фінансування державних цільових програм та посилення контроль за виконанням заходів програм, що фінансуються за рахунок коштів державного бюджету.

Інституційна система контролю за виконанням програм в Україні включає:

- державний контроль, який здійснюється КМУ шляхом розглядів звітів, котрі державний замовник подає не пізніше, як че-

---

<sup>1</sup> Секторальна бюджетна підтримка — спосіб реалізації програм допомоги ЄС, за якого фінансові ресурси, надані ЄС на безоплатній та безповоротній основі, переказуються до Державного бюджету України з метою їх подальшого використання згідно з бюджетним законодавством України для фінансування заходів з реформування узгодженого з ЄС сектору реалізації державної політики України [317].

рез три місяці після закінчення терміну виконання програми та узагальнених висновків про результати виконання програми, які підготовлені Мінекономіки разом з Мінфіном, Мінпраці, МОН, Мінприроди, НАЕР, Держінвестицій;

- фінансовий контроль за використанням коштів, який здійснюється Головним контрольно-ревізійним управлінням, Рахунковою палатою України;

- контроль з боку державного замовника на предмет цільового використання коштів у процесі виконання поставлених програмно завдань;

- контроль, який здійснюється на рівні адміністративно-територіальних утворень за якістю виконання регіональних стратегій та програм і їх відповідність загальнодержавним програмно-плановим документам та стратегіям з боку відділами моніторингу розвитку регіонів, стратегічного планування Департаменту регіонального розвитку Міністерства економіки, відділу регіональної статистики Департаменту статистики населення та адміністративно-територіального устрою Державного комітету статистики;

- суспільний контроль з боку громадськості в частині громадських слухань, контент-аналізу, публічного рейтингування, державно-приватного партнерства. Слід відмітити, що дана процедура суспільного контролю не має обов'язкового характеру.

Фінансовий контроль реалізації програмно-планових розробок з боку Головного контрольно-ревізійного управління здійснюється на підставі розробленої методики контролю ефективності реалізації завдань програмно-цільових розробок [13] у частині здійснення моніторингу розробки (попередній контроль), щоквартального виконання завдань (проміжний контроль) і річних отриманих результатів цільових програм (річний контроль) (рис. 1).

Дана система контролю переслідує мету інформаційно-аналітичного обґрунтування управління виконанням реалізації завдань програми, організації її ресурсного забезпечення і в першу чергу системи бюджетування, визначення ефективності та результативності реалізації завдань, заходів програми в цілому і має відповідні аналітичні форми.

Діюча методика контролю за реалізацією державних цільових програм включає таку послідовність процедур: 1) формулювання завдання моніторингу; 2) спостереження за обраними показниками і підготовка інформації зі звітів про виконання програми; 3) оцінювання стану контрольованих процесів на основі змістовного аналізу, експертних оцінок та візуального аналізу графіків даних з метою встановлення характеру поточних змін; 4) попе-



редня обробка даних з метою усунення пропусків та аномальних значень; 5) первинний аналіз даних (аналіз усіх відібраних показників як окремо взятих динамічних рядів) з метою перевірки однорідності, стаціонарності та оцінювання трендових, коливальних та імовірнісних характеристик; 6) аналіз динамічних рядів з метою одержання якісних і кількісних характеристик зв'язку цільових показників з факторами впливу; 7) короткострокове прогнозування контрольованих показників з метою поточного виявлення тенденцій їхнього розвитку; 8) інтерпретація одержаних результатів.

