

від держави відповідальності, прогнозованої політики, адже таким чином убезпечуються активи пенсійних фондів.

Іншим захисним механізмом може бути державна підтримка підприємств. На захист такого механізму можуть бути використані такі аргументи:

1) недержавні пенсійні фонди створюються великими підприємствами (корпоративні та професійні);

2) цінні папери, в які можуть бути інвестовані пенсійні активи (котирувальні листи I та II рівня лістингу ПФТС), випускають тільки великі підприємства;

3) можна точно визначити момент, коли підприємство почало відчувати труднощі у зв'язку із системною фінансовою кризою.

Звісно, що підтримати абсолютно всі підприємства неможливо, тому і пропонується підтримувати тільки ті, цінні папери яких входять до портфелю недержавних пенсійних фондів, і такі, що значною мірою впливають на систему недержавного пенсійного забезпечення.

IV. Висновки

Підсумовуючи, слід зазначити, що державне регулювання системи недержавного пенсійного забезпечення набуває особливо значення на початку функціонування системи та в моменти фінансових і політичних криз у суспільстві. На сьогодні обидві умови збіглися у часі, що ставить під загрозу існування системи і вимагає від держави вчасного корегування нормативно-правової бази та умов діяльності.

УДК 352. 331

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ СТРУКТУРНИХ ТА ІНСТИТУЦІЙНИХ РЕФОРМ НА МІЖРЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРІ

Омаров А.Е.

аспірант Харківського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентів України

Annotation

In the article an author is explore priority of institutional-structural reforms, direction of strategy of decriminalization of enterprise environment of domestic economy, expedience of intensification and deepening of economic component of interborder collaboration in the article.

Анотація

У статті обґрунтовано пріоритетність інституційно-структурних реформ, визначено основні напрями стратегії декриміналізації підприємницького середовища і детінізації вітчизняної економіки, доведено доцільність інтенсифікації і поглиблення економічного

З огляду на це розроблення додаткових механізмів захисту пенсійних активів, що запропоновані, забезпечення державної інформаційної підтримки, запровадження публічної звітності недержавних пенсійних фондів, показники якої давали б змогу порівнювати ефективність роботи недержавних пенсійних фондів, надасть необхідних стимулів для подальшого розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення.

Перспективними напрямками подальших розвідок може бути розробка системи показників діяльності недержавних пенсійних фондів та їх включення до комплексного механізму державного регулювання розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення.

Література

1. Портрет потенційного інвестора інститутів спільного інвестування та недержавних пенсійних фондів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uaib.com.ua/files/articles/373/22/Portret%20investora-2008.ppt>.
2. Інформація про розвиток системи недержавного пенсійного забезпечення в Україні у 2007 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dfp.gov.ua/786.html>.
3. Річний звіт ПФТС за 2007 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pfts.com/uk/yearly-reports>.
4. Індекси споживчих цін у 1993–2008 рр. (до відповідного періоду попереднього року) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

складника транскордонного співробітництва.

Ключові слова

Міжрегіональний розвиток, реформи, держава, орган державної влади, державне регулювання, тінізація, детінізація, декриміналізація, економічна поведінка, підприємницьке середовище.

I. Вступ

Концептуально стратегія інституційно-структурних реформ та система заходів і методів їх реалізації визначається діяльністю держави, її законодавчої, виконавчої і судової гілок влади, а також політичних партій та громадянського суспільства (ЗМІ, релігійних організацій, недержавних та асоціа-

тивних організацій) щодо формування інституціонального базису структурних реформ та забезпечення неухильного дотримання формальних та неформальних правил економічного життя, взаємовідносин між елементами економічної структури. За часів незалежності України так званий “надлишок ресурсів” в умовах слабоінституціалізованої держави, нерозвиненого громадянського суспільства спричинив нелегітимне за сутністю первинне нагромадження капіталу в процесі перерозподілу національного багатства і подальшої “приватизації держави” економіко-олігархічними угрупованнями. Українська економіка набула рис антисуспільності: всупереч стратегічним інтересам розвитку суспільства інституції та організації формуються під впливом і в інтересах нелегітимних власників капіталу.

II. Постановка завдання

Мета статті – дослідити стратегічні пріоритети структурних та інституційних реформ на міжрегіональному рівні в економічній сфері.

