

основними учасниками виступають: акціонерний комерційний банк “Форум”, інститут гірничо-хімічної промисловості ВАТ “Гірхімпром”, Сумський державний науково-дослідний інститут мінеральних добрив і пігментів “МНДП”, ТОВ “Виробничо-комерційна фірма “Велта”, науково-дослідний і проектний інститут із забезпечення та агломерації руд чорних металів ВАТ “Механочормет”. Водночас в Україні існує значна кількість неофіційних і неформальних ПФГ. Найвідомішим об’єднанням такого роду є угруповання, до якого входять компанія “Київміськбуд” і банк “Аркада”, що беруть участь в реалізації житлово-будівельного проекту.

1. Титов В.В., Маркова В.Д., Николаев Д.П., Соломенникова Е.А., Юсупова А.Т., Забиняко Г.И. *Финансово-промышленные группы: проблемы становления, функционирования, моделирования.* – М.: ИЭиОПП СО РАН, 1995. – 54 с. 2. Ленский Е.В., Цветков В.А., Транснациональные финансово-промышленные группы и межгосударственная экономическая интеграция: реальность и перспективы. – М.: АФПИ еженедельника «Экономика и жизнь», 1998. – 296 с. 3. Фролов Н.Ф. *Инвестиционно-кредитные взаимоотношения субъектов промышленно-финансовой группы.* – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999. – 20 с.

УДК 339.188

М. Тріппнер

Громадська вища школа підприємства і управління, м. Лодзь

## РОЛЬ ДЕЯКИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ДІЙ У СТОСУНКАХ МІСТО – ПІДПРИЄМСТВО

© Тріппнер М., 2002

**Розглядаються суть та види інтеграційних процесів у стосунках “регіон – підприємство”. Визначаються напрями делегування повноважень під час інтеграції.**

**Processes of integration in mutual relation region – enterprise are considered. The directions of powers are during integration are determined.**

### 1. Ціль розробки

Кожна одиниця територіального самоуправління розпоряджається певним набором позабалансових активів, які впливають на їх можливості розвитку. До них належить:

- специфіка функціонування і спосіб управління,
  - нинішній образ міста в очах потенційних інвесторів і підприємств, які на даний момент функціонують на його території,
  - відмінні відносно інших міських осередків переваги, наприклад, географічно-природне положення, технічна, економічна і суспільна інфраструктура, культурний доробок,
  - демографічний потенціал (структура по віку, статі, кваліфікації, професійної активності, рівня заможності),
  - господарська активність (кількість і структура підприємств, будинки, земля, будівлі)
- [3, с. 24].

Завданням влади міста є збереження гармонії між тими елементами під час розвитку і в стосунках між фірмами, які розташовані на територіях міст. Здійснювати це можна інтеграційними заходами. На суттєвість деяких із них звернута увага в нижченаведеному тексті.

## 2. Суть і види інтеграції

Інтеграція є процесом. Інтегральність становить результат цього процесу, представляючи собою рису, яка приписується різного роду організаціям.

Визначення інтегрального розвитку міста є важким. На відміну від зростання, який переважно зв'язаний з поодиноким явищем, розвиток означає збільшення багатьох господарчих і позагосподарчих показників міста.

Поняття інтегрального розвитку полягає у всебічності змін, які слід трактувати цілісно. Розвиток охоплює широкий спектр суспільно-господарських явищ, взаємно між собою пов'язаних і в результаті цього утворюючих цілість. Як зауважила А. Заторська, інтеграція господарств полягає в об'єднанні в одне ціле економічних процесів, які в них відбуваються [9, с.14]. Інтегральність розвитку відбувається тоді, коли його окремі елементи, які утворюють суспільно-господарську структуру, не будуть її деформувати. Будуть, натомість, приводити до перетворень у новішу, більш досконалу структуру, яка відповідає поточним і довготерміновим потребам області, а в слід затим реалізованим цілям.

Суттю господарської інтеграції є процес широких перетворень економічної і суспільної структури елементів, які інтегруються і які утворюють імідж міста. Процес інтеграції має вести до їх об'єднання в структуру, яка є єдиною, спаяною і внутрішньо комплементарною в господарчій області в цілому [2, с. 18].

Остаточний результат тих перетворень не міститься в проблематиці суто господарчій. Адже стосується людини, змін його особистості в моральному аспекті, міжлюдських стосунків, явищ суспільної патології, якісно нових культурних зразків, покращання умов життя, ідентифікації мешканців із "їх" містом тощо.

