

УДК 339.137.2/.924:005.1(477)

## ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ГЛОБАЛЬНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

**Т. В. Арбузова**, кандидат економічних наук, доцент  
Білоцерківський національний аграрний університет

*У статті представлено напрями побудови вертикально і горизонтально інтегрованої системи управління та адміністрування економіки України. Розкрито вплив інституційного середовища на ефективність соціально-економічних перетворень та забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Установлено, що різні суспільства формують різну інфраструктуру інституцій. Узагальнено основні завдання удосконалення механізму управління просторовим розвитком. Доведено необхідність посилення ролі реордионаційних зв'язків, розширення застосування виняткової компетенції органів державної влади та місцевого самоврядування з метою індивідуалізації їх прав та відповідальності за соціально-економічні перетворення.*

**Ключові слова:** система управління національною економікою, конкурентоспроможність країни, інституційне середовище, регіональний розвиток, державне управління, місцеве самоврядування, адміністрування.

**Постановка проблеми.** Зволікання з важливими економічними реформами в Україні протягом декількох десятиліть, низька результативність управлінської системи, неефективний формат суспільних відносин призвели до втрати потенціалу соціально-економічного та гуманітарного розвитку країни, погіршення її позицій у світовому економічному просторі. У зв'язку з цим надзвичайно актуальним завданням є оцінювання існуючих позицій України у системі глобальних координат і визначення напрямів наукових досліджень з пошуку адекватної моделі розвитку країни та джерел його забезпечення, що ґрунтуються на дієвій національній інтегрованій системі управління та адміністрування на засадах оптимального поєднання соціальної справедливості й економічної ефективності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення досвіду передових держав світу свідчить про постійний пошук напрямів формування політики підвищення конкурентних позицій країни у глобальному конкурентному середовищі та розроблення механізмів їх забезпечення. Одним із базових інструментів у цьому процесі є якість управління на різних рівнях ієрархії. Специфіку впливу системи управління на економіку країни висвітлено у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних учених, серед яких, зокрема, Е. Денісон, К. Ерроу, Р. Нельсон, Д. Норт, Дж. Стігліц, Й. Шумпетер, Л. Бальцерович, Д. Аджемоглу, Дж. Робінсон, В.М. Гесць, А.І. Амоша,

Ю.М. Бажал, А.І. Кредісов, В.П. Онищенко, А.А. Гриценко, В.Г. Бодров, Я.А. Жаліло, Ю.М. Харазішвілі, П.С. Єщенко, Ю.В. Ковбасюк, О.В. Комеліна та ін. Проте, незважаючи на численну кількість наукових розробок вітчизняних учених із питань удосконалення управління й адміністрування національної економіки, оцінювання результативності різних моделей у провідних країнах світу, можливостей їх адаптації в Україні, все більшої актуальності набуває проблема побудови дієвої інтегрованої системи управління економічними системами й адміністрування економічних процесів, здатної забезпечити синергетичні ефекти у розвитку всіх суб'єктів господарювання та соціуму.

**Метою статті** є вивчення питань побудови комплексної системи управління та адміністрування економіки України під впливом глобального середовища, що передбачає забезпечення національних конкурентних позицій в економічному просторі світу.

**Виклад основного матеріалу.** Звіт про глобальну конкурентоспроможність за 2017-2018 рр. Всесвітнього Економічного Форуму, в якому опрацьовано параметри розвитку 137 держав, ґрунтується на 12-ти інтегральних показниках дослідження конкурентоспроможності країн світу, які дають чітке уявлення про ситуацію у більшості країн світу, розкривають причини ефективності різних економічних моделей, виступають навігаторами структурних зрушень у національних економіках та основою вдосконалення організаційно-

інформаційних і функціональних складових національної системи управління та її ієрархічних підсистем (регіональних, галузевих тощо).

У 2017-2018 рр. Україна посіла 81-ше місце за індексом глобальної конкурентоспроможності (ІГК), розрахованого з урахуванням ключових макроекономічних показників розвитку на початок 2017 р.: ВВП 93.3 US \$ млрд, ВНД на душу населення 2,194 US \$, частка ВВП (ІГК) від світового обсягу – 0,29%. Інтегральні оцінки за напрямками впливу розглядаються як субіндекси рейтингової оцінки конкурентоспроможності націй. За субіндексом А «Базові вимоги» Україна посіла 96-те місце (якісна оцінка – 4,2 бала із семи максимально можливих балів), де враховано стан інституційного середовища, інфраструктури, макроекономічного середовища, охорони здоров'я та початкової освіти. За індикаторами, що підсилюють конкурентні можливості країни – субіндекс В (вища освіта та професійна підготовка, ефективність ринку товарів, фінансових послуг та праці, технологічна готовність, масштаби ринку) – країна посіла 70-те місце (4,1 бала). За субіндексом С «Інновації та фактори вдосконалення» Україна посіла 77-те місце (3,5 бала), зокрема, відповідність бізнесу сучасним вимогам – 90-те місце (3,7 бала) та за інноваційною складовою ІГК – на 61-му місці (3,4 бала) [1].

Представники інституційного напрямку в економічній думці обґрунтовують пріоритет інституцій як вирішальних факторів впливу на динаміку соціального та економічного розвитку нації, країни, регіону. Л. Бальцеревич, А. Жоньца назвали основні інститути (структура та рівень захисту прав власності; ступінь конкуренції між виробниками; фіскальна позиція держави) інститутами прискорення – тими частинами інституційної системи країни, які формують концентрацію системних сил розвитку, тобто відповідають за те, чи знаходиться економіка в стані стагнації або ж розвивається, а якщо розвивається, то якими темпами [2]. Д. Норт зазначав, що на економічний ріст здебільшого впливає якість інститутів, що забезпечують гарантії прав власності, існування ринків і низькі трансакційні витрати, а різні суспільства формують різну інституційну інфраструктуру, яка власне й визначає траєкторії їх економічного розвитку [3]. Д. Аджемоглу, Дж. Робінсон визначають інституціональну дивергенцію, корені якої криються у відмінностях держав і суспільств, кожна з яких має свою політичну і економічну історію розвитку [4].