III. Результати

Комплексний підхід до проблеми ефективного державного регулювання регіонального розвитку став методологічною основою багатьох досліджень, результати яких викладені в працях вітчизняних науковців: О.М. Алімова, О.І. Амоші, І.В. Багрової, С.О. Білої, Д.П. Богині, В.Г. Бодрова, В.М. Геєця, С.Г. Дзюби, М.І. Долішнього, В.А. Ткаченка, М.В. Шаленка та ін. Проте недостатньо уваги було приділено проведенню структурних та інституційних реформ міжрегіонального розвитку в економічній сфері.

Певною мірою можна стверджувати, що тіньова економіка та її чинники і складники (корупція, криміналізація, нелегальний ринок праці тощо) набули в Україні характеру державоутворювального елемента системи влади. У 2004–2006 рр. структурні деформації у взаємовідносинах між елементами економічної системи (бізнесом, державою, споживачами) посилилися, з одного боку, внаслідок подальшої демократизації суспільства, а з іншого – через недосконалість інституцій держави, особливо судової та правоохоронної системи.

Після виборів 2004 р. та 2006 р. висловлювалася думка, що зосередження в законодавчих органах влади представників бізнесу сприятиме швидшому формуванню інституцій за прикладом розвинених країн. Але, на нашу думку, імовірнішим є інший сценарій розвитку подій – посилення боротьби за перерозподіл капіталів та інституційне закріплення його результатів. Передумовою цього є значна тінізація фінансування парламентських виборів у 2004 р., яке замінило адміністративний ресурс і обсяги якого лише для витрат, що підлягають оці-

нюванню, сягали 12–13% ВВП країни. Правомірно припустити, що “інвестиції” за місця у прохідній частині списків до місцевих рад та Верховної Ради України потребуватимуть відповідної “окупності”.

Посилення ролі фінансового складника у виборчому процесі тісно корелює з піками активності в тіньовому секторі (1994, 1998, 2002, 2004 р.), тобто остання є джерелом і мультиплікатором структурних деформацій. А набуття чинності змінами до виборчого законодавства з 1 січня 2005 р. фактично унеможливило залучення до представницької влади громадян без значних фінансових ресурсів.

Домінування у владі представників олігархічно-інсайдерських груп та “старих” галузей консервує структурну недосконалість економіки, обумовлює неможливість ініціювання та здійснення швидких структурних реформ на рівні законодавчої і виконавчої влади. Можна припустити, що “старі” учасники економіки, зацікавлені у збереженні існуючого становища, ініціюватимуть соціальні протести працівників галузей з відносно високою оплатою праці, обумовленою короткостроковими факторними перевагами. Посилення соціального напруження особливо ймовірно, зважаючи на регіональну структуру галузей II–III технологічних укладів, концентрацію власності олігархічних груп в окремих галузях і регіонах, а також активність маргінальних політичних сил [4].

Водночас у середовищі потенційних прихильників структурних реформ, які могли б надати внутрішню підтримку структурним змінам через інститути громадянського суспільства, посилюються настрої соціальної апатії і зневіри: після виборів 2006 р., за даними соціологічних опитувань, більше ніж 50% населення країни не довіряє жодній політичній силі. Розглядаючи соціальний песимізм як негативну структурну зміну (ставлення первинних елементів соціально-економічної системи до керуючої підсистеми – держави), звернемо увагу на загрози динаміці цієї зміни: у 1991 р. активність виборців на референдумі та виборах Президента України становила 84%; у 1998 та 2002 рр. на виборах до Верховної Ради, відповідно, 70,8% та 69,3%; у 2004 р. – 74,5%; у 2006 р. – 68,3%. Така тенденція істотно ускладнює формування дієвих інститутів громадянського суспільства як вагомого чинника прогресивних структурних змін і протидії структурним деформаціям в економіці та суспільстві.

Ускладнюється формування інституційної бази структурних реформ і через вплив зовнішніх чинників, насамперед політики Європейського Союзу щодо України. Майже восьмирічний процес наближення українського законодавства до законодавства ЄС