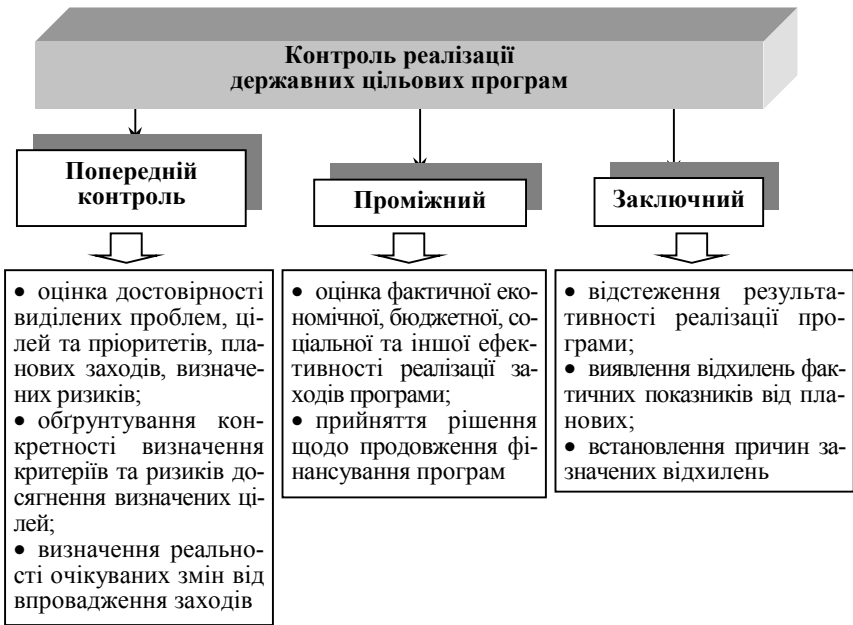


Рис. 1. Характеристика видів державного контролю за реалізацією програмно-цільових розробок

В управлінні довгостроковим розвитком національної економіки заключний контроль є обов'язковим для встановлення відхилень планових і фактичних показників, забезпечення цільового використання коштів та прийняття рішень про доцільність державного фінансування в рамках реалізації програмно-цільового інструментарію, тоді як питання контролю за реалізацією основних функцій управління довгостроковим розвитком не знайшло належного наукового систематизованого викладу.

Методологічне забезпечення контролю в управлінні довгостроковим розвитком національної економіки повинно опиратися на певні принципи, та передбачати використання певних методичних процедур.

Принципи контролю за реалізацією інструментарію управління довгостроковим розвитком національної економіки доцільно об'єднати у три групи:

1) наукові, які включають принципи: наукової об'єктивності та достовірності; обґрунтованості пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку визначеним стратегічним векторам; забезпечення комплексного соціально-економічного розвитку; системності, який вказує на необхідність контролю за дотриманням в прогнозно-плановому інструментарії принципів конкурентоспроможного, сталого, динамічного, структурнозбалансованого довгострокового розвитку національної економіки; інноваційності (використання ефективних організаційних форм виконання робіт, використання сучасних інформаційних технологій, використання інновацій заснованих на результатах фундаментальних наукових досліджень);

2) організаційно-прикладні, які об'єднують принципи: адаптивності (оперативного корегування цілей); ефективності (максимальний результат при мінімальних витратах), мінімізації ризику (врахуванням основних макроекономічних ризиків, які можуть супроводжувати реалізацію програмно-планового проекту); забезпечення балансу інтересів (досягнення консенсусу між гілками вали, бізнесом та суспільним інтересами) по питанням вибору стратегічних цілей та механізмів їх досягнення; професіоналізму (створення інформаційно-аналітичної бази за результатами контролю);

3) соціально-демократичні, які передбачають: легітимність реалізації інструментарію управління довгостроковим розвитком у частині обов'язкового суспільного розгляду перед прийняттям розроблених проектів, концепцій, програм, планів соціально-економічного розвитку; дотримання демократичності (гласності та відкритості) у розробці та реалізації інструментарію управління довгостроковим розвитком національної з залученням науковців та громадського до розгляду та експертизи програмно-планових документів соціально-орієнтовані.

Реалізація контролю передбачає використання певних методичних підходів. І в даному випадку мова повинна йти не тільки про контроль за реалізацією цільових програм та інвестиційних проектів, але про результативність використання систем стра-

тегічного аналізу та прогнозування. Тому для підвищення ефективності та результативності управління довгостроковим розвитком національної економіки доцільним є використання інформаційно-аналітичної моделі контролю, яка подана в табл. 1.