А.І. Кредісов вказує на те, що соціалізація є визначальним вектором розвитку сучасної ринкової економіки, звертає увагу на актуальність корпоративної соціальної відповідальності та її інтеграції у систему стратегічного управління, а Україна перебуває на початковій стадії цього процесу. Такий колективний економічний інститут, як державно-приватне партнерство (ДПП) у світі представлений централізованою моделлю (створюється єдиний орган ДПП), нецентралізованою (всі міністерства або органи місцевої влади мають справу з ДПП) та змішаною. У класифікації за складом учасників дослідник, зокрема, вказує на багатостороннє ДПП, коли з боку державного партнера виступає два і більше носіїв публічних інтересів: держава, орган/органи місцевого самоврядування, а з боку приватного партнера – один або декілька суб'єктів підприємництва. За рівнем ДПП буває загальнодержавне, локальне, змішане (державно-локальне), міжнародне [5]. На нашу думку, стратегічна корпоративна соціальна відповідальність та багатостороннє державно-регіональне державно-приватне партнерство є вагомими чинниками формування ефективної інтегрованої системи управління, регулювання та адміністрування економічних процесів.

Інституційний стан країни залежить від ефективності та поведінки як державних, так і приватних зацікавлених сторін, що ґрунтується на балансі їх інтересів й інтересів суспільства. Оцінка впливу інституційних факторів на глобальну конкурентоспроможність України у 2017-2018 рр. свідчить про результативність механізму управління в країні у цілому (табл. 1.) [1].

За рейтингом сформованості інституційного середовища у 2017-2018 рр. Україна посідає 118-те місце серед 137 країн світу, а його якість оцінюється у 3,2 бала із семи максимально можливих. При цьому за показником зловживання впливом держави маємо найнижчий із аналізованих за цією базовою вимогою рівень успішності – 129 місце з оцінкою 2,4 бали, за гарантуванням державою прав власності – 128 місце (3,3 бали). Отже, у 2017-2018 рр. функціонування державних та суспільних установ залишається одним з конкурентних «провалів» економіки України. Низька позиція у рейтингу за даним субіндексом засвідчує, що адміністративні та правові умови, в яких діють суб'єкти господарювання, не є сприятливими, що пов'язано із низкою обмежень [6].

Таблиця 1

## Рейтинг України згідно з ІГК за результативністю системи управління як складової базових вимог до конкурентного середовища, 2017-2018 рр.

	Складова індексу глобальної конкурентоспроможності	Рейтинг	Бали		Складова індексу глобальної конкурентоспроможності	Рейтинг	Бал
Субіндекс А: БАЗОВІ ВИМОГИ						96	4,2
А.1. Інституції						118	3,2
	Державні установи	117	3,1		1.11. Ефективність правового регулювання в складних нормативних актах	122	2,5
1	Право власності	128	3,3		1.12. Прозорість формування державної політики	65	4,0
	1.01. Право власності	128	3,3	5	Безпека	106	4,0
	1.02. Захист інтелектуальної власності	119	3,3		1.13. Бізнес-витрати на боротьбу з тероризмом	122	4,1
2	Етика і корупція	106	2,7		1.14. Бізнес-витрати на боротьбу зі злочинністю та насильством	92	4,1
	1.03. Зловживання у використанні державних коштів (відмивання доходів)	119	2,4		1.15. Організована злочинність	113	3,9
	1.04. Довіра громадськості до політиків	91	2,5		1.16. Надійність поліцейської служби	101	3,7
	1.05. Незаконні виплати та хабарі	106	3,2		Приватні установи	109	3,7
3	Надмірний вплив	129	2,4	1	Корпоративна етика	102	3,4
	1.06. Незалежність суддів	129	2,3		1.17. Корпоративна етика фірм	102	3,4
	1.07. Фаворитизм у рішеннях державних чиновників	111	2,4	2	Підзвітність	111	3,9
4	Ефективність державного сектора	103	3,0		1.18. Ефективність стандартів аудиту та надійність звітності	123	3,6
	1.08. Ефективність державних витрат	113	2,4		1.19. Ефективність корпоративного управління	90	4,6
	1.09. Тягар державного регулювання	81	3,3		1.20. Захист інтересів міноритарних акціонерів	129	3,1
	1.10. Ефективність правової бази при врегулюванні суперечок	116	2,7		1.21. Рівень захисту інвесторів	66	5,7
А.2. Інфраструктура						78	3,9
А.3. Макроекономічне середовище						121	3,5
А.4. Охорона здоров'я та початкова освіта						53	6,0

Джерело: Сформовано автором на основі [1]

Аналіз результатів рейтингу за факторами конкурентоспроможності економічної системи України (див. рис. 1) свідчить про критичне відставання за такими індикаторами, як ефективність ринку товарів, де наша держава традиційно посідає місце за сотнею країн. Щодо ефективності ринку праці, то протягом трьох останніх років тут спостерігається суттєва втрата позицій – з 56 місця у 2015 році до 73-го у 2016 р. та 86-го – у 2017 р. Найгірша ситуація відзначається стосовно ефективності функціонування фінансового ринку – від 107-го

місця у 2014 р. до 130-го у 2016 р. та 120-го у 2017 р. Незважаючи на поступове покращення рейтингової позиції України протягом 2014-2018 рр., відмічаємо слабкий рівень технологічного розвитку (81-ше місце у 2017 р.) [7]. Низька ефективність економічної системи супроводжується проблемами забезпечення соціальної справедливості: реальний рівень нерівності в Україні є одним з найбільших у світі – різниця в доходах 10% найбагатших і 10% найбідніших українців з урахуванням тіньових доходів досягає 40 разів [8].