(ст. 51 Угоди про партнерство і співробітництво між Україною та ЄС) у шістнадцяти сферах станом на 2004 р. мав такі результати: за даними UEPLAC, із 234 аналізованих правових актів лише 26 вважаються повністю наблизеними і 62 дуже наблизеними. Для 146 актів зроблені перші кроки щодо імплементації, подібні правові інструменти взагалі відсутні у правовому полі нашої країни. Орієнтуючись на зовнішні чинники інституційних змін, потрібно враховувати два принципово важливі моменти. По-перше, це одностороння зацікавленість зовнішніх сил у здійсненні структурних змін, вигідних зарубіжним економічним агентам, всупереч національним інтересам. Це обумовлено тенденцією до трансферу структурних криз з економік розвинених країн у країни, що розвиваються, та з перехідними економіками. По-друге, законодавче чи нормативно-розпорядче закріплення норм і правил економічної поведінки ще не означає їх ефективного дотримання, а зважаючи на деформації у взаємовідносинах між елементами соціально-економічної системи і слабкість громадянського суспільства в Україні взагалі, викликає неабиякий сумнів. Утім, як показує досвід взаємовідносини України з FATF, зовнішній вплив на дотримання інституційних норм може бути досить дієвим, враховуючи вразливість до них головних протидіючих структурним реформам сил (олігархічних фінансово-промислових груп, нелегітимних власників капіталу, представників тіншового бізнесу) [5].

Таким чином, поєднання заходів з розвитку громадянського суспільства як найвагомішого чинника інституційно-структурних реформ з ініціюванням раціонального з погляду національних інтересів зовнішнього впливу є, на наш погляд, реально можливою стратегією структурних змін. Концептуально важливим у цьому процесі є визнання первинності інституційного базису перед структурними реформами, що обумовлено неможливістю еволюційного формування необхідних інституцій як наслідку структурних змін під впливом "вільних ринкових сил". По-перше, "вільний" характер конкуренції є дещо умовним поняттям. По-друге, "вільні сили" псевдоринкової економіки нашої країни вже сформували таку систему неформальних інституцій тіншової економіки, подолання якої можливо лише за допомогою поєднання жорсткої протидії держави, громадянського суспільства і зовнішніх чинників впливу.

Необхідно однозначно визнати, що прогнозування, планування та оперативний моніторинг структурних змін в економіці регіону (як і держави загалом) є одним з головних завдань органів державної влади в посттрансформаційний період. При цьому не

меншої чіткості потребує визнання того факту, що діяльність держави є недостатньо ефективною у процесі впровадження структурних реформ, а залучення її представників до цього процесу є джерелом корупції.

До найголовніших пріоритетів інституційно-структурних реформ відноситься ефективна протидія тінзації і криміналізації економіки та суспільства, масштаби яких унеможливають будь-які реформи і характеризуються як головна загроза національній безпеці країни. При обґрунтуванні основних напрямів стратегії декриміналізації підприємницького середовища й детінізації економіки загалом необхідно враховувати такі концептуально важливі аспекти.

1. Розроблення методологічних основ стратегії легалізації підприємницької діяльності, що передбачає визначення об'єкта управлінського впливу, класу завдань, до яких відноситься розв'язання проблеми тінзації. Зважаючи на особливості тінзації бізнес-середовища, передумови і чинники її поширення, як об'єкт стратегічного менеджменту слід розглядати проблему тіншової поведінки, а як предмет управлінського впливу – суб'єктів господарювання легального та іллегального секторів. На основі оцінювання масштабів іллегалізації та порівняння рівня конкурентоспроможності іллегального та легального секторів можна обґрунтувати доцільність реалізації стратегії протидії на засадах "регенерації" тіншової компоненти соціально-економічної системи, переведення її елементів і структури у сектор легального господарювання.

2. Різноманітність видів іллегального господарювання та поширеність його на всі сфери економіки і суспільства зумовлює побудову стратегії протидії на засадах "багатофокусного" стратегічного менеджменту з використанням як економічних, так і адміністративних методів фокусного впливу на фактори конкурентоспроможності легального та іллегального секторів з акцентом на вдосконаленні інституцій легалізації підприємництва, зокрема таких складників, як: нормативно-методична база й організаційні форми оперативного моніторингу обсягів іллегальних операцій; система протидії монополізації та контролю за дотриманням добросовісної конкуренції; раціональне дерегулювання і регулювання підприємництва; узгодження інтересів суспільства і підприємства для посилення позицій громадянського суспільства.

