

Економічні науки

НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП



МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Засновано у 2001 р.

Випуск I

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ:
ПРОБЛЕМИ І ШЛЯХИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ
В УМОВАХ УКРАЇНИ**

Київ 2001

Редакційна колегія

Головатий М. Ф., д-р політ. наук, проф. — головний редактор
Дробинський М. І., д-р геол.-мінерал. наук, проф. — заступник головного редактора
Бистряк А. П., канд. іст. наук, проф. — заступник головного редактора
Мартусова О. А. — відповідальний секретар

Економічні науки

Заложий В. В., д-р екон. наук, проф., Федоренко В. І., д-р екон. наук, проф., Титова Н. А., д-р екон. наук, проф., Куценко В. І., д-р екон. наук, проф., Осокіна В. В., канд. екон. наук, проф., Оширяко В. П., д-р екон. наук, проф.

Психологічні науки

Максименко С. Д., д-р психол. наук, проф., акад. АПН, Бака І. А., д-р психол. наук, проф., Ложкін І. В., д-р психол. наук, проф., Коломійський Н. Л., канд. психол. наук, проф., Чупринко А. П., д-р мед. наук, проф., Бурлачук Л. Ф., д-р психол. наук, проф., п.-кор. АПН

Соціологічні науки

Судаків В. І., д-р соціол. наук, проф., Ручка А. О., д-р філософ. наук, проф., Шкар І. Е., д-р політ. наук, проф., Пилипенко В. Е., д-р соціол. наук, проф., Тимченко В. В., д-р філософ. наук, проф.

Політичні науки

Байкіна О. В., д-р політ. наук, проф., Бебик В. М., д-р політ. наук, проф., Горбаченко В. П., д-р політ. наук, проф., Храмов В. О., д-р політ. наук, проф., Чуба О. П., д-р політ. наук, проф.

Юридичні науки

Мироненко П. М., д-р юрид. наук, проф., Марчук В. М., д-р юрид. наук, проф., Скрипник О. В., д-р юрид. наук, проф., Коваленко Р. А., д-р юрид. наук, проф., Бабкін В. Д., д-р юрид. наук, проф.

Менеджмент

Федурська Л. І., д-р екон. наук, проф., Гавришків В. А., д-р філософ. наук, проф., Лазно І. І., д-р екон. наук, проф., Дмитренко І. А., д-р екон. наук, проф., Нерожанка Л. І., д-р екон. наук, проф.

Рекомендовано Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 3 від 27.03.01)

М46

Наукові праці МАУП / Редактор М. Ф. Головатий (голова жур.) та ін. — К.: МАУП, 2001.
ISBN 966-608-120-2

Рекомендовано Вченою радою Ради по вивченню підприємств сил України НАН України
(протокол № 12 від 28.12.2000)

Рецензенти: Б. М. Данилюшин, д-р екон. наук, проф., М. А. Лудченко, д-р екон. наук, проф.,
В. Г. Федоренко, д-р екон. наук, проф.

Вип. 1: Антикризове управління підприємством: проблеми і шляхи розв'язання в умовах
України / За ред. В. С. Найдюкова. — 296 с.
ISBN 966-608-121-0

У збірнику, який Міжрегіональна Академія управління персоналом у співпраці з Радою по вивченню підприємств сил України НАН України, розглядаються актуальні питання антикризового управління підприємством у сучасних умовах, аналізуються існуючі проблеми і обґрунтовуються пропозиції щодо шляхів подолання економічної кризи. Для науковців, викладачів, державних службовців, підприємців, хто цікавиться проблемами антикризового управління.

ISBN 966-608-120-2
ISBN 966-608-121-0

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2001

ЗМІСТ

Вступ.....	7	Василюк І., Мартинюк В. Чинники впливу організаційних форм господарювання на рівень економічної безпеки регіону й держави.....	46
Розділ 1 МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	8	Олександр Д. В. Інвестиції як механізм виходу з кризи в Україні.....	49
Найденко В. С., Махмудов А. Г. Нужна нова конкуренція налогової системи.....	8	Чумаков І. К. Проблеми залогового забезпечення інвестиційної діяльності в паливно-енергетичному комплексі України в умовах ринкової економіки.....	52
Герасимчук М. С. Макроекономічна ситуація в Україні: перші ознаки виходу з кризи.....	12	Шелест О. І. Роль районних і обласних управлінь агропромислового комплексу на час реформування аграрного сектора економіки.....	55
Білоусов П. М. Громадські об'єднання підприємств у системі антикризового управління в Україні.....	15	Черниш О. В. Антикризові заходи в системі державної підтримки малого бізнесу.....	57
Мунтіян В. І. Міцні позиції сімейного підприємництва — основа сильної держави.....	19	Кузьменко В. П. Макроекономічна антикризова політика та шляхи її впровадження в Україні.....	60
Ожудер Г. М. Проблеми конкурентоспроможності машинобудівних підприємств.....	22	Недін Н. В., Рижков В. В., Часоткалик В. П., Чередишченко А. С. Антикризове рішення в електроенергетиці: содержання і вартісність.....	64
Боратинська Л. І. Управління корпоративним сектором в умовах трансформаційної економіки в Україні.....	27	Розділ 2 АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	72
Май Н., Височинук П. А. Причини та наслідки фінансових кризисів в умовах глобалізації.....	30	Черниш А. Д. Стратегічні напрями антикризового управління в Україні.....	72
Черетина О. І. Необхідність інституціональних змін в умовах перехідної економіки України.....	35	Чередишченко О. Г. Стратегічне планування — основа передкризового управління у кооперативному будівництві.....	74
Бабик Р. Б. Регіональний аспект антикризового управління регіональними природокористуваннями.....	38		
Іржикова Ж. О. Аналіз нормативно-правової бази корпоративного управління в Україні.....	41		

Кобляк М. О. Потенціал можливості вільних економічних зон як стратегія виходу підприємства із кризи (на прикладі суднобудівної галузі)	78	Шушилов А. В. Проблемы с обеспечением кредитных договоров	112
Сажокин А. В. Стратегия непрямого действия как современная философия менеджмента	81	Козачук О. Инновационное предпринимательство в системе антикризисного управления	114
Орлов О. А., Жалебова Е. С. Антикризисное стратегическое управление как фактор стабильности деятельности предприятия	83	Белько Г. П., Корженко С. А., Корженко Т. Н., Шуляк О. А. Проблемы начисления и использования амортизации на предприятии	117
Шевченко Я. В. Механизм формирования стратегий хозяйственно-экономической деятельности как складов антикризисного управления	87	Провозин В. Б. Обоснование принятия управленческих решений в условиях кризисных ситуаций	120
Існатська І. А. Стратегічне управління як реалізації об'єкто-орієнтованого підходу в менеджменті	89	Розділ 3 ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕРІВНОВАЖНОЇ ЕКОНОМІКИ	123
Сидітик Л. С. Концепції формування антикризової стратегії реструктуризації підприємства	91	Мартишченко М. М., Янковий Р. В. Подолання кризових явищ як допоміжного розвитку підприємства ...	123
Васильчук П. А. Пути активизации инвестиционного процесса в условиях перехода к рыночным отношениям	95	Афонин А. С. Проектный подход в антикризисном управлении	126
Симоніс І. В. Інвестиційне складово антикризової політики в Донецькому регіоні	99	Федоренко С. В. Банкротство підприємств як метод антикризисного управління ...	128
Смирнов В. А. Стратегическое планирование инвестиционной деятельности как метод выхода из кризиса	102	Райхлевская И. В. Антикризисное управление как основы риск-менеджмента	131
Неділько І. Г. Роль стратегічного планування в антикризовому управлінні	105	Савідзе Л. Г. Проектний методичний як управління змінами в підприємстві	134
Кравченко А. В. Досвід формування ринкових відносин у сільському господарстві	107	Коласков Є. М. Особенности принятия управленческих решений в условиях кризиса	137
Шалунік В. П. Деловое планирование и стратегия маркетинга в антикризисной программе предприятия	109	Романов В. Л. Антикризове управління: методологія впровадження в умовах економіки України	140
		Прозорова С. В. Диверсифікація як елемент стійкості в умовах кризи	144

Тітов'єв І. О. Система екологічного менеджменту як засіб подолання соціопродовольчої кризи 147	Федюлова Л. М., Сиротко М. В. Совершенствование организации управления информационными потоками машиностроительного предприятия 189
Степанюк В. П. Маркетингова концепція управління експортним потенціалом оборотно- промислового комплексу 152	Миралов А. Г. Методы и модели стратегического планирования 192
Онищенко В. П., Целуйко В. О. Маркетинг и системы антикризисного управления предприятием 155	Третьяков Н. В. Реструктуризация как метод антикризисного управления предприятием 195
Тітова Н. А., Гаваль Г. П. Міжстани і логістика – шлях до конкурентної боротьби 158	Шурхіна Н. В. Роль маркетингу у формуванні конкурентних переваг підприємства 198
Онищенко В., Крижанко І. Міжнародний маркетинг як засіб нарощування експортного потенціалу підприємства 160	Байраки В. М., Кобильський Л. С. Організаційно-економічні заходи підвищення експортного потенціалу інвестиційного комплексу 200
Казем Абдель Хаджид Аль-Дандаль Маркетинговая концепция функционирования агро- промышленного комплекса в открытой экономике 163	Махмудов А. Г., Тьжук Т. А. Концептуальный подход к экономическим расчетам на основе теории нечетких множеств 203
Анстасенко В. М. Нові концептуальні підходи до управління підприємством в умовах кризи 167	Розділ 4 УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ 207
Васурешан І. В., Гурматов О. О. Удосконалення використання інформаційних ресурсів у системі антикризового управління 170	Вай С. І. Фактори, ознаки і симптоми кризової ситуації в діяльності підприємства 207
Данилюк О. Методичні аспекти управління якістю банківських послуг 173	Маслякова Т. К. Предприятия и консалтинговые компании: перспективы антикризисного сотрудничества 211
Бодячук Ю. А. Консолідація як шлях до виходу банків ЄС з умов запровадження євро 178	Чабан Р. К. Оперативний менеджмент у системі антикризового управління підприємством 215
Священко-Вигдан О. Е. Іновідування як елемент антикризових заходів у трансформаційній економіці 184	Петленко Ю. В. Реорганизация предприятия: основы и подходы 219
Ворончук М. М. Матрично-структурний аналіз як средство диагностики сложных промышленно-экономических систем при решении задач антикризисного управления 185	Петренко Б. М., Курочкин А. С. Опыт совершенствования организационной структуры управления для выхода из кризиса (на примере строительной организации) 221

Чернявська Л. Н. Аналіз основних причин і источников кризових явищ в горно-металургічному комплексі 225	Хабрицька Т. Кризис-менеджер в техніко-економічній діяльності 264
Клименченко С. А. Вплив податкової політики на економічні показники теплоелектростанції 228	Ломоносов А. В., Сазонов О. Ю., Савченко О. В. Баченно-модульна організація навчального процесу в системі антикризових заходів вищих закладів освіти 267
Ольшешевський В. Й. Впровадження оборонних аспектів в антикризовому управлінні 232	Савченко О. В. Управління затратами як інструмент антикризового менеджменту у вищих закладах освіти 270
Хуанг Фучунг Лан Інвестування в будівництво: антикризові аспекти 234	Кобыляцкий Л. С., Носак Н. М. Методические подходы к исследованию рынка новых нетрадиционных технологий 275
Швець В. Г. Особливості ризиків управління персоналом в умовах кризи на підприємствах 236	Бострук А. П., Люлька Л. А. Освіта — шлях у майбутнє 278
Максименко Т. М. Кількісна оцінка якості труда як оцінка цілеспрямованості труда працівника підприємства 239	Федоренко В. Г., Ломакіна Э. М., Юрковська Е. М. Системний підхід до моделювання управлінських процесів 281
Калана А. В. Модель управління трудовими ресурсами в умовах міжсистемної оптимізації 242	Акимов Д. И., Шмудер Т. В., Адмезилова С. Н., Телишча М. С. Эффективная социальная политика как антикризисный фактор и технологический способ регулирования и нормализации социальных неравенств 284
Биченко М. Ю. Управління ризиками в умовах кризи 247	Шмудер Т. В. Методологические аспекты антикризисного управления макроэкономическими процессами и экономическими неравенствами в Украине 289
Мелеха В. В. “Паблік рилейшнз” в протистанні антикризового управління французьких підприємств: інноваційний підхід 250	Адмезилова С. Н. Стимулирование производственной и гражданской активности на приватизированных предприятиях Азербайджана и Украины как управленческая проблема 292
Розділ 5 СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ПІДГОТОВКИ КРИЗИС-МЕНЕДЖЕРІВ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 254	Рекомендації Міжрегіональної науково-практичної конференції “Антикризове управління підприємствами: проблеми і шляхи їх розв'язання в умовах України” 294
Гринев В. Ф. Формування стратегічного менеджменту в системі освіти в умовах кризи 254	
Короствельов В. А. Лізинг менеджерів як новий консалтинговий продукт (дискусійний аспект) 258	

РОЗДІЛ 1

МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

*В. С. НАЙДЕНОВ, д-р экон. наук, проф.
(Кабінет Міністрів України, м. Київ)*

*А. Г. МАХМУДОВ, канд. экон. наук, проф.
(Концерн "ДИКОМ", м. Донецьк)*

НУЖНА НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ НАЛОГОВОЙ СИСТЕМЫ

Науковий праці МАУБ, 2001, вип. 1, с. 8-11

Действующая в Украине налоговая система имеет серьезные недостатки, поэтому разработка на ее основе налогового кодекса и принятие моратория на его изменение приведут к сохранению этих недостатков, что будет продолжаться воплотившись в законе. Бюджет на 2001 г. уже принят на старой налоговой основе. Очевидно, что просто понизить налоговые ставки, как предлагалось в некоторых проектах налогового кодекса, нельзя, так как из года в год умножаются реальные доходы бюджета. Попытка быстрого реформирования налогов методом "притягивания деталей", к счастью, провалилась. Принятие кодекса должно предусматривать обсуждение и проработку новой налоговой системы.

Многие пороки действующей системы налогообложения коренятся в заимствованном из западноевропейской практики налоге на добавленную стоимость (НДС). Механизм НДС сложен и, видимо, не соответствует нашим условиям. Поступления этого налога должны транзитом пройти по цепям коммерческих связей производителей и воз-

мещаться из бюджета вплоть до конечного потребителя. Это вымывает и без того скудные денежные оборотные средства производителей, обостряя кризис неплатежей, заставляя в целях компенсации денежного дефицита повышать торговые наценки и цены, порождая условия для произвола и злоупотреблений, способствует коррупции. Возмещение НДС стало массовой практикой и частично начало узакониваться. На конец 1999 г. возмещенного НДС накопилось 3,2 млрд грн, а на конец 2000 г. -- около 7 млрд грн. Это почти 90 % налога с товаров, произведенных в Украине. НДС превратился в еще один незаконный налог с предприятий и целесообразность его сохранения вызывает большие сомнения (в том числе у Президента Украины).

Серьезные проблемы создает также действующее налогообложение прибыли. Оно скоординировано минимизацию предпринимателя в формировании собственных затрат и распоряжении своей прибылью. Группа Б. Губского, например, поднимает вопрос об освобождении от налога прибыли,

реализируемой в капиталовложениях и научно-техническое развитие. Но просто освободить от налогов реализуемую прибыль нельзя, так как это открыло бы возможности вывода прибыли из-под налогообложения всей прибыли. Значит, нужно искать другие способы решения этой проблемы. Кроме того, прямое налогообложение ведет к уменьшению прибыли, показываемой в отчетах.

Совершенно не соответствует условиям переходной экономики установленная Законом Украины "О налогообложении прибыли" амортизация основных фондов методом уменьшающегося остатка. В результате формирования резервного отчисления от реального износа, появились отклонения к амортизационным отчислениям как к "плохо лежащим" деньгам, прекращающимся пометки уплатить их безвозмездные выплаты, стала слабее инвестиционная база предприятий. Это отрицательно сказывается на возможностях экономического роста.

Таким образом, неопределенность и беззащитность производителей — основной порок действующей системы налогообложения, порожденный прежде всего НДС и остаточным методом амортизации. Поэтому нужно обсудить и проработать принципиальную новую концепцию налоговой системы, которая отличалась бы следующими свойствами, отличающими ее от действующей:

1) простотой и ясностью, невозможностью разночтений и произвольных интерпретаций решений (причем должна быть простота исполнения, что не исключает усложнения разработок);

2) стимулирующим воздействием на рост производства и реализацию доходов в развитии, снижении затрат и цен;

3) стабилизацией условий образования реновационных доходов предприятий — одной из коренных финансовых предпосылок перехода экономики к новому;

4) расширением базы налогообложения.

В свете сказанного предлагается рассмотреть и проработать альтернативную концепцию налоговой системы, которая учитывает предложения некоторых народных депутатов, специалистов и предпринимателей. Ее принципиальные положения таковы.

1. Нужно отказаться от "сквозного" НДС и налога на прибыль, перейти к взиманию налога с объема реализации, уменьшенного на сумму акцизов. Следует применять производные налоговые базы с учетом особенностей отраслей (суммы реализованных наценок и маржи в торговле, бан-

ки и т. д.). Налогообложение реализации улучшает фискальный и правовой контроль над предпринимками, в особенности при отсчете налоговых обязательств по отгрузке.

Высказываются опасения, что налог на реализацию вызовет рост цен при прохождении продукта по цепи кооперации. Это предположение возникло из чисто теоретической гипотезы и предложения налоговой ставки 6 %. На самом деле ставки налога на реализацию, если налог на потребление взимается отдельно, будут значительно меньше: в среднем не более 2–3 % (это отношение налога с прибыли к сумме производства отраслей). В материалоёмких отраслях они будут значительно ниже. У предприятий появится заинтересованность не "вздувать" цены, так как это будет приводить к росту налога. Инфляционный рост, который мы имеем сейчас, будет подавляться, что должно компенсировать рост стоимости от увеличения доли покупок в затратах. Кроме того, рост покупок должен способствовать экономии собственных затрат предприятия, в том числе на масштабах производства, что перекроет возможное увеличение налога (на 2 % от прироста стоимости покупок). Прекратятся отклонения оборотных средств в расчеты и произвольные изменения НДС, которые вынуждают повышать торговые наценки и цены. В конечном счете повышающее давление на цены должно даже уменьшиться по сравнению с теперешним.

Может возникнуть проблема с нерентабельными предприятиями, не имеющими источников уплаты налогов — прибыли. Налог на реализацию предъявляет им минимальные (среднотраслевые) требования по рентабельности. Если они не выполняются, такое предприятие не имеет права на существование. Социально значимое предприятие может получить временную льготу (освобождение от налога) под план реструктуризации и обеспечения рентабельности. Экономически и социально обоснованная льгота — один из способов дифференциации налоговых ставок с учетом конкретных условий. Налог с реализации послужит стимулом к реорганизации убыточных предприятий. Проблема увеличения этого налога и затрат могут возникнуть при разукрупнении больших предприятий, но это одноразовые проблемы.

2. Ставки налога с реализации необходимо дифференцировать по отраслям и зависимости от доли прибыли в сумме реализации (реализованных наценок, доходов и др.). Принципиальная формула

отраслевой (групповой) ставки может быть такой:

$$C = H/H_1 \cdot n/p,$$

где H — планируемая сумма налоговых поступлений с прибыли; H_1 — планируемая сумма прибыли в народном хозяйстве; n — планируемая прибыль отрасли; p — планируемый объем реализации отрасли (группы). Иначе говоря, налог с прибыли пересчитывается на гривню реализации. Примерный расчет показывает, что средняя ставка на реализацию составит около 2 %. На наш взгляд, это не обременительно. Вспомним, что правительство пыталось ввести единый налог по этой ставке, сохранив все остальные. Мы же предлагаем изменить базу налога на прибыль и к тому же освободить производителей от НДС.

На первый взгляд, дифференциация налоговой базы и отраслевых нормативов противоречит единству подхода ко всем субъектам хозяйствования, предлагаемому теорией. Единые налоговые ставки, единая база и полное недопущение налоговых льгот исходят из теоретически предполагаемой необходимости создать равные условия для капиталов. Эта теория основывается на абстрактной схеме вложения капиталов "с чистого листа". На самом деле в индустриально развитой стране, какой (несмотря на какие бы то ни было оговорки) является Украина, нулевых условий не существует. В нашей стране действуют тысячи предприятий, вошедших в новые условия хозяйствования со своей массой и структурой фондов. У них различная рентабельность, но каждое из них выполняет определенную экономическую и социальную роль. Если создать формальное равенство условий притока капиталов, то индустрия пойдет в торговлю, финансовый сектор, пищевую промышленность, но не пойдет в машиностроение (что в какой-то мере и происходит сейчас). Это значит, согласиться загубить наше самолетостроение, судостроение, науку и многие другие перспективные отрасли с длительными циклами. Для реального равенства условий необходима дифференциация налоговых ставок, отражающая различия в скорости оборота капитала, тем более что акцизы, налог на потребление (вместо нынешнего НДС), таможенные пошлины останутся одинаковыми для всех. Поскольку базовая ставка налога невысока (2-3 %), то дифференциация может быть неглубокой (а на первом этапе она, может быть, и не нужна).

3. Для стимулирования роста объемов производства нужно уменьшать ставку налога с приро-

ста реализации (в сопоставимых ценах). Тогда рост ее физического объема будет способствовать уменьшению усредненной ставки. При этом не следует учитывать изменение объемов, вызванное изменением организационной структуры (объединение или разделение).

4. Для того чтобы не повышать уровень инфляции с предпрятий, нужно сохранить налог на потребление (вместо НДС), взяв его с розничных продаж по фиксированным ставкам для товарных групп (наподобие налога с оборота в СССР). Первоначальные ставки необходимо определить по содержанию НДС в розничной цене каждой группы товаров. В результате усложнится контроль за розничной реализацией, но будет упразднен гигантский и дорогостоящий механизм передачи и возмещения НДС, иммобилизуемый оборотные средства и превращающийся в налог с оборота (но бессмысленный). Заметим, что взимаемые НДС с розничной или оптовой торговли практикуется в Европе.

5. Льготы по всем налогам, включая акцизы и таможенные платежи, можно допускать только на базе экономических обоснований и обязательных условий, соблюдение которых должно контролироваться. Тогда они станут исключением, допускаемым при живой экономической и социальной целесообразности.

6. Следует предоставить предпринимателям полную свободу распоряжения собственными затратами и прибылью (не исключая правил отношения расходов на затраты). Это достигается выведением прибыли из-под прямого налогообложения.

7. Нужно восстановить линейный метод амортизационных отчислений с правом ускоренной амортизации (с учетом условий эксплуатации), установить рамочный контроль над их целевым использованием, и запретить безвозвратное и безвозмездное перераспределение амортизационных отчислений.

При выведении прибыли из-под прямого налогообложения отпадает необходимость в фискальном контроле над амортизацией, и законом нужно будет установить лишь общий порядок амортизации для учета и финансов. Линейный метод и индивидуальный учет обеспечивают экономическую логичность амортизации, возможность внутрифирменного управления возмещением износа и соответствующими финансовыми источниками. Применять ускоренную амортизацию (которая в действующей системе разрешается только

на словах) предприятия должны самостоятельно, исходя из конкретных условий эксплуатации, морального и комплексного износа и т. п.

8. В целях пресечения теневых расчетов и расширения налогооблагаемой базы следует устанавливать момент возникновения налогового обязательства по отгрузке. Тогда ни одна схема собственника товара не уйдет от налогового контроля. Конечно, в условиях острого дефицита и шаткого края введение этой меры реально не во всех отраслях. Видимо, некоторое время придется пользоваться и карговым методом, переходя постепенно к контролю отгрузки. Начинать такой переход нужно с непродовольственных предприятий (коммерческих посредников), постепенно расширяя этот круг.

9. Необходимо сохранить и совершенствовать налог на недвижимость и землю, упрощенное налогообложение малого бизнеса, единый налог с сельского хозяйства и т. п.

10. Все социальные отчисления следует объединить в единый социальный сбор, постепенно уменьшая размеры ставок.

11. Нужно ввести специальный режим налогообложения инвестиционных проектов и приоритетных отраслей (налоговые льготы для ускоренного погашения кредитов).

Повышенный налог с физических лиц мы в данной концепции не рассматриваем.

Предлагаемая налоговая концепция не похожа на так называемую европейскую, основанную на налогах с прибыли и добавленной стоимости.

Сегодня неактуально добиваться формального сходства налоговых систем, тем более, что это мешает полному производству. Такое сходство не принесло Украине ни инвестиций, ни серьезного экономического оживления. Сближаться с Европой нужно, повышая конкурентоспособность наших товаров и уровень жизни наших граждан.

Остается проблема двойного налогообложения нерезидентов, для которой имеет значение деление налогов на прямые и косвенные. Но этот вопрос нужно предумать и решить юридически.

Предлагаемая концепция значительно упростила бы налоговый механизм и стимулировала прибыльность. Она ставит перед каждым предприятием минимальные требования по рентабельности и действительно, а не декларативно расширяет налоговую базу. Кроме того, концепция расширяет права предпринимателей в использовании собственных средств, прекращает иммобилизацию оборотных средств (в том числе зарплат) в расчетах по НДС, устраняет произвол в возмещении этого налога. В совокупности это должно привести к одолеванию финансового состояния производства, способствовать его росту и улучшению сбора налогов.

Конечно, введение новой системы налогов требует тщательного моделирования, проработки методических вопросов. Сделать это не просто, но оставить налоговую систему прежней — значит не освободить экономику от пут, не дать ей подышаться.

МАКРОЕКОНОМІЧНА СИТУАЦІЯ В УКРАЇНІ: ПЕРШІ ОЗНАКИ ВИХОДУ З КРИЗИ

Науковий проєкт МСУП, 2001, вип. I, с. 12–14

Нинішнє економічне пожвавлення в Україні розпочалося зі збільшення інвестицій (капітальних вкладень) в основні фонди у 1998 р. на 6,1 % після їх зменшення протягом 1991–1997 рр. майже в 3 рази. Подолання негативної динаміки капітальних вкладень було зафіксовано в 1999–2000 рр.: вони зросли на 2,9 % за 1999 р. і на 14,1 % за 9 місяців 2000 р. У 1999 р. досягнуто зростання валової продукції промисловості на 4,3 % після її падіння протягом 1991–1998 рр. наполовину. За 10 місяців 2000 р. випуск промислової продукції збільшився на 11,9 %, сільськогосподарської – на 2,1 %, валовий внутрішній продукт зріс на 5,1 % [2, с. 25, 118].

Інвестиції є невід’ємною умовою економічного й соціального розвитку країни. У поєднанні з інноваціями – технологічним оновленням, реструктуризацією та диверсифікацією виробництва – вони підвищують її економічну й соціальну ефективність і конкурентоспроможність. У свою чергу, збільшення інвестицій забезпечується зростанням валового внутрішнього продукту, зокрема цієї його частини, яка використовується на нагромадження.

Основним джерелом інвестицій в основні фонди в будь-якій постіндустріальній країні, у тому числі Україні, є амортизаційні відрахування. Згідно з теорією відтворення, існує тенденція зростання частки цих відрахувань у валових капітальних вкладеннях. Тому велике значення має державна амортизаційна політика як складова інвестиційної та інноваційної політики.

Мале бути законодавчо закріплене використання амортизаційного фонду тільки за його призначенням. Потрібно жаренті прийняти закон про амортизацію – єдиний замість декількох, який би не лише суперечливо й неефективно регулюється.

Другим джерелом інвестицій, у тому числі капітальних вкладень, є прибуток підприємств. Інвестиційна активність визначається реальною прибутковістю економіки. Українська ж економіка вині внаслідок прибуткової. Більше того, її прибутковість падає, а натомість зростає збитковість (таблиця).

Зменшення обсягу прибутку в 90-х роках відбувалося внаслідок спаду обсягу виробництва, ліквідації економіки й того, що не вся продукція реалізовувалася (знаходила попит), а в реалізації високою була частка бартеру (натурального обміну). Його застосовували не тільки вимушено через масові несплачені, спричинені відсутністю належної фінансової дисципліни та майнової відповідальності за борги, а й для того, щоб уникнути оподаткування та подолати розкрадання прибутку державних і колективних підприємств. Нормальний ринок має бути прозорим, а бартер і взаємозайми затемнюють його, уможливаючи таким чином зловживання.

Прибуток нині є джерелом самофінансування інвестицій лише на окремих високоєфективних підприємствах. За сучасних умов неефективної податкової системи, масової збитковості виробництва й масових несплатежів прибуток як джерело

Прибутковість української економіки в 1995–1999 рр., млрд грн. [1, с. 72, 73]

Показник	Роки				
	1995	1996	1997	1998	1999
Прибуток	19,8	19,3	20,8	17,3	21,1
Збитки	1,0	4,9	7,0	13,9	13,7
Різниця прибутків і збитків	18,8	14,4	13,8	3,4	7,4

капітальному вкладенню у країні в цілому є меншим порівняно з амортизаційним фондом. Зі зростанням виробництва й підвищенням його рентабельності за рахунок зниження постійних витрат завдяки ринковій конкуренції та технічному прогресу роль прибутку як інвестиційного джерела зростає.

Амортизаційні відрахування та прибуток — це власні кошти підприємства, і саме вони фактично становлять основну частину інвестицій. Так, за перше півріччя 2000 р., за даними Державного комітету статистики, структура джерел фінансування капітальних вкладень була такою (% до підсумку, округлено): власні кошти підприємств — 70, заощадження населення — 10, бюджетні кошти (державного та місцевих бюджетів) — 10, кошти іноземних інвесторів і кредити іноземних банків — 7, кредити українських банків — 3.

Економічно здорова інвестиційна система базується на акумуляції заощаджень населення й тимчасово вільних коштів підприємств через банки, кредитний і фондовий ринки. Значення цих ринків полягає в тому, що вони підвищують мобільність інвестиційних ресурсів.

Банківська система України як інтегрованої типичної національної ринкової інфраструктури перебуває ще на початковій стадії свого становлення. Комерційних банків ще мало, тому вони не справляють належного позитивного впливу на економічну ситуацію в країні. Їх статутний капітал дуже малий, і вони не користуються належною довірою. Ринок довготермінових (інвестиційних) кредитів дуже обмежений, з процент за кредит надто високий. Величезними є й масштаби позабанківського грошового обігу.

З метою перетворення довготермінових банківських кредитів на реальне та ефективно джерело інвестицій слід прийняти надання державних кредитів (а по суті — дотацій) неефективним підприємствам, активізувати практику ліквідації банкрутств підприємств і прийняття ефективних заходів щодо їх подальшого функціонування чи ліквідації.

Потрібно також відмовитися від практики надання іноземних кредитів підприємствам під гарантії уряду як такої, що знімає відповідальність із підприємств-позичальників і створює невиправдане додаткове навантаження на державний бюджет. Підприємства самі мають гарантувати ефективне використання кредитів як іноземних, так і українських банків і їх повернення з відсотком процентів за рахунок власних прибутків чи майна.

Організаційна структура фондового ринку вже склалася: функціонують Українська фондова

біржа й сотні позабіржових організацій. Більше того, можливості цієї структури перевищують той невеликий обсяг операцій, який фактично є на цьому ринку. Практично відсутній вторинний ринок акцій. Український фондовий ринок, на відміну від фондових ринків розвинених країн, поки що майже винятково являє собою приватизаційний механізм, а не інвестиційний, яким він має стати.

Процес акціонування державних підприємств здійснюється адміністративними методами. Через це акції, що випускаються українськими емітентами, є неліквідними. Нині в Україні валютний ринок як подібний їй відіграє грошовий капітал від ринку кредиту та фондового ринку.

Чересніч українські громадяни досі позбавлені можливості інвестувати у виробництво свої заощадження й отримувати відповідні дивіденди через фондовий ринок. Сертифікату приватизації для 90 % громадян фактично було введено до повсякденної бюрократичної формальності.

Збільшення заощаджень населення та їх інвестиційне спрямування може бути забезпечене відповідною державною політикою доходів, яка має сприяти посиленню довіри до банків та інших кредитно-фінансових установ. Це стане можливим лише тоді, коли буде гарантовано повне збереження вкладених коштів і одержання сталого відсоткового доходу.

Істотному притоку нових інвестицій, як зрештою, і внутрішніх, протилежно 90-х рокам перешкождали правова нестабільність, непослідовність і мінливість ринкових реформ, непрозорість і неконкурентність приватизації, нерозвиненість ринкової інфраструктури, відсутність ринку землі, бюрократичні перешкоди та інші несприятливі умови.

Метою інвестиційної політики є стабільний соціально-економічний розвиток країни. Досягнення цієї мети потребує не лише нарощування інвестиційних ресурсів, а й підвищення економічної й соціальної ефективності їх використання через спрямування на інноваційний розвиток виробництва, створення високопродуктивних робочих місць. Передумовами для цього мають стати правова й макроекономічна стабільність, розвиток підприємництва на основі конкуренції, прозора приватизація, збалансовані бюджетна й податкова політика, заохочувальна амортизаційна політика, розвиток кредитного, фондового та страхового ринку, як це передбачено програмою уряду "Реформи заради добробуту".