Таблиця 1

**МЕТОДИКА КОНТРОЛЮ ЗА РЕАЛІЗАЦІЮ  
ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СКЛАДОВИХ В УПРАВЛІННІ  
ДОВГОСТРОКОВИМ РОЗВИТКОМ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Функціональні складові управління довгостроковим розвитком національної економіки	Методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації інструментарію управління довгостроковим розвитком національної економіки
1	2
<b>Стратегічний моніторинг</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцінювання використання свот-аналізу на предмет правильності встановлення загроз та перспектив розвитку національної економіки.</li> <li>2. Підтвердження впливу факторів соціального, політичного, економічного, політичного середовища в рамках STEP аналізу.</li> <li>3. Використання SMART-технології (обґрунтування специфічності (specific), вимірності (measurable), досяжності (attainable), узгодженості (related) та індикаторів відстеження реалізації поставлених цілей (trackable);</li> <li>4. Застосування інструментів зменшення невизначеності та непередбачуваності під час здійснення стратегічного аналізу, використання теорії керованого хаосу</li> </ol>
<b>Прогнозування</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Коефіцієнт ефективності прогнозування:  <math display="block">K = (Kc + 0,5K_{ум}) - K_n,</math> де <math>Kc</math> — кількість правильних прогнозів;  <math>K_{ум}</math> — кількість умовно правильних прогнозів;  <math>K_n</math> — кількість неправильних прогнозів.</li> <li>2. Коефіцієнт якості прогнозів (<math>k</math>):  <math display="block">k = \frac{p}{p + q},</math> де <math>p</math> — кількість прогнозів підтверджених фактичними даними; <math>q</math> — кількість прогнозів не підтверджених фактичними даними</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Оцінювання впливу стратегії на ВВП України:  <math display="block">Y_r = S \cdot f(Y_0, K, L, R, T),</math> де <math>S</math> — Коефіцієнт впливу прогнозів, стратегій на ВВП;  <math>Y_0</math> — досягнутий рівень розвитку; <math>K, L, R, T</math> — фактори виробництва, відповідно капітал, праця, земля, технологічний прогрес;</li> </ol>

Функціональні складові управління довгостроковим розвитком національної економіки	Методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації інструментарію управління довгостроковим розвитком національної економіки
1	2
	4. Використання інноваційних технологій прогнозування в умовах макроекономічної невизначеності: розпізнання та оцінку кризи, ризику або загрози, екстраполяцію можливих проблеми через розробку стратегічних матриць розвитку <sup>1</sup> , які можуть передбачати зони прискорених та уповільнених змін, наявність інерції та маятникових інверсій
<b>Планування</b>	<p>1. Коефіцієнт ефективності планування за методикою Г. Тейла:</p> $K_r = \left[ \sqrt{\frac{\sum (At - Pt)^2}{n^2}} \right] / \left[ \sqrt{\frac{\sum At^2}{n^2}} + \sqrt{\frac{\sum Pt^2}{n^2}} \right],$ <p>де <math>K_r</math> — коефіцієнт розходження, який знаходиться в межах <math>\{0;1\}</math>  <math>P_t</math> — прогнозне значення показника в момент <math>t</math>;  <math>A_t</math> — фактичне значення показника в момент <math>t</math>;  <math>n</math> — число прогнозів не підтверджених фактичними даними;  Ідеальний варіант планування показників масмо тоді, коли коефіцієнт Тейла наближується до 0.</p> <p>2. Коефіцієнт ефективності ресурсного (<math>K_e</math>) забезпечення:</p> $K_e = \frac{OR_f}{PR_p} \cdot 100 \%,$ <p>де <math>OR_f</math>, <math>PR_p</math> — відповідно фактичні витрати та планові потреби використання ресурсів (фінансових, інформаційних, інтелектуальних)  Якщо <math>K_e = 1</math>, то це висока ступінь ресурсного забезпечення, якщо <math>K_e</math> знаходиться в діапазоні від 0,6 до 0,9, то має місце нестабільна ресурсна забезпеченість, якщо <math>K_e</math> нижче 0,5, то — має місце вкрай обмежена ресурсна забезпеченість</p>
<b>Програмування</b>	<p>1. Перевірка дотримання основних макроекономічних пропорцій, що відповідає стану макроекономічної безпеки країни.  2. Перевірка цільової ефективності.  3. Оцінювання показників конкурентоспроможності національної економіки</p>