3. Одним із ключових напрямів детінізації економіки є руйнування фінансової бази тіншового сектора та організованих злочинних угруповань. Зазначимо, що у нашій країні майже не застосовується такий вид покарання, як конфіскація майна, водночас у законодавстві Італії, США, міжнародних

документах саме йому відведена важлива роль. Наголосимо на тому, що запровадження податку на нерухомість (з прогресивною шкалою нарахування), майнова люстрація чиновників усіх рівнів, а також обов'язкове пояснення джерел надходження коштів на купівлю предметів розкоші (будинки, автомобіль тощо) для усіх без винятку фізичних осіб – це перший дієвий крок до детінізації економіки і суспільства. Саме такий висновок можна зробити, зважаючи на неефективність суто контрольно-репресивних методів протидії процесу “відмивання” грошей, що підтверджується досвідом розвинених країн.

4. Доцільно також віднести до кримінальних злочинів такий вид тіньової активності, як “незаконне збагачення”, що передбачено ст. 20 Конвенції ООН проти транснаціональної організованої злочинності, яка вже ратифікована Україною.

5. З огляду на те, що корупційні правопорушення вчиняються в інтересах підприємств, організацій різних форм власності, необхідно ратифікувати Європейську конвенцію про корупцію в контексті кримінального права, яка передбачає відповідальність юридичних осіб за давання хабара, посередництво та “відмивання” грошей. Новий український антикорупційний закон має узгоджуватися з міжнародно-правовими актами. Обов'язкового характеру повинна набути практика, що застосовується в провідних країнах світу щодо щорічного формування та публікації переліку дій економічних суб'єктів, що передують “відмиванню грошей” (так званих “предикатних злочинів”).

6. До основних економічних інструментів детінізації і декриміналізації підприємницького середовища доцільно віднести: зниження рівня оподаткування фізичних осіб; адміністративне усунення факторів, що стримують конкуренцію у сфері виробництва і збуту продукції; спрощення процедури створення й реєстрації підприємств; удосконалення системи оподаткування юридичних осіб і методів податкового обліку; запровадження системи податкових стимулів до нагромадження та інвестування коштів юридичними і фізичними особами; посилення репресивних заходів щодо корупції; залучення до реалізації стратегії легалізації представників міжнародних організацій, що спеціалізуються на протидії нелегальному господарюванню, та громадянського суспільства [3].

Наведені вище стратегічні пріоритети та заходи, головним чином, стосуються деформацій у структурній побудові економічної системи, пов'язаних з якісними характеристиками структури – спотворенням взаємозв'язків між елементами системи, їх відхиленням від раціональних цивілізованих

стандартів і норм взаємовідносин економічних агентів, споживачів товарів (робіт, послуг) та органів державної влади. Наголосимо, що без здійснення визначених вище структурних зрушень якісного характеру будь-які структурні зміни кількісного характеру неможливі.

Наближення до європейських стандартів і норм економічної діяльності, функціонування органів державної влади з відповідною імплементацією інституційної бази є необхідною передумовою для структурного планування на міжрегіональному рівні, основними пріоритетами та заходами якого доцільно визначити наведені нижче.

По-перше, необхідно відмовитися у процесі подальшої приватизації від критерію максимальної вартості продажу, передбачивши його узгодження з регіональними програмами структурної перебудови конкретних галузей з чітким акцентуванням на соціально-економічних інтересах регіону, підкріплених інституційними заходами та економічними стимулами і солідарною участю держави на передприватизаційному етапі в підвищенні вартості об'єктів, у тому числі приватизованих за участю зарубіжних інвесторів [2].

По-друге, потрібно запровадити економічно обґрунтовану систему інвестиційних стимулів і засобів державної підтримки структурних зрушень на міжрегіональному рівні (податкові, митні преференції, субсидії у сфері науково-дослідних робіт, інноваційної діяльності, розвитку інфраструктури, підготовки і перекваліфікації вітчизняного персоналу) з урахуванням поглибленого аналізу результатів функціонування спеціальних економічних зон і територій пріоритетного розвитку, їх впливу на реструктуризацію економіки на мезо- (регіональному, галузевому) та мікрорівні.

По-третє, при обґрунтуванні інвестиційних преференцій та заохочень необхідно передбачити їх цільову орієнтацію на досягнення змін у структурі економіки регіону – усунення диспропорцій: в інноваційній та експортній структурі виробництва; територіальній структурі; співвідношенні малих, середніх і великих підприємств; структурі зайнятості (територіальній і галузевій) тощо. Системний характер заохочень передбачає збалансованість інтересів інвестора та регіону на основі стабільності та ефективності наданих стимулів, транспарентності діяльності економічних агентів, контролю за виконанням зобов'язань держави та інвестора, а також солідарної участі держави в зменшенні інвестиційних ризиків – фінансування передінвестиційних робіт, інвестиції у покращання якості людського капіталу (перекваліфікація, навчання виробничого вітчизняного персоналу та менеджерів), розвиток

ринкової та фізичної інфраструктури (технологічних центрів, стратегічних послуг, зв'язку, шляхів сполучення тощо).