Неомінімною умовою сталого піднесення ефективності інвестицій і господарювання взагалі є сумісна конкуренція. Тільки привільовані ко-

курентне середовище сприяє тому, що кожна порція інвестицій у досліднанні з інноваціями приносить додатковий ефект (кількісний та якісний піддачу) — збільшує кількість робочих місць і обсяг продукції, збільшує вартість одиної продукції, поліпшує її якість, підвищує рентабельність виробництва, поліпшує умови праці та збільшує її продуктивність.

Значні інвестиційні ресурси можна залучити за допомогою приватизації, звичайно за умови, якщо вона стане призовою та конкурентною.

У зв'язку з цим цікаво порівняти інвестиційну активність різних форм власності. Структура основних фондів України за формами власності на початок 1999 р. була такою (%): державна — 53,6, колективна — 44,4, приватна — 2,2, а відповідна структура капітальних вкладень за 1999 р. — 46, 45 і 8 [2, с. 118, 168]. На підставі зіставлення цих двох структур можна судити про відносну інвестиційну активність державного, колективного і приватного секторів національної економіки. Коефіцієнт інвестиційної активності як відношення частки в капітальних вкладеннях до частки в основних фондах становить у державному секторі 0,9, колективному — 1, приватному — 3,6. Отже, приватний сектор набагато інвестиційно активніший порівняно з державним і колективним. Проте його частка й досі є досить незначною, що, до речі, свідчить про надзвичайну млявість процесу приватизації протягом 90-х років.

Висна інвестиційна активність приватного сектора порівняно з державним характерна і для інших країн. Наприклад, у Польщі, де частки державного та приватного секторів в основних фондах на кінець 1998 р. становили відповідно 55,6 і 44,4 %, а в капітальних вкладеннях за той же рік — відповідно 42,2 і 57,8 %, інвестиційна активність приватного сектора істотно вища порівняно з державним: відповідні коефіцієнти дорівнюють 1,3 і 0,75 [3, с. 514, 522].

Всесвітнього розвитку потребує система лізингу машин і обладнання, яка для багатьох підприємств, перш за все сільськогосподарських як найбільш інвестиційно виснажених, є ефективною формою інвестування виробництва.

Не в усі промислові підприємства доцільно вкладати кошти. У процесі структурної перебудови промисловості, реструктуризації підприємств, диверсифікації виробництва неможливо уникнути виведення з дії частини неживих виробничих потужностей, закриття (ліквідації) підприємств і навіть цілих підприємств, безперспективних за критеріями економічної ефек-

тивності, конкурентноспроможності й екологічної безпеки. І чим швидше це буде зроблено, тим краще.

Серцевиною сучасної, цивілізованої ринкової системи, двигуном економічного розвитку є суцільна конкуренція. В українській економіці, зокрема в промисловості, вона ще дуже слабка, що зумовлено збереженням значного рівня монополізації виробництва, палто малою часткою приватного підприємництва, а також створенням неоднакових умов господарювання для різних підприємств.

Ефективний розвиток економіки, у тому числі промисловості, потребує ефективного менеджменту ринкового типу, технологічного оновлення виробництва. Більшість нинішніх керівників промислових підприємств добре володіють адміністративними методами управління, але погано розуміють, як функціонує ринок, знають технологію виробництва власної країни, ніж попит на продукцію, яку виробляють. Тому потрібне поєднання виробничого та фінансового, інвестиційного та інноваційного менеджменту.

Ринкова система господарювання базується на конкурентній, інноваційній стратегії розвитку виробництва. Ті промислові підприємства, які з початку 90-х років обрали орієнтацію на ринок, а відтак і на здійснення активної маркетингової, інвестиційної та інноваційної політики, працюють стабільно й ефективно, не потребують державного патерналізму.

У процесі підприємницької діяльності та конкуренції на ринку виявлятимуться найефективніші форми господарювання, їх оптимальне співвідношення за формами власності, спеціалізацією та структурою, формуватимуться конкурентноспроможні системи великого, середнього та малого бізнесу. Тоді економіка, зокрема промисловість, запрацює ефективно, підприємства випускатимуть справді потрібну й конкурентноспроможну продукцію, орієнтуючись на попит та інноваційний розвиток виробництва. Економічна політика держави має всіляко сприяти цьому.

Література

1. Статистичний щорічник України за 1999 р. — К., 2000.
2. Україна у цифрах у 1999 р. — К., 2000.
3. Rocznik statystyczny. — Warszawa, 1999.

ГРОМАДСЬКІ ОБ'ЄДНАННЯ ПІДПРИЄМЦІВ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Науковий праці МАУП, 2003, вип. 1, с. 12–15

Говоряти про розвиток підприємництва в Україні, його проблеми й перспективи, а також про систему управління підприємствами в умовах економічної кризи, не можна не згадати про співпрацю підприємств у межах численних бізнес-асоціацій, яких щиро в Україні на різних рівнях налічується близько чотирьохсот. Учасники економічної діяльності створюють подібні об'єднання для того, щоб захистити свої соціальні, політичні та корпоративні інтереси.

Співпраця підприємств у підприємницькому об'єднанні є життєдатним інструментом громадського саморегулювання в економічній сфері, що допомагає адаптуватися до ринкових умов і надає додатковий шанс виживання та досягнення успіху у складних соціально-економічних обставинах.

Об'єднані для спільного вирішення своїх повсякденних проблем, підприємці являють собою потужну продуктивну силу, спрямовану на реалізацію конкретних завдань.

Об'єднання в спілки та асоціації – це перш за все реальна можливість взаємовигідної корпоративної співпраці, одностайності і колег по прагматичних засадах. Крім того, воно сприяє спільному вирішенню проблем, з якими підприємство перебуває сам на сам, і надає можливість власними руками формувати сприятливі умови для підприємницької діяльності.

Якщо дусили підприємства будуть об'єднані, значно більша ймовірність того, що до них прислухатимуться. Можливості спілок і асоціацій у відстоюванні інтересів підприємств і підтримці їхньої діяльності значно більші, ніж можливості кожного з них. Самоорганізація малих і середніх підприємств може значно покращити стан підприємництва в Україні без витратили додатко-

вих державних коштів і збільшення штату державних службовців. Досить зосередити зусилля на створенні оптимальної законодавчої бази та розвинутої інфраструктури малих підприємств. Особливу увагу при цьому слід приділяти проблемам формування ефективних механізмів взаємодії держави з громадськими об'єднаннями підприємців та налагодження відносин соціального партнерства між владою та підприємництвом.

На наш погляд, реальною шляхом, якою навіть допоможе підприємствам зорієнтуватися, підтримувати малий бізнес у його повсякденних, є Спілка підприємств малих, середніх і приватизованих підприємств України. Створена десять років тому за ініціативою Ю. Сханурова, вона стала громадським об'єднанням, визаним не тільки в Україні, а й далеко за її межами.

У Спілці про гуртової малого підприємництва знають з "дириння рух". Ми пам'ятаємо чимало як бізнесменів-початківців, так і тих, хто займається бізнесом уже кілька років (якщо в нього, звичайно, є потреба). Спілка, котра, по суті, є бізнес-інкубатором, здійснює комплексну підтримку підприємництва, причому на безоплатній основі. Єдине джерело фінансування Спілки – внески її членів.

Спілка пропонує підприємствам таку допомогу:

- правову підтримку й захист їхніх економічних, професійних і соціальних інтересів;
- консультативно-юридичну й інформаційну допомогу, консультації та аудиторське обслуговування, централізоване набирання всіх необхідних інформацій з комп'ютерами про закони, постанови, інструкції;
- навчання й підвищення кваліфікації підприємців, проведення конгресів, конференцій, семінарів, симпозіумів, ділових зустрічей, заступ-

тації з питань права, ведення бухгалтерського обліку, оподаткування;

- сприяння в інвестуванні виробництва, промислової кооперації, розвитку торгової діяльності;
- установа членів прямих зв'язків між фірмами й малими підприємствами, діловими колами України та іноземних держав.

Одне з основних завдань, яке вирішує Спілка, — захист прав та інтересів підприємств. Цей напрямок діяльності надзвичайно важливий, тому що багато підприємств і підприємств в Україні потерпають від чиновницького свавілля, податкового тиску, частієї зміни законів і нормативних актів, що може призвести не тільки до згорання бізнесу, а й до припинення підприємницької діяльності. У такій ситуації допомога об'єднання надзвичайно важлива.

Якщо підприємств сам не може реалізувати свій проблем через брак можливостей, впливу, необхідних знань і досвіду, але принципово не хоче вирішувати це питання через хабар чи іншим незаконним шляхом (як це часто практикується), він звертається по допомогу до Спілки.

Є десятки й навіть сотні прикладів позитивного вирішення питань захисту прав та інтересів підприємств у конфліктах з органами державного управління — місцевими адміністраціями, податковими органами, іншими державними організаціями, що здійснюють контроль.

Звичайно, не можна сказати, що кожен підприємств, вирішуючи те чи інше питання (скажімо, захищаючи себе від тиску податкової адміністрації, місцевої влади чи санітарно-епідеміологічної служби), відразу звертається до Спілки, не спробувавши якомога чіткіше вирішити це питання самостійно. Але настільки часто, коли члени підприємств переповнюються, і в розв'язанні проблем, що виникли, змушені втручатися Спілка. Маючи певний досвід у цьому, досвідчені члени нашого об'єднання доводять справи із захисту прав та інтересів підприємств до переможного завершення. Державні структури швидко розуміють, що Спілка — не дійова сила, з якою треба рахуватися.

Разом з тим багато підприємств швидко схильні сподіватися на власні сили, бо вважають, що вони можуть вижити самостійно. Можливо, це слушна думка, але світовий досвід говорить зовсім про інше. Мелічезні, відомі в усьому світі компанії США, Німеччини, Японії, Франції визнають за доцільне вирішувати свої питання через членство в асоціаціях, юридично одночасно в декількох. І це себе виправдовує.

Подібним шляхом йдуть і досить багато українських підприємств, які відчули таку необхідність. Вони входять до складу Спілки підприємств малих, середніх і приватизованих підприємств України, Українського союзу промисловців і підприємців, галузевих асоціацій і спілок.

Кожне з підприємницьких об'єднань має своє "обличчя", перелік послуг, якими користуються підприємці, в них є й свої специфічні особливості діяльності, методи впливу. Так, якщо взяти наприклад Спілку, то інші окремі підприємці, зокрема початківці, можуть користуватися не тільки тими традиційними послугами, які надає Спілка, а й технічними засобами (факсами, ксероксами, телефонами, комп'ютерами), бо не всі мають змогу придбати ці засоби на початковій стадії діяльності підприємства.

Спілка протягом десяти років регулярно проводить роботу, спрямовану на становлення, розвиток і співробітництво малих і середніх підприємств, розширення сфери їх діяльності, тобто деякою мірою виконує функції держави. Із цією метою членам Спілки надійшло консультативно-методична та юридична допомога й економічні консультації, проводяться семінари. Так, спільно з Центром сприяння підприємництва "Компас" щоквартально проводиться безкоштовні односторонні семінари за темою "Оподаткування, бухгалтерський облік, квартальна звітність". Двічі на місяць в дирекції Спілки за "круглим столом" проводяться безкоштовні консультації з правових питань, з бухгалтерського й податкового обліку.

Щомісяця членам Спілки надсилаються інформаційні бюлетені про нові закони та нормативні акти з питань підприємницької діяльності в Україні, а також дані про вітчизняні й зарубіжні підприємства та фірми, які бажають налагодити зв'язки та співробітництво. У цих бюлетенях підприємці також можуть давати інформацію про свою фірму та продукцію, що вони виготовляють або реалізують. Члени Спілки регулярно інформують про проведення конференцій, ярмарків, виставок і семінарів як у своїй країні, так і за кордоном.

Тісна співпраця виконавчої дирекції з торговельно-економічними представництвами посольств зарубіжних країн в Україні дає підприємствам можливість устатковувати ділові зв'язки з підприємствами й фірмами з-за кордону, постійно отримувати необхідну інформацію про їхню діяльність. Цей меті підпорядковані й щоквартальні міжнародні форуми "Пошук партнерів". Саме на таких зустрічах уперше в Україні побували представники

внесли до відомих компаній "Самсоні", "Ісу", "Сімесі", які потім віддали свої представництва в цій державі. Ми також організуємо зустрічі з іноземними підприємствами, які бажають знайти партнерів в Україні. Наприклад, у комерційних біржах, які проводяться Бюро денегата німецької економіки в Україні, щоразу беруть участь до 100–120 підприємств-членів Співки. Є десятки прикладів, коли українські підприємці отримували реальну можливість знайти собі партнера для співпраці під час проведення подібних заходів.

З метою подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності малих і середніх підприємств, надано їм можливостей виходу на зарубіжні ринки, створення умов для спільної виробничої діяльності, розширення торгівлі з зарубіжними країнами виконавча дирекція постійно направляє членів Співки для участі в міжнародних ділових зустрічах за кордоном.

Налагоджено ділове співробітництво Співки з фондами, банками, які здійснюють кредитне фінансування розвитку малого та середнього бізнесу в Україні: "Western MS Enterprise Fund", Представництвом Європейського банку реконструкції і розвитку, Фондом "Євразія", Німецько-українським кредитним фондом, комерційними банками "Авал", "АЖІО", "ЗА БАНК", "Українбанк", "Київ-Приватбанк" та ін. Налаючи великого значення питанням кредитування малого бізнесу, Співка стала ініціатором і активісти учасником розробки проекту Закону України "Про спеціалізовані установи з мікрофінансування". Розглядається також питання про створення кредитної співки.

Належне об'єднання постійно піклується про професійну підготовку колективу до роботи в малому й середньому бізнесі, навчання молоді основам підприємництва, підтримку та розвиток молодіжного підприємництва в Україні.

При Співці працює навчальний центр "Професія", який було створено з метою підготовки учнівської молоді до роботи в умовах ринкової економіки. У суботніх бізнес-класах старшокласники вивчають основи економіки, підприємництва, бухгалтерського обліку, маркетингу, комп'ютерної техніки. Після закінчення центру багато випускників мали змогу працювати/займатися на малі й середні підприємства/службовцями, рахівниками, техніками-економістами, секретарями офісу тощо.

За десять років свого існування навчальний центр "Професія" допоміг понад тисячі членів

і допоміг знайти шлях до підприємництва, стати спеціалістами з менеджменту, фінансів, бухгалтерської справи, оволодіти іншими актуальними професіями.

Співка тісно співпрацює з іншими навчальними закладами з Києва, студенти яких щорічно проходять виробничу практику на підприємствах-членах Співки. Тісні контакти у Співки торік зав'язалися з економічним факультетом Київського національного університету ім. Тараса Шевченка, Київським державним лінійним університетом, Київським гуманітарним інститутом, Європейським університетом фінансів, інвестицій, менеджменту і бізнесу та ін. Тільки в 2000 р. на базі викладачів дирекції та підприємств — членів Співки пройшли виробничу практику майже 100 студентів зазначених вузів. Співка не випадково виконує таку роботу. Адже через 5–10 років ці студенти можуть стати головними числами якого-небудь об'єднання як власники чи керівники фірм.

Співка підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств стала авторитетною організацією. Її колективними членами на сьогодні є такі відомі підприємства, як "Київторгосервіс", пивзавод "Оболонь", Київський маршартовий завод, ЗАТ "АТЕК", концерн "Енрап", фірма "Мономах", юридична фірма "Проксен", фірми з Чеської Республіки, Представництво в Україні Європейського банку реконструкції і розвитку та ін.

Крім Співки підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств в Україні створені та працюють ще близько 30 громадських об'єднань підприємств. Це, зокрема, Український союз промисловців та підприємців, Асоціація сприяння розвитку приватного підприємництва в Україні "Єднання", Співка орендирів і підприємців України та ін. Ці об'єднання активно відстоюють інтереси малого й середнього бізнесу. Як приклад успішної співпраці цих об'єднань можна назвати створення Координаційно-експертного центру, до складу якого ввійшли 12 бізнес-асоціацій. Президентом Центру є президент Співки Ю. Саануров. Основне завдання Центру — експертна проєкція і вже чинить законів і нормативних актів, які стосуються підприємництва, та вироблення конкретних рекомендацій і пропозицій з метою спрощення податкової системи, зменшення податкового тиску, спрощення регулятивного впливу тощо.

Основні підсумки нашої роботи і досягнення в цьому напрямку такі:

- скасування гербового збору;

- * скасування концепції Уряду про введення в обіг бланків суворої звітності для первинних документів бухгалтерського обліку;

- * перевеслення терміну впровадження в дію закону України про застосування електронних контроль-но-касових апаратів і т. ін.

Нині ведеться дуже кропітка робота над проектом Податкового кодексу України, зокрема над розділами, що стосуються спрощених методів оподаткування суб'єктів підприємництва та податково-го адміністрування.

Як бачимо, діяльність громадських об'єднань підприємств спрямована на підтримку й розвиток підприємництва в Україні. Вони, зокрема, впливають на владу в питаннях розвитку бізнесу. Проте з об'єктивних причин їх діяльність поки що не набула в Україні (і в першу чергу в регіонах) відповідного розвитку. Серед причин слід зазначити такі:

- * недовіра та традиційно негативне ставлення самих підприємств до таких об'єднань;

- * протистояння окремих місцевих органів влади;

- * дуже слабкий взаємозв'язок малих і середніх підприємств з інститутами політичної системи суспільства, що зумовлено вершизою нерозвиненістю політичної сфери;

- * відсутність у підприємств свідомої потреби у структурній інтеграції, бачення, що в ринкових умовах можна вижити поодинці;

- * неадекватність коштів на утримання таких структур тощо.

Зазначено ще раз наводить на думку про те, що як би не намагалися громадські об'єднання підприємств відстоювати інтереси малого бізнесу, доти, доки владою не було створено належних умов для розвитку підприємництва, намагання громадських об'єднань підприємств будуть якраз не зорними, то малоефективними. Розуміючи це, Спілка однією з перших у 1997 р. виступила з ініціативою про створення в Україні Державного комітету з питань розвитку підприємництва й надала органам влади величку допомогу в розробці простих відповідних документів з цього питання. Ініціативу Спілки підприємств малих, середніх і приватизованих підприємств України було підтримано іншими об'єднаннями підприємств. Нині Спілка разом з іншими громадськими об'єднаннями підприємств активно співпрацює з Держком-підприємництва, узявши підтримувати ініціативи його керівництва щодо сприяння вітчизняному бізнесу.

Підсумовуючи зазначене, підкреслимо, що Спілка нікого не примушує поділяти її точку зору. Організації просто постійно прагнуть надати своїми підтримкою й розвитку підприємства та життєвими проблемами, шукає ефективні форми їх вирішення та пропонує всім робити це разом.

МІЦНІ ПОЗИЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОГО ТОВАРОВИРОБНИКА ОСНОВА СИЛЬНОЇ ДЕРЖАВИ

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 3, с. 19–21

За умов, коли відбувається пошук моделі розвитку країни, дуже важливим завданням економічної науки є розробка та практичне застосування системи забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств.

Однією з характерних трансформаційних процесів в Україні є неузгодженість інтересів і дій органів влади, недержавних інститутів, громадських об'єднань і суб'єктів господарювання. Часто намагаючись втримати рівновагу економічної системи будьякими засобами завдяки реалізації стратегічних напрямків соціально-економічного розвитку, зумовлюючи розвиток конфлікту між короткотерміновими завданнями та стратегічними цілями.

Економічна безпека підприємства — це система створення механізму мобілізації корпоративних ресурсів підприємства та оптимального утримання ними з метою ефективного їх використання, забезпечення постійного функціонування підприємства, створення засад активної протидії будьяким негативним факторам впливу на підприємство. Змушувачим, що як безпека держави в цілому, так і безпека підприємств певний час можуть забезпечуватись окремо чи навіть за рахунок одної, проте у стратегічному плані — це не лише взаєморозуміння, а й неподільні поняття. На нашу думку, саме суверенність між безпекою макро- та мікрорівня є основною проблемою економічної безпеки України на сучасному етапі.

Труднощі переходного періоду, пов'язані з нестійкістю економічної системи держави, а також мілітарною суттєвою цінністю суспільства, змушують вітчизняні підприємства намагаючись реагувати на зміни зовнішнього середовища та знякординувати адекватні розв'язання таких складних проблем: відсутність необхідної кваліфіковано розробленої законодавчо-правової бази, яка б регулювала різні аспекти діяльності підприємств, а також постійна

зміна положень чинного законодавства; найгостріша нестача в підприємстві обігових коштів, зумовлена жорсткою грошовою та податковою політикою державних органів, розривом зв'язків між операцій та низьким рівнем виконання договірних зобов'язань на утворених до опорах відсутність освічених, професійно підготовлених фахівців, насамперед з питань менеджменту та маркетингу; катастрофічний стан технології і виробничого обладнання.

З умов перехідної економіки критично важливою стає здатність держави впливати на суб'єкти господарювання через непрямі важелі, передусім інструменти бюджетно-податкової та грошово-кредитної політики. У свою чергу, така здатність має спиратись на спроможність суб'єкта господарювання до адекватної реакції на дію подібних важелів, а відтак — на їх спроможність будувати й реалізовувати власну стратегію розвитку. При цьому визначальними факторами є наявність прозорого макросередовища, власних фінансових ресурсів або можливості їх залучення без втрати кваліфікованості та, як наслідок, спроможності сумлінно сплачувати податки та платежі, виконувати інші зобов'язання законодавства без загрози для відтворювальних процесів.

Криза фінансів мікрорівня, катастрофічне зменшення місткості внутрішнього ринку, надвисокий податковий прес практично позбавили більшість підприємств здатності самостійно здійснювати відтворювальні процеси та спонукати їх вдатися до політики отримання "реєкс" у вигляді пільг, преференцій або пом'якшень у додержанні нормативно-правових вимог. Інша частина підприємств перейшла до "сіткової економіки", що окрім негативного позначається на діяльності держави внаслідок заластрення проблеми податкових надходжень як основної складової фінансової основи державної політики.

Таке становище суб'єктів господарювання дає підстави спростувати, що сумасна структура економічної системи України суперечить її економічним інтересам, унаслідок чого Україна не в змозі бути визискованим суб'єктом інтеграційних процесів. Це автоматично перетворює її на об'єкт впливу потужних геоекономічних сил.

Тому важливим кроком на шляху до забезпечення дієздатності держави є створення умов, коли зміцнення позицій суб'єктів господарювання сприятиме зміцненню держави.

Господарський механізм має виконувати такі завдання:

- забезпечення збалансованості суспільного виробництва (зміцнює і підтримує відтворювальних пропорцій);
- розширення виробництва — забезпечення розширеного відтворення;
- розвиток виробництва — удосконалення продуктивних сил і структури виробництва.

Ці завдання продиктовані як об'єктом господарського процесу, так і метою трансформації.

Відірваність господарської системи від виробництва, ринку продуктів і ресурсів, відсутність інформації про її діяльність — усе це в сукупності вимагає негайного палатодження механізму дії економічної системи України та вирішення таких питань: що виробляти та в якій кількості; з якими витратами та для кого; як розподіляти вироблений суспільний продукт.

При цьому до того як визначати майбутні напрямки реформування, необхідно зрозуміти, чому більшість попередніх реформ виявилися помилковими й безрезультатними. Причина їх неефективності — у самій ринковій системі, на побудову якої вони були спрямовані.

1. Ринковий механізм саморегуляції (вільна конкуренція) діє ефективно лише за наявності раціональної структури економіки. Він не здатен самостійно, без втручання держави, формувати цю структуру. Якщо структура економіки нерациональна, то дія регуляторів ринкового механізму автоматично спрямовується на її зникнення. Саме в цьому ми й переконуємося нині.

2. У ринковому середовищі основною рушійною силою відтворення виробництва є власний інтерес, що у глобальному масштабі перефразує у стратегію розширення ринку, яка за відсутності опору чи за сприятливих умов переростає у стратегію розширення (завоювання) ринків. Отже, основною причиною загострення ситуації з економікою стало відлучення держави від управління

процесом розвитку, що до того ж поглиблює підвладність державності.

Важливими кроками, що сприятимуть економічному процвітання, є створення партнерських взаємовідносин між органами державної влади та суб'єктами економічної діяльності, а також забезпечення для вітчизняних виробників "приворотного" як вітчизняного, так і світового ринку, формування відповідного правового поля й норм поведінки суб'єктів господарювання; забезпечення доступності інформації про ринки товарів, послуг, їх споживачів і кон'юнктуру, про кредитні та інвестиційні ресурси, наявні технології й науку, консалтингові послуги тощо.

Основним пріоритетом в економічній політиці держави має стати вдосконалення важелів грошово-кредитного та бюджетно-податкового регулювання, які, на відміну від їх теперішньої фіскальної орієнтації, мають бути реальними важелями економічного зростання.

Ключовою проблемою у відокремленні процесів відтворення українських підприємств є забезпечення захисту вітчизняного ринку й поширення тенденції до збільшення його місткості за рахунок підвищення попиту з боку підприємств і населення. Слід також зважати, що життєвий рівень переважної більшості населення визначається одержанням доходів від активної економічної діяльності, а відтак — дієздатністю підприємств і забезпеченням умов для їх стійкого функціонування.

З метою більш динамічного розвитку виробництва вітчизняних товарів необхідно здійснити поетапний перехід на технологічні цисти виготовлення готової продукції з власної сировини, на експортнододатні та імпортозамінні технології. Крім того, потрібно змінити структуру експортно-імпортерських операцій, зменшити сировинну складову в експорті через запровадження системи квот на ввезення сировини та порядку ліцензування поставок на внутрішній ринок.

Основою завдань реформування підприємств полягає у створенні умов для активізації та паростування їх потенціалу за одностороннього підвищення передбачуваності функціонування. Для цього потрібно посилити увагу до стратегічних аспектів управління. У процесі роботи необхідно вжити таких заходів:

- зняття "туману зростання", тобто ті підприємства й організації, що реалізують проекти та програми, метою яких є зняття та освоєння реального платоспроможного попиту на вітчизняному ринку.

- підвищити ефективність управління державними підприємствами, організувати процес ліквідації неефективних підприємств;

- виконати підприємства, продукція яких необхідна для забезпечення державних потреб (наприклад підприємства оборонного комплексу, так звані казенні, які працюють виключно на державне замовлення й не підлягають комерції, підприємства з переробки ядерних відходів та ін.);

- виконати ті господарські суб'єкти, контрольний пакет акцій яких обов'язково має бути закріплений за державою, щоб своєчасній вплив на рішення, що приймаються цими суб'єктами, сприяв забезпеченню економічної безпеки;

- визначити підприємства, невідповідне становище яких неухильно позначається на рівні забезпечення економічної безпеки держави.

Важливою складовою системи управління економікою є відношення на нових засадах процесу планування, змістом якого має бути реалізація стратегічних завдань політики економічної трансформації відповідно до національних інтересів України. Плани мають складатись із середньо- і довгострокових завдань, на основі яких визначаються заходи на короткостроковий період.

Необхідно зауважити, що планування як одна з провідних функцій системи управління застосовується в усіх без винятку розвинених країнах, що беруться за взірць, і нарікань на цей інструмент управління розвитком економіки немає. Застосування сучасних методів планування та прогнозування в державному управлінні дасть можливість цілеспрямовано та ефективно використовувати всі фактори й резерви забезпечення динамічного розвитку економіки України, удосконалити структуру господарської системи, мобілізувати всі джерела інвестицій та підвищення життєвого рівня населення.

Важливо, щоб приватні підприємницькі структури, здійснюючи господарську діяльність, не лише дбали про свої приватні інтереси, а й урівнювали інтереси держави й суспільства. Адже кожен, наприклад, банківський лічильник комерційних структур "обслуговує" в іноземних банках, вони підводять економічний потенціал іноземних країн і підтримують економіку України. Фінансове знекровлення країни веде до неспроможності соціально захищати працездатну частину населення, розвивати науку, освіту, культуру, що зрештою може призвести до втрати державності.

Вислухо до сподіватися на ефективність хаотичних ринкових реформ — вони не діють через безсилля господарського механізму (функціонування економіки держави). Тому, здійснюючи структурну перебудову економіки, необхідно керуватися принципами органічного предання ринкової економіки, в якій відтворювальні процеси відбуваються за відносно непереривного перебігу між сферами діяльності залежно від попиту на ринку, і цінавою, в межах якої державні капіталоутвордні формуються залежно від загальнодержавних і місцевих потреб і замовлень. Оскільки треба побудувати дворівневу економіку держави. Власне цілі цієї економічної моделі спрямована на економічний розвиток і економічне зростання національної економіки. Відповідність обох рівнів економіки єдиній економічній стратегії протидіє створенню умов, за яких захоплювальна конкуренція переростає у протистояння, тобто один рівень розвивається за рахунок іншого, не поліпшуючи загальнонаціональні показники. Між двох рівнів економіки доповнюють один одного, забезпечуючи ефективно виконання завдань, передбачених єдиним стратегічним задумом економічного розвитку.

ПРОБЛЕМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Науковий вісник МАУП, 2001, вип. 1, с. 22-26

Формування ринкових відносин в економіці України визначило багато проблем, необхідність негайного вирішення яких очевидна для всіх. Деякі з них, зокрема забезпечення стабільності роботи підприємств товаровиробників і підвищення їх конкурентоспроможності, набули особливої гостроти. Перехід до нових умов господарювання достатньо швидко виявив неконкурентоспроможність продукції багатьох вітчизняних підприємств на світовому ринку.

Наявність могутніх конкурентів, високі вимоги до якості продукції, що постачається на експорт, динамічна мінливість кон'юнктури зовнішнього ринку створили надзвичайну складність інтегрування у світове економічне співтовариство. У зв'язку з цим виникла необхідність сконцентрувати увагу на розвитку національного ринку. Однак цільна наявність і безумовна необхідність піднесення внутрішнього ринку входування України в коло розвинених постіндустріальних країн можливе лише в тому випадку, коли продукція, що випускається вітчизняними підприємствами, буде відповідати світовим стандартам і стане конкурентоспроможною на зовнішньому ринку. Тому розробка дієвих механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємств — найважливіший напрямок діяльності щодо забезпечення не тільки їх власної економічної безпеки, а й економічної безпеки країни. Це двоєдила, органічно взаємопов'язана задача, яка об'єктивно потребує для свого розв'язання спільних зусиль суб'єктів господарювання та владних структур.

Проблеми підтримки на відповідному рівні конкурентоспроможності та прориву на світовий ринок підприємств провідних галузей національної економіки, зокрема заводів машинобудівного комплексу, набувають дуже великого значення. Особливо це стосується тих підприємств, що визначають стратегічні напрямки економічного розвитку країни та формують її конкурентні переваги. Споживачі машинобудівної продукції не тільки вибирають постачальників в основному на конкурентній ос-

нові. Це означає, що насамперед цінуються професіоналізм трудового колективу, обов'язковість, надійність підприємства, його технічні можливості, застосування відповідних технологій, новітніх систем управління, автоматизми, гідравліки.

Потенціал вітчизняного машинобудування неминусовий. Нинішнє становище в галузі хоча й складне, але не безнадійне. Є вагомі підстави стверджувати, що можливість підвищення виробничого потенціалу вітчизняних підприємств та їх конкурентоспроможності цілком реальна. Про це свідчить досвід роботи багатьох машинобудівних підприємств — АТ "Ново-Краматорський машинобудівний завод", АТ "Азовсталь", "Слов'янський завод важкого машинобудування", АТ "Сумське науково-виробниче машинобудівне об'єднання ім. М. Фрунзе" та ін. Треба тільки, щоб це складне завдання цілеспрямовано розв'язувалося як на макро-, так і на мікрорівнях.

За теперішньої економічної кризи багато життєво важливих господарських проблем не вирішуватимуться на державному рівні належним чином. Тому слід шукати можливості та засоби підвищення конкурентоспроможності, забезпечення економічної безпеки підприємств на мікрорівні за рахунок мобілізації власних ресурсів, розробки та впровадження ефективного організаційно-економічного механізму цілеспрямованого управління шир промислом.

За останні роки, як показали дослідження, чітко визначилася стійка тенденція до зменшення питомої ваги машинобудування в обсязі та структурі промислового виробництва (13,2 % у 2000 р. проти 30,7 % у 1990 р.). На підприємствах машинобудівного комплексу переважають примітивні технології та морально застарілі види продукції.

Тривалий час українське обмеженою залишається інвестиційна та інноваційна діяльність. Переважає більшість підприємств машинобудування взагалі перестали вести її. Фізичне та моральне старіння основних виробничих фондів набуло катастрофічних розмірів. Економічна ситуація, що змінилася, розрив економічних господарських зв'язків, криза

індустриальності вісмалячно, зменшуючи, різко зменшуючи місткості ринків збуту гостро правлячи галузь. І хоча останнім часом відбуваються деякі позитивні зрушення щодо підтримки ефективності діяльності машинобудівних підприємств, проте в цілому становище справ у галузі залишається вкрай складним. Про це вкрито свідчать деякі питання ваги збитковим підприємствам.