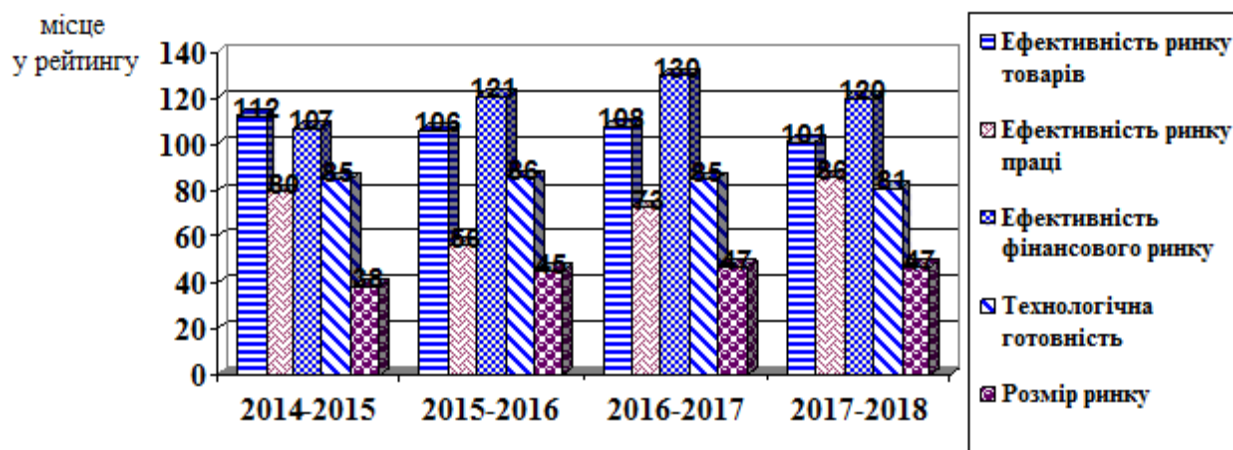


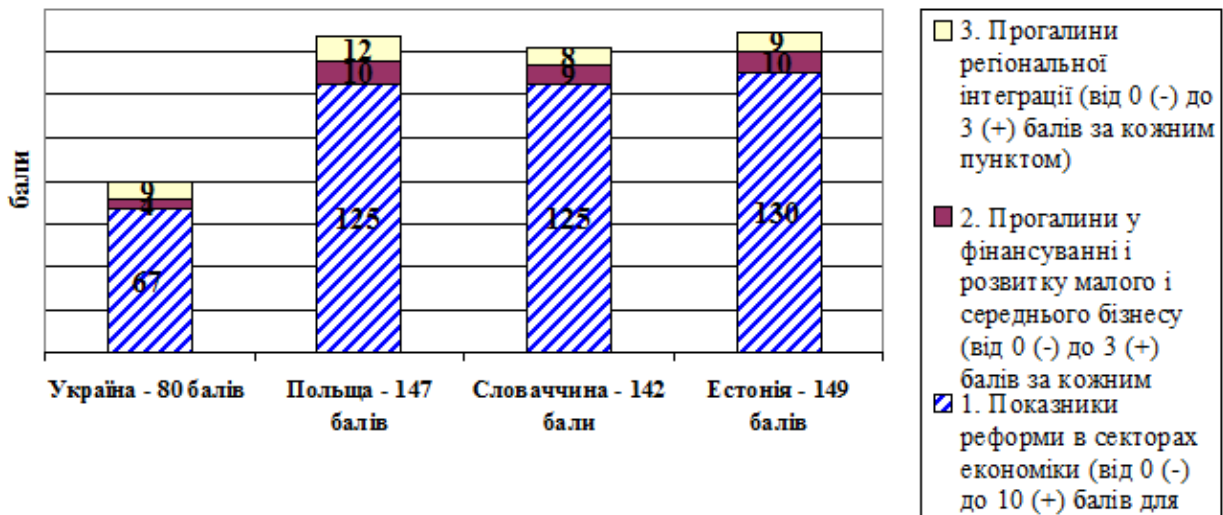
Рис. 1. Динаміка рейтингових показників ефективності функціонування економіки України у глобальному конкурентному середовищі (ІГК, субіндекс В), 2014-2018 рр.

Джерело: Складено автором на основі [1]

За даними Міністерства економічного розвитку та торгівлі України, у січні-вересні 2017 р. рівень тіньової економіки країни склав 33% від офіційного ВВП, але, за різними оцінками вчених, він сягає 50-70%. Динаміка детінізації стримується, зокрема низькою довірою до інститутів влади, збереженням значних викликів стабільності фінансової системи країни, наявністю невідконтрольних влади територій країни. За інформацією НБУ, протягом 9 місяців 2017 року скоротилася кількість платоспроможних банків – з 96 до 88 станом на 01.10.2017, тимчасову адміністрацію введено у 3 банках, в стадії ліквідації знаходилося 90 банків. Значним залишається обсяг державного та гарантованого державного боргу (станом на 30.09.2017 він склав 73,4% від ВВП, станом на 30.09.2016 – 79,1% від ВВП). Відновилася негативна тенденція до зростання рівня перерозподілу ВВП через зведений бюджет України (35,9% за підсумком 9 місяців 2017 року; за підсумком 9 місяців 2016 року – 31,6%), що свідчить про високий рівень централізації бюджетної системи держави [6]. Зрозуміло, що

вказані проблеми визначають характер структурно-динамічних зрушень в економіці України й особливості тінізації різних видів економічної діяльності. Найбільший рівень тіньового сегменту за підсумком 9 місяців 2017 р. зафіксовано у сфері фінансової та страхової діяльності – 49% від обсягу офіційного показника ВДВ цієї галузі. Залишився доволі високий рівень «тіні» у добувній промисловості – 44% від рівня офіційного ВДВ даного виду економічної діяльності через збереженням значного ступеня монополізації на ринку продукції. Традиційно низьким рівень тіньової економіки є у сільському, лісовому та рибному господарстві – відповідно 6% [6].

У 2017 р. Європейський банк реконструкції та розвитку у дослідженні «Transition Report» сформував своєрідну карту успішності реформ у 30 молодих демократій Центральної Європи та Азії, які останні чверть століття підлягали трансформації. Це рейтинг якості та ефективності змін економіки, публічного управління та суспільства, який очолили Естонія, Польща і Словаччина, а Україна посіла 20 сходинку (рис. 2) [9].



\*197 – максимально можливий загальний бал рейтингу (сума за трьома показниками)

Рис. 2. Рейтингові показники ефективності проведених реформ в Україні та країнах-лідерах Центральної Європи за Звітом ЄБРР, 2016-2017 рр.