Важливо наголосити на необхідності інституційного закріплення системи методів стимулювання структурних змін як на загальнодержавному (законодавча та нормативно-розпорядча база, цільові і галузеві програми), так і на регіональному рівні (галузеві, секторні, субрегіональні програми структурних реформ, плани реструктуризації великих підприємств) [1].

По-четверте, необхідними заходами у рамках реалізації загальнодержавної стратегії євроінтеграції та політики сусідства Україна – ЄС є інтенсифікація і поглиблення економічного складника транскордонного співробітництва, особливо у формах зв'язків довгострокового, інтеграційного характеру: інноваційного; обміну людським капіталом (легальна трудова міграція, освіта, охорона здоров'я, рекреація й туризм); інвестиційного співробітництва, особливо руху портфельних та неакціонерних форм інвестицій. Цей напрям потрібно розглядати як пріоритетний не лише з погляду економічної діяльності з метою посилення інтегральної конкурентоспроможності регіонів-учасників, а й як додатковий до загальнодержавних структурних та інституційних реформ напрям щодо приведення національної інституційної бази (стандартів, регуляторної та конкурентної політики, правил корпоративного управління, вимог охорони довкілля тощо) у відповідність до стандартів і норм Європейського Союзу. Сукупність організаційно-економічних та інституційно-правових заходів цього напрямку можна розглядати як модель проникаючої ("дифузної") інтеграції, реалізація якої дасть змогу створити належні інституційні передумови для структурних зрушень на регіональному і субрегіональному рівні управління через вплив зовнішніх чинників – укладення міждержавних транскордонних угод, запровадження мережевих та коопераційних зв'язків, передачі послуг на субконтракти та інноваційну діяльність, установлення горизонтальних зв'язків економічних агентів країн-учасниць. Підкреслимо, що заходи в межах цього напрямку в перспективі передбачають охоплення співробітництвом не лише регіонів, прикордонних до держав – членів ЄС, а й інших регіонів нашої країни. Важливим для успішної реалізації такої моделі є розвиток інституційної інфраструктури у формі міжнародних асоціацій, торговельно-промислових палат, інноваційних кластерів, коопераційних об'єднань тощо. Останнє не заперечує ефективну державну підтримку, у тому числі фінансову, яку необхідно надавати виключно на конкурентних транспарентних засадах.

IV. Висновки

Спрямованість регуляторних реформ у перехідних економіках має двоякий характер, оскільки спрямована, з одного боку, на адаптування економік до зовнішніх викликів глобального середовища, а з іншого – на захист національних інтересів розвитку, де сфера їх дії поширюється на відносини між елементами соціально-економічної системи, тобто структурні зрушення. Неоднозначно позитивні характеристики трансформації країн ЦСЄ, які виявляються лише протягом тривалого періоду в диспропорціях галузевої, територіальної та відтворювальної структури економіки України. За відсутності цільового програмування структурних зрушень, несформованості інституційної бази та слабких зовнішніх впливів на оптимізацію структурним змінам властиві несистемність, недостатня узгодженість з темпами економічного зростання. Важливими є структурні деформації якісного характеру взаємозв'язків між елементами соціально-економічної системи, які не відповідають стандартам і нормам розвинених ринкових економік (тінізації та криміналізації господарської діяльності, корупції, нерівності доступу до ресурсів, недобросовісної конкуренції тощо).

В існуючих умовах реально можливою стратегією структурних змін є поєднання заходів з посилення впливу громадянського суспільства, держави та ініціювання національної з погляду національних інтересів зовнішньої протидії структурним деформаціям в економіці якісного характеру. Наближення до європейських стандартів і норм економічної поведінки, функціонування органів державної влади є необхідною передумовою для реалізації системних заходів і цілей структурного планування на міжрегіональному рівні. Першочергову пріоритетність серед них має узгодження подальшого процесу приватизації із соціально-економічними інтересами міжрегіонального розвитку, запровадження обґрунтованих стимулів структурних зрушень в економіці регіону, інтенсифікація і поглиблення економічної компоненти трансформаційного і трансрегіонального співробітництва з країнами Європейського Союзу.