Для того щоб за несприятливих умов успішно конкурувати на зарубіжному ринку, слід підтримувати на належному рівні конкурентоспроможність підприємства. До того ж для виваженої діяльності толаропробників індустріальної техніки та устаткування в сучасному світовому бізнесі треба бути не тільки на рівні вищої ринкового середовища, а й мати своєрідний запас міцності в діяльності підприємства, тобто прагнути на випередження. Це означає вміли перорубачати можливі зміни конфігурації ринку, майбутні запити споживачів і створювати під них потенційні можливості підприємства для забезпечення його високої конкурентоспроможності. Це завдання складне, але його обов'язково слід розв'язати.

Реальні можливості забезпечення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств, розвитку та підтримки їх конкурентних переваг визначаються чисельними внутрішнього середовища. Принципово новий, концептуально відмінний від загальноприйнятого підхід до визначення та оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, розробки та впровадження корпоративної комплексної системи ефективного управління конкурентоспроможністю — основна передумова вирішення зазначеної проблеми.

Конкурентоспроможність — багатовимірний економічний феномен, яка може бути розглянута на різних рівнях: як конкурентоспроможність товару, толаропробників, галузей, країн. Для кожного вищезазначеного рівня існує достатня кількість термінологічних підходів до визначення поняття конкурентоспроможності, але найчастіше в сучасних науково-прикладних розробках, зважаючи на новітність, як основу приймають конкурентоспроможність товару. Однак, як підтверджує проведення дослідження та їх практичне реалізація в корпоративному менеджменті АТ "НКМЗ", за сучасних умов роботи на світовому ринку індустріальної техніки конкурентоспроможність підприємства, крім якості продукції, що випускається, визначається й оцінюється ще двома важливими параметрами.

По-перше, дуже важливим чинником є згода провідних міжнародних фірм не тільки купувати продукцію підприємства, а й активно працювати з ним на взаємовигідних партнерських умовах, бо таке співробітництво формує сучасний потенціал

підприємства та ціннішо підвищує його конкурентні можливості.

По-друге, оцінювати рівень конкурентоспроможності та ефективності діяльності виробників індустріальної техніки необхідно в контексті розв'язання проблем підвищення конкурентоспроможності споживачів їхньої продукції. Саме з такою зору актуальним є рішення підвищення конкурентоспроможності партнерів, постійного прагнення до покращення якості і ціннісних характеристик товарів, що випускаються, варто підходити до вибору пріоритетів свого розвитку, досягнення власних нових конкурентних позицій. Висока чутливість до ринку й потреб замовників, випуск принципово нової техніки та устаткування світового рівня якості істотно розширюють стратегічні перспективи підприємства, формують його довгострокові конкурентні переваги.

Новшою мірою ефективності такого підходу до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства досить критично реалізація викладеного вище концептуального положення у системі корпоративного менеджменту АТ "НКМЗ". Продукція з маркою "НКМЗ" експортується споживачам 52 країн світу. Її замовниками стали підприємства Німеччини, Австрії, США, Італії, Іспанії та багатьох інших економічно розвинених країн. Останнім часом із заводом активно співпрацюють такі відомі в світі бізнесу провідні машинобудівні фірми, як "Маннессман Демар", "Фест-Альпін", "Ман-Такраф", "Екостала", "Фамек", "Шеманн-Зіма", "Даніол" та ін.

Надзвичайно складно забезпечити довіру зарубіжних замовників, стати їхнім партнером у випуску складної наукомісткої машинобудівної продукції. Основною умовою розв'язання цього завдання є розробка ефективного організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Для розробки концептуальних основ і моделі такого механізму застосовується системно-цільовий підхід до розв'язання управлінських завдань.

Для успішних машинобудівних підприємств розроблено принципову блок-схему організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю, яка є специфічною багатовимірною і багатоскладовою системою, комплексом взаємопов'язаних блоків, чинників по впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, але також, що становить цілісність. Ця модель належить до типу цілеспрямованих систем, тобто тих, що прагнуть у своєму функціонуванні до досягнення певних цілей.

Для підвищення загального управлінського потенціалу підприємства як коначного чинника фор-

мування його конкретних переваг важливо досягти синергійного ефекту на таких основних напрямках: в організаційно-структурному забезпеченні виробництва, у сфері маркетингу, інформаційної підтримки корпоративного менеджменту та трудових відносин.

Високого ефекту синергізму в організаційно-структурному забезпеченні корпоративного менеджменту великого машинобудівного підприємства досягають завдяки переходу до дивізіональної структури регулювання внутрішньофірмових відносин зі створенням центрів прибутку, відповідальності та витрат.

Центри прибутку — це самостійні стратегічні господарсько-комерційні виробничі структури, спеціалізовані за технологічною ознакою, що мають оперативну-господарську самостійність і здійснюють свою діяльність на принципах корпоративного господарювання. Їх стратегічне завдання — забезпечити ретельне поглиблене завантаження потужностей структурних підрозділів з обов'язковим дотриманням вимог замовників щодо термінів виконання і якості продукції, яка випускається, за одночасної мінімізації витрат.

Центри відповідальності — це конструкторські та технологічні служби, які своїми розробками визначають рівень якісних параметрів продукції. Саме цим підрозділам центрів прибутку відводиться одна з найважливіших ролей у забезпеченні високих споживчих властивостей техніки та устаткування, що випускається, і створенні переваг у ціновій конкуренції на ринках збуту.

Центри витрат — це безпосередні виконавчі замовлень (цехи та ділянки, що входять до складу центрів прибутку). Вони зобов'язані строго викладатися в нормативи, заплановані під час розробки технічної документації та технологічних процесів.

Досягти синергії у сфері маркетингу можна лише за його глибокої інтеграції з системою корпоративного менеджменту. Це означає, що не тільки служби маркетингу повинні працювати в найтіснішому контакті з усіма підрозділами підприємства, а й усі функціональні відділи, менеджери всіх рівнів управління зобов'язані сприяти маркетингову діяльність як свій прямий обов'язок.

Маркетингова діяльність та основні функціональні обов'язки маркетингових підрозділів мають бути підпорядковані розв'язанню двох груп завдань — практичному здійсненню стратегії виходу підприємства на нові ринки збуту з конкурентоспроможною, високоякісною продукцією та створенню мобільної й гнучкої системи взаємодії функціональних служб із замовниками й потенційними споживачами техніки, що випускається. Розв'язувати зазначений підхід дадуть змогу такі заходи:

- удосконалення організаційної структури маркетингової служби підприємства, створення в центрах прибутку відділів (бюро) маркетингу та контрагентів, розробка чітких стандартів їх функціональних завдань і обов'язків;

- комплексне охоплення в межах єдиної уніфікованої стратегії всіх компонентів і напрямків маркетингових досліджень: продукції, цін, ринків, реклами, сервісу, інформаційної бази, їх чіткої орієнтації на розв'язання завдань підвищення конкурентоспроможності підприємства, просування товару на ринки збуту;

- максимальне поширення маркетингових досліджень за регіонально-продуктовим принципом для оперативного визначення потенційної місткості ринку щодо традиційних і нових видів техніки, що випускається;

- активне запровадження в діяльність маркетингової служби практики розробки "маркетингових матриць" — спеціальних цільових програм професійної, грамотної роботи в стратегічних зонах господарювання, кожному сегменті зарубіжного та вітчизняного ринків за всіма нomenклатурними позиціями техніки, що випускається, і конкретними споживачами;

- розробка "паспортів підприємств" — потенційних замовників продукції заводу для посилення власного впливу на формування попиту на техніку, що випускається, використання акцій зовнішнього середовища та швидкої реакції на них, ужиття оперативних заходів щодо створення саме тієї техніки, якої потребує споживач;

- створення та впровадження ком'ютерної системи "Швидкий маркетинг", яка за допомогою нагромадження інформації щодо витрат за всім спектром техніки, що випускається, забезпечує удосконалення технології обробки замовлень, скорочення термінів опрацювання листів-замовлень, підвищення оперативності та обґрунтованості розрахунків собівартості та цін на продукцію, що виготовляється.

Ефект синергії у сфері інформаційного забезпечення корпоративного менеджменту досягається завдяки розробці та впровадженню наскрізної інформаційної корпоративної системи (ІКС), що дає змогу сформувати єдину інфраструктуру управління великим машинобудівним підприємством за допомогою врахування всіх господарських операцій і об'єктів, що беруть у них участь, та їх взаємозв'язків, забезпечуючи надання необхідної інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в режимі реального часу.

Незважаючи на великі капітальні витрати, створення інформаційної корпоративної системи такого масштабу — нагальна потреба сьогодні для

великого машинобудівного комплексу. Робити цей серйозний крок уперед у впровадженні про-
гресивних інформаційних технологій, підприєм-
ство одержує могутній сучасний інструмент оцін-
чення управлінської синергії, оперативності та
обґрунтованості прийнятих рішень, більш гнуч-
кої адаптації внутрішньофірмового менеджмен-
ту до реальних ринкових відносин.

У контексті проблем формування ефективної
системи управління конкурентоспроможністю
підприємства адекватно важливо домогтися усвідомлення та сприйняття трудовим колективом
невідкладної потреби фундаментальних змін у си-
стемі внутрішньофірмового менеджменту. Ключові
посилки мають обіймати працівників, які розумі-
ють ринкові відносини, з керівниками вирішальних
ланок системи корпоративного управління по-
винні вміти грамотно та професійно проаналізу-
вати ринок споживача. Це може бути досягнуто лише
в тому випадку, коли в основу внутрішньофірмо-
вого управління будуть покладені й різні аспекти
цілих комплексних блоків таких ключових завдань:

- закладено основи високої корпоративної
культури трудового колективу підприємства;
- створено та запроваджено ефективну сис-
тему стимулювання комерційної інтересів під-
приємства та його персоналу.

Основи корпоративної культури підприємства
становлять базові внутрішньоорганізаційні цінності
та етичні норми, що підкріплюють його стратегію й
допомагають адаптуватися до умов постійних змін,
що відбуваються на ринку індустріальної техніки.
Основними фундаментами корпоративної культури
є зберігання та розвиток когнітивного інтелектуаль-
ного та духовного потенціалу підприємства, до-
сягнення синергії трудових відносин, консенсусна
спрага потенціалу й енергії працівників, за-
давання ритму та закріпів діяльності всього ко-
лективу, забезпечення соціальної захищеності пер-
соналу підприємства. Глобальне завдання корпо-
ративної ідеології НКМЗ — стати рівним серед
крайніх на світовому індустріальному ринку, бути
випуклим за своїми можливостями, конкурент-
носно переважати, створенням нових потреб, ви-
сокою результативністю й бездоганною репута-
цією.

В основу корпоративної культури акціонерно-
го товариства "НКМЗ" покладено продуктивну
високоякісну працю та самоудосконалення.

Розроблена та запроваджена в АТ "НКМЗ" сис-
тема стимулювання комерційної інтересів під-
приємства та його працівників базується на розв'язанні
проблему ключових комплексно-підприємствих завдань:

- формування внутрішньофірмової системи
оперативної взаємодіяльної підготовки кадрів

на всіх рівнях управління з максимальним охоп-
ленням управлінського та виробничого персона-
лу підприємства;

- реформування на критеріально новій основі
системи оплати й заохочення сумлінної, творчої,
ініціативної праці;

- розробка програм соціальних гарантій щодо
забезпечення зайнятості, створення сприятливих
умов праці, побуту й відпочинку працівників під-
приємства.

Запровадження розроблених новацій у сис-
тему безперервного виробничо-економічного на-
вчання кадрів акціонерного товариства дає суттєві
результати. У середньому протягом року з усіх
форм навчання бере участь до 40 % промисло-
во-виробничого персоналу, підвищують кваліфі-
кацію понад 3 тис. керівників і спеціалістів НКМЗ
має довід територіального управління Держна-
глядкорпоративної Довоцької області на фахову під-
готовку та підвищення кваліфікації робітничих
кадрів майже за 300 професіями, тобто практич-
но всіма, що існують на підприємстві.

Досягнення ефекту синергії у сфері трудових
відносин вирішальною мірою забезпечується ство-
ренням ефективної системи оплати та стимулю-
вання праці, що мотивує працівників до досяг-
нення високих якісних результатів діяльності та
інтеграції їхніх інтересів з інтересами підприєм-
ства в вістрях високого рівня його конкурент-
тоспроможності.

Принципово нова система оплати та стимулю-
вання праці базується на таких концептуальних
асадах:

- високому рівню професіоналізму праців-
ників підприємства має відповідати високий рі-
вень оплати їхньої праці;

- необхідно підняти опіювати тих, хто хоче та
зміг працювати високопрофесійно та якісно, ви-
значає ініціативу та творчий підхід до виконання
виробничих завдань;

- нормативна чисельність, рівень заробітної
плати всіх категорій працівників мають прямо
залежати від нормативної чисельності й заробітної
плати виробничих робітників-виробників, котрі
вирішальною мірою визначають обсяги, якість,
товарний вплив та конкурентоспроможність тех-
ніки та устаткування, що випускається. Саме від
виконання виробничих цей, професіоналізму
підприємців залежать в остаточному підсумку
добробут акціонерного товариства та розмір за-
робітної плати кожного працівника.

Крім того, на досвіді АТ "НКМЗ" доведено
доцільність запровадження системи виплати пер-
соналу премій-бонусів. Як показала практика, цей
інструмент стимулювання підвищення якості,

зменшення витрат та зростання обсягів виробництва має велике майбутнє. Високий ефект для такої запровадження надбавок до зарплатної плати за знання іноземної мови.

Середньомісячні зарплатні плати одного працівника АТ "НІСМЗ" за перше півріччя 2000 р. досягли 671,8 грн, що в 2-2,5 рази перевищує цей показник у цілому до галузі та порівняно з іншими машинобудівними підприємствами Донецької області.

Одним із ключових чинників, що сприяють підвищенню зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів діяльності, є забезпечення їхньої соціальної захищеності. Тому одна з пріоритетних складових системи корпоративного менеджменту – підтримка й подальший розвиток соціальної сфери.

Якщо підприємство прагне підтримувати свій розвиток і розширювати ринки збуту, воно має постійно оновлювати види діяльності відповідно до стратегічних цілей і довгих орієнтирів. Найважливішою передумовою підвищення конкурентоспроможності та стабільності діяльності великого машинобудівного підприємства є своєчасна розробка конкурентної стратегії ринку, продукту та технології, що відповідає рівню міцності середовища.

Правильний вибір та освоєння стратегічних зон, розширення місткості ринків збуту через формування майбутнього сприятливого середовища в зонах стратегічних інтересів підприємства – характерні ознаки ефективності конкурентної стратегії ринку. Її практична реалізація потребує системного аналізу відповідності потенціалу підприємства умовам зовнішнього середовища, своєчасного виявлення та усунювання розривів.

В основу розробки конкурентної стратегії продукту й технології потрібно покласти такі визначальні параметри:

- технічне переоснащення та диверсифікацію виробництва, чітку спрямованість на створення унікальної техніки та устаткування, запровадження "ноу-хау";
- збільшення тривалості життєвого циклу та конкурентоспроможності продукції, що випускалася раніше, за рахунок запровадження сучасних прогресивних технічних і технологічних вирішень.

Стратегічно важливим аспектом підвищення конкурентоспроможності підприємства є необхідність приведення всієї нормативно-технічної бази системи підготовки виробництва й виготовлення продукції на всіх стадіях технологічного циклу у відповідність до європейських та міжнародних стандартів якості.

Проблему забезпечення конкурентоспроможності великого підприємства допоможе виріши-

ти обґрунтована корпоративна стратегія інвестиційної та інноваційної політики. Її можна базуватися на таких принципах:

- опори на власні сили та внутрішні резерви;
- урахування світових тенденцій і вимог ринку індустріальної техніки, пов'язаних зі створенням і впровадженням наукомістких ресурсоорієнтованих технологій;
- комплексний системний підхід до здійснення переоснащення й модернізації виробництва за всім технологічним циклом;
- орієнтація вищого рівня якості машин і устаткування, послідовні кооперативні, "ноу-хау", інтегровані впровадження інтелектуальної складової продукції, що випускається.

Розробка взаємозв'язаної та внутрішньо збалансованої багаторівневої системи перспективних поточних і оперативних планів діяльності великого акціонерного товариства, максимізація прибутковості роботи підприємства, досягнення його фінансової стабільності та формування експерт на виробництво, що забезпечують бездефіцитний бюджет і самофінансування розвитку, формують його конкурентні переваги.

Отже, відсутнім фактором підвищення конкурентоспроможності та стабілізації економіки вітчизняних підприємств має стати усвідомлене стратегічне управління цими процесами на макро- та мікрорівнях, як це прийнято в державах з розвиненою ринковою системою господарювання.

Реальні передумови підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств знаходяться у сфері їх внутрішнього середовища. Їх практична реалізація можлива через досягнення управлінської синергії корпоративного менеджменту, розробки та запровадження ефективного організаційно-економічного механізму стратегічного управління цим процесом.

За сучасних умов орієнтиром досягнення машинобудівним підприємством конкурентних переваг, крім якості продукції, мають стати підтвердження підвищення ефективності виробництва її споживачами, а також співробітництво підприємства з провідними міжнародними фірмами машинобудівного профілю.



Література

1. Айсарф И. Стратегическое управление: (Пер. с англ. / Под ред. Л. И. Еленко. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. — К.: Наук. думка, 1999. — 496 с.

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ СЕКТОРОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

Наукові праці МАУГЛ, 2001, вип. 1, с. 27-29

"За даними Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку (ДКЦПФР), в Україні зареєстровано понад 35 тис. акціонерних товариств, із них 11,5 тис. це компанії відкритого типу, а решта закритого".

Економічні реформи сьогодні. – 2000. – № 22. – С. 18.

Ринокна орієнтація розвитку економіки та подолання антикризово-реформарійних процесів в Україні потребують чіткої координації дій і удосконалення управління структурованими підприємствами національної економіки, що перебувають на стадії формування, становлення й розвитку за сучасних умов трансформації економіки України. Такими підприємствами є державний, корпоративний сектор економіки та сектор малого бізнесу й підприємництва.

Зміни в системі державного управління в Україні розпочалися з моменту створення згідно з Указом Президента України Державної комісії з проведення адміністративної реформи в Україні (1997 р.) і розробки Коштовці адміністративної реформи в Україні, затвердженої Державною комісією з проведення адміністративної реформи в Україні 25 березня 1998 р. Цьому процесу сприяють також Укази Президента України "Про першочергові заходи з проведення в Україні адміністративної реформи" (від 20 листопада 1998 р.), "Про зміни у структурі центральних органів виконавчої влади" (від 15 грудня 1999 р.), "Про систему центральних органів виконавчої влади в Україні" (від 15 грудня 1999 р.), "Про склад Кабінету Міністрів України" (від 15 грудня 1999 р.).

На жаль, за спаданням науковців, фактично вирабаних структур і за опікою Президента України, на кінець 2000 р. стан державного управління

економікою погіршився, кількість державних управлінь не зменшилася. Крім того, адміністративна реформа в Україні лише декларована, а на практиці "пробукована"; ринкової моделі управління національною економікою не створено, тому не міг бути сформований належний ринковий механізм управління державним сектором економіки України.

Недержавний сектор економіки почав формуватися з моменту прийняття Законів України "Про економічну самостійність Української РСР" (1990 р.), "Про власність" (1991 р.), "Про підприємство" (1991 р.), "Про приватизацію майна державних підприємств" (1992 р.) і "Про приватизацію невеликих державних підприємств (малу приватизацію)" (1992 р.). Особливий поштовх становленню сектора економіки з державною формою власності на його першому етапі дали постанови Комісії з удосконалення господарського механізму при Раді Міністрів СРСР "Щодо розвитку експерименту зі становлення малих підприємств" (1989 р.) і Закон України "Про господарство товариств" (1991 р.).

За десяти років ринкових трансформацій економіка України перетворилася з такої, що базувалася виключно на державній формі власності, на економіку з двома формами власності: державною (понад 40 %) і недержавною (понад 50 %).

За таких умов в Україні набуло актуальності реформування державного управління та становлення корпоративного управління.

Перетворення державних структур на корпоративні та створення акціонерних товариств обумовляли необхідність формування економічного та нормативно-правового простору діяльності таких для перехідної економіки України підприємницьких структур, відповідної правової інфраструктури корпоративного сектора, належних

"правил гри", контролю запису прав акціонерів тощо.

Науковці та представники приватного підприємництва, відповідальні працівники центральних, територіальних і місцевих органів влади звернулися до зняття світового досвіду корпоративного управління та його використання у справі становлення корпоративного управління в Україні з урахуванням особливостей національної трансформаційної економіки [1].

Низиненку допомоги в досягненні досягнень світової думки й досвіду для становлення цивілізованого корпоративного управління в Україні надають міжнародні, донорські, кредитно-фінансові, сервісні організації. Так, Міжнародна фінансова корпорація (МФК) здійснює проєкт "Корпоративне управління в Україні", видає інформаційний вісник проєкту "Бюлетень з корпоративного управління". Визначною подією для теоретичного та практичного менеджменту можна вважати видання посібника "Управління акціонерним товариством (корпоративне управління в Україні)" [5].

У жовтні 2000 р. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у співпраці зі Системним банком та Міжнародною фінансовою корпорацією вперше в Україні провели Європейський круглий стіл з питань корпоративного управління під наглядом Кабінету Міністрів України за підтримки уряду Японії, Агентства Канади з міжнародного розвитку, Всесвітнього форуму з корпоративного управління й видали спеціальний випуск інформаційного вісника проєкту МФК "Корпоративне управління в Україні" [2].

На думку старшого керівника програм корпоративного управління відділу Центральної та Східної Європи ОЕСР Деррика Харднера, "засідання першого круглого столу стане точкою відліку для проведення традиційних круглих столів з участю експертів з питань корпоративного управління з країн Європи й Азії через кожні 6 місяців" [3].

Корпоративний сектор економіки України досліджують і фахівці Українського незалежного центру політичних досліджень, який за підтримки Центру міжнародного приватного підприємництва (США) видає журнал "Економічні реформи сьогодні", на сторінках якого друкуються матеріали з актуальних проблем світової та національної економіки і управління [3]. Крім того, зазначена організація регулярно проводить круглі столи з обговорення актуальних питань трансфор-

маційної економіки України та видає матеріали дискусій.

У жовтні 2000 р. Український незалежний центр політичних досліджень за підтримки Центру міжнародного приватного підприємництва (США) і Світлих підприємств малих, середніх і приватизованих підприємств України провів засідання круглого столу на тему: "Корпоративне управління як шлях до підвищення ефективності бізнесу, залучення інвестицій і захисту інтересів акціонерів" [4].

Наукове, теоретичне й методичне супроводження практичного становлення корпоративного сектора в Україні, світовий досвід і допомога міжнародного співтовариства дають підстави сподіватися, що на цьому шляху вдасться уникнути помилок і забезпечити ефективне функціонування підприємств.

Фонд державного майна України (ФДМ) сповістив про те, що вже підведені підсумки останнього сертифікатного аукціону з продажу акцій підприємств за компенсаційні сертифікати, завершено "напероду" приватизацію; востаннє акціонери 238 підприємств середньої привабливості, і відтепер продаж акцій здійснюватиметься в Україні лише за гроші. Ринкові умови продажу акцій підприємств стають реальністю, тому зростає потреба в залозі првз акціонерів і підприємств відновальності корпоративних структур.

За визначенням міжнародних експертів, за Індексом економічної свободи Україна, на жаль, досягла максимального рівня несвободи та згідно з рейтингом прогностів на 2001 р. має надгірний показник за останні 7 років – 133 місце з 155 країн, що досліджувалися.

На випадково на науковій конференції "Україна на порозі XXI століття: уроки реформ і стратегія розвитку" (15–16 листопада 2000 р.) Президент України вимагав від наукової еліти держави реалістичних і економічно обґрунтованих ідей. До таких ідей, на нашу думку, належить вирішення проблем розвитку корпоративного сектора та впровадження принципів корпоративного управління.

Безумовно, не існує єдиної моделі корпоративного управління, бо корпоративний сектор формується й функціонує в національних економіках у прямій залежності від чинної в кожній країні правової системи та систем управління, наявності чи відсутності належних інституційних структур, рівня розвитку ринкової інфраструктури, традицій тощо.

З урахуванням національних особливостей і запитів для всіх країн – членів Організації економічного співробітництва та розвитку проблем було створено Спеціальну групу ОЕСР з корпоративного управління, яка за відповідним дорученням розробила принципи корпоративного управління.

Ці принципи мають інтегративний характер, але базуються на досвіді країн – членів ОЕСР. Їх було затверджено на засіданні Ради ОЕСР на рівні міністрів 26-27 травня 1999 р. Зазначені принципи застосовуються багатьма підприємницькими структурами у світі і, безумовно, будуть дуже корисними для країн з перехідною економікою, до яких належить Україна.

Принципами корпоративного управління в будь-якій економічній системі називають правила поведінки, яких дотримуються учасники процесу. Відповідно до них визначається свобода вибору підприємницьких структур у тій чи іншій міжкорпоративній ситуації.

Принципи корпоративного управління ОЕСР – це, так би мовити, міжнародні стандарти корпоративного управління як орієнтири для внутрішньої та зовнішньокорпоративних відносин членів корпоративних структур, визначення норм поведінки, розподілу прав і обов'язків учасників акціонерних товариств. Ці принципи сформульовано в оських розділах.

I. Права акціонерів та їх захист.

II. Одноразове відношення до акціонерів, включаючи дрібних і закордонних акціонерів.

III. Роль зацікавлених осіб в управлінні корпоративними утвореннями.

IV. Розкриття інформації та прозорість з усіх суттєвих питань діяльності корпорації, включаючи фінансовий стан, результати діяльності, власність і менеджмент.

V. Обов'язки і підзвітність управління перед корпорацією та акціонерами.

У сучасних умовах кризового стану більшості підприємств в Україні формування акціонерного капіталу, акціонерних підприємств і товариств, реструктурування діючих виробничих структур, створення належних ринкових умов функціонування фондової біржі та активізації ринку цінних паперів – це головний напрям антикризового менеджменту, певідвільного складового якого є корпоративне управління.

Після глибокої кризи в Росії та країнах Азійсько-тихоокеанського регіону фактично дійшли висновку, що ця криза значною мірою була зумовлена відсутністю належної корпоративної культури й подоланням нею норм корпоративної поведінки.

Отже, з цього випливає, що для запобігання кризі та банкрутству необхідно якісне корпоративне управління господарськими суб'єктами в Україні чи будь-якій іншій країні.



Література

1. Босмани Д., Боротня Н., Федерманн К. Менеджмент. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике. – Гамбург: S-MW, 1992. – 906 с.
2. Європейський групий сін з питань корпоративного управління. Спец. випуск // Бюл. з корпоративного управління. – 2000. – № 4(18).
3. Канюга В. Тема номера. "Корпорації повинні діяти етично" // Економічні реформи сьогодні. – 1999. – № 25. – С. 6-12.
4. Корпоративне управління як шлях до підвищення ефективності бізнесу, залучення інвестицій і захисту інтересів акціонерів. Матеріали "круглого столу", 30 квіт. 2000 р. – К., 2000.
5. Управління акціонерним товариством (корпоративне управління в Україні). Посіб. – К.: Сталіт, 1999. – 182 с.

ПРИЧИНЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ ФИНАНСОВЫХ КРИЗИСОВ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

Научная работа МАУН, 2001, вып. 1, с. 30–34

Одной из наиболее характерных черт развития мировой финансовой системы в условиях глобализации является свободное движение капиталов. Однако оно таит в себе опасность возникновения масштабных финансовых кризисов. Поскольку за последние десятилетия более двух десятков государств мира стали жертвами финансовых кризисов, появилось мнение, что именно глобализация является их перекресточком.

Проведенные исследования показывают, что между либерализацией финансовой системы и кризисом банковской сферы действительно существуют взаимодействие и взаимовлияние.

Некоторые авторы, рассматривающие кризисы как прямое следствие финансовой либерализации, упрощают их причины в неэффективном использовании банками финансовых ресурсов, а также в излишних просчетах в банковской деятельности и финансовой сфере.

Заметим, что до либерализации торговли заемными, предоставляемые банками, обслуживались регулируемые, хотя рост цен был настолько высоким, что многие слабые предприятия не в состоянии были покрыть полученные кредиты.

Анализ процессов в тенденции макроэкономического развития многих стран мира показал, что банковский кризис был напрямую с ними связан. Было установлено, что к финансовой либерализации движения капиталов имели отношение резкий процентный скачок, доли кредитов в частном секторе и увеличение объемов кредитования.

Отдельные исследователи акцентировали внимание на том, что банковский кризис присущ мировой хозяйственной системе. Они разграничивали банковские синдромы кризиса на макроэкономическом и микроэкономическом уровнях. Эти категории подтверждают предположение о неэффективности финансовой системы, функционирующей под контролем государства. Поэтому изменение режима функционирования финансово-

система в процессе реформирования является одной из существенных причин, вызывающих кризисные явления и процессы.

Некоторые зарубежные ученые пришли к выводу, что одним из основных источников кризиса является кредитный бум. Накопление банками значительных объемов финансовых ресурсов привело к тому, что они начали проводить политику неконтролируемую кредитную политику, предоставляя кредиты всем желающим. В результате значительные суммы кредитов не были возвращены. Поэтому можно считать, что либерализация движения капиталов, в основном краткосрочных потоков, также была одной из существенных причин финансового кризиса. И только внедрение контроля над его движением дало возможность избежать глобального кризиса.

Для более глубокого понимания процессов глобализации финансовых рынков большое значение имеет анализ особенностей проявления кризиса в странах, где рыночная система только зарождается. Эти страны аккумулируют значительные объемы капиталовложений и дают своим потенциальным инвесторам большие прибыли, создавая при этом широкие возможности для портфельной диверсификации.

В этой связи представляется интересным сравнительный анализ финансовых систем стран с переходной экономикой и только формирующимися рынками с одной стороны, и развитых рыночных стран — с другой. Хотя страны зарождающегося рынка развиваются быстрее и имеют более привлекательные цены на акции, опасность рисков в них значительно больше, чем в развитых странах. Для них характерна слабая прогнозируемость, неустойчивость и неопределенность, которые проявляются в значительных колебаниях курсов не только ценных бумаг, но и национальной валюты. В таких условиях инвесторы не могут иметь гарантий успешной деятельности.

Однако есть факторы, привлекающие внимание зарубежных инвесторов и стимулирующие выделение этих стран в процент мировой глобализации финансовых потоков. Это прежде всего то, что формирующиеся рынки обещают зарубежным инвесторам высокие прибыли с перспективой их увеличения.

Существует мнение авторитетных социологов о том, что фондовые рынки развивающихся стран способны обеспечивать высокую доходность в длительной перспективе. Это мнение основано на более высоких темпах прироста экономического развития этих стран (5-7 %) в сравнении со странами с развитой экономикой (2-3 %).

Следует иметь в виду, что страны формирующихся рынков существенно различаются по уровню развития, структуре экономики, темпам роста и т.д. Поэтому рыночные колебания внутри этой группы стран, не говоря уже о странах с развитой экономикой, могут быть разными. Вполне вероятно, что в определенный период одна страна из этой группы может быть на подъеме, а другая — в состоянии кризиса. Небольшое по объему капиталовложение в зарождающиеся рынки дают инвесторам возможность диверсифицировать риски, надежно застраховать себя от нестабильности развития этих стран. Со временем это приведет к снижению изменчивости совокупного инвестиционного портфеля.

С целью максимально обезопасить себя от рискованности инвестиционной деятельности в странах формирующихся рынков инвесторы должны знать об угрозах, которые могут подстерегать их на финансовых рынках этих стран. Это риски изменчивости и неопределенности, а также валютный и политический. Некоторые из них имеют международный характер, а некоторые являются локальными. Так, почти всегда ослабленность инвесторов вызвана частыми подъемами и падениями цен на акции на фондовых рынках этих стран.

К характерным особенностям финансовых рынков развивающихся стран относятся их недостаточная зрелость и отсутствие жесткого государственного контроля, поэтому многие из этих стран в последнее время сталкиваются с проблемой оттоков и притоков капиталов в больших объемах. При этом неожиданной отток капитала, связанный с событиями в одной из стран, может отрицательно повлиять на финансовое состояние в целом регионе.

Особенностью рынков этих стран является и то, что объемы выпущенных в обращение акций,

в сравнении с количеством акций на фондовых рынках развитых стран, невелики.

Небольшой торговый оборот в развивающихся странах, незначительность их инвестиционных приливов к тому, что инвесторы не могут купить или продать акции на каком-либо рынке по приемлемой цене, отчасти финансовые рынки вынуждены на некоторое время закрываться.

В целях предупреждения финансовых кризисов необходимо прибегать к разработке и внедрению антикризисных стратегий, применяя политику тщательного управления рисками. В результате таких мер можно несколько снизить эти риски.

В 90-х годах во время быстрого повышения конъюнктуры на указанных рынках спекулянты, желая получить высокую прибыль, направляя свои деньги во взаимные фонды, осуществляющие инвестиции в развивающиеся страны. При этом многие из них приобрели акции во время наивысшего подъема конъюнктуры. В 1994 г., когда многие страны охватил глубокий финансовый кризис, спекулянты понесли большие убытки.