<sup>1</sup> Стратегічні матриці були розроблені Інститутом економічних стратегій Росії з врахуванням довгострокових (80 років) та зверх довгострокових циклів (400) років і використані для прогнозування розвитку Східних цивілізацій [429]

Функціональні складові управління довгостроковим розвитком національної економіки	Методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації інструментарію управління довгостроковим розвитком національної економіки
1	2
	<p>3. Економічність перетворення ресурсів у заплановані результати:</p> <p>4.1. Інтегральна оцінка фінансування програми:</p> $\bar{K} = \frac{1}{l} \cdot \left[ h \cdot \sum_{t=1}^l \frac{C_f^t}{C_{pl}^t} + q \cdot \sum_{t=1}^l \frac{V_f^t}{V_{pl}^t} \right], \text{ для } l = 1, 2, \dots, n;$ <p>де <math>C_f^t, C_{pl}^t</math> — фактичний та плановий обсяги бюджетного фінансування програми в році <math>t</math>;  <math>V_f^t, V_{pl}^t</math> — фактичний та плановий обсяги фінансування за рахунок інших джерел фінансування в році <math>t</math>;  <math>n</math> — кількість років передбачених для виконання програми.</p> <p>4.2. Коефіцієнт співфінансування (залучення додаткових коштів на одиницю бюджетних):</p> $\bar{D}^t = \frac{1}{l} \cdot \sum_{t=1}^l \frac{V_f^t / C_f^t}{V_{pl}^t / C_{pl}^t}, \text{ для } l = 2, \dots, n,$ <p>де середньорічний показник залучення коштів на одиницю бюджетних коштів із інших джерел (місцевих бюджетів, позабюджетних коштів).</p> <p>4.3. Результативність виконання програмних заходів в частині досягнення основних та проміжних цілей, визначених паспортами державних програм:</p> <p>а) за річний період:</p> $= K^t \cdot \left( \frac{1}{P} \sum_{p=1}^P \frac{Z_{f(p)}^t}{Z_{pl(p)}^t} \right) \cdot \left( \frac{1}{M} \sum_{m=1}^M \frac{E_{f(m)}^t}{E_{pl(m)}^t} \right) \cdot \left( \frac{1}{G} \sum_{g=1}^G \frac{Q_{f(g)}^t}{Q_{pl(g)}^t} \right),$ <p>для <math>t = 1, \dots, 1, \dots, n</math>;</p> <p>б) за весь період реалізації програми:</p> $\bar{R}^t = \frac{\bar{K}^t}{l} \cdot \left( \frac{1}{P} \sum_{p=1}^P \sum_{t=1}^l \frac{Z_{f(p)}^t}{Z_{pl(p)}^t} \right) \cdot \left( \frac{1}{M} \sum_{m=1}^M \sum_{t=1}^l \frac{E_{f(m)}^t}{E_{pl(m)}^t} \right) \cdot \left( \frac{1}{G} \sum_{g=1}^G \sum_{t=1}^l \frac{Q_{f(g)}^t}{Q_{pl(g)}^t} \right),$ <p><math>t = 2, \dots, n; p = 1 \dots P; m = 1 \dots M; g = 1 \dots G.</math></p> <p>де <math>R^t, \bar{R}^t</math> — відповідно річний та інтегрований показник результативності виконання програми;</p>