Інтегральний розвиток не може бути приписаний діям окремих чинників, наприклад, інвестиціям в машини й обладнання, будівельні об'єкти, будівництву мережі шляхів, більш широкій доступності для мешканців міста культурних інституцій, установ служби здоров'я тощо. То було би надмірним спрощенням і з поля бачення виключало б сукупний погляд на перетворення суспільних, економічних, політичних структур (ширше на цю тему пише G. Strzeszewski в [4, с. 65 – 67]).

В світлі поняття інтегрального розвитку міста, неврівноваженість або рівновага його бюджету стає істотною тоді, коли витрати і надходження залишаються в таких стосунках, які не спричиняють поточних і майбутніх завад у рівні життя мешканців (і не впливають на його зниження) або коли одні і другі мають перехідний і короткотерміновий характер.

Зростання кожного елемента, який створює образ загосподарювання міської одиниці, є порушенням її структур, тобто неврівноваження, в першу чергу, поточної реалізації завдань, наприклад, міста й потреб його мешканців або/і інституцій, які функціонують там. Це не повинно вести до закріплених нерівноваг у функціонуванні і розвитку міста, які важко переносяться мешканцями (наприклад, високої норми безробіття, відсутності можливості навчання, вузького діапазону медичних послуг, доступу до культури). Суть речі лежить, отже, у так проведеній локальній політиці, яка із самого положення не може передбачати виникнення цього типу диспропорцій і бар'єрів. Ці завдання можуть бути виконані

інтегральним розвитком. Його функції повинні бути скеровані на покращання рівня суспільного життя та активізацію тих сфер господарства міста, перетворення яких у послідовних проміжках часу повинні максимізувати цей рівень комплексним чином, тобто таким, який охоплює суспільство в цілому.

Інтегральний розвиток повинен відрізнятися тим, що усі складові, які утворюють образ загосподарювання інфраструктурної області, характеризує єдність із функціональної, просторової та інституціональної точки зору. Це є зразок, який змінюється в часі через потребу постійного пристосування комплементарних і субституційних стосунків між елементами загосподарювання міста.

Функціональна інтеграція інфраструктури становить об'єднану у способі досягнення цілей сукупність, тоді, коли між її окремими елементами відбувається вільне переміщення людей, інформації, матеріальних і фінансових засобів. Наприклад, в системі транспорту міста особливо важливим є прецизійне визначення функцій різним засобам перевезення, їх взаємна субституційність або компліментарність через інтенсивність перевезення людей у годинах пік, відстані між місцями праці, центрами послуг і місцями проживання [5, с. 235]. В галузях інфраструктури міста, таких як, наприклад, водопровід, каналізація, газове господарство, енергетика, функціональна інтеграція полягає в об'єднанні функцій незалежно діючих систем. Вона повинна забезпечити з цієї причини заощадження за рахунок зайвих інвестиційних витрат, спричинених бриловатістю і неподільністю обладнання, яке утворює образ загосподарювання міста. Вибір такого або іншого засобу транспорту або/і носія енергії залежить від локалізаційної привабливості регіону і його специфічних рис, таких як: густина заселення, рівень урбанізації, природно-географічних умов.

Просторова інтеграція міської інфраструктури має місце тоді, коли її елементи правильно розташовані один відносно одного. Їх локалізація повинна створювати корисні системи для користувачів обладнання, а також впливати на мінімізацію інвестиційних витрат як із боку підприємств, які запускають господарську діяльність), так і міст, на території яких функціонують ці інституції. Це стосується, наприклад, управління газовими, енергетичними, каналізаційними мережами у спільних послідовностях. Головним чином в смугах вулиць, хоча останнє є складним у момент аварії мережі, через обтяжування вулиць автомобільним рухом. Локалізуванню в інших смугах старих колекторів інфраструктури нашо вхується на капітальні бар'єри і не здається, щоб ця проблема в Лодзі може бути вирішена в найближчий час).

З інтеграцією інституціонального характеру маємо справу, коли усе інфраструктурне обладнання і суб'єкти, які ним керують, підпорядковані певній владі і адміністрації. На практиці ситуація цього виду не має місця. Маємо справу скоріше з дезінтеграційними силами через локалізацію на території міст різних осередків прийняття рішень. Цей стан є особливо некорисним, коли поділ компетенцій і відповідальності між представниками центральної і місцевої влади піддається тиску різних політичних, господарських і суспільних сил. З цього виникає, що безконфліктна модель інтеграції є важкою для досягнення на практиці. Мінімізація негативних наслідків суперечностей в інтересах окремих груп тиску віддавна є предметом численних праць. В них підкреслюється, що ті суперечності є об'єктивно обґрунтованими. Вони повинні полягати не на конфліктах інтересів, а скоріше на мінімізації їх наслідків, через досягнення порозуміння між різними групами тиску. Інституціональна інтеграція не може бути метою сама в собі, повинна натомість вести до створення умов для будівництва структури, зінтегрованої функціонально і просторово.