Избеждая причины финансовых рисков в процессе иностранного инвестирования, не следует упускать из виду политические факторы, прежде всего нарушение политической стабильности. Они могут значительно увеличивать риск, приводить к внедрению валютного контроля и ограничений, ужесточению налоговой политики или даже к национализации активов иностранных инвесторов.

Анализируя влияние финансовых кризисов на процессы экономической глобализации, рассмотрим кратко азиатский кризис 1997 г. и его уроки. Именно в этот период весь потенциал рискованности финансовых рынков, умноженный на уязвимость финансовых систем стран этого региона, превратился в региональный кризис.

Одной из причин этого кризиса была явная недооценка роли финансовой системы на ранних стадиях экономического развития отдельных стран. Некоторые восточноазиатские страны, включая Японию, как правило, уделялись на приоритетное распределение кредитов, целенаправленные программы кредитования для модернизации структуры хозяйства за счет ускоренного развития самых прогрессивных отраслей и технологий.

Несмотря на отсутствие развитой правовой системы, регулирующей вопросы собственности, реализации контрактов, банкротства, бухгалтерского учета, банковская система в странах этого региона обогнала в своем развитии темпы роста финансовых рынков.

Одной из наиболее показательных в этом отношении является Япония, которая из-за коррупционных нередко совершила финансово неэффективные шаги. Подобное происходило и в Республике Корея, где иностранным банкам выставлялись требования вкладывать определенную часть инвестиций в приоритетные секторы экономики.

Поскольку необходимым условием функционирования любой экономической системы является гарантированный форма оплаты, большое значение имеет определение степени морального риска в формирующихся финансовых системах.

Начиная с 1980 г. японские финансовые эксперты отмечали наличие в их стране признаков экономического и финансового посредничества. Они указывали на этот недостаток японской банковской системы даже после отказа японского правительства вмешиваться в нее.

Основное отличие между периодами высоких темпов экономического развития и началом банковского кризиса в странах Юго-Восточной Азии заключается в том, что они достигли равного успеха в период, когда мобильность мирового капитала была незначительной. Поэтому моральный потенциал опасности хотя и существовал, однако не привел к кризису.

Рано начавшийся экономический подъем, на основе которого заметно повышается жизненный уровень населения, в дальнейшем может угрожать экономической безопасности вследствие морального риска. Дело в том, что в таких случаях не всегда можно правильно определить источник достигнутых успехов, поэтому вовремя не проводятся мероприятия, необходимые для их закрепления.

Источниками возникновения моральных рисков во многих развивающихся странах могут быть правительственная защита банков и крупных предприятий, направленное распределение инвестиций в соответствии с принятыми целями, а также недостатки мониторингового кредитования и контроля над технологиями. Кроме того, опыт Республики Корея подтвердил, что опасность, вызванная моральной обеспокоенностью, может существенно повлиять на поведение иностранных кредиторов — учредителей банков. Примерно такая же схема привела в начале 90-х годов к банковскому кризису в Чили.

На финансово-банковской политике большинства восточноазиатских государств существенным образом сказались предыдущие банковские кризисы. Во многих странах этого региона до недав-

него времени государство имело доступ к банковской системе иностранных и внутренних капиталов, и большинство участников банковской системы полагались на защиту государства. Действительно, во многих странах существовали скрытые правительственные гарантии для финансовых посредников. После быстрого упразднения государственного финансового контроля и приватизации государственных предприятий за финансовыми посредниками продолжал осуществляться надзор. Официальная отмена государственного контроля при этом часто сопровождалась ростом количества мелких небанковских финансовых посредников, деятельность которых регулируется государством.

Ситуация в банковской системе восточноазиатских стран развивалась по известной схеме, ведущей в конечном итоге к финансовому кризису. В ней сконцентрировалось неадекватное регулирование и надзор, скрытые правительственные гарантии и неоправданное кредитование. Все это привело к финансовым кризисам и потребности в финансовой помощи.

Исследования происхождения банковских кризисов, проведенные Международным валютным фондом и Мировым банком, указывают на слабость сбалансированного регулирования и мониторинга, поскольку они могут стать источниками негативных процессов. К тому же в некоторых странах попытки усилить регулирование надзора предпринимались нередко не до кризиса, а после него, поэтому уже не могли предупредить негативные явления в банковской и финансовой сферах. Основной причиной валютно-финансового кризиса в азиатских странах стало развитие элементов неустойчивости в процессе эволюции финансовой системы, а не отдельные дестабилизирующие моменты.

Для того чтобы объяснить причины возникновения и развития кризиса финансово-банковской системы в начале 80-х годов, необходимо исследовать опыт латиноамериканских стран, в частности Чили. Часть финансовых и экономических экспертов полагает, что одной из причин возникновения финансового кризиса в этой стране стала жесткая привязка национальной валюты к доллару США. Другой основной причиной кризиса считают саму банковскую систему Чили, которая дала банкам возможность накапливать просроченные займы без списания просроченных кредитов из-за страха перед их конкурентоспособностью и опасностью уменьшения размера

собственного капитала. Поддерживая часть спроса на кредиты в этот период была искусственной и имела целью переписать долги, сохраняя тем самым на высоком уровне процентные ставки.

Государство ввиду безвестного положения недружеских финансовых учреждений страны оказало им помощь путем компенсации потерь вкладчикам и другим кредиторам. Кроме того, чилийское правительство обеспечило тогда своими гарантиями все внешние долги.

Перед финансовым кризисом 1981 г. в Чили широко заимались потоки международного капитала благодаря смягчению условий его поступления. Иностранные финансовые организации, игнорируя риски, скрытые в портфелях чилийских банков, сомнительное качество их активов, размеры и стоимости их заимствований из-за гарантии, предоставляли этой стране кредиты. Было время, когда чилийские банкиры занимали самые высокие места на международном рынке банковских операций.

Анализируя причины и уроки финансовых кризисов в Чили, а также в Мексике и Аргентине, можно сделать вывод о пагубности последствий чрезмерной дерегуляции национальных банковских систем и большого значения государственного контроля не только в банковской сфере, но и в экономической политике в целом.

Для более глубокого анализа причин и последствий финансового кризиса в странах Восточной Азии нужно рассмотреть особенности движения в них краткосрочного капитала. Ситуация в этом регионе в 80-х годах характеризовалась значительной активизацией обратного движения потоков частного капитала. Это объясняется тем, что ожидалось благоприятные изменения в финансовых системах этих государств и готовности их правительств в случае угрозы кризиса стать на защиту финансовых учреждений путем компенсации потерь тем из них, которые в наибольшей мере опирались на себе процветания кризиса.

Следует заметить, что отдельные банкиры за счет личной инициативы и решительных действий могут получать значительные прибыли даже в условиях слабо развитой финансовой системы. Держатели активов научились использовать недостаточную информированность участников финансовых рынков и контролировать важные посты в кредитно-финансовой сфере.

Правительства некоторых стран в целях достижения своих макроэкономических целей позволяют частным участникам рынка использовать несовершенство финансовой системы. В одних слу-

чаях это связано с желанием стабилизировать некоторую специфическую цену, в частности валютный курс, или обеспечить общую стабильность из-за появившейся информационной асимметрии финансовой системы, в других одной из причин такого поведения может стать стремление правительства создать механизм, который оно сможет использовать в собственных интересах.

В современной финансово-экономической науке отсутствует четкое критерии наиболее благоприятных сроков открытия доступа иностранного капитала в ту или иную страну. Считается, что иностранный капитал стимулирует национальный, поскольку он является более дешевым для местных предпринимателей.

Хотя чрезмерное увеличение притока краткосрочного иностранного капитала может усилить начальную стадию финансового кризиса, восточноеазиатские страны не учли в должной мере опыта латиноамериканских, в частности Чили, на которого следует, что отдельные ограничения притока капитала весьма полезны для национальных банковских систем. Однако близкие и реальные перспективы получения дешевого иностранного капитала перевешивают отдельные риски резкого подъема цен капиталов.

Существенное влияние на состояние валютно-финансовой сферы в странах Юго-Восточной Азии оказывала основанная в 1981 г. Банковская международная банковская система. Банки этой системы обеспечивали учреждениям доступ к иностранному краткосрочному финансированию по приемлемым ставкам. Гарантией риска валютного обмена до начала кризиса был фиксированный валютный курс.

Однако вскоре несколько восточноеазиатских государств значительно увеличили свою внешнюю задолженность. Уменьшения, происшедшие в структуре внешнего финансирования, ослабили их финансовые системы, особенно с учетом того, что большая часть финансирования иностранных банков была краткосрочной и денонсированной в иностранной валюте. Неустойчивость финансовой системы стран этого региона усиливалась также большим объемом финансовых заимствований.

Торговые банки, будучи не в состоянии получить долгосрочный капитал для финансирования капиталовложений, прибегали к получению краткосрочного иностранного капитала, что привело в конечном итоге к появлению существенной разницы в выплатах дебиторов банкам и банкам своим кредиторам. Кроме того, долгосрочные

иностранные заимствования ограничивались, и на получение краткосрочных фондов внешних ограничений не существовало.

Потоки иностранного капитала, проходя через банковскую систему азиатских государств, нередко использовались для подпитки цен на активы, в основном на акции и недвижимость. Это, в свою очередь, увеличивало стоимость имущественного залога, стимулируя дальнейшее предоставление банкам очередных кредитов. Такая схема была общей как для стран, уже переживших финансово-банковский кризис, так и для тех, в которых он только начинался. Реальные активы, используемые как ипотечный залог, увеличивали лимиты кредитования, когда их рыночная стоимость возрастает. Однако чрезмерное кредитование акций и недвижимости — не единственная причина банковского кризиса в восточноазиатских странах.

Финансовая либерализация, снимая ограничения на кредитование, может стать причиной значительного повышения цен на активы. Это увеличивает спрос на основные фонды в виде недвижимого имущества, что вследствие более высокой рыночной цены поднимает стоимость заложенного имущества и увеличивает доступность кредитов заимствований и цен на активы. Ограничения размеров банковского кредита могут привести к быстрому сокращению аккредитованных кредитов посредниками и увеличению количества полных кредиторов.

Профинансированная банком стоимость инвестиций в активы делает более уважаемыми государственные гарантии заложечности финансовых учреждений. В странах со слабо развитой системой бухгалтерского учета, аудита и ревизий сложно определить фундаментальную стоимость недвижимого имущества и инвестиций в активы, что может далее стимулировать банковские кредитования, основанные на текущей рыночной стоимости денег, которая гарантируется имуществом в залоге. У банков только недавно избавившихся от ограничений кредитования финансированная, подпитывается огромные стимулы финансирования таких инвестиций.

Эксперты считают, что наличие в Республике Корея сильной государственной защиты бан-

ков стимулирует вземы краткосрочных капиталов и вложения в восточноазиатские страны и другие рынки долгосрочных капиталов в этапе стабилизации.

Среди специалистов существует также мнение, что финансовый кризис в Юго-Восточной Азии существенно отличается от предыдущих прежде всего сильной концентрацией проблемных долгов частного сектора.

Таким образом, можно сделать общий вывод, что одной из наиболее существенных причин большинства банковских кризисов последнего времени было отсутствие надежной системы управления предприятиями и посредниками, включающей качественный анализ происходящих процессов. Действительно, чем выше контролируемость и регулируемость банков, тем они устойчивее при кризисах.

Банки и банковские системы как посредники в притоке крупных сумм краткосрочного капитала приносили на себя риски, которых не в состоянии были обслуживать. Слабым местом в финансовых системах оказалось также неадекватное регулирование деятельности небанковских финансовых посредников.

Страны, ослабившие регулирование своих финансовых систем, не сумели создать корпоративное управление, организовать ведение мониторинга процесса кредитования и добиться желаемой стабилизации.

Кроме того, как показывает анализ, во многих странах нередко использовался такой прием, как осмысленное искажение данных о состоянии дел в финансово-банковской сфере, введение в заблуждение общественности, что порождало иррациональный спрос и панику на межбанковском рынке и подрывало доверие населения к банкам, нарушая стабильность банковской системы.

Сравнивая причины, формы проявления, близкие и отдаленные последствия мировых финансовых кризисов в разных регионах мира, можно сделать вывод, что восточноазиатские страны не сумели должным образом воспользоваться латиноамериканским опытом для упрочнения или хотя бы смягчения негативных последствий финансового кризиса в своем регионе.

НЕОБХІДНІСТЬ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИХ ЗМІН В УМОВАХ ПЕРЕХІДНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Науковий журнал НАУМА, 2003, вип. 1, с. 35–37

Наша країна проголосила курс на побудову "соціальної держави", прийнявши так записано в Конституції України. Одразу зауважимо про певну розмитість і невизначеність цієї категорії. Відомо, що країни успішних реформаций будували не "соціальні держави", а "соціально орієнтовані державно регульовані ринкові економіки".

Наче визнано, що перебудовні процеси (починаючи з 80-90-х років XX ст.) не мали бажаних наслідків, адже побудова української державності, трансформаційні зміни в економіці можливі лише за умов якісного перетворення рушійних сил, стимулів розвитку суспільства. Ринкова трансформація кожної країни, й України окрема, передбачає цілий комплекс політичних, соціальних, економічних, правових і психологічних змін, які лише узгоджені разом можуть привести до встановленої мети.

Сучасні методології так звалих трансформаційних змін базуються на комплексному підході та необхідності кардинальних змін у всіх сферах суспільного життя — економіці, соціумі, праві, моралі, ментальності. Невраховування цієї визначальної методологічної постановки призводить до безнадійних результатів трансформаційних процесів в Україні.

Вирішального значення для функціонування будь-якого конкретного устрою певної країни має встановлення "соціально-економічного порядку", оформленого у вигляді "інституцій" — вироблених часом правил, законів економічної поведінки, права власності, організаційних структур тощо. Уся історія та світовий досвід переконливо доводять, що для успішного здійснення трансформаційних процесів насамперед необхідно формування інституціонального середовища.

Лауреат Нобелівської премії Д. Норт під "інститутами" розумів як формальні правила, так і неформальні обмеження, що діють у соціумі, а також певні форми примусу, які вживають для дотримання перших і других. Інституціональні перетворення передбачають постійне нагромадження

в суспільстві перевірених часом "доцільних норм і правил", які ведуть до соціально-економічного прогресу.

Система інститутів породжує певну цілісність економічної системи згаданої як такої, що базується на врахуванні конкретізо-історичних умов країни, наслідуванні традицій, ідеї, духовного світу населення, системи ціннісних уявлень.

Економіка України перебуває зараз у перехідному стані й характеризується суперечливістю та певною невизначеністю. Старий спосіб виробництва в країні перестав існувати, а новий ще не набрав необхідної потужності, щоб утримувати стабільну ситуацію. Трансформаційні процеси було занепокоєно вкрай неефективними методами так званої приватизації, застосуванням механізму гіперінфляційного шоку та майже цілковитою відмовою держави від регулювання соціально-економічних процесів.

В економіці України існують проблеми, пов'язані саме з неефективністю здійснення механізмів трансформаційних процесів. Приватизація, яка є потужним стимулом ринкових перетворень, у специфічних умовах України павула страхотливих форм "періодичного нагромадження капіталу" з усіма його негативними наслідками, підтримку з яких стало відчуження населення від колективної "всепародної власності" та поєднання його будьяких прав на неї. Нова ж "хазяї" так дивно й не стали, не спромоглися перетворити майно на якісь кардинальні реформування сучасних відносин. У настроях людей домінує найгірше уявлення про те, що ринок принесе вищої рівень доходів і забезпечить їх справедливий розподіл. На відміну від країн, де приватизація принесла досить позитивні наслідки (Франція, Німеччина, Скандинавські країни), у нас так звані акціонери, а також особи зайнятої праці в переважній більшості бідують. Рівень заробітної плати працівників приватизованих підприємств в Україні — один із провісників неефективності приватизації: в останні роки (на-

прикритті 90-х) заробітна плата працівників приватизованих підприємств була на кілька відсотків нижчою від її високого рівня до економіки в цілому. В Україні її досі не створено приватизованого ринку праці, отже, нема й ціни робочої сили, яка давно склалася в економічно розвинених країнах. Реальна заробітна плата постійно знижується: в Україні вона була як у 8 разів нижча, ніж у Польщі, у 6 разів — ніж у Прибалтійських країнах і на 40 % — ніж у Росії.

Одним із наслідків низької приватизації є відміна форм продуктивної діяльності та бізнесу різного роду "посередницькими" формами, що загострює проблему зайнятості населення, гальмує формування цивілізованого ринку праці. Стан цього ринку продукує соціальну неспроможність суспільства, недовіру, конфліктність між різними верствами та прошарками населення, гальмує економічне оздоровлення країни. Непоконтрольоване зростання посередницького капіталу породжує інфляційні процеси. Наприклад 80 — на початку 90-х років коритикс-трансакції, спекулятивні обороти посередницького капіталу, минаючи складну й економічно не визначену в наших умовах стадію виробничого кругообігу, розкрутили спіраль інфляції. Це мало змогу за короткий час нагромадити великі кошти й перерозподілити багатство. Нові капітали формуються на допомогою перерозподілу наявних, а не за рахунок нагромаджуваної частини приватного й суспільного багатства. За європейськими оцінками, тільки 7 % населення України можна віднести до групи багатих людей (рівень їх доходу складає до 3 тис. дол. на місяць), ще як 13 % населення має прибуток від 20 до 100 дол., 35 % — від 10 до 20 дол., а 40 % населення — менше 10 дол. на місяць [2, с. 355–356].

Коефіцієнт Джині* в Україні в 1997 р. становив 71–74, тоді як у Швеції — 30,4, США — 46,6. Як бачимо, соціальне розшарування в Україні дуже велике.

В Україні реформування економіки переполізає структура виробництва, не підпорядкована кінцевому споживанню. У колишньому СРСР економіка України виробляла 1/4 кінцевого продукту в загальному обсязі виробництва. Із самого початку економічним напрямом "перебудови" та трансформації економіки було проголошено "структурну перебудову" економіки відповідно до нових вимог.

Інше найбільшю перешкодою на шляху низької реформації є відсутність інвестицій, для яких зовнішній бракує "інституційного середовища". За умов, що склалися, необхідна ефективна інвестиційна політика, яка б передбачала обмеження конкурент-

ного імпорту та певне спрямлення національному експорту. Україн необхідні інституції, які б перешкоджали відпливу капіталів у тіньовий сектор, де зараз, за деякими оцінками, перебуває 60 % усіх коштів.

Одні з найважливіших напрямків реформування нашої економіки — її соціалізація, під якою розуміють соціальну спрямованість реформ, їх корисність для переважної більшості населення, а не вузьких "класів" і угруповань. На жаль, можна констатувати скоріше відсутність "соціалізації" як основи гальмо реформ.

Стаття 43 Конституції України проголошує: "Кожна має право на працю, що включає можливість заробити собі на життя працею, яку вільно обирає" [1, с. 19–20]. Цією статтею чітко позначено, що рівень добробуту має залежати від індивідуальних зусиль кожного громадянина, його самореалізації. Але для здійснення цього декларованого права в державі мають діяти певні інститути, які б не перешкождали людині. Зміла командно-адміністративної системи з притаманними їй гарантіями (правом на працю, певний рівень соціального забезпечення тощо) на державному рівні — з іншими базовими цінностями — має надати людям хоча б рівні стартові умови. Проте цього не сталося через відсутність істинно національних передумок трансформації. Соціальне розшарування суспільства відбуло величезних масштабів, а енергія активізації ділового підприємництва та підвищення продуктивності праці зменшується, економіка поступово криміналізується. Тому необхідні спеціальні програми компенсаційних заходів, які б полегшили трансформаційний перехід. Ураховуючи те, що на душу населення в Україні припадає 500 дол. реального ВВП (якщо ж країна-аутсайдер виробляє приблизно від 100 до 400 дол. ВВП на душу населення), то потужне заморожування доходів основної маси населення, а отже, зниження його платоспроможності, гальмує економічне покращення та зростання. Трансформування економіки потребує своєрідної "інституціональної ідеології" суспільного розвитку, яка має подолати розгубленість і відчай основної маси, визначити шлях до стабільного добробуту, змусить повернутися до активного життя. Така ідеологія має базуватися перш за все на цінностях національних цінностей, виходити з минулого історичного розвитку країни, знаходитися загальнодор-

* Під коефіцієнтом Джині розуміють відношення 10 % найбільших доходів до 10 % найменших.

жавими завданнями. Звернення до особливостей національного менталітету, до складності й суперечливості перехідних процесів наводять на висновок про необхідність пошуку теоретичних засад інституціоналізму.

Виявляються дві основні проблеми інституціоналізму: по-перше, проблему "адекватної влади" й можливості соціального контролю над економікою; по-друге, проблему сполучін економічної системи й перспектив її розвитку.

Теорія інституціоналізму акцентує увагу на необхідності цілеспрямованих заходів щодо застарілих інституціональних систем, які не відповідають умовам, що змінилися. Саме слово "institution" в перекладі з латинської означає "оброц дії", тому інституціоналізм ставить мотивацію людської поведінки в основу вирішення ринкової проблеми. Відомий економіст Я. Корноті вважає, що основною причиною спадів виробництва є втрата дієвості старих інститутів у перехідній економіці, в той час як нових ще не створено. Типовим підтвердженням цієї тези є сучасний стан справ в Україні.

У цьому зв'язку великого значення набувають норми та правила поведінки людей, що сформувалися (У. Ніксон називає їх сукупність "м'якою інфраструктурою економіки").

У перехідний період, коли необхідні серйозні перетворення традиційних інститутів, роль держави зростає. Нові умови життя змушують людину формувати власну поведінку відносно до самої собі вибором, а це потребує наявності певних чинників, яких відсутніх у більшості громадян. За таких умов великій кількості людей права та свободи, які вони отримали (часто за формою, а не за змістом), стають непотрібними. Крім того, ці права та свободи часто неможливо реалізувати через їх декларативність або неможливість відповідних інститутів забезпечити правову та економічну стабільність. Тому держава має сприяти формуванню громадянських інститутів, які б відповідали новим суспільним цінностям і водночас не суперечили національним традиціям.

Основне призначення такого інституту — інтеграція окремих елементів соціальної системи, єдність яких є не безпосередньою, а існує як проблема. Формування інституціонального середовища перехідної економіки, перш за все інститутів приватизації, має забезпечити підтримку економічної ініціативи, підприємництва, гарантії прав на здобуття. Отже, удосконалення інституційного забезпечення приватизації виходить за межі самого процесу приватизації й передбачає здійснення еволюційної перебудови всієї адміністративної системи за допомогою "змодернізації" в ней

ринкового господарського механізму. Це необхідно тому, що ринкова економіка вимагає відповідних їй інститутів і нових поведінок ("правил гри"), законів, норм відповідальності за їх невиконання, відповідного регулювання комерційних відносин.

Важливо, щоб інституційне забезпечення було системним, несударетарним, стабільним, забезпечувало цілісність, сприяло палативності та пожеланого діяльності у сфері виробництва та суспільного життя. Неможливо розпочинати процес приватизації та сподіватися на її результати без створення відповідних інститутів ринкової інфраструктури.

У ринкових умовах нові інститути мають відстежувати дії ринкового механізму, спрямовуючи свої зусилля на ефективну взаємодію учасників соціальної та економічної діяльності.

Незлі в Україні корпоративні структури, які склалися в результаті приватизації, відрізняються від бюрократичних структур держави через акційну форму державної власності. Водночас більшість населення, яке відчужене від процесу привласнення нагромадженого багатства й не бере участі в прибутках, загрожує збідніти. До того ж недостатніми є сфери освіти, охорони здоров'я, культура. Все це призводить до зуження соціальної бази реформ, що є основою гарантованої успіху реформування економіки. З усього сказаного випливає необхідність формування інститутів громадянського суспільства з його соціальними мотивами та інтересами.

Як зазначив видатний німецький учений Й. Шумпeter у відомій праці "Капіталізм, соціалізм і демократія", "демократія є політичний метод, тобто певна система інституцій для прийняття політичних (правових та адміністративних) рішень, а отже, вона не може бути самоціллю, незалежно від породжених нею рішень у даних історичних умовах" [3, с. 301].

Таким чином, саме як інституціональний актор покладатиметься провідна роль у цій справі реформування та трансформації нашої економіки.



Література

1. Конституція України. — К.: Юрінком, 1996.
2. Трансформація моделі економіки України [ідеологія, протиріччя, перспективи] / За ред. В. М. Гейца. — К.: Вогос, 1999.
3. Шумпeter Й. Капіталізм, соціалізм і демократія. — К.: Основи, 1996.

РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РАЦІОНАЛЬНИМ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯМ

Наукові праці НАУГП, 2001, вип. 1, с. 38-40

Зростання забруднення навколишнього середовища, надмірне використання природних ресурсів значною мірою порушили самовідновлювальні механізми екосистем, знизили асиміляційний потенціал довкілля. Це призвело до великих соціальних і економічних втрат.

Подальше загострення екологічної ситуації стає особливо відчутним в умовах кризових явищ в економіці. Екологічна криза є наслідком невідповідності між характером розвитку виробничих сил і виробничих відносин, з одного боку, та ресурсо-екологічними можливостями — з іншого. Криза полягає, якшо порівнювання масштабі і темпів матеріального виробництва, його інтенсифікація відбувається без урахування екологічних факторів і законів біосфери.

Основними причинами кризової ситуації є затратний характер економіки, низька економічна зацікавленість підприємств у веденні природоохоронної діяльності, відомчий, нересурсовий підхід до охорони навколишнього природного середовища, застосування неекологічних і застарілих технологій, низький рівень екологічної культури та освіти.

Україна за ступенем забруднення й деградації навколишнього середовища посідає одне з перших місць серед пострадянських країн. Територія нашої країни становила 2,7 % території колишнього СРСР, а викиди шкідливих речовин у атмосферу з її підприємств — 18 %, зливів стічних вод у водоймища — 12, порітне акумулювання відходів — 19 % від загальносоюзних показників [1]. Зараз в Україні щорічно використовується близько 1,5 млрд т природних ресурсів, що в розрахунку на душу населення становить 30 т на рік. Такі обсяги природних ресурсів, зокрема лісових, свідчать про екстенсивне їх використання, що призводить до забруднення навколишнього середовища та природного дисбалансу. Наприклад, у

Харківській області з 3140 тис. га її площі сільськогосподарськими угіддями зайнято 2314, тобто більше 70 %. Середня лісистість становить 10,5 % за оптимальної приблизно 20 %, еродовані землі — 1700 тис. га, порушені — 3,2 тис. га. Частина еродованих і ерозійно небезпечних земель наближається до 90 % загальної площі, порушених — до 3,5, пасовищних — до 12 %. Близько 95 % загального об'єму стічних вод забруднено й може бути використано для господарсько-побутового й технічного водопостачання тільки після очищення.

Комплексне оцінювання території Харківської області за екологічним станом компонентів навколишнього середовища показало, що в 25 районів несприятливий стан поверхневих вод (сильне забруднення) спостерігається в 5, рослинності — у 12 та земель — у 17 районах.

За такої ситуації необхідно ринковими механізмами поєднувати із заходами державного регулювання раціонального використання природних ресурсів. Потрібно формувати ефективний механізм управління природоохоронною діяльністю. Вирішення цієї проблеми сприятиме гармонізації природоохоронних відносин і сталому еколого-економічному розвитку народногосподарських комплексів, галузей і регіонів.

Удосконалення системи управління регіональним природокористуванням має розглядатися в контексті поточних проблем соціально-економічного та екологічного розвитку регіонів. Природокористування — це основа матеріального виробництва й важливий фактор підвищення ефективності функціонування народногосподарського комплексу. Тому методи регулювання природокористування істотно відрізняються від тих, що застосовуються в процесі управління територією в цілому. Основні принципи раціонального природокористування мають базуватися на таких чинниках:

- наявності цільової функції;
- досконалим у влученні об'єкта управління, умінні передбачати позитивні й негативні реакції в керуванні системою;
- урахуванні асиміляційної здатності навколишнього середовища, природно-ресурсного та еколого-економічного потенціалу території;
- оптимальності системи управління;
- пріоритеті природоохоронних інтересів;
- еластичності системи управління.

Управління соціально-економічними процесами ґрунтується на узгодженій взаємодії в межах єдиної єдиної системної структури. Основною особливістю регулювання природоохоронної діяльності є неоднорідність і комплексність об'єкта управління, що являє собою складну соціальну, екологічну та економічну систему, організовану за територіально-галузевим принципом. До кола завдань, розв'язання яких покладено на органи регіонального управління природокористуванням, належить реалізація законодавчих і нормативних вимог, контроль за виконанням норм екологічної безпеки, забезпечення здійснення ефективних середовищозахисних заходів, раціональне використання природних ресурсів і екологічна просвіта населення.

В управлінні природокористуванням мають брати участь усі рівні законодавчої та виконавчої влади. Це сприятиме розв'язанню таких завдань [2]:

- оптимізації розміщення та реконструкції підприємств;
- прогнозуванню екологічної ситуації;
- встановленню лімітів на забруднення навколишнього середовища;
- оптимізації режимів роботи підприємств з урахуванням несприятливих метеорологічних умов;
- розрахунку рівня забруднення атмосфери й оптимізації транспортних потоків;
- екологічній експертизі підприємств.

Оптимізація розміщення промислових підприємств — це складова глобальної, складної та багатоваріантної задачі оптимізації та розміщення виробничих сил. Щоб запобігти економічним збиткам, вибираючи напрямки розвитку й розміщення галузей виробництва, разом із традиційними факторами оптимізації (демографічними, соціальними, навально-енергетичними, політичними, будівельними, транспортними, природно-кліматичними), необхідно враховувати екологічні, психоекономічні, гігієнічні та інші аспекти життєдіяльності людини.

Набір критерію оцінювання екологічної лояльності певного проєкту має ґрунтуватися на припущенні, що збільшення рівня навантаження на навколишнє середовище з урахуванням наявного рівня забруднення не має перевищувати встановлені норми екологічної безпеки. Тільки за виконання цієї умови можливо оптимізувати сукупні, зокрема й економічні, показники. Усі розрахунки необхідно здійснювати виходячи з найнесприятливіших метеорологічних умов регіону з урахуванням можливих аварійних викидів.

Регіональна оптимізація структури викидів забруднювачів у атмосферу та нормування промислового забруднення навколишнього середовища — одна з найважливіших функцій державного регулювання природокористування. Регулювання "екологічної лояльності" підприємств лісового комплексу, еколого-економічного рівня виробництва в контексті сучасної екологічної політики та консенсуального розвитку потребує формування системи еколого-економічних показників. За їх допомогою реалізується система екологічних платежів за забруднення навколишнього середовища. Екологічні платежі стягуються в порядку економічної відповідальності підприємств-природокористувачів за забруднення. Цільове призначення платежів за забруднення — відшкодування державі збитків за екологічну шкоду, акумулювання коштів для здійснення природоохоронних заходів і стимулювання середовищозахисної діяльності.

Важливою умовою усучаснення управління природоохоронною діяльністю в регіоні є екологічна експертиза підприємств — оцінювання їх еколого-економічного рівня з точки зору прогресивності всіх технологічних процесів і виробничих циклів. Екологічна експертиза є обов'язковою частковою розробкою регіональних цілових комплексних програм з охорони навколишнього середовища, основна мета якої — виявлення підприємств із найвищими показниками негативного впливу на довкілля. Абсолютні еколого-економічні оцінки фіксують рівень екологічності підприємства, відносні вказують, наскільки цей рівень відстає від кращих прогресивних зразків. Екологічна експертиза поділяється на такі етапи [2]:

- аналіз і оцінювання різних аспектів природокористування та впливу підприємства на елементи навколишнього середовища;
- оцінювання екологічності підприємства на різних аспектах природоохоронної діяльності у відносних і абсолютних показниках.

• ранжирування підприємств за еколого-економічними ознаками та прогнозування динаміки їх розвитку.

Удосконалення природоохоронного планування — окрема умова оптимізації природоохоронних відносин у регіоні. Для довгострокового (на період до 15 років) макроекономічного планування застосовується індикативно-прогнозний метод, в основі якого лежать контрольні показники (індикатори) на певний період часу, отримані в результаті прогнозу соціально-економічного розвитку. Індикативно-прогнозне планування має на меті створення певних умов для матеріальної закріпленості суб'єктів господарювання в досягненні встановлених показників із правовим контролем за виконанням природоохоронного законодавства.

Програмно-цільове планування застосовується на територіальному, місцевому та виробничому рівнях для розв'язання середньо- та короткострокових завдань (строк реалізації яких не перевищує 5 років). Основний елемент програмно-цільового урядування природокористуванням — цільова комплексна програма охорони навколишнього середовища як у регіоні, так і на окремих підприємствах. Це рекомендаційний адресний документ, що містить комплекс пов'язаних з виконанням й термінами здійснення організаційних, технічних і технологічних заходів, спрямованих на досягнення пріоритетних цілей. Цільова комплексна програма сприяє розв'язанню таких завдань:

- виявлення наявних екологічних проблем і їх прогнозування;
- розробці комплексу організаційно-технічних і технологічних заходів з охорони природи;
- визначенню розмірів і джерел фінансування зазначених заходів;
- оцінці соціально-економічної ефективності природоохоронних заходів.