Функціональні складові управління довгостроковим розвитком національної економіки	Методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації інструментарію управління довгостроковим розвитком національної економіки
1	2
	<p><math>Z'_{pl(p)}, Z'_{f(p)}</math> — відповідно плановий та фактичний обсяги виконаних робіт або наданих послуг за напрямком <math>n</math>;</p> <p><math>E'_{pl(m)}, E'_{f(m)}</math> — відповідно планова та фактична економічна ефективність виконання програми за напрямком <math>m</math>;</p> <p><math>Q'_{pl(g)}, Q'_{f(g)}</math> — відповідно планові та фактичні показники виконання програми за напрямком <math>g</math>.</p> <p><math>n</math> — кількість років передбачених для виконання програми.</p> <p>5. Перевірка результативності виконання програми з позицій науково-технічного ефекту; економічного ефекту; комерційного ефекту в частині використання маркетингових заходів по впровадженню отриманих результатів у виробництво; соціального ефекту, який доцільно представити: 1) коефіцієнтом Джині: (відношення доходів 10 % багатих сімей до 10 % бідних сімей (допустиме значення від 10 до 1); 2) часткою заробітної плати у ВВП; 3) різницею соціальних стандартів у регіонах.</p>
<b>Проектування</b>	<p>1. <i>Метод очікуваного прибутку Шарпе.</i> Очікувана норма доходу обчислюється за формулою:</p> $X = I \cdot Pn \cdot Xn,$ <p>де <math>X</math> — очікувана норма доходу; <math>Pn</math> — ймовірність настання певної фази циклу, яка при слабкому спаді складає 0,05 %, при великому спаді — 0,20 %, при середньому зростанні — 0,50 %, при невеликому зростанні — 0,20 %; при великому піднесенні — 0,05 %. <math>Xn</math> — рівень прибутку, звичайний для певної фази циклу.</p> <p>2. <i>Метод оцінки конкурентоспроможності проекту:</i> 2.1. Для короткострокових проектів: норма прибутку, термін окупності капітальних вкладень, коефіцієнт співвідношення власних до залучених коштів, кількість створених робочих місць. 2.2. Для довгострокових проектів: норма прибутку, термін окупності проекту, чистий дисконтований дохід, індекс дохідності, коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів. 2.2.1. Норма прибутку від вкладення коштів на кожний <math>i</math>-й рік фінансування (<math>R_i</math>), т з урахуванням грошового потоку (<math>PI</math>) і відсоткової ставки банку (<math>PK_i</math>):</p>

Функціональні складові управління довгостроковим розвитком національної економіки	Методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації інструментарію управління довгостроковим розвитком національної економіки
1	2
	$R_i = \frac{ГП_{qi} + П_{ki}}{Z_{ki}}$ <p>2.2.2. Термін окупності вкладених коштів (<math>T_o</math>) з урахуванням середньої норми прибутку (<math>R_c</math>) за всі роки фінансування проєкту:</p> $T_o = \frac{1}{R_c}, \quad R_c = \frac{\sum_i R_s}{\sum_i i}$ <p>2.2.3. Чистий дисконтований дохід (NPV) від вкладення коштів з урахуванням чистого грошового потоку в кожному (<math>i</math>-му році (<math>ГП_{qi}</math>) та дисконтної ставки (<math>S_o</math>) за формулою:</p> $NPV = \sum_{i=1}^5 \left( \frac{ГП_{qi}}{1 + S_o} \right)$

\* Складено автором на основі [1, 14, 15, 16, 17].

Для вдосконалення методологічного забезпечення контролю в управлінні довгостроковим розвитком національної економіки необхідно в системі попереднього контролю передбачити використання стратегічного контролінгу, який забезпечить передумови для ефективного використання управлінських механізмів.

Використання контролінгу в управлінській практиці розвинутих країн світу в першу чергу Європейської спільноти пов'язане із пошуком альтернативних варіантів досягнення цілей, запровадженням інструментарію маркетингу та менеджиризації в управлінській діяльності державних установ та організацій, створенням ефективних систем бюджетування.

На даний час питанням використання контролінгу в державному управлінні увага приділяється як зарубіжними вченими Фольмутом Х. Й., Манном Р., Маєром Є. так і вітчизняними вченими, економістами Килимником В., Любичем О.О., Ткаченком А. М., Панковою Д. А., Петренком С. Н., Пушкарем М. С. і ін.). Дані дослідження стосуються обґрунтування функцій та видів

контролінгу в управлінні реальним сектором, вивчення можливостей контролінгу в розширенні інформативно-комунікативного, фінансового забезпечення управлінської діяльності на різних рівнях управління.