Джерело: представлено автором на основі [9]

Здійснена аналітична оцінка позицій України у європейському та світовому економічному просторі не відповідає потенціалові країни й дає змогу констатувати надзвичайно низький рівень дієвості існуючих інституцій, економічних механізмів та інструментів забезпечення конку-

рентоспроможності національної економіки, у тому числі порівняно з провідними країнами Центральної Європи (рис. 3) [1], що потребує розробки заходів «catch up» – руху з подолання відставання навздогін за лідерами [10].

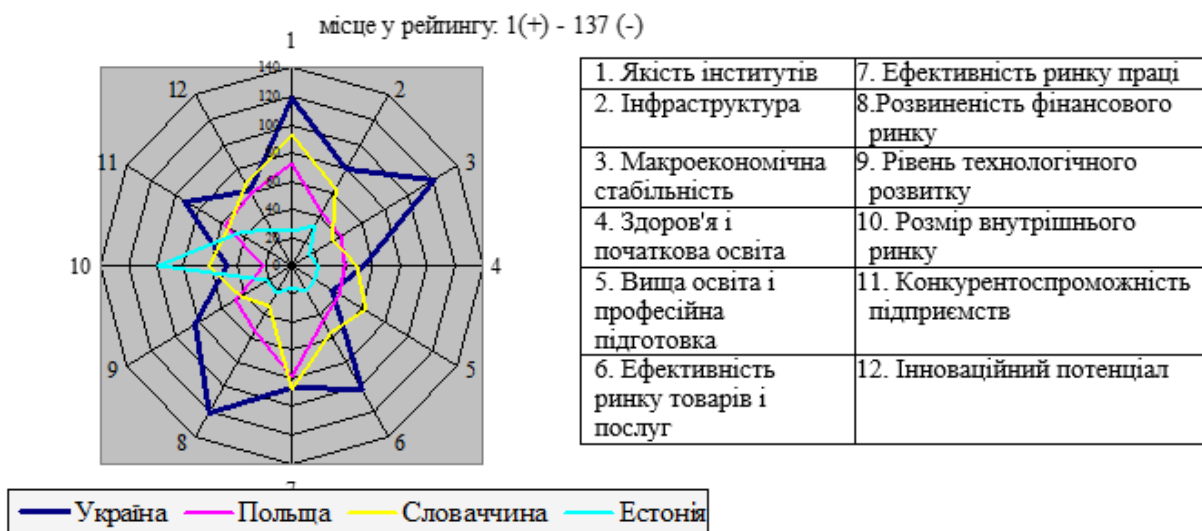


Рис. 3. Порівняльні показники України та провідних країн Центральної Європи відповідно до ІГК за основними індикаторами національної конкурентоспроможності, 2017-2018 рр.

Джерело: Складено автором на основі [1]

За сучасних умов правове забезпечення регулювання економічної діяльності й система нормативно-правових документів, що регламентують реалізацію відповідних законів у практиці суб'єктів господарювання на

національному та регіональному рівнях (інструменти адміністрування), виконують роль уже не стільки стимулювання, скільки механізмів та інструментів, які заважають економічному розвитку країни й, по суті,

супроводжуються виникненням і стійким довготривалим існуванням тіньового сектора економіки. Разом з тим світовий досвід переконує, що саме людський фактор та механізми управління перетворюються у визначальні джерела розвитку країн світу в сучасних умовах, а ігнорування цих положень в економічній політиці країн супроводжується виникненням серйозних економічних й соціальних проблем [11–14].

Аналітичні оцінки результативності системи управління й адміністрування та економічної системи України у 2017-2018 рр. виступають орієнтирами для формування суспільного договору між владою, бізнесом та громадянським суспільством щодо перспектив розвитку, пошуку балансу інтересів та компромісів з метою стабілізації деструктивних процесів і забезпечення сталого розвитку держави, є підґрунтям визначення напрямку змін її позицій у світовому економічному просторі, формування джерел конкурентоспроможності. Дж. Стігліц називає такий договір «соціальним контрактом» і коли уряд не виконує його, громадяни можуть зневажити «контракти» одне з одним чи з урядом. Підтримувати такий соціальний контракт особливо важливо й особливо тяжко під час соціальних перетворень, які часто супроводжують трансформації економічного розвитку [15].

У щорічному посланні Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України у 2017 році» П. Порошенко вказав, що «...суспільство незадоволене життям і владою. В умовах зовнішньої агресії та економічної кризи, гірких втрат і чималих матеріальних збитків відчуття справедливості – зараз загострене як ніколи. Люди неначе оголеним нервом реагують на щонайменшу неправду. Внаслідок війни три роки тому в Україні різко впав рівень життя. Люди вважають, що тим, що вони все це витримали, поставилися до труднощів із розумінням, народ сумлінно виконує свою частину суспільного договору. Чого не скажеш про верхи, які, згідно поширеної думки, на вітвар спільної перемоги поклали надто мало і не забезпечили зримих змін. Недовіра до державних інститутів – нових і старих, до політиків – владних і опозиційних, переростає в глибокі зневіру, апатію і депресію. Щоб усунути цю небезпеку, ми повинні діяти негайно і швидко, дати друге дихання і боротьбі з корупцією, й економічним перетворенням» [16].

Здійснення результативних реформ потребує сильної держави, сильної законодавчої, виконавчої, судової та муніципальної влади, що користується довірою суспільства [17]. На думку В.П. Онищенко, довіра суспільства є якісною характеристикою, а низький рівень довіри – ознака необхідності змін, потребу в яких слід розглядати як прагнення до кращого. «Недовіра – двигун прогресу: чим більше людей не довіряють, тим вищою є вірогідність змін, якість яких повинне визначати суспільство» [14].