### 3. Інтеграційні дії

Як зазначено, між складовими зінтегрованої системи повинні існувати зв'язки у сфері переміщення матеріальних благ, фінансових засобів, людей, інформації, зразків поведінок. Такі можливості містяться в обладнанні інфраструктури і організаціях, які проводять господарчу і позагосподарчу діяльність. Звідси також незмірно важливим наслідком інтеграції і інтегральності розвитку є зростаючий рівень свідомості мешканців міст і інституцій стосовно приналежності їх до суспільства області і ідентифікації з її економічними, природними, географічними і культурними умовами. Здійснюватися це може в рамках об'єднання інтересів груп людей і різного роду організацій з цілями розвитку влади міста. Ця остання опиняється перед непростим завданням створення фактичних центрів інтеграції, які утворюють мережу зв'язків між мешканцями і інституціями настільки сильних, щоб території міст назовні характеризувалися спільне обличчя в рамках функціонально виділеної цілісності.

Під час інтеграції міст із підприємствами, які розташовані на їх території, з'єднувати повинні причинно-наслідкові зв'язки, для досягнення спільними силами етапних і фінальних цілей. Побудова оптимальної ієрархії критеріїв, спираючись на яку господарські організації і міські осередки визначають спільні стратегічні цілі розвитку, є складною річчю. Не вміємо на даний момент відповісти на запитання, якою повинна бути роль інституцій і влади під час визначення етапних цілей, яким чином забезпечити їх спаяність так, щоб була можливою реалізація синтетичної мети, тобто створення оптимальних умов для життя його мешканців, а також підвищення привабливості області для фірм.

Зі змісту інтеграції виникає необхідність виявлення через господарчі організації і владу міст майбутніх спільних дій. Цей захід є менш коштовним, ніж проби реконструювання спільних дій у фазі виконання завдань. Терміново проведені інтеграційні дії (беручи до уваги обмеженість фінансових засобів, які мають у розпорядженні територіальні суб'єкти і фірми), ведуть передовсім до дезінтеграційних явищ, які вільно розвиваються, щонайменше через те, що, наприклад, міські цілі часто мають субституційний характер (наприклад, будувати або/і модернізувати мережу водопроводів або мережу доріг). Інтеграція поточних і післярозвиткових дій області, якщо має бути виразом суспільно-економічної раціональності, повинна бути підпорядкована попередньо побудованій її владою піраміді преференцій, які розміщені у часових проміжках, які вказують на необхідність реалізації завдань в перетинах відділів і розділів, власних і доручених завдань, а також підприємств. Проблема інтегральності не належить лише до інтеграції цілей, але повинна бути розширена за рахунок передбаченої появи побічних наслідків через конкуренцію цілей. Довгий горизонт часу, апріорі зв'язаний з інтеграцією і інтегральністю приводить до того, що господарський політик може зайнятися будівництвом інтеграційних інструментів і визначенням їх функцій. Це є також дією, яка зорієнтована на пробудження ринкової діяльності підприємств (Е. Войцеховський зауважує, що "регіон виступає у цьому процесі як ініціатор і організатор, і виразник попиту на послуги" [7, с. 92 – 93]). Йдеться про активізацію зв'язків у діапазоні:

- створення прохідних каналів інформації між фірмами і містом стосовно реалізації кінцевих і етапних цілей,
- обмін досвідом про способи реалізації завдань і наслідки, які з цього виникають,
- взаємної компліментарності цілей і використаних засобів.

Такий спосіб поведінки повинен виникати з передумов, які викликають бажання до спільного вирішення завдань. Нинішня практика функціонування територіального

самоуправління показує, що розвиток міст відбувається головним чином шляхом прийняття рішень і завдань, які є взаємно (часто уявно) збалансованими і які знаходять свій вираз у щорічно складаних бюджетах для міста. Не знаходимо у цих документах на стороні витрат (наприклад, в Лодзі) позицій, відповідні квоти яких були б призначені на інтеграційні наміри міської влади і підприємств, не кажучи вже про спроби визначення через ці перші щонайменше передумов інтеграційних стратегій, які враховують місце і завдання фірм у досягненні спільних цілей у процесі розвитку міста.