Ефективність природоохоронного планування в умовах трансформації економіки визначається вірогідністю прогнозу соціально-економічного розвитку певної території. Прогнозування впливу результатів господарської діяльності на стан навколишнього середовища є складним науковим завданням. Такий прогноз передбачає оцінку майбутніх результатів і отримання низки варіантів рішень.

Важливим моментом для прогнозування наслідків забруднення навколишнього середовища є прогнозування оцінки результатів господарської діяльності, від яких значною мірою залежить рівень екологічного навантаження. У загальному вигляді вплив діяльності

господарства на навколишнє середовище можна оцінити за обсягом забруднень або розмірами негативних наслідків. Кількісний вимір показників впливу здійснюється в натуральних, фізичних, вартісних, багатих і комбінованих одиницях. Екологічні показники можна також диференціювати на базові та комплексні. До базових належать ті, що вимірюються в натуральних або фізичних одиницях (маса викиду, концентрація забруднювачів, зниження врожайності сільськогосподарських культур). Комплексні показники складають більшу групу. Вони оцінюються у вартісному, багатому чи умовному виразі (економічні збитки, ступінь деградації дощової, природоохоронні витрати). Слід зазначити, що всі комплексні показники, як правило, визначаються на основі базових.

За ознакою соціалізованості негативного впливу екологічні показники поділяються на фактори впливу, стійкості та стану. Фактори першої групи характеризують структуру та потужність викидів, параметри джерел забруднення та метеокліматичні характеристики. До другої групи належать показники, що визначають розмір зони впливу шкідливих викидів і чисельність реципієнтів забрудненої зони. Фактори стану об'єднують велику кількість соціальних і економічних показників, що визначають загальний стан зазначених реципієнтів. Отримати найповнішу характеристику стану певної території можливо лише за умови використання комплексних показників, вплив яких на довкілля територій.

Для прогнозування рівня техногенного навантаження регіону необхідно застосовувати показники, які б адекватно відбивали характер негативного впливу й задовольняли вимогам завдань управління. На екологічних засадах потрібно формувати нові суспільні, виробничі та лісові відносини, здійснювати поступову структурну перебудову промисловості й лісового комплексу, визначати темпи та пропорції економічного розвитку.



Література

1. Моклицько В. К. Вопросы экологии, экономики и социологии // Экономика Украины. — 1994. — № 12. — С. 46–57.
2. Мисенин Е. В., Семоненко Б. А., Мищенко Н. В. Экологический механизм эксплуатации производства. ИГП "Мир-1". — Сумы, 1996. — 138 с.

АНАЛИЗ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ БАЗЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УКРАИНЕ

Научный журнал МАУП, 2001, вып. 1, с. 41–45

Современное состояние экономики Украины характеризуется глубоким кризисом, основной причиной которого является несостоятельность нормативно-правовой базы вследствие несвоевременного принятия законов, указов, нормативных актов, внутренних положений и инструкций или же непринятия их вообще. Корпоративный сектор экономики также является нормативно необеспеченным и нуждается в укреплении нормативной базы и создании новых законов, связанных с корпоративной деятельностью предприятий и самого государства.

Период приватизации в Украине длится уже более десяти лет, однако процесс приватизации осуществляется на основе устаревших законов "О хозяйственных обществах", "О ценных бумагах и фондовой бирже", "О приватизации государственного имущества", "О Фонде государственного имущества". Правомочия по урегулированию государственных корпоративными правами переданы от Фонда государственного имущества по мере создания Агентству по управлению корпоративными правами, а затем обратно [7]. Результатом такого разделения контролирующей и управляющей власти государственных органов

по приватизации и управлению оказалось возникновение необходимости решения комплексной и взаимосвязанной проблемы приватизации и управления одним органом – Фондом государственного имущества. Основным направлением его деятельности является приватизация, однако он должен решать и вопросы корпоративного управления. Поэтому Фонд государственного имущества вместе с Министерством экономики разработали проект Концепции управления корпоративными правами государства. Он уже одобрен правительственным комитетом по реформированию теплоэнергетического комплекса. Ожидается, что в ближайшее время этот проект рассмотрит и правительственный комитет экономического развития, после чего он будет внесен на заседание Кабинета Министров.

Для того чтобы проанализировать состояние нормативно-правовой базы, обеспечивающей корпоративное управление, необходимо рассмотреть в отдельности все виды деятельности, которые непосредственно связаны с корпоративным управлением, а также проанализировать всю правовую базу, регулируемую эти виды деятельности. Ниже введем результаты такого анализа в виде таблицы, указав преимущества, недостатки и противоречия

Анализ нормативно-правовой базы корпоративного управления в Украине

Название закона или законодательного акта, постановления, указа	Краткое содержание	Характеристика
1	2	3
Закон Украины "О приватизации собственности государственных предприятий" от 19.02.97	Определение процесса приватизации, права и обязанности участников приватизации государственной собственности	Не урегулированы вопросы законодательного регулирования выпуска ЦБ ОАО, порядок расторжения или признания недействительными договоров купли-продажи ЦБ ОАО

1	2	3
Закон Украины "О Фонде государственного имущества в Украине" от 3.11.99 Положение "О порядке регистрации выпуска акций открытых акционерных обществ, созданных из государственных предприятий в процессе приватизации и корпоратизации" от 11.04.2000 Порядок обезличивания ценных бумаг, принадлежащих государству и выпущенных в документарной форме в процессе приватизации и корпоратизации от 21.04.99 Постановление Кабинета Министров Украины "Об утверждении Методики оценки государственных корпоративных прав" от 2.08.99 № 1406 Положение о Национальном агентстве Украины по управлению государственными корпоративными правами от 2.09.98 № 969. Закон Украины "О перечне объектов, права государственной собственности которых не подлежат приватизации" от 7.07.99 Закон Украины "О приватизации небольших государственных предприятий (малой приватизации)" от 06.03.92 № 2171-12 Положение "О холдинговых компаниях, которые создаются в процессе корпоратизации и приватизации", введенное Указом Президента от 11.05.94 № 224/94 Закон Украины "О корпоратизации предприятий", введенный Указом Президента от 15.06.93 № 210/93	Определены статус, деятельности и обязанности ФГКУ Определен порядок регистрации первого выпуска ценных бумаг открытыми акционерными обществами Определен порядок обезличивания ценных бумаг, принадлежащих государству и выпущенных в документарной форме в процессе приватизации и корпоратизации Усовершенствован механизм управления государственными корпоративными правами Узаконена передача права управления государственными корпоративными правами от ФГКУ Национальному агентству, определены деятельность и обязанности Национального агентства Определен перечень предприятий, которые не могут быть приватизированы, но могут быть корпоратизированы Определено уменьшение минимальной цены реализации целостных имущественных комплексов, которые продаются на приватизационных конкурсах Определен порядок создания и деятельности холдинговых компаний, которые создаются в процессе приватизации и корпоратизации Определены условия корпоратизации предприятий и полномочия лиц, занимающихся этим	Не усовершенствован порядок аукционной и конкурсной продажи объектов, осуществление дополнительной эмиссии акций ОАО на любом этапе выполнения плана размещения акций [3] Только теперь с большим опозданием в этом положении полностью регламентирован порядок регистрации выпуска акций ОАО Достаточно четко регламентирован порядок обезличивания ЦБ, выпущенных в документарной форме в процессе приватизации и корпоратизации Достаточно четко разработана методика, дающая возможность определять размеры денежных поступлений от реализации государственных корпоративных прав Регламентированы права и обязанности Национального агентства по управлению государственными правами, однако некоторые полномочия агентства пересекаются с полномочиями ФГКУ Регламентирован перечень предприятий, которые не могут быть приватизированы и корпоратизированы ввиду ряда причин [4] Снижена минимальная цена продажи объекта только при продаже на конкурсах, а на более перспективных аукционах начальная цена, как и раньше, может быть снижена только на 10 %. Теперь объекты малой приватизации не могут быть приобретены за приватизационные бумаги Введен правовой статус холдинговой компании. Управление холдинговой компанией осуществляется согласно Закону Украины "О корпоратизации" Регламентированы обязанности председатели правления холдинговой компании по управлению ею. Хозяйственным единицам предоставлено больше финансовой независимости и дана возможность полностью распоряжаться своей прибылью

1	2	3
Постановление Кабинета Министров от 16.05.2000 № 791 "Об утверждении государственных корпоративных прав" "Программа приватизации" на 2000-2002 гг., введенная Указом Президента № 1793-III от 18.05.2000	Определены порядок, методы и требования к управлению государственными корпоративными правами Определены сроки приватизации на два года. Предоставлена возможность планировать приватизационные процессы в Украине	Достаточно полно регламентирована деятельность ФГИУ относительно управления государственным имуществом Программа принята с опозданием, так как это нужно было сделать к 2000 г. Последствия ее реализации пока не известны

законодательства Украины в этом секторе экономики.

Анализируя нормативную базу корпоративного сектора экономики, видим, что большинство законодательных актов до сих пор нуждаются в доработке, не говоря уже о том, что нужно создавать новые законы, регламентирующие корпоративные отношения в Украине.

По данным Государственной комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку, в Украине действует 37640 субъектов предпринимательской деятельности с акционерной формой собственности. Из них 13620 — акционерные общества открытого типа, остальные — закрытого. Государство имеет свою долю акций, т. е. право собственности в большинстве этих акционерных обществ (АО).

Необходимо создать единый алгоритм корпоративного управления в государстве, независимо от отраслевой и региональной специфики. Авторы такой концепции исходили из того, что существует около 3200 акционерных обществ открытого типа (ОАО) с различной долей государственного участия, и государство должно обеспечить 275 млн грн в виде дивидендов в бюджет [5]. Кто управляет этими объектами? Согласно постановлению Кабинета Министров Украины № 661, Национальное агентство по управлению корпоративными правами поделило объекты, где есть доля его собственности, на три группы: одну (1220 предприятий) должны были передать в управление областным администрациям (и это было почти полностью выполнено), другую (818 предприятий) — министерствам и ведомствам (что тоже в основном сделано), а пакеты акций остальных предприятий планировалось передать в управление коммерческим структурам, но успели передать только 11 пакетов. С 12 ноября 1999 г. Президент Украины приостановил передачу государственных корпоративных прав в управление коммерческим структурам до вступления в силу закона об управлении. Такой законопроект находился в Верховной Раде на процедуре третьего чтения и,

в принципе, в нем не была согласована только одна статья. Но поскольку ситуация изменилась и Национального агентства больше нет, законопроект нужно существенно менять. Поэтому Министерство экономики, которое отвечает за подготовку этого документа, предложило Премьер-министру обратиться к Верховной Раде с просьбой о приостановлении рассмотрения законопроекта. Вскоре рабочая группа должна приступить к работе над новой редакцией законопроекта "Об управлении".

Чтобы увеличить поступления в государственный бюджет от дивидендов, постановлением Кабинета Министров Украины от 13 июля 1998 г. № 1065 "О мерах по увеличению доходов государственного бюджета от владения государственным корпоративными правами" предусмотрено, что Фонд государственного имущества в соответствии со ст. 45 Закона Украины "О хозяйственных обществах" должен обеспечивать созыв внеочередных общих собраний акционеров (ОАО), в уставном фонде которых государственная доля составляет более 10 %, для рассмотрения вопроса о выплате не менее 25 % прибыли, полученной по результатам работы за год, на выплату дивидендов [2]. Следует отметить, что на сегодня руководители некоторых акционерных обществ искусственно завышают стоимость продукции, что приводит к уменьшению прибыли. Те АО, которые имеют прибыль, иногда при ее распределении не учитывают интересы акционеров, в том числе и государства. В частности, прибыль необоснованно распределяется в разные фонды без конкретизации направлений ее использования, а фонд выплаты дивидендов вообще не формируется. Вызывает также случай перерасхода прибыли или ее перераспределения на расходы, которые не предусмотрены регламентом общего собрания акционеров.

В настоящее время бытует представление, что капитал акционерного общества, под которым понимается имущество, передаваемое в собствен-

ность АО его учредителями и первоначальным участниками, формируется путем продажи акций и проносе их эмиссии. В результате АО получает необходимый стартовый капитал, а его ценные бумаги (акции) выпускаются в гражданский оборот. Такие действия должны иметь под собой прочную законодательную базу. В законодательстве Украины до сих пор отсутствует определение понятия "эмиссия", а ст. 2 Закона Украины "О ценных бумагах и фондовой бирже" дает только определение эмитента — лица, выпускающего ценные бумаги от своего имени. Содержание действий, называемых выпуском, в Законе не регламентируется, а лишь указано, что юридическим основанием извлечения акций является приобретение их акционером. О юридическом содержании процедуры приобретения говорится в ст. 26 Закона Украины "О хозяйственных обществах". В ней указано, что при учреждении закрытого акционерного общества его учредители после заключения учредительного договора и до государственной регистрации АО осуществляют подписку на акции или их распределение. Под подпиской здесь понимается купля-продажа акций. Содержание понятия "эмиссия" несколько уточнила Государственная комиссия по ценным бумагам и фондовому рынку (ГКЦБФР). Сначала разъяснением "О деятельности по ведению реестров капитально закрытых акционерных обществ" от 14.05.97 № 7 на ЗАО была возложена обязанность вести реестры собственников акций, которые к тому времени должны были стать только именными, и поэтому должен осуществляться учет их собственников. Юридическим основанием этого требования к ЗАО стала ст. 24 Закона Украины "О хозяйственных обществах", которая гласит, что уставный фонд (УФ) АО состоит из акций, поэтому увеличение его размера неизменно приводит к выпуску новых бумаг (ЦБ). Учредители АО, осуществляя подписку на акции, продают ЦБ, и значит, их выпуск можно считать состоявшимся. Приблизительно так объяснил кампанию по зачислению всех ЗАО в эмитенты ЦБ начальник управления корпоративных финансов ГКЦБФР. Далее решением «Об утверждении Положения "О порядке регистрации выпуска акций и облигаций предприятий и информации об их эмиссии"» от 12.02.98 № 36 ГКЦБФР определила, что эмиссия — совокупность действий эмитента по осуществлению подписки на акции. В документе подчеркивается (в 6 Положения), что используемый в нем термин "акция" соответствует понятию ценной бумаги согласно Закону Украины "О ценных бумагах и фондовой бирже". Согласно ус-

тановленному этим документом порядку регистрации информации о выпуске ценных бумаг предшествует регистрация выпуска акций, которая производится после проведения подписки на акции и государственной регистрации АО. Кроме указанных противоречий правила, установленные ГКЦБФР, не учитывают такие моменты:

1) согласно ст. 6 Закона Украины "О ценных бумагах и фондовой бирже" решение об эмиссии ЦБ, которое должно быть представлено в ГКЦБФР для регистрации выпуска, должно содержать фирменное наименование эмитента, откуда следует, что оно может быть принято (в ЦБ, следовательно, выпускники) только после государственной регистрации АО;

2) регистрация информации о выпуске акций обязательна только при осуществлении открытой подписки, которая запрещена при учреждении ЗАО, и т. п.

Исторический опыт свидетельствует, что акции чаще всего используются для строительства предприятий. Остановимся на этом подробнее, поскольку сеть оснований считать, что именно возможность продажи акций первым акционерам является юридической основой создания этих предприятий еще со времен возникновения акционерного дела. Допущение законности возникновения права собственности эмитента на акции (до их первичного размещения) означало бы наличие у него удостоверяемых ими "активов". Однако до внесения взносов участниками такого реального имущества за ЦБ, естественно, быть не может, и поэтому их продажа является, по сути, продажей соответствующим образом оформленной бумаги в качестве денег. Например, как могли знать простые граждане, покупавшие акции некоторых предприятий, что их уставный фонд — это не уставный капитал, а изображаемое на бумагах число с большим количеством нулей, обозначающим размер УФ, — это не стоимость стоимости за пайки имущества акционерного общества. Продажа именно таких "ценных бумаг" была основой строительства финансовых пирамид типа MMM. Как показывает анализ, правовая регламентация формирования капитала АО и выпуска его ЦБ в Украине не отвечает содержанию и целям этих отношений и требует существенной корректировки [1]. Осуществление финансовых махинаций с помощью акций (в быту — "пирамидостроение") в настоящее время остается в рамках модели правомерного поведения на рынке ценных бумаг. Препятствующие для рассмотрения в Верховной Раде проекты законов "Об институтах совместного инвестирования" и "О ценных бумагах и фондо-

вом рынке", а также от опубликований в "Украинской инвестиционной газете" на 22 июля 1999 г. проект закона "Об акционерных обществах" не содержит никаких позитивных замечаний относительно указанных вопросов.

В целях ускорения экономических реформ, развития эффективности корпоративного сектора экономики, привлечение и рационального размещения инвестиций, усовершенствования обращения ценных бумаг и обеспечения защиты прав инвесторов на фондовом рынке Президент Украины издал Указ "Об основных направлениях развития фондового рынка в Украине в 2000 году" [6].

Одним из основных направлений Указа является развитие нормативно-правовой базы и усовершенствование системы защиты прав инвесторов. Для этого необходимо принять такие меры:

- обеспечить документальное подтверждение права каждого гражданина Украины, принимающего участие в приватизации государственного имущества, на долю собственности, полученную при приватизации [6];

- способствовать созданию и функционированию общественных организаций по вопросам защиты прав инвесторов [6];

- обеспечить прозрачность рынка ценных бумаг через обязательное информирование о деятельности участников фондового рынка;

- ускорить принятие законов "Об управлении", "Об институтах совместного инвестирования" (паевых и корпоративных инвестиционных фондах), новой редакции закона "О ценных бумагах и фондовой бирже", внести соответствующие изменения в Закон Украины "О хозяйственных обществах", принять законы "Об акционерных обществах", "О Фонде государственного имущества Украины", определяющие статус, полномочия и права этого государственного органа, а также закон "О приватизации государственного имущества" в новой редакции [6];

- усовершенствовать нормы и правила обращения и учета ценных бумаг;

- урегулировать вопросы привлечения иностранных инвестиций в Украину;

- усовершенствовать механизм защиты мелких акционеров и кредиторов в процессе использования аналитической информации.

Кроме того, от разработки ежегодных государственных программ приватизации целесообразно перейти к разработке и реализации государственных программ реформирования собственности, среди которых будут программы:

- продажи государственного имущества;
- передачи государственного имущества в аренду или лизинг;
- совместным предприятиям;
- в коммунальную собственность;
- в доверительное управление негосударственным субъектам хозяйствования.



Литература

1. Колосий Д. Не лише газом і нафтою живе наш ринок цінних паперів // Галицькі контракти. — 2000. — № 37. — С. 15.
2. Малишев Б., Олейник Г. Проволоче оплеветує улюблені опритомні акціонерними обществами // Бизнес-бухгалтерія. — 1999. — № 34(347). — С. 107-110.
3. Охоронко Г. Щодо врахування податку на дивіденди при консолідованій сплаті податку на прибуток // Дебет-кредит. — 2000. — № 36. — С. 95.
4. Ручинський С. Політичні аспекти захисту прав інвесторів на ринку цінних паперів // Цінні папери України. — 1999. — № 43. — С. 8.
5. Сокол П. Управління при приватизації: що важливі? // Бизнес. — 1999. — № 9. — С. 42.
6. Фольк Д. Фондовий ринок в Україні // Цінні папери. — 2000. — № 3. — С. 2-3.
7. Шкварчук М. М. Усовершенствование законодательного регулирования деятельности акционерных обществ // Гос. информ. бюл. о приватизации. — 2000. — № 4. — С. 77-78.

ЧИННИКИ ВПЛИВУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ ГОСПОДАРЮВАННЯ НА РІВЕНЬ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ Й ДЕРЖАВИ

Науковий проєкт МАУПІ, 2007, квіт. 1, с. 46–48

Грунтовне наукове осмислення сучасних економічних реформ свідчить, що вітчизняна економіка все глибше занурюється в системну кризу. Намагання вийти з неї поки що не увінчалися успіхом: замість цивілізованого капіталізму наростає феодалізація суспільства, утворюються віртуальна економіка, олігархічний соціалізм, постсоціалістична гібридна економіка [3].

Закордонні Прем'єр-міністри України конструктивні зміни в стратегії економічного та соціального розвитку на 2000–2004 рр. [7] дають надію, що на початку нового тисячоліття наша країна вийде на зростаючу траєкторію сталого економічного розвитку.

Поширення практики неоплатежів, поглиблення інвестиційної кризи, збільшення державного боргу, фізичне й моральне зношення засобів праці, катастрофічна залежність вітчизняної економіки від російських енергоносіїв змушують говорити про загрозу економічній безпеці регіонів та держави в цілому.

Щод економічною безпекою (ЕкБ) Україна розуміється стан захищеності життєво важливих економічних інтересів особистості, суспільства й держави від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Економічна безпека — невід'ємна складова національної безпеки. Вона відбиває причинно-наслідкові зв'язки між економічною могутністю країни, її військово-економічним потенціалом і національною безпекою. Такі зв'язки передбачають свідоме державне підтримання певних пропорцій між нагромадженням валового внутрішнього продукту й військовим будівництвом для забезпечення кількісних і якісних параметрів обороноздатності [4].

На рис. 1 на прикладі основних показників економічного розвитку України в 1990–1999 рр. показано, що сталі справи у забезпеченні ЕкБ (накільки катастрофічним назвати це можна [8]).

Як зазначається в Конвенції економічної безпеки України, основною метою заходів щодо забезпечення ЕкБ країни має стати реальне економічне зростання [4].

Моніторинг сукупності показників, необхідних для аналізу економічної безпеки, дає можливість визначити стратегію й тактику оптимального виходу з кризової ситуації. Пріоритетні програмові заходи для нейтралізації загроз економічній безпеці держави та її регіонів мають ґрунтуватися з двох інтегрованих напрямів діяльності:

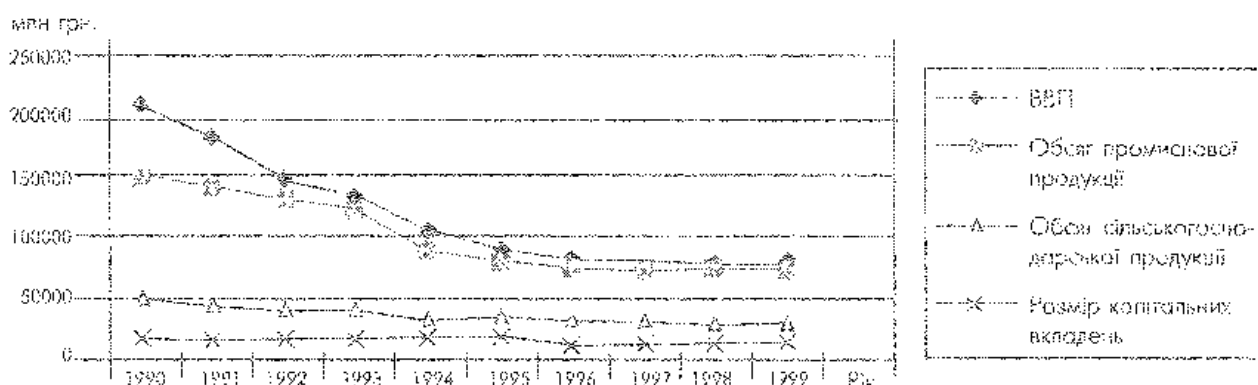


Рис. 1. Динаміка основних показників економічного розвитку України в 1990–1999 рр.

1) з розподілу та ефективної територіальної організації продуктивних сил України на основі притягнута їх розвитку й розміщення відповідно до наявних природних ресурсів і соціально-технічного потенціалу регіонів держави;

2) зі структурної оптимізації, спрямованої на формування та об'єднання найефективніших галузевих структур (горизонтальних і вертикальних холдингових компаній, промислово-фінансових груп, технопарків, технополісів, науково-технічних парків тощо). Об'єднання промислового, банківського та наукового потенціалу має сприяти стабілізації у фінансовій, технологічній, інвестиційній та екологічній сферах економіки країни [8].

Значні надії покладаються на створення промислово-фінансових груп (ПФГ) у стратегічних галузях народного господарства з урахуванням їх регіональних особливостей.

Закон України "Про промислово-фінансові групи" від 21 листопада 1995 р. передбачає їх створення виключно за рішенням уряду на визначений термін для реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва та структурної перебудови економіки.

Тому важливим кроком щодо підвищення ЕОФ регіону було б формування та впровадження технологій інформаційної підтримки та організаційно-правового поля забезпечення діяльності ПФГ. Позитивні приклади та аналіз проблем дали б змогу виконавчій владі розробити стратегії пріоритетного розвитку регіонів і оперативне реалізувати на зміни економічного середовища.

До ПФГ можуть належати промислові та сільськогосподарські підприємства, наукові та проєктні установи, інвестиційні фонди, страхові й кон-

салітові компанії всіх форм власності. На рис. 2 показано загальну схему будови ПФГ.

На території України заборонено створювати ПФГ у сфері торгівлі, громадського харчування, побутового обслуговування, матеріально-технічного забезпечення та транспортних послуг.

Досвід країн із розвинутою ринковою економікою показує, що чим важливішим для держави є розвиток національного товаровиробництва, тим більше вона приділяє уваги питанням інтеграції банківського та промислового капіталу. Підтвердженням цьому може бути досвід західноєвропейських країн, США, Японії, Південної Кореї [1].

Характерними рисами, що відрізняють ПФГ від об'єднань подібного типу (трестів, картелів, синдикатів), є такі:

- учасники ПФГ пов'язані між собою єдиним технологічним напрямом;
- основним джерелом діяльності банку, що входить до складу ПФГ, є дивіденди від підвищення ефективності роботи промислових або сільськогосподарських підприємств, а не проценти на кредит;
- високі вимоги до процесу упрямління ПФГ у зв'язку зі складністю цієї системи;
- високий рівень технологічної та економічної інтеграції для реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів;
- довготермінове об'єднання капіталу завдяки суцільним внутрішньогруповим майновим відносинам між учасниками ПФГ.

Ефективна діяльність ПФГ, як і будь-якого підприємства, залежить від активності її інвестиційної діяльності. Це складний процес, що базується на стратегії вкладення капіталу з метою отримання прибутку в майбутньому й відмова від отримання меншої вигоди відразу.

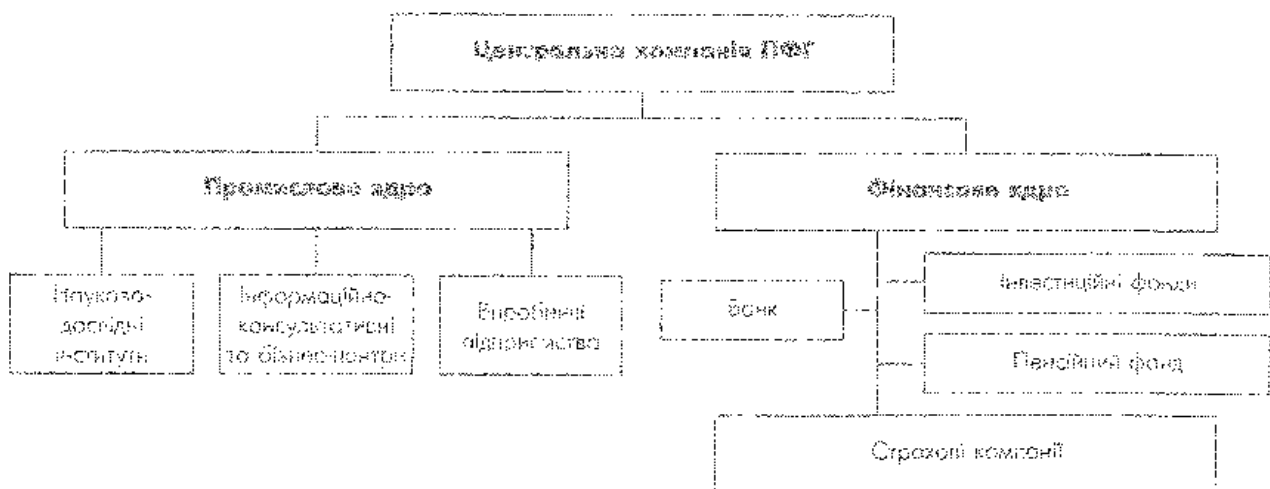


Рис. 2. Загальна схема будови промислово-фінансових груп

Метою цього наукового дослідження не є аналіз перебіжку на шляху здійснення інвестицій у визначене виробництво (їх детально вивірено в [2, 6]), а розробка оптимальної економіко-математичної моделі розподілу інвестицій між учасниками ПФГ і максимізації прибутку.

Науковий пошук необхідно спиратися на високонячені засоби і методів моделювання й аналізу інвестиційних проектів, значення яких з кожним днем зростає, і це підвищує актуальність досліджень, проведених авторами в цьому напрямку.

Розглянемо ПФГ, до складу якої входить:

- 1) інвестиційна компанія;
- 2) промислове підприємство;
- 3) банк;
- 4) страхова компанія;
- 5) наукова (консалтингова) організація.

Під час утворення такого об'єднання всередині самої промислово-фінансової групи можуть виникати суперечності щодо її складу, розподілу інвестицій між учасниками, величини отриманого прибутку.

Математичну сторону цих питань пропонуємо розглядати в інтерпретії з отриманням прибутком.

Прибуток ПФГ залежить від прибутку кожного її учасника і визначається так:

$$F = \sum_{i=1}^5 F_i,$$

де F — прибуток ПФГ; F_i — прибуток i -го учасника ПФГ.

Механізм валовий прибуток промислового підприємства $F_1^{\text{вал}}$ є функцією інвестицій I , тобто

$$F_1^{\text{вал}} = f(I),$$

де $I = I_{1-2} + I_{2-3}$ — інвестиції, вкладені в промислове підприємство відповідно інвестиційною компанією і банком.

Запишемо прибуток кожного учасника ПФГ:

$$\begin{aligned} F_1 &= K_{2-1} F_2^{\text{вал}} + K_{3-1} I_{1-2} - I_{1-2}; \\ F_2 &= F_2^{\text{вал}} - K_{3-2} F_2^{\text{вал}} - K_{2-3} F_2^{\text{вал}} - K_{2-4} I - \\ &\quad - K_{\text{опод}} F_2^{\text{вал}}; \\ F_3 &= K_{2-3} F_2^{\text{вал}} - K_{3-1} I_{1-2}; \\ F_4 &= K_{2-4} I; \\ F_5 &= I_{1-2}. \end{aligned}$$

де K_{i-j} — відсоток від коштів, що передаються i -м учасником ПФГ j -му учаснику; I_{1-2} — інвестиції, надані i -м учасником ПФГ j -му учаснику; $K_{\text{опод}}$ — коефіцієнт оподаткування прибутку.

Тоді

$$\begin{aligned} F &= K_{2-1} F_2^{\text{вал}} + K_{3-1} I_{1-2} - I_{1-2} + F_2^{\text{вал}} - K_{3-2} F_2^{\text{вал}} - \\ &\times K_{2-3} F_2^{\text{вал}} - K_{2-4} I - K_{\text{опод}} F_2^{\text{вал}} + K_{2-3} \times \\ &\times F_2^{\text{вал}} - K_{3-1} I_{1-2} + K_{2-4} I - I_{1-2} = F_2^{\text{вал}} - K_{\text{опод}} F_2^{\text{вал}}. \end{aligned}$$

Отже, можна зробити висновок, що сумарний прибуток ПФГ не залежить від відсотків за взаєморозрахунками між її учасниками. І, ретельно розглянувши K_{i-j} , можна перерозподіляти кошти між учасниками ПФГ, не змінюючи загального її прибутку. Це забезпечить переливання інвестиційних коштів у ті місця, де вони будуть найефективнішими.

Через те, що $K_{\text{опод}}$ для ПФГ менший, ніж для компанії, не об'єднаних у групи, то її прибуток ПФГ більший, ніж сумарний прибуток окремих учасників.

Література

1. Бокушев І., Мартинюк В. Стабілізуючі ефекти промислово-фінансових груп в енергетичному менеджменті вілних економічних зон // Енергетика: економіка, технології, екологія. — 2000. — № 1.
2. Губський Б. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі. — К: Наук. думка, 1998. — 359 с.
3. Коваль М. Проблеми створення фінансово-промислових груп в Україні // Економіка України. — 1996. — № 10. — С. 39–44.
4. Концентрація економічної безпеки України. — К: Логос, 1999. — 56 с.
5. Модель економічного зростання: курсом поглиблення реформ // Уряд. кур'єр. — 1999. — 21 жовт. — № 198.
6. Україна на роздоріжжі. Уроки з міжнародного досвіду економічних реформ / За ред. А. Зібенберга, Л. Хоффмана. — К.: Фенікс, 1998. — 477 с.
7. Україна: поступ у XXI століття. Стратегія економічного та соціального розвитку на 2000–2004 роки // Уряд. кур'єр. — 2000. — 23 лют. — № 34.
8. Україна: шлях до розвитку продуктивних сил / У 2 т. — К.: РЕГІС України, 1998.