Розв'язання проблем розвитку економіки України потребують формування ефективного інституційного середовища на засадах поєднання ринкових принципів господарювання й державного регулювання та управління, що має забезпечити оптимізацію співвідношення «витрати – результати діяльності» на мікро-, мезо- й макрорівнях управління; реалізації єдиної державної політики із захисту суб'єктів господарювання; визначення цільових напрямів розвитку та механізмів впливу держави на систему організаційно-управлінських і соціально-економічних відносин у цілому [18]. Отже, викликом сьогодення є побудова в Україні нової горизонтально та вертикально інтегрованої системи стратегічного управління, де ефекти регулювання/дерегулювання як процесу законодавчого впливу на економіку посилюються ефектами управління й адміністрування як результату цілеспрямованої дії з боку суб'єктів управління на людей і економічні об'єкти, що здійснюються з метою отримання бажаних результатів розвитку (рис. 4). Така модель управління повинна мати чіткі, науково обґрунтовані, взаємно несуперечливі орієнтири просторового й секторального розвитку на засадах активного впровадження організаційних, технологічних інновацій з метою забезпечення соціально-економічного прогресу [19].

Стратегією сталого розвитку «Україна 2020» визначено напрями зміни системи управління та адміністрування в країні, зокрема сформульовано вектори реформ – розвитку, безпеки, відповідальності, гордості [20]. Стратегії щодо проведення реформ у державному управлінні мають враховувати повну та глибоку оцінку його вихідного стану. У зв'язку з тим, що в Україні така оцінка не проводилася, одним із завдань Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 рр. [21], схваленої фахівцями Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (SIGMA), було визначено її проведення не пізніше 2018 року із залученням

міжнародних експертів. У листопаді 2017 року відбулося офіційне відкриття Оцінювання стану справ у системі державного управління за участі програми SIGMA, для чого було створено електронну систему збору даних PARIS у формі опитувальника, куди вноситься необхідна інформація національними органами, що

залучені до процесу оцінки та, за можливості, місцевими експертами програми SIGMA. Результати цієї оцінки з липня 2018 року дозволять побачити нинішній стан справ і точки вимірювання прогресу з часом, оновити завдання та заходи зазначеної Стратегії [22].

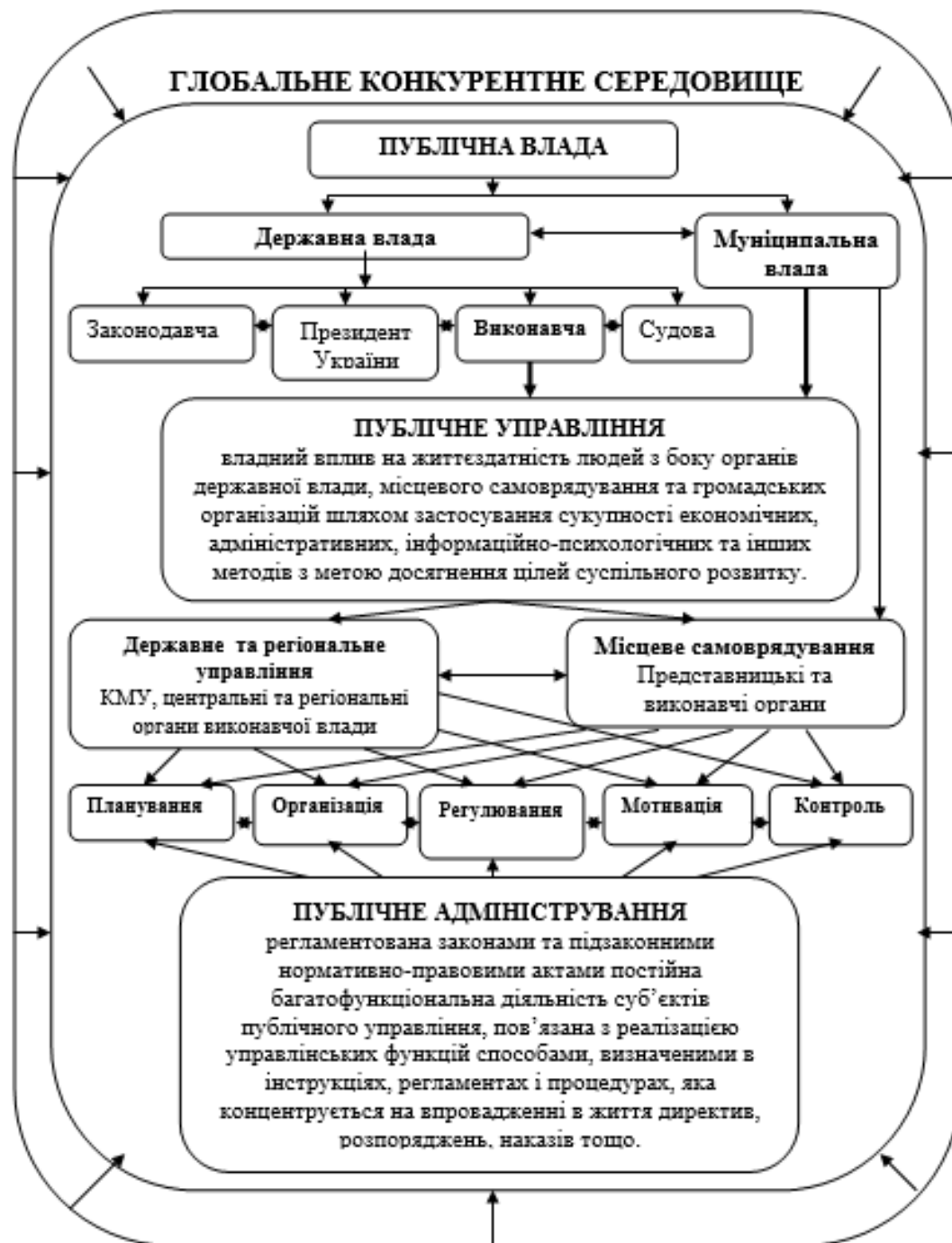


Рис. 4. Схема горизонтально і вертикально інтегрованої системи управління та адміністрування економіки України в глобальному конкурентному середовищі

Джерело: авторська розробка

Шумпетер Й., маючи на увазі розвиток ринкової економіки, зазначав, що цілком

розумно очікувати, що все більша кількість товарів залишатимуть ряди економічних благ і

ставатимуть доступними практично для всіх, забезпечуючи повне задоволення потреб. Цього можна досягти або шляхом угоди між державними органами і бізнесом, або шляхом націоналізації і муніципалізації, які прогресуватимуть, навіть якщо в іншому економічна система капіталізму залишиться недоторканою [23]. Як бачимо, йдеться про комплексний підхід до вирішення проблеми задоволення населення необхідними товарами та послугами. Проте суттєве переважання в Україні доцентрової тенденції у цьому процесі і нехтування муніципалізацією означало віддалення від потреб людини.