Вперше питання використання інструментарію контролінгу в програмно-плановій роботі на державному рівні було обґрунтовано для розробки державних соціальних програм в праці О. І. Амоші в колективній монографії «Державні цільові програми та упорядкування програмного процесу в бюджетній сфері» (2008 р.) [1, с. 290—294]. Однак питання методологічного обґрунтування використання стратегічного контролінгу залишається відкритим до цих пір.

З огляду на це, вважаємо за доцільне запропонувати авторське визначення стратегічного контролінгу як інструменту управління довгостроковим розвитком національної економіки. Насамперед, це сукупність логічно пов'язаних процедур, які забезпечують збалансування цілей, їх ресурсне забезпечення та координацію, їх виконання на всіх етапах управління довгостроковим розвитком національної економіки через інструменти: бюджетування, моделювання, нормативного регулювання, моделювання проектів управлінських рішень, стратегічної діагностики.

Використання стратегічного контролінгу в системі управління довгостроковим розвитком повинно здійснюватися з дотриманням принципів взаємного погодження елементів системи управління довгостроковим розвитком національної економіки; збалансування цілей на різних етапах управління з орієнтацією на кінцевий результат; науково-методологічного супроводу планових та контрольних процедур; реальності та перманентності, що дозволяє обґрунтовувати та корегувати ресурсне забезпечення досягнення стратегічних цілей.

Основними завданнями стратегічного контролінгу в розрізі основних функцій управління довгостроковим розвитком національної економіки повинні бути:

1. *На етапі стратегічного аналізу* встановлення кількості видів нової наукоємної продукції вироблених на основі критичної технології.

2. *На етапі стратегічного прогнозування* ранжування стратегічних пріоритетів, та розробити відповідні цілереалізуючі системи для кожного із них.

3. *На етапі планування* встановлення зв'язку між перспективністю цільових орієнтирів і їх соціально-економічною обґрунтованістю, а також обґрунтувати необхідні ресурсні витрати.



4. *На етапі програмування контролінг* покликаний прослідкувати відповідність розробки програм визначеним стратегічним пріоритетам, встановити реальний попит на результати реалізації пріоритетних розробок, обґрунтувати народногосподарську значимість реалізації програм та їх забезпечення матеріальними, кадровими, фінансовими ресурсами.

5. *На етапі контролю* контролінг повинен визначити ступінь виконання програмно-планових розробок, встановити причини відхилень, прослідкувати мультиплікативний ефект від використання економічних важелів управління довгостроковим розвитком національної економіки

Таким чином, контролінг дозволяє адаптувати інструментарій довгострокового планування під реальні завдання управління довгостроковим розвитком національної економіки. Він поєднує в собі переваги стратегічного моніторингу, експертних методів прогнозування, використання адаптивної системи планування для умов невизначеності та непередбачуваності. Це дасть змогу підвищити якість прогнозно-планових розробок, координувати процес визначення цілей, дотримання вимог чинного законодавства; терміни складання і виконання намічених планових заходів; ефективність використання організаційних, кадрових, матеріальних і фінансових ресурсів; встановлювати відповідність планових завдань довгостроковим цілям управління національною економікою; встановлювати причини відхилення термінів виконання планових завдань.

*Перспективи подальших досліджень та розробок.* Подальші дослідження вдосконалення системи контролю в управлінні довгостроковим розвитком національної економіки повинні стосуватися вдосконалення ресурсного забезпечення контролю, в першу чергу запровадження інноваційних технологій у матеріально-технічному, комунікаційному, організаційному, фінансовому забезпечення контролю, а також модернізації технологій попереднього контролю на етапі прогнозних розрахунків.

### **Література**

1. Державні цільові програми та упорядкування програмного процесу у бюджетній сфері : монографія ; за ред. В. М. Геєця. — К. : Наукова думка, 2008. — 383 с.

2. *Брайсон Дж. М.* Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Брайсон Дж. М. ; пер. з англ. А. Кам'янець. — Львів: Літопис, 2004. — 352 с.