#### 4. Делегування повноважень у процесі інтеграції

Інтеграція через цілі (ІЦЦ) полягає у визначенні їх ієрархічної піраміди, тобто створення систем цілей. Підставою для проведення цього виду дій є прийняття положення, активізація засобів території залежить від ініціативи і активності його керівних колективів. Філософія ІЦЦ концентрується на колегіальному визначенні цілей та вимірів, які їх описують. Співучасть у цьому процесі приводить до того, що люди, підприємства та організації самоуправління, включені у процедури встановлення цілей, є сильно втягнутими в їх встановлення, акцептацію (схвалення), реалізацію і відповідальність. ІЦЦ повинна знайти особливе місце у визначенні напрямків розвитку міста і ролі у цьому процесі нинішніх і майбутніх елементів її структури. Це є настільки більш важливим, наскільки міські господарства мають характер більш відкритий, це означає, що маємо справу на його території з грою політичних сил і вслід за тим господарськими рішеннями, які ведуть до появи дезінтеграційних явищ. Розміщення в місті, наприклад, мережі супермаркетів, які фінансуються головним чином закордонними інвесторами, може у значному ступені привести до спадку численних менших фірм, спричинити безробіття, дезактивізувати існуючі нині коопераційні зв'язки, і що є більш важливим, створити у численних групах суспільства міста переконання, що власна ініціатива і підприємництво були непотрібними. Метою влади міста у цьому випадку є прийняття випереджуючих дій, які мінімізують негативні наслідки експансії закордонного капіталу, у напрямку створення можливості знаходження праці, запуску різного роду курсів і підготовки, розвитку міжрегіональної співпраці, активізації різного роду організацій, які вказують на напрямки розвитку підприємництва, можливості отримання дешевих інвестиційних кредитів, спільно утворюють бізнес-плани. ІЦЦ є, отже, також інструментом мотивації. Завдання міста, які ведуть до якнайкращого використання цього інструменту, повинно полягати у:

- у створенні для суб'єктів нижчого рівня значного діапазону самостійності у встановленні цілей і підборі засобів,
- концентрації спільних зусиль на досягненні конкретних результатів,
- повної доступності усіх господарських організацій до міських консультативних центрів.

Чим частіше виступає можливість оцінки процедури і наслідків досягнення цілей, тим ймовірність їх навмисної реалізації у майбутньому є меншою. Вони стають також менш здатними для читання з боку суспільної думки. Лише під час спільного створення цілей (численними консультаціями), їх можна виразити у вигляді зрозумілих вимірів суспільної і господарської ефективності, а що йде за цим призначити господарським суб'єктам громадську відповідальність за їх виконання. Щоб ІЦЦ вела до досягнення названих ефектів, вона повинна мати постійний характер. ІЦЦ не визнає термінових акцій. Вимога неперервності є головною передумовою у створенні регіональними осередками прийняття рішень дій тактичного і стратегічного характеру.

Зростаюча складність завдань регіону у процесах інтеграції вимагає делегування повноважень на більш низькі рівні управління. Це є однак придатним тільки у такому ступені, в якому це приводить до зростання ефективності розвитку регіону. Делегування повноважень має, отже, свої кордони. Чим розвивається швидше організація самоуправління, тим більше чинників є вирішальними для її розвитку, чим більш диференційованими є шляхи її розвитку, тим більшу роль повинно відігравати делегування повноважень. Воно визначається, в першу чергу, кваліфікаціями керівних кадрів, які мають необхідний арсенал професійних умінь і знання про майбутні передумови інтегрованого розвитку.

Делегування обов'язків і повноважень мусить бути чітко адресованим до окремих структур і осіб, які ними керують. Отже, вимагає багатьох підготовчих заходів, оскільки поля і діапазон дій міських організацій часто взаємно накладаються, а приписані цілі під час їх реалізації кількаразово втрачають первинно визначений для них субституційний або комплементарний характер.

В управлінні через цілі необхідним стає:

- усвідомлення необхідності делегування компетенцій і повноважень,
- визначення, які з них можуть бути передані вже сьогодні, а які в майбутньому,
- оцінка меж ризику,
- встановлення способів інформування між міськими рівнями і підприємствами

про умови реалізації завдань, а у випадку зміни цих умов, поточне коригування рівня компетенцій і повноважень.