Аналіз сучасних соціально-економічних процесів має враховувати особливості територіальної диференціації розвитку України, які формуються в умовах децентралізації [24]. Це означає реалізацію просторової (регіональної) політики держави й соціально-економічної політики конкретного регіону України. При цьому сучасна модель управління та адміністрування економіки регіонів має забезпечувати активне використання інструментів саморегулювання розвитку, оптимізацію структури витрат і підвищення ефективності діяльності на державному, регіональному, галузевому рівнях [19].

Відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року зміст інтегрованого підходу до формування і реалізації державної регіональної політики передбачає поєднання секторальної (галузевої), територіальної (просторової) та управлінської складових [25]. Слід зазначити, що в Україні у 2014-2017 рр. практика стратегічного планування розвитку регіонів набула істотних змін, вдалося запровадити європейський досвід щодо залучення територіальних громад у визначення пріоритетів розвитку регіонів.

Формування інтегрованої стратегічної моделі державного управління, регулювання та адміністрування розвитку економіки вимагає:

- перегляду методології визначення довго- і середньострокових пріоритетів соціально-економічного розвитку країни, розроблення та прийняття державних та регіональних (як складових частин державних) програм розвитку, що не завжди відповідає рівню наявних ресурсних можливостей;

- удосконалення організаційно-економічного механізму реалізації визначених державних і регіональних пріоритетів соціально-економічного розвитку, який в зв'язку з розгортанням децентралізації вимагає

усвідомлення регіональної відповідальності поряд із розширенням можливостей;

- широкого залучення до реалізації пріоритетів державної й регіональних стратегій просторового розвитку суб'єктів господарювання, територіальних громад, громадських організацій;

- створення правових та організаційно-економічних умов формування суспільних договірних відносин між учасниками економічного розвитку.

Як більшість гарно виписаних в Україні документів, зазначені стратегії ризикують стати деклараціями, якщо не матимуть дієвих механізмів реалізації. На нашу думку, для того, щоб заплановане стало реальністю, має бути налагоджена повсякчасна результативна система публічного нагляду й контролю за витрачанням ресурсів, дотриманням строків реалізації заходів і програм та відповідальність за невиконання чи неналежне їх виконання.

Аналіз сучасних національних стратегій свідчить про принципово новий підхід до реформування системи державного та регіонального управління, загалом формує правову основу побудови інтегрованої стратегічної моделі управління та адміністрування. Разом з тим горизонтальна й вертикальна структура системи управління потребуватиме конкретизації функціонального змісту діяльності управлінців з урахуванням потреб забезпечення конкурентоспроможності розвитку економіки України.

Дієва управлінська вертикаль регіонального розвитку досі не сформована, що веде до низької ефективності економічних перетворень в Україні в цілому [26]. Традиційним є спосіб створення відповідних управлінських структур по вертикалі «держава – регіон – адміністративний район – місто/село». Побудова нової структури, на нашу думку, має акцентувати увагу на принципах управління функціональними процесами, що вимагає зміни управлінського менталітету, перегляду функціональних повноважень складових існуючої системи управління за всіма ключовими напрямками діяльності та сферами регіонального розвитку і реалізації пріоритетів, оскільки функціональні завдання регіонів стосуються всіх сфер життєдіяльності, а результативність дій визначає підприємницьку активність суб'єктів господарювання.

Досить суперечливою залишається в діючій системі управління система відносин із місцевим самоврядуванням і є свідченням незавершеності інституціоналізації муніципальної влади.



Недоліками чинної схеми розподілу повноважень є те, що у більшості випадків державні органи регіонального управління та органи місцевого самоврядування наділені повноваженнями в одній галузі суспільного життя (суміжна компетенція), що суперечить принципам ефективного менеджменту; представницькі органи районного й обласного рівня (районні та обласні державні адміністрації) не формують своїх виконавчих органів і делегують виконавчі функції державним адміністраціям відповідного рівня, що формалізує законодавчо задекларовані положення Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Вважаємо, що виняткова компетенція зазначених органів дозволить індивідуалізувати їх права та відповідальність за соціально-економічні перетворення на місцях.

У процесі реформування механізмів публічного управління на територіальному рівні особливого значення набувають реординаційні зв'язки як основа налагодження зворотного зв'язку від суб'єктів управління нижчого до вищого рівнів, функції контролю, координації рішень і програм. Колективні потреби територіальної громади забезпечуються через такі механізми діяльності органів місцевого самоврядування: по-перше, регулювання відносин між суб'єктами господарювання; по-друге, надання населенню необхідних послуг [27]. З точки зору підсистеми управління, на цьому рівні результатом її діяльності є якість наданих послуг, а також вчасне розв'язання конфліктних ситуацій. Функціонування такої підсистеми, з одного боку, визначається здатністю діяти в межах наданих ресурсів і повноважень, а з другого – вона має певний рівень автономності та відповідну здатність до самоорганізації [19].

Нині досить відчутною є потреба органів державної влади і особливо органів місцевого самоврядування у кваліфікованих фахівцях за давно відомою в світі й новою для України спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», здібних до вирішення стратегічних завдань державних органів, спроможних відповідально управляти на базовому рівні територіальними громадами, здатних забезпечити якісний рівень надання адміністративних послуг. Виникає потреба в науковому супроводі та якісній освіті за зазначеною спеціальністю, які на етапі впровадження (відповідно до концепції життєвого циклу товару) розраховують на

тимчасову державну та регіональну протекцію і преференції в частині, зокрема, вимог до ліцензування, акредитації, сприяння організації профорієнтаційних заходів т. п.