ІНВЕСТИЦІЇ ЯК МЕХАНІЗМ ВИХОДУ З КРИЗИ В УКРАЇНІ

Науковий прот. МАУП, 2007, вип. 1, с. 49–51

Проблеми інвестування економіки завжди перебувають в центрі уваги економічної науки, бо інвестиції визначають процес економічного зростання в цілому. Вони є найважливішим засобом забезпечення умов виходу з економічної кризи, структурних зрушень у народному господарстві, забезпечення технічного прогресу, підвищення якості показників господарської діяльності на мікро- та макрорівнях.

Економічна криза, що триває в Україні з кінця 80-х років ХХ ст., спричинена багатьма довго- і короткостроковими факторами, що зумовлюють її поглиблення. Але серед них є такий, що періодично може бути протампний економікам різних країн усіх економічних систем. Він пов'язаний зі станом інвестиційного пропуску в економіці країни, який в остаточному підсумку викликає можливість економічного розвитку та структуру економіки.

Вихід України з кризи потребує розробки й реалізації ефективного державної інвестиційної політики. Її необхідність зумовлена насамперед тим, що інвестиції ті пов'язані з яким структурні зрушення в економіці відіграють провідну роль у формуванні мікроекономічних пропорцій. Інвестиційна діяльність – це стрижень усього процесу розширеного відтворення. Від неї залежить, чи вдасться ліквідувати диспропорції в розвитку народного господарства.

Регулювати інвестиційну діяльність дуже складно, тому що вона охоплює різні галузі економічного життя – сферу науково-технічного прогресу, державне управління економікою, фінансово-банкнську діяльність, комерційні заклади підприємств, ціноутворення тощо.

Пити відбувається зниження інвестиційної активності в усіх джерелах інвестування [3, с. 20]. Причини цього полягає в тому, що зменшується прибутковість підприємств, немале належало виробничого розвитку, потребує поліпшення вико-

ристання амортизаційних відрахувань. Крім того, фізична й моральна застарілість виробничих фондів становить близько 60–70 % [3, с. 21]. Така зношеність фондів нагромаджує різноманітними аваріями й катастрофами з людськими жертвами та припиненням господарської діяльності. Крім того, у сфері державних фінансів очікується скорочення державних інвестицій в економіку України. Тому необхідно розраховувати на власні джерела інвестування. За таких умов довгостроковий кредитні ресурси банківської системи України мають стати підтримкою виробництва. Активізації інвестиційного процесу – один з найефективніших механізмів соціально-економічних перетворень.

У процесі складання інвестиційного плану дуже важливо правильно оцінити та проаналізувати можливі ризики, визначити напрямки їх уникнення та страхування. Визначаючи той або інший вид ризику, необхідно оцінити його розмір і вплив на загальні результати. Залежно від рівня ризику потрібно передбачати заходи щодо його страхування. Тому страхування слід розглядати як важливий чинник розвитку інвестиційної діяльності в Україні, значення якого зумовлюють такі складові:

1) страхування інвестиційних ризиків (затримки початку реалізації інвестиційного проєкту, нечасового його завершення, значного перевищення вартості порівняно з проєктно-кошторисною документацією, ризику нерознесення в установлені терміни проєктної потужності, зниження запланованого рівня чистого прибутку тощо);

2) можливість страхування інвестувати зібрані кошти (страхові премії) в розвиток економіки;

3) постійне зростання прибутку в страховій справі.

Проте страхування наражається на численні перешкоди. Страхувати інвестиційні ризики страхувачам куди важче ризиків, тому що рівень дифузії дуже високий, і серед них дуже мало факторів, які

вкладши 3 одніти інвестиційний бізнес-план і визначили доцільність страхування. Крім цього, непевності додають не завжди доцільні дії уряду, змінюючи податкових законів тощо.

Тому страхування слід розглядати як складову інвестиційного процесу, що стосується нагромадження засобів, необхідних для оплати страхових відшкодувань. Страхова діяльність визначається в Україні як виняткова й регламентується Законом України "Про страхування" від 7 березня 1996 р. № 86/96-ВР, в якому зазначено, що предметом безпосередньої діяльності страхувача можуть бути лише страхування, перестрахування та діяльність, пов'язана з розміщенням страхових резервів і управління ними (тобто інвестиційна). Відповідно до цього Закону статутні фонди, сплачені страхувачами, мають бути не менше 100 тис. євро за валютним обмінним курсом. При цьому грошова частка в сплаченому статутному фонді має становити не менше ніж 60 % [1]. Проаналізуємо інформацію про сплачені страхувачами статутні фонди в 1995–1999 рр. (таблиця). Їх обсяг незначно зростає. Ці кошти знаходяться на поточних рахунках, і є можливість інвестувати їх у високоякісні проекти. Формування страхових резервів жорстко регламентується [1].

Важливим показником господарської діяльності підприємств є прибуток. На жаль, у цілому в країні та у великій кількості галузей воли зменщується. Так у 1995 р. прибуток у всіх галузях становив 18806 млн грн, у 1996 р. — 14418, у 1998 р. — 3419 млн грн [6, с. 79]. На цьому фоні страхування є привабливий інвестор, бо його прибутки постійно збільшуються, тобто відбувається розвиток цього сегмента ринку. І хоча прибутки з страхування невеликі порівняно з ВВП, проте недооцінювати його як інвестора не можна.

У країнах із розвинутою ринковою економікою страхувачі більшу частину прибутку одержують від інвестиційної, а не від страхової діяльності. Головним для них є збільшення кількості страху-

ватників і використання зібраної страхової премії для інвестиційної діяльності [1, с. 82].

Кошти на рахунках страхувачів, які можна було б інвестувати, достатньо великі, але для цього законодавство має бути гнучкішим, а ринок цінних паперів — більш ліквідним.

Актуальним залишається поглиблене дослідження ринкових форм і механізмів інвестиційної діяльності на мікро- та макрорівнях. Необхідно обґрунтувати критерії ефективності інвестиційних витрат, взаємозв'язок і взаємозумовленість капітальних вкладень і структурних зрушень в економіці, а також визначити пріоритети в галузевій структурі інвестицій і в середній основних народногосподарських сферах основного виробництва (залежно від виробництва), виробничої та соціальної інфраструктур. Не менше актуальним має також дослідження джерел і засобів формування інвестиційних ресурсів у сучасних умовах перехідної економіки в Україні.

Сучасна економічна ситуація в Україні значно ускладнює інвестиційну діяльність. Треба розробити адекватний ринковим відносинам інвестиційний механізм, що органічно поєднував би форми приватного й державного інвестування, оптимізувати взаємозв'язок різноманітних суб'єктів інвестиційної діяльності, розробити відповідну законодавчо-нормативну базу, і вжити інші заходи, що регламентують інвестиційний процес як на рівні окремої фірми, компанії чи галузі, так і на рівні національної економіки в цілому.

Реальні інвестиції являють собою вкладення капіталу в якусь галузь економіки чи підприємства, у результаті чого утворюється новий капітал або відбувається збільшення наявного. Потрібно активувати розробку й застосування новітніх технологій, насамперед у сферах, визначених як загальнодержавні пріоритети (енергетика, наука, охорона здоров'я).

У період переходу до ринкової економіки суб'єктами інвестиційної діяльності можуть бути

Показники діяльності страхових організацій в Україні [4, с. 2; 5, с. 2]

тис. грн.

Показник	Роки				
	1995	1996	1997	1998	1999
Страхові премії	244360	317811	403401	789741	164126
Обсяг сплачених статутних фондів на 01.01	22573	64210	13656	150595	27872
Сформовані страхові резерви на 01.01	65716	92681	59538	447692	573041
Балансовий прибуток	25000	42380	94880	179812	234034

державні, кооперативні, акціонерні та інші установи, а також приватні особи, при цьому всі вони мають однакові права й соціальні гарантії. Таку ймовірність неможливо регулювати адміністративними методами, тому потрібно швидко розробити та запровадити такої механізм інвестування, який зробив би цей процес ефективним.

Відсутність інвестицій цілком скомпенсувати не одержавний прибуток, тому критерієм повестинійної переваги певної галузі, підприємств, підприємства може бути прибутковість. Зона визначає пріоритетність інвестицій. Інвестиції з недержавних джерел спрямовуються насамперед у високотехнологічні галузі зі швидкою оборотністю капіталу.

Фінансова інфраструктура ринку забезпечує акумуляцію нагромаджень і перекидає їх в ефективні інвестиції, що дуже актуально для України. Інвестором можуть бути банки, різноманітні фонди, хеджінгові та страхові компанії тощо. Саме за допомогою цієї системи заощадження населення трансформуються в інвестиції.

Перехід до ринкових відносин в інвестиційній сфері спричиняє ризикований характер інвестувань у будь-яку галузь економіки. Здійснення підприємствами в будь-якій формі пов'язане з ризиком — небезпекою потенційної втрати ресурсів або недоотримання прибутку порівняно з прогнозованим. В інвестиційній діяльності проблема ризику дуже гостра.

Крім того, добре відомо, що в умовах ринкової економіки однією з найпогомішій інвестиційних ресурсів є особисті заощадження громадян. Тому в Україні необхідно створити цивілізований ринок капіталу. Нині цей процес тільки розгортається.

Можна виокремити три основні функції інвестицій в економічній системі: а) забезпечення зростання основного капіталу; б) здійснення прогресивних структурних економічних зрушень; в) реалізацію новітніх досягнень науково-технічного прогресу й підвищення на цій основі ефективності виробництва.

Інвестиційна діяльність визначається ефективністю використання інвестиційних ресурсів.

Для подолання економічної кризи необхідно змінити пріоритети інвестування, оптимізувати структуру економіки країни, зменшити частку галузей важкої та важкої промисловості. Необхідно підняти значення наукомістких галузей з екологічно чистими технологіями, легкої та харчової промисловості, переробних галузей сільськогосподарства, сфери послуг.

Важливо також налагодити ефективний механізм інвестування науково-технічного прогресу, щоб не допустити відставання країни від світового рівня.

Для здійснення структурних перетворень потрібна фінансова підтримка у першу чергу життєдіяльних виробничих структур, підприємств і організацій, що вже адаптувалися до нових реалій економічного життя. Основною метою структурної перебудови народногосподарського комплексу України має бути адаптація його виробничих структур до умов економічної самостійності та ринкових механізмів, а також поступова інтеграція у світовий ринок.



Література

1. *Базилевич В. Д., Базилевич К. С.* Страхові справи. — К.: Знання, 1997. — 216 с.
2. *Гавець В. М.* Власнозв'язок макроекономічних процесів та інвестиційної діяльності при забезпеченні переходу до економічного зростання в Україні // Проблеми інвестиційного менеджменту в Україні: Сб. наук. тр. Прикладне к науц. журн. "Персонал". — 2000. — № 2(7). — С. 16–19.
3. *Духнов І. І.* Інвестиційна діяльність у забезпеченні стабільного розвитку // Проблеми інвестиційного менеджменту в Україні: Сб. наук. тр. Прикладне к науц. журн. "Персонал". — 2000. — № 2(7). — С. 20–24.
4. *Основні показники страхової діяльності у 1999 році // Україна-Business.* — 2000. — № 14. — С. 2–3.
5. *Про стан і тенденції страхового ринку України у 1998 році // Україна-Business.* — 1999. — № 12. — С. 2–3.
6. *Статистичний щорічник: Україна за 1998 рік /* За ред. О. Г. Осипенка. — К.: Техніка, 1999. — 376 с.
7. *Степанов Д. В.* Державне регулювання економіки і правові аспекти формування ринкових відносин суспільства // Шляхи реформування економіки України на сучасному етапі: Сб. наук. тр. Прикладне к науц. журн. "Персонал". — 2000. — № 4(9). — С. 195–196.
8. *Степанов Д. В.* Страховий ринок України: 1995–1998 рр. // Фінансові послуги. — 2000. — № 1–2. — С. 17–19.
9. *Федиренко В. Г.* Інвестиційний менеджмент: Навч. посіб. — К.: МАУП, 1999. — 184 с.
10. *Чумаченко М. Г.* Проблеми інвестиційного забезпечення в програмі економічного розвитку України // Проблеми інвестиційного менеджменту в Україні: Сб. наук. тр. Прикладне к науц. журн. "Персонал". — 2000. — № 2(7). — С. 42–47.

ПРОБЛЕМИ ЗАКОНОДАВЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПАЛИВНО- ЕНЕРГЕТИЧНОМУ КОМПЛЕКСІ УКРАЇНИ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Науковий проєкт МАУП, 2001, вип. I, с. 52-54

Паливно-енергетичний комплекс (ПЕК) активно впливає на соціально-економічний розвиток країни. У свою чергу стабільність розвитку енергетики значною мірою визначається макроекономічною ситуацією.

Паливно-енергетичний комплекс посідає важливе місце у сфері матеріального виробництва. У загальному обсязі промислового виробництва продукції його галузей у 1998 р. становила 27,7 %, зокрема частка електроенергетики – 16,3, нафтопереробної промисловості – 2,0, нафтогазової – 3,7, вугільної – 5,7 % [1].

Обсяги виробництва продукції паливно-енергетичних ресурсів визначаються станом виробничих активів і реальними інвестиціями, які можуть бути залучені для простого та розширеного відтворення виробничого потенціалу галузей ПЕК.

За даними Міненерго, у теплової електроенергетики на початку 1999 р. експлуатувалося 95,2 % енергоблоків, які відпрацювали нормативний термін (100 тис. годин), а 53,8 % з них експлуатувалося більше 170 тис. годин. До 2003 р. в галузі застосовуватиметься більше як 80 % обладнання, що експлуатується понад 30 років. У поточний період 58,2 % газопроводів газотранспортної системи мають строк експлуатації від 14 до 49 років, а більше як 5500 – понад 33 роки.

Не в останню статі й потужності нафтопереробної промисловості. Основний капітал галузі в основному технічно застарілий і фізично зношений.

У нафто- та газодобувній промисловості недостатність бюджетного фінансування на геологорозвідувальні роботи призвела до суттєвого скорочення видобування нафти й газу.

За останні роки погіршилися стан і технічний рівень нафтного фонду. Відсутність достатнього фінансування галузі не дає змоги комплексно відпрацювати потужності.

Однорівнення енергетики за умов трансформації економіки намагається збалансувати на основі реформування паливно-енергетичного комплексу країни.

На початок 1999 р. зношення основних промислово-виробничих фондів паливної промисловості становило 64,8 %, зокрема в нафтопереробній – 56,1, нафтогазовій – 52,7, газовій – 43,3 і вугільній – 72,7 % [2]. Зношеність основного капіталу в енергетиці опиняється на рівні 55 %.

Інвестиції в основний капітал ПЕК в 1999 р. становили 2,4 млрд грн, або 52,9 % загального їх обсягу в промисловості.

Аналіз фактичного існування завдань Національної енергетичної програми з моменту її запровадження свідчить, що на кінець 1998 р. з усіх джерел фінансування забезпечено 69,3 % від потреби (21,8 млрд грн), зокрема за рахунок держбюджету – 72,5 % від передбачених 8,7 млрд грн.

Отже, поточну ситуацію в паливно-енергетичному секторі визначають такі чинники:

- недостатнє врахування на перших етапах здійснюваної трансформації державної економіки особливостей енергетики, розвиток якої регулювався в масштабах колишнього Радянського Союзу; створення нових потужностей в електроенергетиці та нафтопереробній промисловості, визначення обсягів і характеру геологорозвідувальних робіт і стратегії розвитку нафтного фонду Довбасу здійснювалося виключно з функціонування ПЕК колишнього Радянського Союзу;

- недостатня вираженість прийнятих моделей ринку енергоресурсів і їх неспроможність забезпечити прозорість формування цін. Це створює умови для тіпінгів сфери обміну на енергетичному ринку та спричиняє низький рівень розрахунків грошима за отримані користувачами паливно-енергетичні ресурси (у 1999 р. 18,6 %), велику частку взаємозаліків і бар'єрних розрахунків

між суб'єктами ринку (у 1999 р. в електроенергетиці вони становили 39,9 %, а в паливній промисловості -- 36,8 %);

- * нестабільність окремих напрямків законодавства (наприклад, щодо правих і умов приватизації енергетичних об'єктів);

- * несприятливий інвестиційний клімат для іноземних (середні процентні ставки за кредитами на кінець 1999 р. у 2,7 рази перевищували темпи інфляції: відновістю 52 і 19,2 %) та іноземних інвесторів (повні ризики діяльності на вкрит-рішньому ринку).

Умови діяльності іноземних інвесторів на українському ринку визначає чимало вкрай нормативно-правове поле з питань регулювання підприємницької діяльності та законодавче забезпечення функціонування енергетики.

Об'єктивну оцінку інвестиційного клімату в Україні може дати лише практична робота щодо залучення іноземних і вітчизняних інвестицій в економіку. На жаль, поки ми не можемо говорити про великі успіхи в цьому напрямку. Одним з причин низької інвестиційної привабливості -- відсутність міцкої законодавчої бази, хоча зусилля в цьому напрямку прикладаються. Її систематичній дель чинше в Україні правове поле у сфері інвестиційної діяльності іноземних інвесторів регулюється комплексом законодавчих і нормативних актів, зокрема Законами України "Про захист іноземних інвестицій в Україні", "Про зовнішньоекономічну діяльність" і "Про режим іноземного інвестування".

Цими законами зазначено права, організаційні форми, особливості та державні гарантії іноземного інвестування в Україні. У них регламентовано види іноземних інвестицій: у формі іноземної та вітчизняної валюти, рухомим і нерухомих майном, зоб'язаннями, облігаціями, іншими цінними паперами, а також здійснення прав інтелектуальної власності, вартісної оцінка яких підтверджено, і прав на здійснення господарської діяльності, зокрема права на використання природних ресурсів.

Іноземні інвестиції можуть здійснюватися в таких формах: часткової участі в інших підприємствах або придбанні частки власності підприємств; створення підприємств, які повністю належатимуть іноземним інвесторам; придбанні (якщо це не заборонено законодавством України) нерухомого й рухомого майна через пряме отримання майна та майнових комплексів або у вигляді акцій та інших цінних паперів.

На іноземних інвесторів на території України розповсюджується національний режим здійснення інвестиційної та господарської діяльності. Їх-

рантії у разі зміни законодавства забезпечуються збереженням умов, які визначені чинним Законом України "Про режим іноземного інвестування" та конкретизовані в п. 5 Постанови (ПР-823-XIV-99 деп.) до зазначеного Закону.

Іноземні інвестиції в Україні не підлягають примусовому відчуженню й захищаються від незаконних дій державних органів і посадових осіб. У випадку виникнення умов, які зачіпають інтереси та права іноземних інвесторів, передбачається можливість певного впливовування задоволя інтересів.

Іноземний інвестор у разі припинення діяльності має право на повернення своїх інвестицій у натуральній формі чи вартості в розмірах фактичного внеску (з урахуванням можливого його зменшення), а також доходів від використання цих інвестицій.

Іноземні інвестори мають право безоплатно і безперешкоди отримувати з кордон або реінвестувати прибуток та інші отримані від інвестицій доходи (після оплати податків та інших обов'язкових платежів). Порядок здійснення переказів прибутку та інших доходів іноземних інвесторів за кордон визначається Національним банком України.

Майно, яке ввезено в Україну як внесок іноземного інвестора в статутний фонд підприємства з іноземними інвестиціями (крім товарів для реалізації та особистого споживання), звільняється від ввізного мита. При цьому на майно, яке числиться на балансі підприємства менше трьох років з часу обліку іноземної інвестиції, зазначене положення не розповсюджується.

Іноземні інвестори також здійснюють свою діяльність на основі компенсаційних договорів, договорів (контрактів) про виробничу діяльність, зокрема кооперацію без створення юридичної особи, відповідно до законодавства України.

Чинним законодавством зазначаються переваги інвестування окремих проєктів у межах національних програм із прийняттям відповідних нормативних актів. Інвестування в окремих не заохочується додатковими доходами після введіння Закону України "Про режим іноземного інвестування" (з 19.03.96), яким було відмінено дію Закону "Про державну програму залучення іноземних інвестицій в Україну", де передбачалося залучення іноземних інвестицій.

Отже, законодавча база для здійснення іноземних інвестицій в Україні одностороння для іноземних і вітчизняних інвесторів. Проте, як це прийнято в міжнародній лінійній практиці, в окремих випадках іноземні інвестори мають додаткові гарантії, що обумовлюються окремо на дво- або багатосторонній основі.

Важливе місце в нормативній базі іноземних інвестицій належить Законам України "Про угоди про розподіл продукції", "Про приватизацію майна державних підприємств", "Про податок на добавочну вартість", "Про ставки акцизного збору та ввізного мита на імпорту окремих товарів (продукції)".

У початковому планується розробка та прийняття низки законопроектів, зокрема "Про основні засади функціонування оптового ринку електричної енергії", "Про особливості приватизації державного майна підприємств паливно-енергетичного комплексу", "Про управління об'єктами державної власності", "Про природні монополії", "Про реструктуризацію податкової зборгованості підприємств паливно-енергетичного комплексу", "Про нафту і газ".

Після виборів Президента України в листопаді 1999 р. зміцнілося прискорення реформування енергетики: удосконалення енергоринку, поглиблення ринкових відносин, забезпечення прозорої цінової конкуренції між суб'єктами ринків енергоресурсів.

В енергетиці за останні роки нагромадилися проблеми, для вирішення яких потрібні великі обсяги фінансування. В Україні вже розроблено й реалізується багато конкретних проектів з реконструкції енергетики та енергозбереження. Їх певний позитивний досвід залучення іноземних інвестицій.

У поточний період в Україні виконуються окремі проекти за участю іноземних інвесторів, наприклад українсько-британське спільне підприємство "Полтавська газонафтова компанія" успішно здійснює геологорозвідувальні роботи. Англійська сторона (компанія IPKenny) інвестувала в проєкт близько 90 млн дол. США й готова продовжити контракт. Англійська Independent Power Corporation проявляє великий інтерес до проєкту завершення другої черги будівництва Добролюбської ТЕС-2. Сума інвестицій, яку планується залучити для завершення будівництва її 9-го енергоблоку, становить близько 122 млн дол. США. Щоб забезпечити сприятливі умови для інвесторів, на баж станції створено акціонерне товариство "Добролюбська ТЕС-2", де 99,12 % капіталу належить генеруючій АК "Західверто". Мета створення цього ПАТ — здійснити зазначений проєкт за допомогою кредитів під гарантії акціонерів.

В Україні реалізуються енергозощадувальні проекти за участю Європейського банку реконструкції та розвитку. Із залученням української енергосервісної компанії (УкрЕСКО) вже підготовлено і впроваджується проєкт "Енергозбереження в адміністративних і громадських будівлях

м. Києва", який охоплює близько 1300 будівель м. Києва й має загальну вартість понад 30 млн дол. Для здійснення проєкту погоджено позику Світового банку в обсязі 18,3 млн дол. Одержано також підтримку Світового банку щодо реалізації проєкту з підвищення енергоефективності централізованого теплопостачання м. Харкова, загальна вартість якого становить 173 млн дол. Проєктом передбачено модернізацію генеруючих потужностей (ТЕЦ та опалювальних котельних), заміну трубопроводів теплових мереж на попередньо ізоляовані, децентралізацію розподілу теплової енергії через індивідуальні теплосувачі. Започатковано роботи над проєктом "Реабілітація та розширення централізованого теплопостачання м. Києва", вартість якого становить 250 млн дол., із яких 200 млн дол. — кредитні інвестиції.

Крім того, підготовлено пропозиції щодо реалізації комплексу інвестиційних проєктів пріоритетного розвитку енергетики із залученням зовнішніх фінансових ресурсів та інвестицій. Ці проєкти спрямовані на енергозбереження та підвищення ефективності діяльності енергетичних компаній, збільшення потужностей і КПД, реабілітацію енергоблоків ТЕС, регулювання частоти та резервування потужностей, будівництво гідроелектростанцій малої потужності, поліпшення екологічних параметрів робочих блоків за допомогою заміни електрофільтрів, будівництво геотермальних ТЕС в Криму.

Для здійснення цих проєктів необхідно створити в країні прилабний інвестиційний клімат. Отже, можна зробити такі висновки:

- * в Україні здійснені несоротні ринкові перетворення як в економіці в цілому, так і в енергетичному секторі, і сформоване базове нормативно-правове поле для забезпечення іноземним і вітчизняним інвесторам рівних умов діяльності;
- * законодавство України гарантує рівні умови підприємницької та інвестиційної діяльності, безпеку іноземних інвестицій і вільне розпорядження доходами від інвестиційної діяльності;
- * в енергетиці України здійснені самі ринкові перетворення, отримано певний досвід діяльності різних моделей ринків енергетичних ресурсів.



Література

1. Статистичний бюлетень Держстатисту України за 1999 р. — К., 2000.
2. Статистичний щорічник України за 1998 р. — К., 1999.

РОЛЬ РАЙОННИХ І ОБЛАСНИХ УПРАВЛІНЬ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ НА ЧАС РЕФОРМУВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ

Науковий праці МАУП, 2001, вип. 1, с. 55-56

Упродовж останніх кількох десятиріч років районні управління сільського господарства, а згодом й районні управління агропромислового комплексу, що прийшли їм на зміну, виконували цілий функцій: розпорядничу, контрольну, консультативну, державну... Найбільше уваги приділялося розпорядничій. Та це й зрозуміло — їм давали розпорядження зверху, тобто з області, вони ж віддавали ці розпорядження (словам колгоспів і директорам радгоспів як безпосереднім реалізаторам планів та цієї розпорядничій (як свідчить практика, не завжди вдало).

Перетворення колгоспів і частини радгоспів (держгоспів) на колективні сільськогосподарські підприємства з винятком розподілом їх майна, а потім і землі, яка перейшла їм у власність, не спричинила зміни ситуації на краях, принаймні до сьогоднішнього дня. Пакетання майна в чийсь здійснювалося здебільшого формально, селянам мало хто роз'яснює суть і значення того, що відбувається. Подібні непорозуміння, помилки, прорахунки характерні й для процесу надання землі, що переходить у власність. У зв'язку з цим агломери проноси практично не справляли позитивного впливу на психологію селян, яка продовжує залишатися "колгоспною" з усіма наслідками, які з цього випливають.

Останнім часом на базі КСП у процесі їх реорганізації створюються різні організаційно-правові форми підприємницької діяльності, які з правових наслідками останніх або орендують землю та майно, одержано кошти членами КСП після виходу з них.

Районні підприємства агропромислового комплексу, на нашу думку, повинні сприяти селянам у реалізації своїх зусиль щодо належного їм земельних і майнових паїв, створенні на їх основі підприємств, що базуються на приватній власності. Це одні з їх основних функцій, і бажало виконувати їм не в робочих кабінетах, а з виїздами на місце.

Указ Президента України "Про півдискретні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки" № 1529 від 03.12.99, який був виданий з метою забезпечення реалізації державної аграрної політики, прискорення реформування та розвитку аграрного сектора економіки на засадах приватної власності, дає можливість:

- забезпечити всім членам колективних сільськогосподарських підприємств вільний вибір з них із земельними й майновими паями та створити на їх основі приватні підприємства, селянські фермерські господарства, акціонерні товариства, сільськогосподарські кооперативи, інші суб'єкти господарювання, що базуються на приватній власності;
- забезпечити встановлення мінімальної (не менше 1 %) частки за земельну частину (пай) відповідно до законодавства залежно від її вартості;
- виділяти єдиним масивом земельні ділянки групі власників земельних паїв, які звернулися із заявками про виділення земельних ділянок у натурі;
- сприяти зменшенню вартості (до п'яти процентів доходу громадян) виготовлення документів, необхідних для одержання Державного акта на право приватної власності на землю;
- надавати громадянам можливість розширювати подібні господарства (до речі, на нашу думку, ця назва невдала).

Хто роздумує про зміст цього Указу на місцях? Хто переконує селян, що їм не хочуть ошукати, як це робили протягом досить тривалого часу? Хто їх зв'язує від таких фактів (щезеко): "... У 1888 році я подав прохання генерал-губернатору про видачу мені свідоцтва на право купівлі землі, зазначивши своє місце проживання в м. Києві. Згодом після цього з'явився до мене поліцейський чиновник і сказав — чи подавав я прохання про видачу мені свідоцтва, селяни бажали купити землі, чи

маю гроші для цього – і потім з офіційною пологою підшою. Прочекавши два місяці, я довівся про долю мого прохання й після довгих митарств дізнався, що "Його ви окотревосходительство не знайшов можливості задовольнити моє прохання". На другий день я подав нове прохання тому ж генерал-губернатору про видачу мені свідоцтва на купівлю землі й зазначив інше місце проживання, куди я переїхав. Там же знову з'явився до мене поліцейський чиновник і також почав задавати мені питання, як і перший. Але я порадив йому не жертвувати своїм здоров'ям заради служби, а краще закурити, і наостанок я вже заходив, щоб він воістак від мене задоволений. Через три тижні той же чиновник приніс мені свідоцтво на право купівлі землі; ми розлучилися з намірними друзями, я купив землю, якою володію й донині.

За таких умов слід поставити питання, від чого ми залежимо? Від поліцейського наглядця, чи від генерал-губернатора, і яка роль останнього?.. Робило приниження, що на користь держави було б вигідніше дозволити купівлю землі кожному неопороченому громадянину, незалежно від його національності й релігії, ніж давати можливість титулованим особам і чиновникам займатися спекуляцією землею й вчистоплювати збагаченням за рахунок селянина. Підпис "Обыватель" (збережено стиль оригіналу) [1].

Це було понад стоїття тому. Чи це відбувається таке в наші часи? Відбувається. І, на превеликий жаль, часто. Невже ми за стоїття й на крок не просунулися вперед?

А хто роз'яснить, що являє собою товариство з обмеженою відповідальністю, до якого, до речі, невідомі ставляться скептично (можливо, забрали, а чи віддають?). Учасники такого товариства несуть відповідальність у межах їхніх внесків (у вигляді грошей, майна тощо) до статутного фонду. Частина прибутку, яка залишається після здійснення обов'язкових виплат до державного бюджету, розрахунків із кредиторами, відрахувань до фондів товариства та інших відрахувань і виплат, може розподілятися, за рішенням зборів учасників, у вигляді дивідендів між його учасниками пропорційно участі кожного з них у статутному фонді. Дивіденди можуть виплачуватися як у грошовій, так і в натуральній формі. Необхідні також роз'яснення щодо того, чим таке товариство відрізняється від повного чи командитного, які переваги акціонерного товариства над сільськогосподарським кооперативом і навпаки [2].

А хто допоможе в оформленні установчого договору та статуту? Як правильно провести розподільчі збори та скласти розподільчий (персдагочний) баланс? Не останнє питання – державна

реєстрація підприємств-у правонаступників, які здійснюється після проведення розподільчих зборів і складання розподільчого балансу. Розподільчий баланс має відображати вартість конкретного майна, яке передається новому підприємству, а також розмір кредиторської та дебіторської заборгованості КСД, що належить кожному з правонаступників.

Не повинні залишатися осторонь цих питань і представники районного відділу земельних ресурсів, відділу фінансів районної державної адміністрації, районного відділу статистики, податкової адміністрації, районного центру зайнятості. До цього процесу мають бути залучені і юристи. Обласні державні адміністрації як органи державної влади в регіонах мають слідкувати за процесом реорганізації підприємств і за необхідності надавати консультативну допомогу та підтримку у вирішенні питань, що виникають під час реорганізації.

Основні функції обласної державної адміністрації мають бути такими:

- забезпечення реалізації передбачених законодавством прав членів КСД щодо розпорядження належними їм земельними й майновими цінностями та створення нових підприємств на засадах добровільного рішення про реорганізацію та свободу вибору форм власності й організаційно-правових форм підприємницької діяльності у сфері аграрного виробництва;

- сприяння забезпеченню рівноправності всіх форм господарювання;

- вивчення та розповсюдження досвіду з реорганізації підприємств регіону;

- порівняння результатів діяльності підприємств нового типу з КСД. Їх аналіз;

- надання консультативної допомоги районним адміністраціям, управлінням агропромислового комплексу. У разі необхідності слід залучати до цього процесу науковців і державних діячів.

Сприяння селянам у реалізації їхніх прав і можливостей створення підприємств, що базуються на приватній власності, є, на нашу думку, основним завданням як районних, так і обласних органів влади.

Література

1. *Как выдоятся разрешения покупки земли* // Экон. газ. – 1905. – 10 апр.
2. *Приватизация земли та реорганизация коллективных сельскохозяйственных предприятий в Украине*. – К.: Слава, 2000. – 272 с.

АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Надійшло до редакції 14.05.2001, зм. 1, с. 57-59

Підприємство — основний структуральний елемент економіки, в якому для виробництва продукції поєднуються трудові, матеріальні та фінансові ресурси. Воно є джерелом задоволення потреб суспільства в товарах та послугах і місцем прикладання зусиль бізнесності працездатного населення країни.

У світовій практиці виокремлюється норма державної допомоги малому бізнесу в інтересах нації. При цьому завдання держави не зводиться лише до того, щоб на рівноправних умовах надавати дрібним і середнім фірмам фінансові, технічні та інші ресурси й підтримувати приватну ініціативу будівництвом пієрою. Держава покликана у першу чергу створити такий правовий і економічний клімат, який дасть змогу малому бізнесу не тільки втриматися на плаву, а й зростати, набирати силу.