3. *Вайс Керол Г.* Оцінювання : методи дослідження програм та політики / Вайс Керол Г. ; пер. з англ.; наук. ред. пер. О. Кілієвич. — К.: Основи, 2000. — 671 с.

4. Про державні цільові програми [текст] : Закон України від 18 березня 2004 року № 1621-IV // Відомості Верховної Ради України. — 2004. — № 25. — С. 352.

5. Про затвердження Порядку здійснення моніторингу показників розвитку регіонів, районів, міст республіканського в Автономній Республіці Крим і обласного значення для визнання територій депресивними [Електронний ресурс] : Постанова КМУ від 24 червня 2006 р. № 860. — Режим доступу : <http://www.gov.ua>.

6. Про внесення змін до Порядку проведення моніторингу результатів діяльності Кабінету Міністрів України та Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської і Севастопольської міських державних адміністрацій [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 липня 2006 року № 916. — Режим доступу : <http://www.gov.ua>.

7. Державна цільова економічна програма модернізації ринків капіталу в Україні [Електронний ресурс] : [офіційний текст] : затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2007 року № 976-р. — Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

8. Про затвердження порядку розроблення та виконання державних цільових програм [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 31 січня 2007 р. № 106. — Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.

9. Про порядок обміну інформацією між виконавцями державних цільових програм та координацію цієї роботи [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства економіки України № 1367 : [офіц. текст] за станом на 04 грудня 2009 року. — Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

10. Про затвердження Типового положення про Спільну групу моніторингу програм, які реалізуються в Україні із застосуванням механізму секторальної бюджетної підтримки. Наказ Міністерства економіки України від 22.04.2010 № 460. Електронний ресурс. Режим доступу: [www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua)

11. Commission Decision on the ENPI Annual Action Programme 2008 in favour of Ukraine to be financed under Article 19 08 01 03 of the general budget of the European Communities. — С (2008) 3891 of 29 July 2008. — [http://ec.europa.eu/europeaid/documents/aap/2008/ec\\_aap-2008\\_ua\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/documents/aap/2008/ec_aap-2008_ua_en.pdf)

12. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 27 березня 2009 року «Про роботу центральних органів виконавчої влади з планування та виконання державних цільових програм» [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 474/2009 від 22.06.2009. — Режим доступу : [search.ligazakon.ua/search](http://search.ligazakon.ua/search).

13. Методичні рекомендації щодо проведення аудиту ефективності виконання бюджетної програми : Наказ Головки КРУ від 02.04.2003 № 75 . [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.dkrs.gov.ua>

14. Державні цільові програми та упорядкування програмного процесу у бюджетній сфері : монографія ; за ред. В. М. Геєця. — К. : Наукова думка, 2008. — 383 с.

15. Про схвалення Концепції застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі [Електронний ресурс] : Розпорядження КМУ від 14 вересня 2002 року № 538-р. — Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

16. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання : Наказ Міністерства економіки від 04 грудня 2006 року № 367. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.me.kmu.gov.ua>

17. Методичні рекомендації щодо проведення аудиту ефективності виконання бюджетної програми : Наказ Головки КРУ від 02.04.2003 № 75 . [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.dkrs.gov.ua>

Стаття надійшла до редакції 07.05.2010 р.

УДК 331.101.26; 331.522.4

**В. Ю. Лисак,**

аспірант,

Національний університет харчових технологій

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ХАРАКТЕРИСТИКИ ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ**

Якщо в індустріальній економіці головною продуктивною силою був фізичний капітал, накопичений у засобах виробництва, то в постіндустріальній економіці головною продуктивною силою стають нагромаджені знання та інформація, виробником та носієм яких є людина.

**Ключові слова:** людський капітал, персонал, чинники формування, якісна характеристика, ринок праці, рівень освіти, рівень кваліфікації.

Если в индустриальной экономике главной производительной силой был физический капитал, накопленный в средствах производства, то в постиндустриальной экономике главной производительной силой становятся накопленные знания и информация, производителем и носителем которых является человек.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, персонал, факторы формирования, качественная характеристика, рынок труда, уровень образования, уровень квалификации.