Узагальнюючи вищевикладене, слід відмітити, що практично йдеться про побудову інтегрованої системи управління та адміністрування економіки України, що забезпечує належне узгодження суспільного розвитку з посиленням координуючих та контролюючих функцій громадськості (з метою пошуку компромісу цінностей, адже колективні рішення можуть бути прийняті раціональним або демократичним шляхом на основі індивідуальних вподобань членів суспільства [28]), консолідацію зусиль у реалізації національної моделі розвитку та її регіональних складових. При цьому регіональний менеджмент має бути спрямований на створення умов формування та реалізації регіональних стратегій із метою поліпшення взаємодії зовнішнього середовища, регіональних систем, що функціонують і прагнуть до стабільності із зовнішньою системою управління, яка намагається забезпечити адекватність дій регіональних органів влади до умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Реалізація такого підходу одночасно вимагає підвищення ефективності адміністративно-управлінських технологій як на мікро-, мезо-, так і макрорівні, декомпозицію системи адміністрування.

Одним із принципів належного адміністрування, сформульованих в документі SIGMA «Принципи державного управління», є надання якісних адміністративних послуг. З 2013 року створення ЦНАПів для забезпечення комфортності та протидії корупції демонструє прогрес у цій справі, проте, на жаль, маємо серйозні вади у сфері адміністрування та надання адмінпослуг, зокрема [29]: відсутність упорядкованих базових принципів і гарантій захисту прав громадян та юридичних осіб у рамках адміністративної процедури (відсутність закону про адміністративні процедури); надмірне адміністративне навантаження на громадян і юридичних осіб; низький рівень якості роботи базових електронних реєстрів; відсутність прийнятного технічного рішення для забезпечення функціональної сумісності систем органів державної влади. Вважаємо, що викоріненню корупції може сприяти запровадження системи опитування користувачів адмінпослуг безпосередньо по завершенні їх надання чи згодом в телефонному режимі для

оцінювання якості організації послуги, роботи персоналу та його неупередженості, до чого, наприклад, часто вдаються банки та інші комерційні організації.

Своєчасне вирішення проблем адміністрування податків, здійснення митного контролю й оформлення, функціонування дозвільної системи має здійснюватися із урахуванням іноземного досвіду. Зокрема, на нашу думку, необхідно прискорити запровадження спільного митного та прикордонного контролю у пунктах пропуску із відповідними органами країн Європейського Союзу, адже проста звірка даних розмитнення в Україні з даними сусідів – країн ЄС має стати результативним антикорупційним заходом. На зразок із започаткуванням оцінювання стану справ у системі державного управління за участі програми SIGMA пропонується замовити незалежний аудит української антикорупційної політики авторитетній міжнародній інституції, оцінити її вплив на зменшення і перекриття багаторічних корупційних схем і потоків. Це потрібно для фіксації стану справ і відпрацювання стратегії і тактики боротьби з корупцією.

Розширення глобалізаційних, інтеграційних, транснаціоналізаційних процесів змушує формувати таку інтегровану систему управління, ефективність якої забезпечить конкурентоспроможність національних компаній з урахуванням місцевих, регіональних, національних, міжнародних особливостей та створених наднаціональних інститутів. Отже, методологічно важливим з точки зору побудови адекватної консолідованої системи управління є врахування сутнісного змісту глобалізації та інклюзивності розвитку України [30], що дає змогу розкрити внутрішній потенціал людини, підприємства, регіону, країни у контексті новітніх тенденцій розвитку світу та системи міжнародних соціально-економічних відносин, які супроводжуються радикальною зміною системи ціннісних орієнтирів на кожному з ієрархічних рівнів.

**Висновки.** Успіх реформ в економіці тим ймовірніший, чим більш стрімкими і глибокими будуть зміни в управлінні. Світовий досвід

переконає, що саме людський фактор та механізми управління перетворюються у визначальні джерела розвитку країн світу в сучасних умовах, а ігнорування цих положень в економічній політиці супроводжується виникненням серйозних економічних й соціальних проблем, втратою конкурентоспроможності країни у глобальному середовищі. Основою ефективного реформування є потужна публічна влада, забезпечена громадською довірою. Досягнення суспільної згоди між державою, бізнесом та соціумом є умовою довгочасного успіху реформ. Інституційне середовище традиційно є найслабшою ланкою у ланцюгу показників конкурентної позиції України.

Для формування результативної стратегії реформування державного управління має бути проведена ретельна оцінка вихідного стану, на його підставі розробка заходів удосконалення та вимірювання прогресу у майбутньому. Щорічний світовий Звіт про глобальну конкурентоспроможність Всесвітнього Економічного Форуму, Transition Report ЄБРР, оцінювання стану державного управління Програмою SIGMA та інше є прикладами об'єктивного авторитетного економічного, соціального та інституційного аналізу досліджуваних питань і реалізації принципу «постановка діагнозу – навігація для реформ» за умови бажання та політичної волі їх втілення.

Горизонтально та вертикально інтегрована система управління та адміністрування економіки України, що включає ефекти регулювання як процесу законодавчого впливу, посилені ефектами управління й адміністрування як результату цілеспрямованої дії з боку суб'єктів управління – державної та муніципальної влади – на соціум і економічні об'єкти та здійснюється з метою отримання очікуваних результатів, має забезпечити належне узгодження суспільного розвитку з посиленням координуючих та контролюючих функцій громадськості з метою пошуку компромісу цінностей, консолідацію зусиль у реалізації національної моделі розвитку та її регіональних складових.

#### Список використаних джерел:

1. World Economic Forum : The Global Competitiveness Index 2017-2018. URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/> (date of treatment: 02.02.2018).
2. Бальцерович Л., Жоньца А. Загадки экономического роста: Движущие силы и кризисы – сравнительный анализ ; [пер. з польського Ю. В. Чайникова] / под ред. А. В. Куряева. Москва : Мысль, 2012. 512 с.
3. Норт Д. Понимание процесса экономических изменений [пер. с англ. К. Мартынова, Н. Эдельмана]. Москва : Изд. дом Гос. ун-та – Высшей шко-лы экономики, 2010. 256 с.