Підтримка малого підприємництва є одним з найнакладніших завдань державної політики України. Вона законодавчо регулюється Указом Президента України "Про державну підтримку малого підприємництва" № 456/98 від 12 травня 1998 р. та здійснюється за такими напрямками: формування інфраструктури підтримки й розвитку малого підприємництва; створення сприятливих умов для використання суб'єктами малого підприємництва державних, фінансових, матеріально-технічних та інформаційних ресурсів, а також науково-технічних розробок і технологій; запровадження єдиної системи оподаткування, обліку та звітності; удосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для суб'єктів малого підприємництва; фінансова підтримка інноваційних проєктів.

Співісненням необхідності держави до функціонування малого підприємництва є також низка прийнятих законодавчих і нормативних актів, таких як Указ Президента України "Про усунення обмежень, що стримують розвиток підприємницької діяльності" № 79/98 від 3 лютого 1998 р. та

рішення Ради осіб при Президенті України "Про стан підприємництва в Україні та необхідні заходи органів виконавчої влади щодо його розвитку та підтримки" № 33/98 від 19 червня 1998 р. а також діяльність Державного комітету України з питань розвитку підприємництва, який забезпечує реалізацію заходів щодо дерегулювання та координацію діяльності органів виконавчої влади у цій сфері.

Про діяльність фінансової підтримки малого бізнесу свідчать Указ Президента України "Про утворення кредитно-гарантійної установи з підтримки малого і середнього підприємництва" № 540/99 від 20 травня 1999 р. Основними завданнями цієї установи є надання кредитів (зокрема, мікрокредитів) суб'єктам малого та середнього підприємства (переважно виробничій сфері) за рахунок власних коштів, а також консультативних та інших послуг щодо фінансування діяльності цих суб'єктів; надання комерційним банкам гарантії щодо повернення суб'єктами підприємництва отриманих кредитів.

Згідно з законодавством державна підтримка малого підприємництва здійснюється за державною та регіональними програмами, які спрямовані на вдосконалення нормативно-правової бази з питань розвитку й підтримки малого підприємства; фінансово-кредитної підтримки малого підприємництва; створення бізнес-інкубаторів, бізнес-центрів, консультативних та інформаційних систем тощо; удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для малого підприємства; створення сприятливих умов для залучення до підприємницької діяльності соціально незахищених категорій населення — інвалідів, жінок, молоді, осіб, звільнених у запас з військової служби, безробітних тощо; сприяння в отриманні суб'єктами малого підприємства дотримань (субсидій), облігативів, необхідних для здійснення підприємницької діяльності, а також

інформаційних матеріалів; залучення суб'єктів малого підприємництва до виконання науково-технічних і соціально-економічних програм, віднесення поставок продукції (робіт, послуг) для державних потреб.

За даними Держкомстату України на 10 серпня 2000 р. в Україні налічувалося 197127 малих підприємств, в яких було зайнято 1677,5 тис. чол., або 5,9 % працездатного населення. Діючих підприємств було 155456 – 78,3 їх загальної чисельності. Вони отримали всі разом трохи більше як 2,5 млрд грн прибутку й водночас зазнали майже на 2,4 млрд грн збитків. Таким чином, чистий прибуток усієї сфери малого бізнесу становив усього 131,2 млн грн – менше 100 грн за рік на кожного зайнятого. Збитковим було 36,4 % суб'єктів малого бізнесу. Зі статистики видно, що малим підприємствам дуже важко працювати в умовах, що склалися в Україні.

На нашу думку, антикризова компонента державної політики щодо малих і середніх підприємств має бути спрямована на достатню підтримку фірм, що вже існують. Можна зокремити такі заходи державного антикризового регулювання:

- удосконалення законодавчої бази;
- здійснення заходів з оздоровлення життєздатних підприємств, зокрема надання державної підтримки неплатоспроможним підприємствам і залучення інвесторів, які взяли б участь у їх оздоровленні;
- прийняття урядом України заходів, спрямованих на подолання кризи неплатежів;
- приватизація та добровільна ліквідація підприємств-боржників;
- створення Інституту арбітражних керівників.

Державним органом, який забезпечує розробку та реалізацію державної політики антикризового регулювання в Україні, є Агентство з питань банкрутства, центральний орган виконавчої влади, підпорядкований Кабінету Міністрів України. Його основними завданнями є реалізація заходів щодо запобігання банкрутству підприємств і організацій; здійснення за участю міністерств та інших центральних органів виконавчої влади аналізу фінансово-господарського становища підприємств і організацій, майно яких перебуває у державній власності, з метою виявлення неплатоспроможних підприємств і організацій; ведення реєстру неплатоспроможних підприємств і організацій, майно яких перебуває в державній власності; здійснення функцій щодо управління майном під-

приємств і організацій, занесених до реєстру; проведення експертизи проектів програм оздоровлення фінансового становища та запобігання банкрутству підприємств і організацій, занесених до реєстру; здійснення заходів щодо реорганізації та санації неплатоспроможних підприємств та організацій, занесених до реєстру; методологічне забезпечення вирішення питань, пов'язаних із неплатоспроможністю підприємств і організацій; формування та ведення єдиної бази даних про підприємства-банкрути; організація навчання фахівців з питань банкрутства.

Законодавче забезпечення антикризового регулювання малого підприємництва в Україні, на нашу думку, має такі складові: антимонопольне законодавство, зменшення податкового тиску, утворення сприятливого інвестиційного клімату, розвиток інновацій, боротьба з банкрутством.

Основним документом антимонопольної комісії є Закон України "Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності". Він був прийнятий ще в 1992 р., але після того до нього неодноразово вносилися зміни та доповнення, останній раз – у 1999 р. Заявлений Закон визначає правові основи обмеження та попередження монополізму, недопущення недобросовісної конкуренції в підприємницькій діяльності та здійснення державного контролю за дотриманням норм антимонопольного законодавства. Державний контроль за дотриманням антимонопольного законодавства, захист інтересів суб'єктів господарювання та споживачів від його порушень, зокрема від зловживання монополістичним становищем та недобросовісної конкуренції, здійснюється Антимонопольним комітетом України відповідно до його компетенції. Його структура, компетенція, організація діяльності та підзвітність визначаються Законом України "Про Антимонопольний комітет України" № 3659-12.

Що стосується податків, заборгованість більшості українських підприємств перед бюджетом і обов'язковими позабюджетними фондами – одна з основних причин фінансової кризи в державі. Така ситуація значною мірою пояснюється недоліками чинної податкової системи. Її методологічна складність, велика кількість податків, податкових ставок і пільг, нечіткість формулювання законодавчих і нормативних актів ускладнюють правильну та своєчасну сплату податків громадянами. Водночас високий рівень оподаткування разом з жорсткими штрафними санкціями за

порушення податкового законодавства призводять до швидкого зростання кредиторської заборгованості підприємств через бюджетом і зобов'язаннями: податковими фондами, проігноруючи їх кризовий стан. Таким чином, основна причина несплати — кризовий стан бізнесу підприємств промисловості та сільськогосподарства, які є основними платниками податків. Розв'язання цієї проблеми прямо пов'язане зі здійсненням антикризового менеджменту підприємства. В Україні в 1998 р. Указом Президента України "Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва" № 727/98 було запроваджено систему спрощеного оподаткування для малих підприємств. Вона може застосовуватися нарівні із звичною системою оподаткування, обліку та звітності, передбаченою законодавством, на вибір суб'єкта малого підприємства.

Про позитивні зміни у справі боротьби з банкрутством свідчить той факт, що Закон України "Про банкрутство", прийнятий у 1992 р., тепер називається "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом". Змінилися не лише назва — цей Закон встановлює умови та порядок створення відновлення платоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності — боржника, а вже потім визнання його банкрутом і застосування ліквідаційної процедури, повного або часткового задоволення вимог кредиторів. Згідно з новим Законом, зокорями щодо відновлення платоспроможності боржника, які містять план санації, можуть бути реструктуризація підприємства;

перепрофілювання виробництва, закриття нерентабельних виробництв; відстрочення чи розстрочення платежів або прощення (списання) частини боргів, про що укладається мирова угода; ліквідація дебіторської заборгованості; продаж частини майна боржника; зобов'язання іншогора про погашення боргу (частини боргу) боржника, зокрема через переведення на нього боргу (частини боргу), і його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань; виконання зобов'язань боржника власником майна боржника та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань; продаж майна боржника як цілісного майнового комплексу (для недержавних підприємств); отримання кредиту для виплати виданої допомоги працівникам боржника, які звільняються згідно з планом санації, відшкодується в першу чергу згідно зі ст. 31 цього Закону за рахунок реалізації майна боржника; збільшення працівників боржника, які не можуть бути зайняті у процесі реалізації плану санації. Виздана допомога в цьому разі виплачується за рахунок існуючого, а за його відсутності — за рахунок реалізації майна боржника чи за рахунок кредиту, одержаного для цієї мети тощо.

Варуми до уваги все значення, можна з упевненістю сказати, що важлива система антикризового регулювання в Україні постійно розвивається. Не підтверджує думку про те, що дотримання виходу з кризи, а потім і економічного зростання визначається не силою та впливом держави, а її здатністю захочувати розвиток інституційних форм, адекватних часу.

МАКРОЕКОНОМІЧНА АНТИКРИЗОВА ПОЛІТИКА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

Науковий пресві МАУН, 2001, вип. 1, с. 60–63

Щоб вивести господарство України з рубіного стану, необхідно аналізувати досвід подолання економічних криз у різних країнах світу, розглядаючи ті держави, де спочатку були безпосередньо впроваджені засоби пом'якшення наслідків кризи. Позитивного досвіду в цій сфері не так багато, тому слід розглядати певні періоди успішного подолання криз у деяких країнах. Наприклад, у США можуть окремо аналізуватися період "Великої депресії" 30-х років XX ст., коли глибока економічна криза була подолана "мозковим трестом" найближчих професійних менеджерів на чолі з президентом Ф. Рузвельтом, і період 80-х років, коли глобальну світову економічну рецесію 90-х років було попереджено виключенням механізмів "рейганоміки". У Японії, Італії та Німеччині це періоди після Другої світової війни. В Німеччині після Першої світової війни спочатку політичне економічне становище в 20-х, а потім політичне у 30-х роках завдяки політиці А. Гітлера призвело врешті-решт до Другої світової війни, після якої вже німецький народ під керівництвом канцлера К. Аденауера та федерального міністра економіки ФРН Л. Ерхарда будував "добробут для всіх". Нині таку програму проголосило й урядом України, але до конкретного заповнення її складовими подолання кризи ще дуже далеко.

Вивчаючи зарубіжний досвід подолання економічних криз, доцільно звернутися також до вітчизняного економічного генія М. Туган-Барановського, який першим у світі виклав системну теорію періодичності виникнення та подолання промислових криз ще наприкінці XIX ст. як прикладі Великої Британії.

Він запропонував повні способи подолання криз за допомогою структурно-інвестиційної та соціальної політики, спрямованої на забезпечення стабілізації та зростання виробничої сфери й поліпшення життя народу. У 1923 р. в СРСР його учнем М. Кондратьєвим було створено теорію "великих

циклів кон'юнктури". Цей видатний російський учений відкрив названі його іменем цикли, або потім набули назви "кондратьєвських довгих хвиль" або "К-хвиль", в основі початку кожної з яких знаходиться сформований не у кращий період попередньої хвилі кластер взаємодіювальних базових нововведень. Видатний австро-американський учений Й. Шумпетер, який називав М. Туган-Барановського найкращим слов'янським економістом, працюючи на території сучасної України, у Чернівцях; що належали тоді Австро-Угорській імперії, у 10-х роках XX ст. створив інноваційну теорію підприємництва, на базі якої в 30-х роках розвинула "кондратьєвську циклічну парадигму" в напрямку інноваційної теорії "довгих хвиль". Він виклав її у фундаментальному двотомнику "Ділові цикли", що вийшов у світ у 1939 р. Великий цикл кон'юнктури Й. Шумпетер розглядав як дві основні: інноваційну та імітаційну, яка була довгопривабливою за рахунок поступового заповнення пік економіки нововведеннями з певним їх удосконаленням, включаючи модернізацію виробництва.

Слід підкреслити, що М. Кондратьєв і Й. Шумпетер розглядали системну кризу як складову фазу економічного циклу, за якою настає фаза стабілізації та економічного піднесення. Індикаторами кризи на макrorівні є спад динаміки й обсягу виробництва, а також безробіття, які можуть бути підсилені невчасною монетарною політикою, що має позитивні наслідки тільки у фазі пізнього економіки. Це було підтверджено в період криз 90-х років – у 1995 р. в Мексиці, у 1997 р. в країнах Південно-Східної Азії, а також у багатьох країнах СНД у зв'язку з дефолтом 1998 р. в Росії (який загрозив і нашій Україні). До речі, у США одним із лідерів нобелівських лауреатів з економічних наук М. Фрідменом саме в часи "економічного буму" світового господарства 50–60-х років XX ст. було створено теорію "монетаризму", яка відповідає

теорії "довгих хвиль" М. Кондратьєва, за якою кризові фази припадали на 30-ті та 60-ті роки (зазначимо, що вона була прогнозована вченими ще в 1925 р.). Таким чином, економічна реальність підтвердила справдливості висновків і прогнозу лівосторонньої кондратьєвської моделі "довгих хвиль" та циклічної парадигми взагалі.

Досить символічно, що світова наукова думка згадує про М. Туган-Барановського, М. Кондратьєва та Й. Шумпетера в 40–60-ті роки, період Другої світової війни та післявоєнного економічного підйому. І тільки після валютної 1971 р. та нафтової 1973 р. кризи вона повернулася до ідей цих видатних учених-економістів, результати досліджень яких допомагають саме в період погіршення світової кон'юнктури. Через 36 років після появи докторника Й. Шумпетера, у 1975 р. вийшла у світ книга німецького економістського Т. Менша "Технологічний пат. інновації долають депресію", в якій було розкрито механізм запуску економіки у кризовий лану в останній фазі кондратьєвського циклу. Для цього він провів класифікацію інновацій, які розклав на базові, ті, що покращують період, та псевдоінновації. Саме останні мають найнижчу ефективність виробництва, яка й спричиняє промислові кризи, про періодичність яких писали вже й раніше не М. Туган-Барановський. Таким чином, розвинута західними економістами фундаментальна теорія глобальних економічних циклів М. Туган-Барановського та М. Кондратьєва на сьогодні найповніше розкриває суть системної кризи, її параметри та фактори, запобігання яким і дає змогу вище попередити й швидко подолати кризу. З чим впливає концепція антикризового управління за допомогою структурно-інноваційної політики, яка має випереджати за часом період депресії та рецесії економіки на кілька років, можливо, навіть на десятиліття.

Найуспішніше подолання кризових явищ в економіці може бути досягнуто поєднанням макротако-мікроекономічних методів антикризового управління. Це на тлі світової економічної кризи 90-х років XX ст. демонструє динаміка господарства США. Саме там ще наприкінці 70-х років на основі підрахунків А. Лаффера, за якими збільшення податків має мисли наповнення бюджету, було розроблено антикризову економічну політику, що в подальшому була названа "рейганомією". Уже на початку 80-х років у американській економіці було суттєво послаблено податковий тиск. США свідомо пішли на великий зовнішній борг, але його не прийли, як в Україні, а швидко-

ли інвестувати в найбільш інноваційні галузі економіки. Після "нафтової" кризи 1973 р. у Західній Європі практично не було створено жодного нового робочого місця, у той час як у США за цей час з'явилася більше 40 млн нових робочих місць, хоча населення там на третину менше. Якщо в період "економічного буму" 50–60-х років процент безробітних у Європі був вищим, ніж у США, то в середині 90-х років він став уніфікованим (10,8 проти 5,4 % у 1995 р.). Тому сьогоднішній програв євро американському долару пов'язаний не тільки з війною в Косово, а й з економічною ситуацією в Європі в порівнянні з США.

В Україні ж необхідно терміново розробити способи створення сучасної інфраструктури для структурної перебудови економіки на інноваційних засадах і механізм для інвестиційного регулювання процесу відтворення суспільного продукту з тим, щоб з її стабілізацією від українського відставання перейти до простого і рівноправного, яке тільки й може забезпечити стійкий розвиток народного господарства, причому з досить високими темпами його зростання.

Концепція структурної перебудови економіки має виходити з її переорієнтації не тільки на зменшення частки екологічно брудних галузей і збільшення частки наукомістких і тих, що забезпечують споживчий попит, тобто зміни в галузевій структурі, але й на гармонізацію технологічної (якісної) структури народного господарства за рахунок не зниження випуску продукції у високотехнологічних галузях (як це сталося в Україні), а підтягування до їх рівня інших виробництв, перш за все сільськогосподарського. Інвестиційні та інноваційні пріоритети за критерієм їх вибору розподіляються на дві групи, що доповнюють одна одну – гармонізацій, по-перше, технологічної, а по-друге – галузеві структури виробництва. І розпочати вихід з економічної кризи обов'язково необхідно з гармонізації технологічної структури економіки, тобто вирівнювання якісних рівнів розвитку галузей. Це потягне за собою зміни й галузеві структури народного господарства України (чим більше, що вона й так дуже змінилася в 90-х роках XX ст. повсюд в іншому напрямку за умов обвалу свавілля виробництва, темп якого неоднаковий для різних галузей). Виходити з цієї концепції необхідно визначити науково-технічні та інвестиційні пріоритети в галузях народного господарства України.

Це впливає також і на подальше дослідження закономірностей соціально-економічного розвитку

я "К-хвилля", яке працює як антишок, що великі кризи кон'юнктури, які розпочинаються на рубежі та в середині століть, по суті, дієсно неогорювані. У перших зокрема перетворень спрямовується на зміну технологічних укладів (ТУ), які за теорією, що створена на рубежі 80–90-х років XX ст. російським економістом С. Глазєвим, відповідають визначеному етапу світових рівнів галузевого розвитку, пов'язаних в єдину систему ТУ. У других відбуваються процеси, які приносять у відповідності до цих ТУ соціальні інститути, що регулюють суспільні відносини. Людьми ще не навчилися діяти в процесах, визначених в якості як кризові, так і мирні періоди. Так, зазначеної відповідності було досягнуто в середині XIX ст. через Велику буржуазну революцію 1848 р., а в середині XX ст. — через Другу світову війну. І хоча соціально-економічний генезис має еволюційний характер, течії зламів циклоїди його "К-хвилля" супроводжуються революційними подіями, аж до суспільних катастроф. Чергова з них відбувається на наших очах у формі глобальних екологічних та фінансово-економічних криз, що посилюються до того ж соціально-політичними катастрофами у різних макрорегіонах земної кулі (у Югославії, на Кавказі, у Таджикистані, Афганістані, Індонезії).

Зміни технологічного укладу та організаційної структури виробництва — фундаментальна основа всіх економічних реформ. Вона має відновити не стільки сучасному стану виробничо-економічного потенціалу України як самостійної держави, скільки перспективним можливостям створення вільної економіки, яка має бути ефективною, гнучкою, тобто здатною до реагування на динамічні зміни умов ринку й орієнтованою на задоволення потреб народного споживання. При цьому на рубежі тисячоліть принциповими є саме технологічні зміни в економіці.

Господарство України в його негативному соціально-економічному динамічному не є винятком із загальної тенденції розвитку економіки в 90-х роках, на які припав "потопний" депресивний період розвитку світової економіки у великому циклі кон'юнктури М. Кондратьєва. Наприклад, в економіці США така динаміка проявилася вже в 1990–1991 рр. Тоді промисловість за півтора року зменшила свої обсяги на 9 %, а будівництво — на 15 %. Але американська економіка вистояла, і загальному спаду виробництва валового національного продукту (ВНП) США не було. Це пов'язано із зовсім іншою структурою економіки. А саме

промисловість, сільське господарство й будівництво становить трохи більше треті у структурі ВНП США. Тому навіть зменшення обсягів їх виробництва не призвело до загальноекономічного спаду. Інші галузі, і перш за все інфраструктурні, витягнули господарство США з кризи. В українській ж економіці частки цих галузей становлять трохи більше 10 %, і вони не можуть змінити екстремально негативну тенденцію до падіння.

Із шкідливої парадигми розвитку світової економіки видно, що в США структура економіки наближається до вимог так званого постіндустріального суспільства, а в господарстві України шлях до нього треба тільки розшукати. Одним з можливих маневрів з кризи не вийти. Необхідна структурна перебудова економіки, і розпочинати вихід з економічної кризи треба з гармонізації її технологічної структури, тобто вирішенням якісних показників розвитку різних галузей, які лише в Україні відповідають світовим ТУ від II до V, що співпадають з відповідними "К-хвилями". З такою розтягнутою між II і V ТУ технологічною структурою українська економіка не зможе динамічно розвиватися навіть після фінансової стабілізації.

Таким чином, необхідна переорієнтація розвитку народного господарства України з екологічно брудних сировинних і оборонних галузей на навислих наукоємні галузі та ті, що забезпечують екологічний попит. Але цього замало. Потрібні субвенції в інфраструктуру сільського господарства та неробочі галузі АПК, які б підняли їх якісний технологічний рівень хоча б до IV ТУ, не кажучи вже про V ТУ, до якого належать розвинені країни. Це стосується перш за все автоплатів і економів в АПК, який ніяк не може нагодувати свій народ за найкращих у світі чорнозем'я. Адже Україна за рівнем життя за останні роки змістилася з групи мексиканських країн до групи країн, що розвиваються, до якої належать найбідніші африканські та південноамериканські країни. І це стосується перш за все прощальних коштів, який витягає всю заробітну платню вітчизняних виробників і в середньому по Україні вже злизилося до межі виживання народу. Гармонізація якісної (технологічної) структури української економіки відбувається, але не за рахунок підтягування відсталіх виробництв до рівня розвитку високотехнологічних галузей, а за рахунок збільшення випуску продукції саме в останніх. Зрозуміло, що за несприятливого інвестиційного клімату й суттєвого зменшення інвестиційної активності, яка

забезпечує тільки зовужене відтворення суспільного продукту, важко сподіватися на щось краще.

Але все ж виходити з економічної кризи необхідно, незважаючи на великий експансіонізм економіки, так і інвестиційний спад. До речі, Іспанська економіка мала в 1992 р. спад інвестиційної активності, який у будівництві дорівнював 80 %. Навіть в Україні не було такого щільного темпу спаду. А до нього після смерті Жульєндо Б. Франко і відкриття монархії в 1975 р. економіка Іспанії була однією з найдинамічніших у Європі кінця 70-80-х років. У чому-сь подібній політичній та економічній ситуації в Україні близька до іспанської на початку 80-х років. Адже ми жили в посттоталітарній країні з латом щодо Іспанії досі на одне два десятиліття. Тому не США чи Японія, а саме Іспанія могла б розглядатися як своєрідний європейський еталон значущої інноваційної та інвестиційної пріоритетів в економіці України, тим більше що вони дуже близькі як до перипетересних проблем, які необхідно вирішувати нині в нашій

економіці, так і за ступенем розвитку галузей, які є пріоритетними за науково-технологічними критеріями. Такими в 90-х роках в Іспанії були нові матеріали, інформаційні технології та засоби зв'язку, біотехнології, мікроелектроніка, космічні дослідження, технології харчової промисловості, виробництва медичного обладнання та ліків.

Загальновідомі успіхи України в розробці нових матеріалів і технологій освоєння космосу. До них за рівнем відповідності сучасним високим технологіям слід додати літасо- та суднобудування. Водночас Україна дуже відстала в упровадженні біотехнологій і сучасних технологій переробки галузей харчової та легкої промисловості, а також інформаційних технологій, хоча й має в Києві відомий Інститут кібернетики, створений видатним ученим І. Глушковиєм. Таким чином, саме концепція збереження вже впроваджених високіх технологій і підтягування до їх рівня відсталих виробництва відповідає сучасному етапу розвитку економіки України.

И. В. ПЕДІНІ, д-р экон. наук, проф.

В. В. РЫЖОВ, И. П. ЧАСТОКОЛЕНКО,

А. С. ЧЕРЕДНИЧЕНКО, аспирант

(Национальный технический университет Украины "Киевский политехнический институт")

АНТИКРИЗИСНЫЕ РЕШЕНИЯ В ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКЕ: СОДЕРЖАНИЕ И ВЗАИМОСВЯЗЬ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 1, с. 64–71

Современный кризис в экономических странах СНГ, включая Украину, носит системный характер и проявляется одновременно во многих взаимосвязанных отраслях. Самыми уязвимыми оказались капиталоемкие базовые отрасли промышленности, к которым принадлежит и электроэнергетика. Наиболее характерная особенность энергетического комплекса – катастрофический явнок основных производственных фондов (ОПФ), который усугубляется недопустимо большим объемом валютных инвентарей [3; 5; 12]. Поэтому основной проблемой в преодолении последствий кризиса в настоящее время является создание условий для максимально широкого обновления ОПФ электроэнергетики.

Инвестиционная проблема – важнейшая с точки зрения преодоления экономического кризиса в любой отрасли. Ее можно решать на основе комплексной реализации систем стабилизационных решений (СтР). При этом необходимо учитывать, что влияние СтР в общем случае двойственно: либо оно уменьшает потребность в инвестированном капитале (ИК), либо увеличивает объем ИК в тех или иных источниках [1; 9]. Возможен и совместный эффект за счет одного и того же СтР. Как показано на рис. 1, может быть достаточно много различных СтР. Координаты территориально-производственной дифференциации СтР имеют следующее содержание: Г – общегосударственный уровень, Р – региональный, О – отраслевой, Л – промышленное обеспечение функционирования систем энергетики (СЭ), П – нормативно-правовое регулирование функционирования отраслей народного хозяйства, III – энергопотребляющие отрасли (ЭО).

При комплексной реализации взаимосвязанных СтР можно получить большой эффект с точки зрения отдачи на вложенный капитал и возможности накопления собственных финансовых

средств, чем в случае изолированной реализации отдельных СтР. В случае реализации предшествующего из взаимосвязанных СтР потребность в ИК для реализации последующего решения может сократиться за счет расходов. Применительно к электроэнергетике, например, изолированная реализация СтР типа О2 в части сооружения малеренных энергоисточников без предварительной реализации СтР типа Р1 в части обеспечения действующих газо-мазутных энергоблоков проектным топливом обусловит более высокий спрос на ИК для осуществления О2. За счет этого уменьшится в эффекте СтР типов О6 и О8, что, в свою очередь, создаст менее благоприятные условия для реализации СтР типов О1–О5 и т. п. Поэтому систему СтР следует рассматривать как способ активизации возможных инвестиционных ресурсов (ИР), под которыми подразумевается не только инвестиционный капитал, но и условия, которые обеспечивают его накопление, повышение эффективности его использования, а также сокращение спроса на него. Поэтому инвестиционные ресурсы подразделяют на прямые (источники инвестиционного капитала) и косвенные – организационно-технические, социально-экономические и даже политические решения.

Косвенные ИР весьма разнообразны по характеру форм их реализации, затратам на реализацию, срокам осуществления и характеру влияния на составляющие ИП. В предлагаемой классификации они подразделяются на 6 основных групп организационные меры: нейтрализация взаимной задолженности и платежей; совершенствование организационных структур управления организацией коммерческого взаимодействия; инвестирование наиболее эффективных технологий производства энергии; применение рациональных схем привлечения заемных финансовых средств; энерго- и ресурсосбережение; создание необходимых

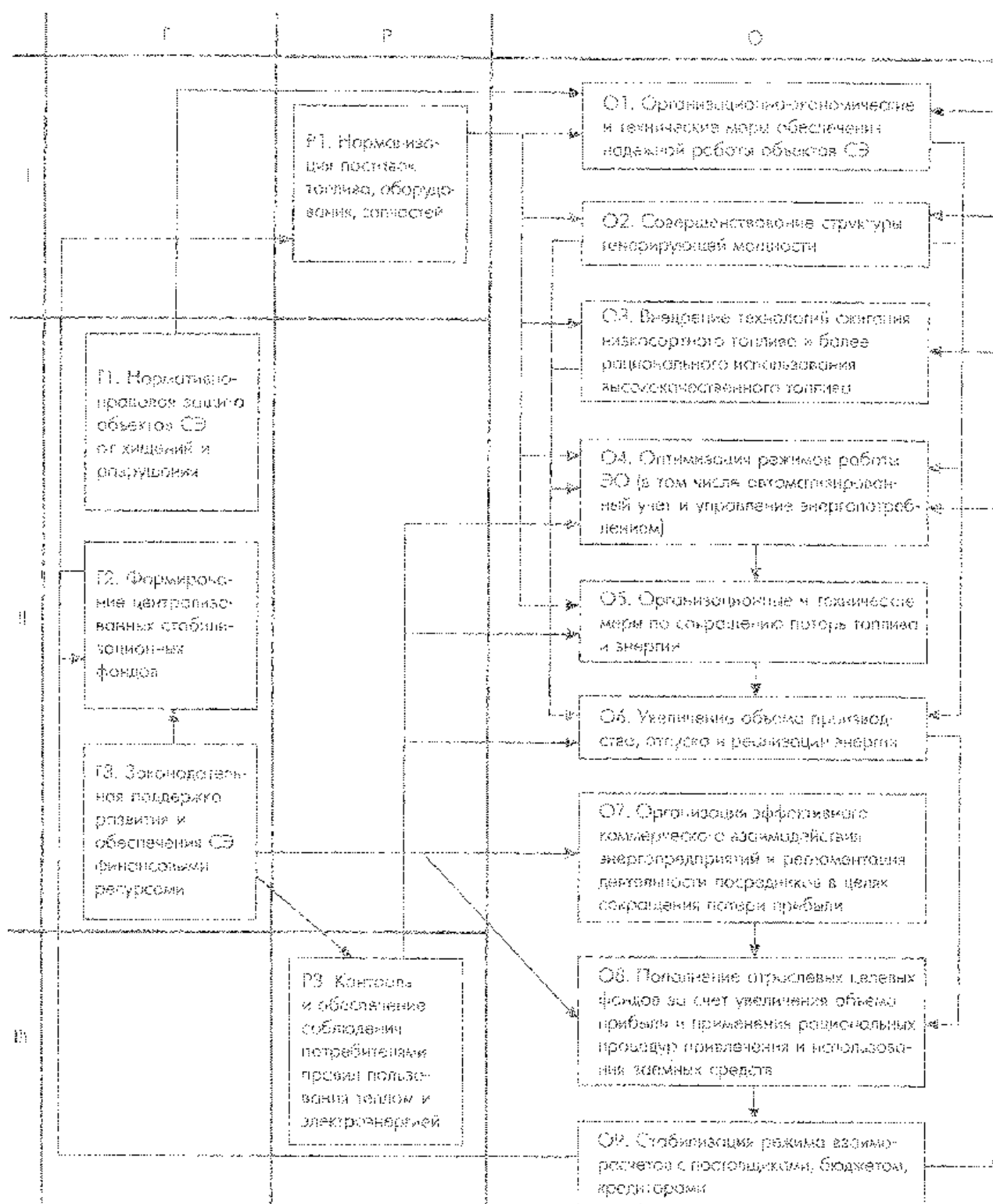


Рис. 1. Взаимосвязь стабилизационных решений

стабилизационных функций. Каждое из указанных направлений объединяет комплекс в общем случае достаточно разнообразных форм реализации СТР, более или менее взаимосвязанных [1; 9].

Основной отличительной особенностью косвенных ИР является то, что они объединяют организационно-технические, экономические и нормативно-правовые решения, реализация которых может способствовать либо сокращению потребности в ИК, либо приросту ИК в тех или иных источниках. Следовательно, в качестве меры эффективности действий по реализации косвенных ИР может рассматриваться величина инвестиционного потенциала (ИП) стабилизационных решений — численной меры предельно возможного улучшения инвестиционного обеспечения, достигаемого реализацией СТР (или их комплекса). Содержание ИР всех групп, кроме первой, и подход к оценке ИП подробно изложены в [4; 10]. Поэтому ниже рассмотрены лишь некоторые аспекты ИР, относящиеся к организационным мерам нейтрализации взаимной задолженности и неплатежей.

Данное направление объединяет применение организационных финансовых инструментов, которые дают возможность без привлечения крупных финансовых ресурсов для собственной реализации ликвидировать острый дефицит оборотных средств у субъектов хозяйственной деятельности и сократить расходы на обслуживание кредитов (включая коммерческие). К таким инструментам относятся взаимозачет, вексели, создание рынка ценных бумаг, использование услуг посредников и "договорного смурла" в сочетании с адресной продажей готовой продукции и т. п. Применение векселей дало возможность частично сократить кредиторскую задолженность в расчетах за электроэнергию и топливо. Но в целом чрезмерное использование безналичных форм расчета в условиях продолжающегося падения платежеспособного спроса может обеспечить лишь частичный результат и не в состоянии создать предпосылки для радикального улучшения финансового состояния промышленности.

При подготовке решений, направленных как на устранение последствий неплатежей, так и на подавление причин, обуславливающих образование взаимной задолженности, необходимо учитывать взаимосвязь причин и следствий, их взаимную относительность, а также специфику разных форм задолженности и различия в условиях их возникновения и ликвидации.