Література

1. Поворозник В.О. Формування оцінок фінансових ресурсів у макроекономічній моделі Дж.М. Кейнса / В.О. Поворозник // *Фінанси України*. – 1999. – № 7. – С. 115–120.
2. Форрестер Д. *Мировая динамика*: пер. с англ. / Д. Форрестер. – М. : ООО "Издательство АСТ"; СПб. : Fantastica, 2003. – 379 с.
3. Новый подход к развитию и страны с переходной экономикой: [интервью с президентом Всемирного банка Дж. Вуль-

- фенсоном] // Трансформація. – 1999. – № 3. – Іюнь. – С. 1–8.
4. Ліманський А. Глобалізація як форма кооперації підприємств / А. Ліманський,

- І. Драбик // Регіональна економіка. – 2002. – № 2. – С. 202–208.
5. План дій Україна – Європейський Союз та його законодавча імплементація// Парламент. – 2005. – № 1. – С. 5–31.

УДК 658.012.4(075.8):651.4/9:658.012.4

СИСТЕМА АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Педак І.С.

кандидат економічних наук, доцент
Класичний приватний університет

Annotation

The system of administrative management is a base organization system of management and all modern innovations in management are a superstructure on this base.

Management in west and asiatic country has developed in the following order: in the beginning in all companies has been introduced and turned system of administrative management (AMS), then has adjusted the economical production (lean production), afterwards has automated the system of administrative management by introduction ERP-systems, then has entered certification system of management by quality on standard ISO. Thereby, the system of administrative management is primary. All improvement of management in any company of the world begins only after production and debugs this system.

Анотація

Розглянуто особливості управління організацією в ринкових умовах, обґрунтовано необхідність впровадження системи адміністративного управління для ефективної роботи підприємств.

Ключові слова

Адміністративна система, ощадливе виробництво, ERP-системи, ISO 9000, ISO 16949, процесний підхід, модернізація виробництва.

І. Вступ

Система адміністративного управління – це базисна система управління організацією, а всі сучасні новації в управлінні є надбудовою над цим базисом.

Управління на Заході й в азіатських країнах розвивалося в такому порядку: спочатку у всіх компаніях була впроваджена система адміністративного управління (AMS), потім налагоджене ощадливе виробництво (lean production), автоматизовано систему адміністративного управління шляхом впровадження ERP-систем, далі здійснено сертифікацію системи управління якістю за стандартами ISO. Таким чином, система адміністративного управління первинна. Всі вдосконалення управління в будь-яких компаніях

світу починаються тільки після установки й налагодження цієї системи.

Управління є стимулювальним елементом соціальних змін. Управління організацією в умовах ринкової економіки набагато складніше, ніж в умовах командно-адміністративної системи. Це пов'язано з розширенням прав відповідальності та з необхідністю більш гнучкого пристосування до змін у зовнішньому середовищі. Усі різноманітні проблеми, які виникають перед організацією, неможливо вирішити без сучасної професійної адміністративної системи, впровадження якої дає можливість застосовувати інші системи, такі як: ощадливе виробництво, ERP-системи, ISO 9000, ISO 16949, процесний підхід, модернізація виробництва [4].

Мета впровадження ощадливого виробництва (lean production) – виявити й виключити із процесу виробництва всі зайві матеріальні ресурси, дії й операції, які прямо не беруть участь у створенні нової споживчої вартості, а тільки завдають шкоди компаніям, збільшуючи собівартість їхньої продукції.

Для вирішення цього завдання менеджменту необхідно, насамперед, повністю систематизувавши управління, ліквідувати ентропію в організаціях. Це значить – вирішити всі організаційні проблеми, чітко до деталей налагодити весь процес виробництва й розв'язати питання мотивації персоналу на кожному робочому місці. Це непросте завдання може бути вирішене тільки в рамках системи адміністративного управління, яке володіє унікальною властивістю – вона істотно спрощує процес управління й багаторазово підвищує ефективність організацій, направляючи всю енергію організацій на досягнення поставленого цілей.

Уведення нової автоматизованої технології може забезпечити організації переваги в конкуренції. Інформаційно-технологічні (IT) компанії, що пропонують українським підприємствам ERP-системи, перед їх впровадженням змушені займатися не своєю справою – описувати роботу підприємств із використан-