4. Аджемоглу Д., Робінсон Дж. Почему одни страны богатые, а другие бедные. Происхождение власти, процветания и нищеты [пер. з англ.]. Москва : АСТ, 2016. 693 с.
5. Кредісов А. І. Теоретичні підходи до дослідження етапів розвитку ринкової економіки. Економіка України. 2017. №9. С. 3-17.
6. Загальні тенденції тіншової економіки в Україні у січні-вересні 2017 року : Звіт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=TendentsiiTinovoiEkonomiki> (дата звернення: 27.01.2018).
7. Єріна А. М. Міжнародні рейтинги: статистичні аспекти обчислення та застосування. Частина 1. Індекси економічної свободи та глобальної конкурентоспроможності Статистика України. 2016. № 3. С. 56-64.
8. Коваль Н. В. Соціально-економічна нерівність в Україні та світі: проблеми оцінювання та шляхи їх вирішення. Економіка та держава. 2016. № 2. С. 46-50.
9. European Bank for Reconstruction and Development's : Transition Report 2016-2017. URL: <http://www.ebrd.com/transition-report> (date of treatment: 02.02.2018).
10. Nelson Richard R. The Changing Institutional Requirements for Technological and Economic Catch up. Technological Learning, Innovation and Development. 2007. № 1. Р. 4-12.
11. Denison E. The Sources of Economic Growth in the United States and Alternative Before Us. / Edward Fulton Denison. New York : Committee for Economic Development, 1962. 297 p.
12. Геєць В. М. Особливості взаємозв'язку економічних та політичних трансформацій на шляху до реконструктивного розвитку економіки України. Економіка України. 2017. №10. С. 3-17.
13. Єщенко П. С. До інновацій та стратегічних пріоритетів шляхом об'єднання "невидимої" та "видимої" руки. Економіка України. 2016. №5. С. 3-16.
14. Онищенко В. П. Соціальні передумови економічного розвитку України. Економіка України. 2017. № 9. С. 19-37
15. Стігліц, Джозеф Е. Глобалізація та її тягар : [пер. с англ. А. Іщенко] / Наук. ред. І. В. Бураковський ; Передне слово Ю. М. Бажал . Київ : ВД "Києво-Могилянська академія", 2003 . 252 с.
16. Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2017 році». URL: <http://www.president.gov.ua/news/poslannya-prezidenta-ukrayini-do-verhovnoyi-radi-ukrayini-pr-43086> (дата звернення: 26.12.2017).
17. Яременко О. Л. Роль довіри в розвитку економічних інститутів : монографія / О. Л. Яременко, О. В. Жуковська. Харків : Вид-во НУА, 2015. 168 с.
18. Зверяков М. І. Глобалізація і деіндустріалізація: зміст, суперечності та способи їх розв'язання. Економіка України. 2017. №12. С. 3-12.
19. Управління та адміністрування в національній економіці: інформаційно-аналітичний аспект : колективна монографія / під заг. ред. д.е.н., проф. О. В. Комеліної. Полтава : ФОП Пусан А.Ф., 2016. 280 с.
20. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 20.02.2018).
21. Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80> (дата звернення: 25.02.2018).
22. Оцінювання стану справ у системі державного управління України за участі програми SIGMA. URL: <http://www.center.gov.ua/pres-tsentr/novini/item/2787-sigma> (дата звернення: 25.01.2018).
23. Joseph A. Schumpeter, Capitalism, Socialism and Democracy. London and New York: George Allen & Unwin Ltd, Fifth edition, 1976, 460 pp.
24. Сторонянська І. З., Бенюк Л. Я. Просторові асиметрії економічного розвитку в умовах адміністративно-фінансової децентралізації. Економіка України. 2018. №2. С. 50-64.
25. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 р. № 385. URL: [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/imported\\_content/document/.../P0385-00.doc](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/imported_content/document/.../P0385-00.doc) (дата звернення: 24.02.2018).
26. Децентралізація в Україні: досягнення, надії і побоювання : дослідження Українського незалежного центру політичних досліджень в рамках проекту «Від конфлікту до миру: шляхи порозуміння і примирення» за програмою «Психологічні зерна миру» за підтримки International Alert (Великобританія). Київ, 2017. URL: [http://www.international-alert.org/sites/default/files/Ukraine\\_Decentralisation\\_UK\\_2017.pdf](http://www.international-alert.org/sites/default/files/Ukraine_Decentralisation_UK_2017.pdf) (дата звернення: 25.02.2018).
27. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/KR140333.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KR140333.html) (дата звернення: 25.02.2018).
28. Arrow, Kenneth J. Social Choice and Individual Values. Second edition. New Haven and London : Yale University Press, 1978. 21 p.
29. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування : збірник матеріалів / [Тимошук В.П., Добрянська Н.Л., Курінний О.В., Школьнік Є.О. та ін.] / заг. ред. В. П. Тимошука, О. В. Курінного. Київ, 2015. 428 с.
30. Гриценко А. А. Економіка України на шляху до інклюзивного розвитку. Економіка і прогнозування. 2016. № 2. С. 7-20.

**Т. В. Арбузова. Формирование интегрированной системы управления и администрирования экономики Украины в глобальной конкурентной среде.**

*В статье представлены направления построения вертикально и горизонтально интегрированной системы управления и администрирования экономики Украины. Раскрыто влияние институциональной среды на эффективность социально-экономических преобразований и обеспечение конкурентоспособности национальной экономики. Выяснено, что различные общества формируют разную инфраструктуру институций. Обобщены основные задачи совершенствования механизма управления пространственным развитием. Доказана необходимость усиления роли реординационных связей, расширение применения исключительной компетенции органов государственной власти и местного самоуправления с целью индивидуализации их прав и ответственности за социально-экономические преобразования.*

**Ключевые слова:** *система управления национальной экономикой, конкурентоспособность страны, институциональная среда, региональное развитие, государственное управление, местное самоуправление, администрирование.*

**T. Arbuzova. The integrated system of management formation and administration of the economy of Ukraine in the global competitive environment.**

*The article presents the directions of building a vertically and horizontally integrated management and administration system for the Ukrainian economy. The influence of the institutional environment on the effectiveness of social and economic transformations and ensuring the competitiveness of the national economy is disclosed. It was found out that different societies form different infrastructure of institutions. The main tasks of improving the spatial development management mechanism are generalized. The need to strengthen the role of coordination ties, expand the use of exclusive competence of state authorities and local self-government with the aim of individualizing their rights and responsibility for socio-economic transformation is proved.*

**Key words:** *national economy management system, competitiveness of the country, institutional environment, regional development, state management, local self-government, administration.*