Стосовно появи бар'єрів у делегуванні повноважень, таких, як:

- недостатні керівні вміння органів самоуправління і фірм,
- їх переконання, що знання, якими вони володіють, є незамінними,
- небажання прийняття нижчими рівнями організацій самоуправління додаткових обов'язків і компетенцій,
- відсутність традиції у делегуванні повноважень.

Необхідним здається, як зазначає Р.А. Вебер, поступове розширення спіралі зростання рівня делегування повноважень і обов'язків на нижчі рівні організації [6, с. 351].

Місто під час розвитку повинно використовувати шанси, які з'являються на внутрішньому і зовнішньому ринку, через пропонування для майбутніх інвесторів конкретних користей. У структурі організації самоуправління джерелами цих користей є передовсім ті інституції, які виготовляють продукти і кінцеві послуги, загальнодоступні для суспільства і зовнішніх суб'єктів. Це є мережа доріг, комунальні, охорони здоров'я, інформаційні, туристичні послуги тощо. Порівняно легко можна встановити їх масштаб і діапазон, який змінюється, приймаючи для вимірів різного роду показники, які інформують про змінний у часі рівень їх просторової густини (наприклад, на км<sup>2</sup>) або інтенсивності (наприклад, на 1000 мешканців). Влада міста повинна побудувати ієрархічно-часову піраміду ступеня суспільної і господарської важливості цих показників, зв'язуючи її з конкретними господарськими організаціями і надаючи їм відповідальність за їх виконання. Можна, отже, говорити про необхідність виділення в місті центрів користей. Слід приписувати їм встановлення і реалізацію завдань на мінімальному рівні.

У цій ситуації влада території може концентруватися на пошуку суттєвих для міста споживачів її послуг, обговорювати умови розташування для проведення ними господарської діяльності – заохочувати до співучасті підприємства у створенні комунальної інфраструктури.

Істотною проблемою покращання цього процесу є поділ між політичними і менеджерськими функціями суб'єктів, функціонуючих на території міста. Поділ цих функцій дуже виразно акцентований в американських рішеннях, де укладаються контракти між вибірними органами і підприємствами, які професійно керують справами регіону [1]. В результаті процес управління регіоном буде мати ознаки спаяної системи, а не набору вільних і різних організаційних, технічних і економічних рішень [8, с. 419].

1. Domański T. *Planowanie i programowanie w kontekście reformy ustrojowej państwa*, Zgierz 1996. 2. *Współczesna gospodarka krajowa*, / Red. A.B. Kisiel-Łowczyk Gdańsk 1999. 3. Mazur Zb., Zieźula J., *Marketing w administracji publicznej. Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 1999*. 4. Strzeszewski G. *Integralny rozwój gospodarczy ODiSP*, Warszawa 1979. 5. *Polityka ekonomiczna* B. Winiarski Red. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1996. 6. Weber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, 1984. 7. Wojciechowski E., *Samorząd terytorialny w warunkach gospodarki rynkowej*, PWN Warszawa 1998. 8. E. Wojciechowski „Zarządzanie w samorządzie terytorialnym” w: „Funkcjonowanie samorządu terytorialnego”, // red. S. Dolata, Opole, 1998. 9. Zatorska A. *Ku globalizacji?*, PWN, Warszawa, 1998.

УДК 658.8

С.В. Хлопяк

Київський національний торговельно-економічний університет

## **СТВОРЕННЯ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИХ СЕЗ ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ НАПРЯМ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ТУРИЗМУ УКРАЇНИ**

© Хлопяк С.В., 2002

**В контексті пошуку шляхів вирішення проблеми регіоналізації дії державного інвестиційного механізму в туристичній галузі розглянуто об'єктивні передумови формування в Україні мережі спеціальних економічних зон туристично-рекреаційного призначення. Проаналізовано ефективність встановлених у теперішній час основних організаційно-правових параметрів процесу їх створення та функціонування, визначені перспективні заходи щодо його активізації та якісного удосконалення.**

**In a context of search of ways of the decision of a regionalization problem of action of the state investment mechanism in tourist branch the objective preconditions of formation in Ukraine of a network of tourist-recreative special economic zones are considered. The efficiency of the established now basic organizational-legal parameters of process of their creation and functioning is analysed, the perspective measures on his activization and qualitative improvement are determined.**

Унікальність природно-ресурсного, історико-культурного та рекреаційного потенціалу України створює широкі можливості для всебічного задоволення пізнавальних, оздоровчо-спортивних і духовних потреб туристів. Проте сьогодні ступінь його практичної реалізації залишається вкрай низьким, насамперед, через несформованість для цього належних організаційних умов.