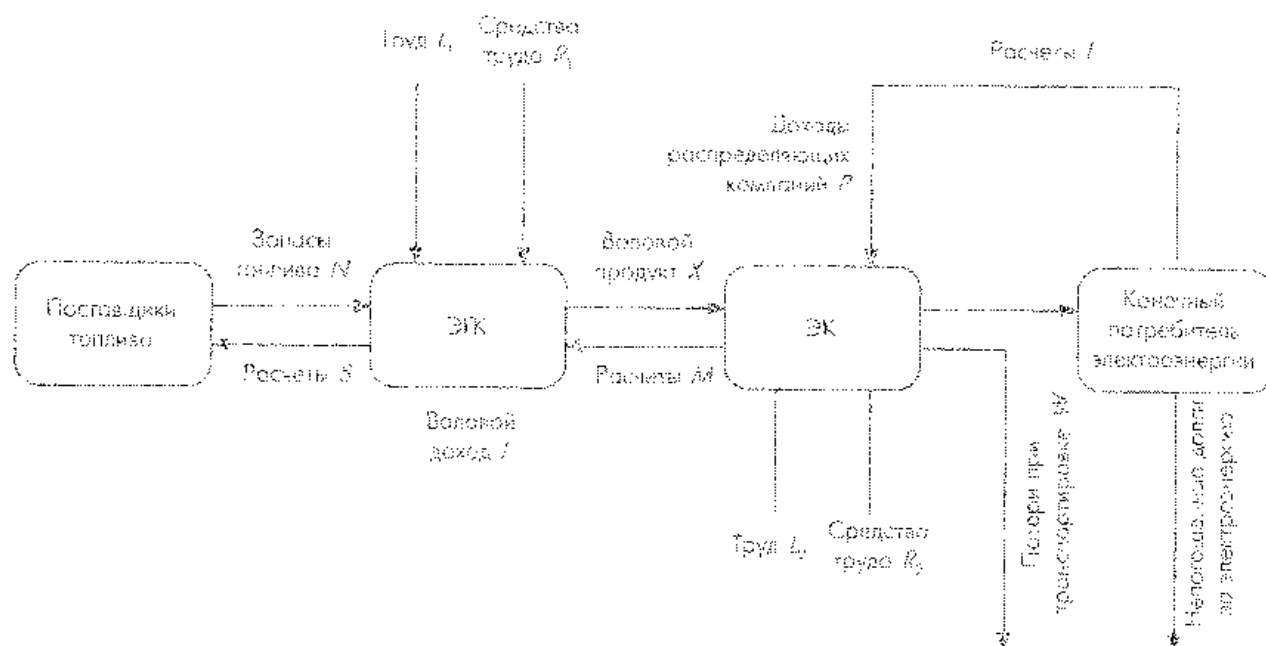
Реализация такой аналитической функции возможна лишь на базе соответствующей системы

мониторинга процессов образования задолженности (МПОЗ), которая обеспечивает текущий контроль результатов финансовых расчетов между субъектами энергорынка всех типов, прогнозирование возможного развития финансовой ситуации и в конечном счете информационно-аналитическую поддержку решений, направленных на ликвидацию или предупреждение тех или иных видов задолженности. В такой системе необходимо предусматривать также хотя бы укрупненную оценку возможных последствий задолженности в сфере основного производства, поскольку именно от его состояния в решающей степени зависят возможности эффективного функционирования энергетического рынка в целом.

Содержание данной функции, реализуемой на основе однопредметной макроэкономической модели производства товарной продукции и расчетов за нее, представлено на рис. 2 [13]. При этом в верхней части рисунка показана схема взаимодействия субъектов энергорынка с расшифровкой используемых показателей, а в нижней — результат преобразования исходных соотношений, характеризующих движение продукции и платежей. На рис. 3а показан пример зависимости налоговой продукции (в данном случае реализуемой электроэнергии) от величины взаимной задолженности X в качественном виде, а на рис. 3б — конкретный пример такой зависимости, полученной по данным НК "Укрэнерго" за 1998–1999 гг.

Из графика видно, что ситуация с расчетами в 1999 г. несколько улучшилась по сравнению с 1998 г., хотя в целом задолженность за потребленную электроэнергию продолжает увеличиваться. Полное погашение потребителями существовавшей на конец 1999 г. задолженности в размере 6652,5 млн грн дало бы ЭЭК возможность дополнительно получить 1663,0 млн грн, которые могли быть направлены на расчеты с поставщиками топлива, обновление ОПФ и выплату персоналу отрасли зарплат. В целом же из рис. 3 видно, что ситуация в отрасли пока еще контролируема. Опасность массовых банкротств предприятий настигает при равенстве товарного отпуска продукции ЭЭК величине задолженности потребителей за электроэнергию. При сохранении прежних темпов роста кредиторской задолженности потребителей такая ситуация может стать реальностью уже через 5–7 лет.

Не менее важна функция МПОЗ — текущий контроль уровня ряда показателей, приведенных в таблице и заимствованных из соответствующих нормативных документов [8; 13]. Отмеченные показатели рассматриваются в качестве индикато-



ЭГК — энергогенерирующая компания
 ЭК — энергоснабжающая компания

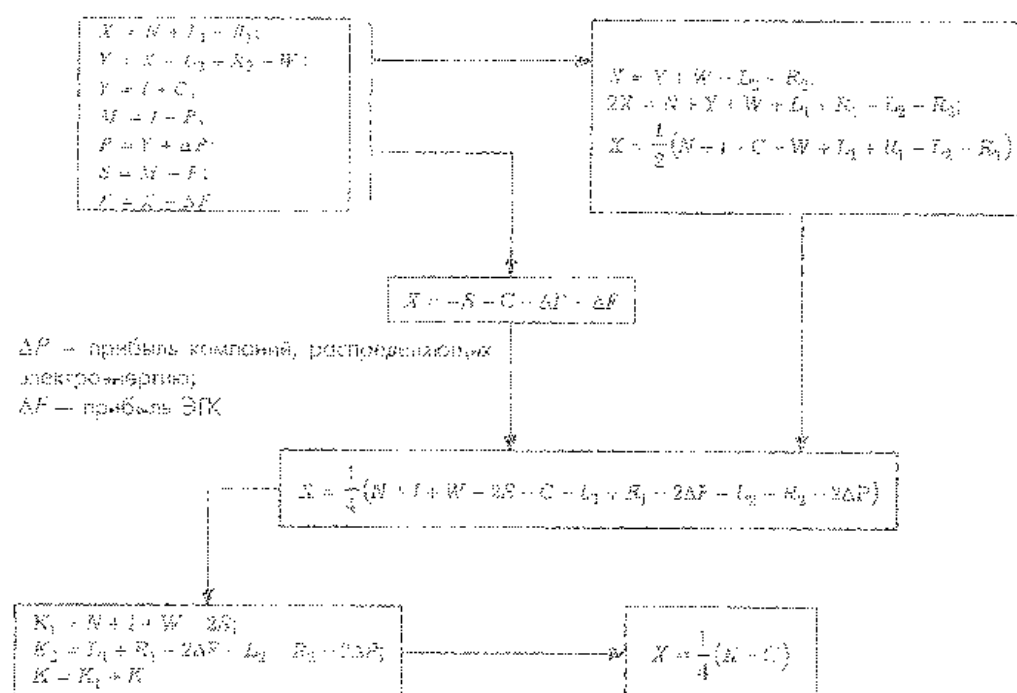


Рис. 2. Структура одноуравненной модели энергетической отрасли

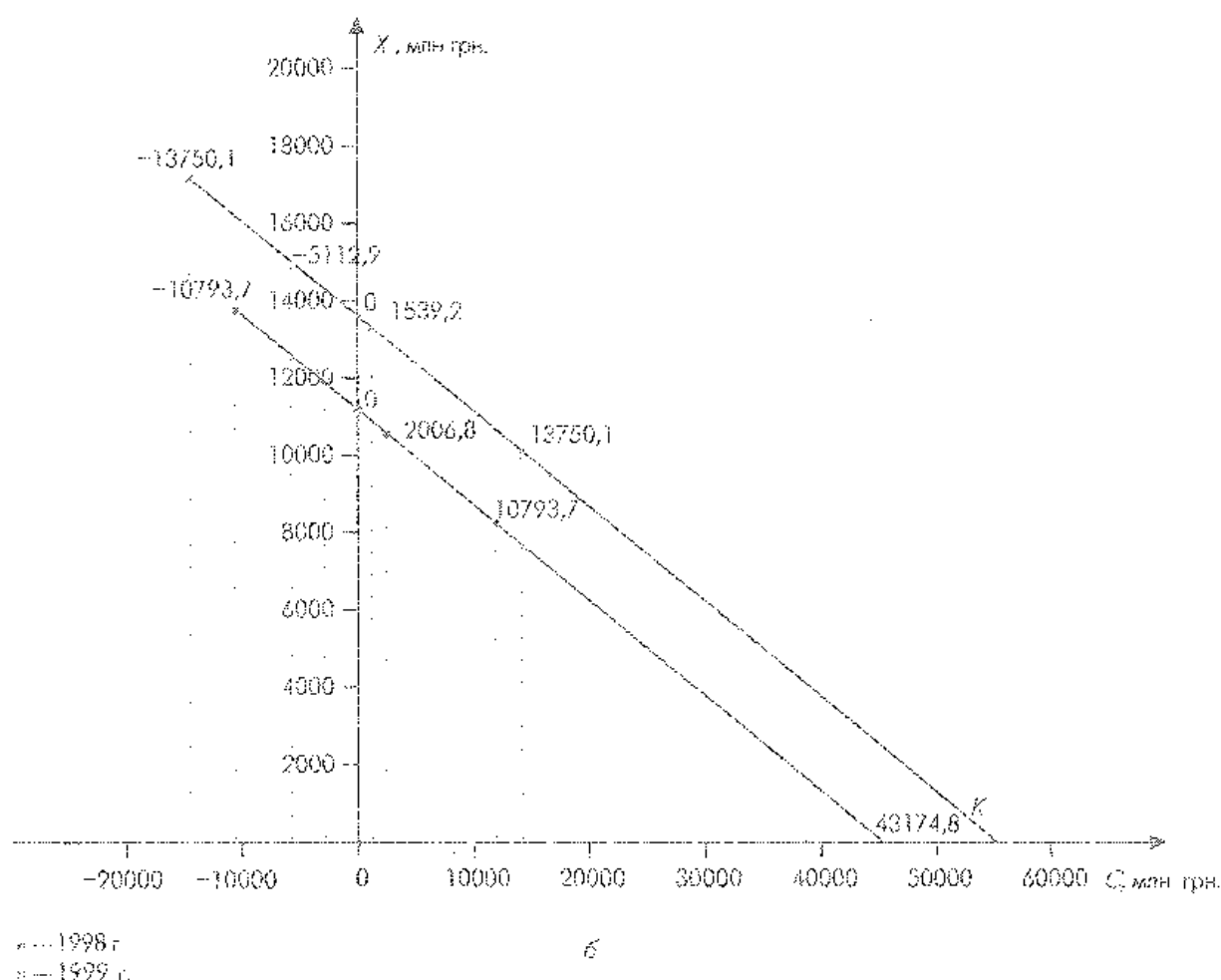
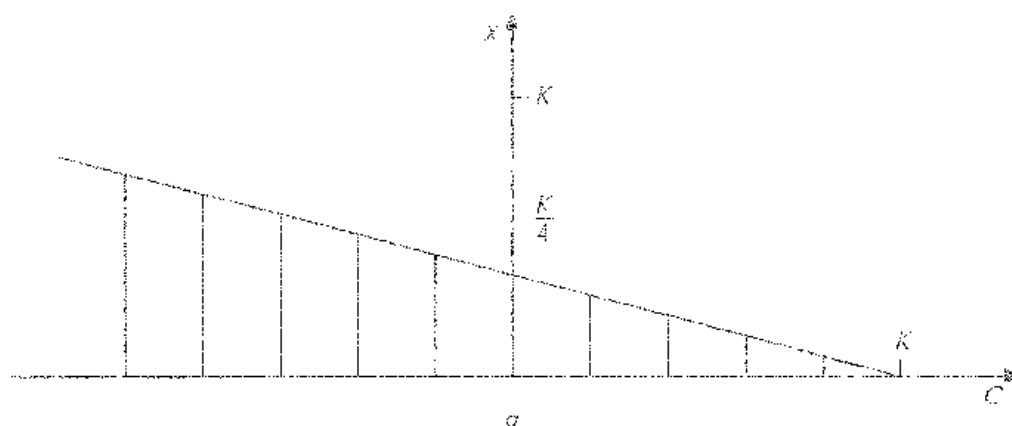


Рис. 3. Зависимости отпусков электроэнергии ЭЕК от величины задолженности потребителей

роз угрозы банкротства отдельных предприятий. Их нужно учитывать в процессе подготовки решений, ориентированных на укрепление финансового состояния этих предприятий.

Объектом контроля в данной системе мониторинга является задолженность, которая имеет такие формы:

- взаимная задолженность (кредиторская и дебиторская) между предприятиями энергетика и других отраслей;
- задолженность предприятий бюджету;
- задолженность бюджета предприятиям;
- задолженность по кредитам (погашение кредитов, выплата процентов и штрафные санкции).

Сравнительная оценка текущих расчетов основных финансово-экономических показателей

Коэффициенты, применяемые в России	Формулы расчета	Нормативное значение в России / в Украине	Коэффициенты, применяемые в Украине	Формулы расчета
Общий коэффициент покрытия	Отношение текущих активов к текущим обязательствам (коэффициент покрытия): баланс (стр. 290 — стр. 244) / стр. 690	$\geq 2 / \geq 1$	Коэффициент покрытия	Баланс (стр. 150 + стр. 320 — стр. 120) / стр. 750
Коэффициент текущей ликвидности	Отношение оборотных средств в запасах, запасах и других активах к срочным обязательствам: баланс (стр. 290 — стр. 244) / (стр. 690 — стр. 640 — стр. 650 — стр. 660)	$\geq 2 / -$	—	—
Коэффициент обеспе- ченности собственны- ми оборотными средствами	Отношение собственных оборотных средств к оборот- ным средствам в запасах, запасах и других активах: баланс (стр. 490 — стр. 190 — стр. 390 — стр. 244 — стр. 590) / (стр. 290 — стр. 244)	$\geq 0,1 / \geq 0,1$	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Баланс (стр. 495 — стр. 450 — стр. 455 — стр. 460 — стр. 465 — стр. 070) / (стр. 150 + стр. 320)
Коэффициент восстано- вления (уровня) платежеспособности	Отношение розничного коэффициента текущей ликвидности к нормативному	$\geq 1 / -$	—	—
Коэффициент быстрой ликвидности	Отношение быстроплатежных активов к текущим обяза- тельствам: баланс (стр. 240 + стр. 250 + стр. 260) / (стр. 610 — + стр. 620 + стр. 630 + + стр. 670)	$\geq 1 / -$	—	—
Коэффициент абсолютной ликвидности	Отношение денежных и приравненных к ним средств к текущим обязательствам: баланс (стр. 250 + стр. 260) / (стр. 610 + стр. 620 + + стр. 630 + стр. 670)	$\geq 0,2 / \geq 0,2$	Коэффициент абсолютной ликвидности	Баланс (стр. 250 + стр. 260 + стр. 270 + стр. 280 + стр. 290) / стр. 750
—	—	— / $\geq 0,1$	Коэффициент автономии	Отношение общей суммы собственных средств к итогам баланса: баланс, стр. 495 / стр. 320
—	—	— / ≥ 1	Коэффициент финансовой стабильности	Отношение собственных и заемных средств: баланс, стр. 495 / (стр. 330 + стр. 750)

Речь идет о дифференциации юридических лиц, поскольку такие ее факторы, как, например, задолжен-
ность по зарплате, содержится в составе дол-
гов групп а) и в). Приведенная дифференциация
не претендует на исчерпывающую полноту и яв-
ляется укрупненной. Каждая из приведенных
выше групп имеет свою дифференциацию.

Долги, относящиеся к группам а) и в), в общем
случае находятся во взаимосвязи как между со-
бой, так и с множеством других факторов: состо-
янием производства, налогообложением, тариф-
ной и социальной политикой, уровнем норматив-
но-правового регулирования производственно-хо-
зяйственной деятельности и пр.

Особое внимание следует обращать на объективность оценки кредиторской и дебиторской задолженности, используя при этом соотношения и рекомендации [6; 13] для нахождения ее реальной стоимости с учетом динамики во времени. Это необходимо как для корректной оценки финансовой состоятельности предприятий, так и с точки зрения выбора вариантов решений, направленных на подавление причин обнуления задолженности. При этом необходимо учитывать, что задолженность обоих видов формируется не мгновенно, а во времени, поэтому она определяется с учетом модели разветвления данного процесса во времени.

Состав информации в базе данных системы МПОЗ должен быть достаточно подробным учитывать такие факторы:

- результаты производственно-хозяйственной деятельности каждого из субъектов энергетического рынка (структуру затрат, состав и объемы выпуска продукции, динамику во времени результатов производственной или другой деятельности, а также соответствующих затрат);
- структуру и численные характеристики балансов экономических субъектов, действующих в сфере энергетического рынка, с учетом динамики соответствующих показателей;
- временные характеристики субъектов энергетического рынка, позволяющие оценить влияние отдельных СПР на продолжительность циклов взаиморасчета, что необходимо для последующей их дифференциации с точки зрения финансовой и деловой надежности;
- данные о характеристиках системы нормативно-правовой регламентации деятельности экономических субъектов и тенденциях развития нормативной базы.

Для решения рассматриваемой задачи можно использовать информационно-вычислительные средства, дающие возможность формализовать описание соответствующих процессов во времени. Наиболее приемлемой является система ситуационных моделей, обеспечивающих комплексное описание временной динамики рассмотренных процессов технического и организационно-экономического содержания, как это делается, например, применительно к процессам деградации энергооборудования. Система ситуационных моделей дополняется комплексом оценочных моделей, позволяющих производить оценку текущих интервальных значений показателей процесса образования (или ликвидации) нештатных ситуаций. Система ситуационных моделей вместе с необходимыми

комплексом автоматизированных информационных моделей должна обеспечивать не только отслеживание, моделирование и оценку численных показателей рассматриваемых процессов, но и (что самое важное) прогнозирование с заданной заблаговременностью возможных результатов применения тех или иных вариантов схем взаиморасчетов, которые в общем случае могут быть комбинированными.

Такая система должна быть открытой для доступа любого из субъектов энергетического рынка прежде всего по причине существования их тесной взаимосвязи как в технологической, так и в финансово-организационной сфере. Любой из взаимодействующих в сфере энергетического рынка СПР должен иметь возможность пользоваться информацией, концентрируемой в базе данных такой системы в объеме, достаточном для поддержания как собственной стабильности, так и стабильности взаимодействующих с ним других СПР. Конечно, содержание такой системы и обеспечение ее надежного функционирования должны поддерживаться заинтересованными СПР в форме соответствующих отчислений.

Итак, преодоление кризисного состояния электроэнергетики возможно лишь на основе комплексной взаимосогласованной реализации всех возможных инвестиционных ресурсов. При этом следует на первом этапе обеспечить максимально возможное сокращение объема взаимной задолженности между субъектами хозяйствования, взаимодействующих на энергетическом рынке.



Литература

1. Билько О. В. Моделирование инвестиционного потенциала интегрированных систем в энергетике // Наукові вісті НТУУ "КПІ". — 2000. — № 2. — С. 113–122.
2. Голубин Е. В. Определение объектов финансирования энергоэффективных проектов с участием фонда энергобережения // Мастер. семинара "Инвестиционные ресурсы для стабилизации функционирования систем энергетик". — К.: Знання, 1996. — Ч. 1. — С. 89–98.
3. Голуб Р. Р., Сметилин А. Д., Тюрингер Х. Развитие энергетического рынка Украины // Тез. докл. семинара "Инвестиционные ресурсы для стабилизации функционирования систем энергетик". — К.: Знання, 1996. — Ч. 2. — С. 4–12.
4. Дзюбин Т. В., Иллевич Н. И., Лесных В. В. Исследование взаимосвязи уровня надежности и эффективности

строопанан на примере газотранспортной системы // Методические вопросы исследования больших систем энергетики. — СПб.: ПЭИПК, 1997. — Вып. 47. — С. 215–223.

5. *Електроенергетика України: сучасний стан, проблеми та перспективи*: Інформ.-аналіт. доп. — К.: Наукосвітська спілка енергетики та електротехніки України, 1999. — 99 с.

6. *Клишбаба В. И., Миканина О. В.* Методика определения рентабельности дебиторской задолженности // Экономика и финансы электроэнергетики. — 2000. — № 4. — С. 157–165.

7. *Лесных А. А.* Подходы и методы в задаче выявления ущерба от аварий на объектах энергетики // Методические вопросы исследования надежности больших систем энергетики. — Мурманск: КНЦ, 1996. — С. 92–97.

8. *Надин И. В., Рыков В. В., Черодинича А. С.* Моделирование и оценка вариантов организации финансовых расчетов в энергетическом рынке. — К.: Знання, 2000. — 57 с.

9. *Надин И. В.* Активизация инвестиционных ресурсов — необходимое условие преодоления экономической кризиса // Научный журнал НТГУ «КПИ». — 1997. — № 1. — С. 95–100.

10. *О возможностях развития энергетики Украины* / Ю. А. Банников, Р. А. Абулбегоров и др. // Энергетика: экономика, технологии, экология. — 2000. — № 1. — С. 4–9.

11. *Программа "Состояние энергетики Украины". Проблемы и возможности* / Ю. А. Банников, Р. А. Абулбегоров, Г. Г. Очастиный, Е. Д. Домашев // Матер. семинара "Инвестиционные проекты в электроэнергетике Украины". — К.: Знання, 1997. — С. 18–41.

12. *Федотов И. А., Грифонов В. В.* Анализ современного состояния оборудования электростанций России // Доклад семинара "Инвестиционные ресурсы для стабилизации функционирования систем энергетики". — К.: Знання, 1996. — Ч. 2. — С. 6–13.

13. *Финансовое укрепление фирмой* / В. И. Терехин, С. В. Моисеев, Д. В. Терехин, С. Н. Цыганков, Поц ред. В. И. Терехина. — М.: Экономика, 1998. — 350 с.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*А. Д. ЧЕРНІВСЬКИЙ, д-р філософії, проф.
(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)*

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Науковий вісник МАУП, 2001, вип. I, с. 72–73

Наприкінці 80-х років в Україні виявлялися такі основні кризові явища:

- криза управління;
- спад виробництва внаслідок гіпертрофованого розвитку військово-промислового комплексу (ВПК);
- кредитно-фінансова криза;
- енергетична криза.

Криза управління виникла ще у 20-х роках, коли була знищена управлінська еліта, не згодна з ідеалами комуністичного суспільства. Російська наднаціональна хемія у 1917–1920 рр. виготовляла, за оцінкою сучасних істориків, близько 4 млн осіб — керівників підприємств, вчених, інтелігентів; близько 2,5 млн осіб з еліти колишньої Російської імперії емігрували до 1921 р. Під час впровадження нової економічної політики за ініціативи В. Леніна з 1921 р. було знищено кілька мільйонів приватних власників, які були фізично знищені більшовиками до кінця 20-х років. Таким чином, знов створена держава — Союз Радянських Соціалістичних Республік — з початку 20-х років мала мізерну кількість управлінців в усіх сферах господарства. Всі зусилля більшовиків спрямували на створення партійної еліти та мережі партійних організацій. Наприкінці 80-х років в СРСР функціонувало 16 вищих партійних шкіл, більше десяти військо-

вих академій, 2 школи комсомольського руху, школа підготовки функціонерів профспілкового руху, кілька сот вищих навчальних закладів, які готували спеціалістів для окремих галузей, проте не було жодного вищого навчального закладу для підготовки управлінців. В СРСР була створена тоталітарна система управління, де рішення приймала одна особа — Генеральний секретар ЦК КПРС, або кілька осіб зі складу Політбюро ЦК КПРС. Фактично 280 млн жителів СРСР були лише виконавцями рішень партійної верхівки. Наприклад, у США на 260 млн жителів припадає 20 млн господарюючих суб'єктів, які приймають рішення з усіх напрямків своєї діяльності самостійно. З початку 30-х років у США десятки вищих навчальних закладів готували щорічно десятки тисяч управлінців.

У СРСР з кінця 20-х років послідовно знищувались селянські приватні господарства, які були в той час основою економіки держави. У Каркому Кодексі СРСР була стаття, яка передбачала фізичне знищення або багаторічне ув'язнення за створення приватних підприємств (так званих нехві). Таким чином, на початку 90-х років в Україні в умовах створення незалежної держави та формування ринкових відносин проявився дефіцит управлінців, які були б обізнані щодо сучасних технологій і методів управління.

Встановлено, що кількість управлінь в розвинутих країнах досягає 6-7 % чисельності всіх жителів. Отже, першим стратегічним напрямом щодо розв'язання управлінської кризи в Україні є підготовка близько 3,5 млн управлінь, які б володіли сучасними методами і технологіями управління.

Дослідники вважають, що в СРСР у ВПК було задіано до 90 % підприємств. У розвинених країнах на підприємствах ВПК були впроваджені такувані подвійні технології, які давали змогу виробляти продукцію для потреб населення та потреб ВПК. Водночас більшість підприємств України виробляли продукцію тільки для потреб ВПК. Внаслідок рапків збуту військової продукції підприємства ВПК збанкрутували. Другим стратегічним напрямом антикризового управління в Україні є визначення частини ринку збуту продукції ВПК, освоєння передових технологій, глибока реструктуризація підприємств ВПК.

Кредитно-фінансова криза виникла в СРСР з початку 30-х років після того, як білоризований уряд демонтував грошову систему, що базувалася на валютних медалях того часу — золоті та срібні, та впровадив пасерою банківські і мідно-нікелеві монети. З того часу почалися інфляційні процеси, які проявлялися у формі дефіциту товарів і продовольства. Радянський уряд провів грошові реформи у 1937, 1947, 1961 р.; у 1987 р. була проведена "пензівська" реформа з введенням і заміною 100 та 50-карбованцевих купюр. Наприкінці 80-х років у СРСР на 1 карбованець зарплатні плати виплачувалося товарів всього на 13 копійок, тобто прихована інфляція становила понад 700 %. Наконичення населення складали понад 200 млрд карбованців. Ці гроші знаходилися у державному Ощадбанку і використовувалися урядом СРСР для фінансування капітального будівництва. Після розпаду СРСР незалежні держави, які виникли на своїх історичних територіях, почали створювати власну грошову систему. В Україні в перехідний період тимчасово функціонували купюро-карбованці, які були замінені в 1996 р. грошовою одиницею — гривнею. За період функціонування тимчасової валюти населення та підприємств України якочинили значні кошти в іноземній валюті (переважно у доларах США), яка паралельно використовується в економіці України як платіжний засіб. Згідно з оцінками фахівців, населення України тримає в руках до 20 млрд дол., близько 10 млрд грн та близько 20 млрд дол. вкладів в іноземних банках. Уряди України протягом останніх десяти років не спробували створити сучасну банківську систему, яка б акумулювала всі ці кошти населення і підприємств та залучала їх до інвестування в економіку. Наприкінці 2006 р. в Україні функціонувало всього

152 комерційних банки, водночас Німеччина має понад 4000 комерційних банків. З огляду на кредитно-фінансову кризу лежить невдоволення населення та підприємств до вітчизняних банків. Для подолання кредитно-фінансової кризи в Україні та залучення коштів потенційних внутрішніх інвесторів треба створити сучасну банківську систему з незалежних комерційних банків, іноземних банків і кредитних спілок. Це третій стратегічний напрям в Україні. Щоб відновити довіру населення до банків, потрібно похитати зберігати банківську таємницю, тобто зборонити органам державної влади вимагати у банків будь-яку інформацію щодо наявності та руку коштів вкладників.

Енергетична криза в Україні зумовлена передусім наявністю застарілих технологій використання енергоресурсів. За десятиріччя самозолонії СРСР, наявності вистяжних запасів нафти і газу підприємства не виробляли енергозберігаючі технології, як це зробили розвинені країни в 70-х роках. Підприємства України витрачають в 3-6 разів більше енергоресурсів на виготовлення однієї продукції порівняно з розвиненими країнами Європи. Унаслідок цього Україна потрапила в залежність від Російської Федерації — монополіста постачальника енергоресурсів. Впродовж останнього десятиріччя Російська Федерація одержала багато українських підприємств з інфраструктурою в обмін на енергоресурси. Вже зараз створилася ситуація, за якої Україна може втратити економічну і політичну незалежність.

Четвертим стратегічним напрямом антикризового управління є подолання енергетичної кризи. У зв'язку з цим необхідно здійснити наступні заходи:

- впровадження енергозберігаючих технологій і зменшення обсягів імпорту нафтичних ресурсів з Російської Федерації;

- диверсифікація джерел імпорту нафти і природного газу в Каспійському регіоні, з промислів Норвегії (через Польщу);

- оптимізація паливно-енергетичної бази країни із значним зменшенням частки природного газу, що надходить з Російської Федерації;

- використання пожебавасових паливно-енергетичних ресурсів: малих родовищ газу, шланного металу, вторинних і місцевих ресурсів, що заміняють природний газ.

Ці заходи можна впровадити за умови консолідації всіх верств населення, підприємств і організацій різних форм власності. Для цього необхідно створити національну антикризову програму, в якій були б викладені стратегічні напрями і тактика розв'язання існуючих проблем. Всі зазначені кризові явища тісно пов'язані між собою та іншими чинниками і вимагають комплексного вирішення.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ — ОСНОВА ПЕРЕДКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У КАПІТАЛЬНОМУ БУДІВНИЦТВІ

Науковий проєкт МАНУ, 2001, вип. I, с. 74–77

Світовий досвід антикризового управління свідчить, що в його основі лежать інновації в усіх сферах людської діяльності. Рушійною силою запровадження інновацій є інвестиційна діяльність, важливу роль в якій відіграє капітальне будівництво. А. Черниський у праці "Антикризове управління" наглядно показав економічні показники США після кризи 1929–1933 рр: рушійною силою економічної реформи в США стали приватні внутрішні інвестиції у розмірі 13,4 млрд дол., які дозволили довести ВВП до 96,6 % від рівня 1929 р. Дослідження, які було проведено протягом останнього десятиліття, показали, що населення України має "на руках" інноваційної валюти на суму близько 20 млрд дол., заощаджень в іноземних банках – 10–20 млрд дол. і національної валюти на суму близько 10 млрд грн, що знаходиться в обігу поза банківською сферою України.

Активна інвестиційна діяльність дає можливість розширеного відтворення основних фондів, запровадження досягнень науково-технічного прогресу і впровадження їх найбільш ефективним методом подолання кризових явищ. На сучасному етапі розвитку економіки в Україні ефективність інвестиційної діяльності залежить від стану внутрішнього фінансово-кредитного ринку. Економічне піднесення і подолання кризових явищ може бути досягнуто насамперед шляхом створення національного ринку капіталів. Сьогодні гостро постає проблема активізації господарської діяльності. Цю проблему можна розв'язати на основі фінансової стабілізації, залучення заощаджень населення і господарюючих суб'єктів, інвестування їх в економіку.

Нині підприємці в Україні не довіряють банківській системі, котра перетворилася на джерело інформації для державної податкової адміністрації та служби безпеки України. Протягом останніх 10 років в Україні створено лише 152 комерційних банки, які змогли акумулювати всього кілька

відсотків грошових ресурсів населення. Наприклад, у Німеччині функціонує 4500 комерційних банків та їх відділень, які обслуговують близько 4 млн господарюючих суб'єктів ринкової економіки, у тому числі близько 3,5 млн малих підприємств.

Таким чином, першим стратегічним завданням передкризового управління в Україні є створення, за зразком економічно розвинених держав Європейського Союзу, сучасної банківської структури, яка складалася б з 2500–3000 комерційних банків, що акумулювали б кошти приватних вкладників для подальшого їх інвестування. Позитивний досвід у цьому напрямі має акціонерний банк "Аркада".

В Україні до 90-х років спостерігалися стабільні державні капітальні вкладення у будівництво промислових об'єктів, житла і об'єктів соціально-культурного призначення. Однак реальні капітальні вкладення з кожним роком зменшувалися через грошову інфляцію. Структура капітального будівництва залишалася інертною, орієнтованою на користь промислових об'єктів: велика частина капітальних вкладень була спрямована на спорудження промислових підприємств. Наприклад, на початку 90-х років Україна мала в 2,5 рази більше промислових підприємств, ніж така високорозвинена країна, як Німеччина. Кількість невикористаних об'єктів зростала з року в рік, і на початку 90-х років їх було понад 50 тис. Водночас кількість житлової площі на одного мешканця у містах складала приблизно 9 м², а в цілому по Україні з урахуванням сільських районів – 15 м². В європейських країнах цей показник складає в середньому 45 м² на одного мешканця. Крім того, в Україні значна частина житла не відповідає світовим стандартам: за теплотехнічними даними будинки з бетонних панелей потребували більших експлуатаційних витрат на енерго- та теплопостачання. Опоряджувальні роботи житлових приміщень були такої

низької якості, що майже всі новосели виразу після отримання житла розпочали ремонт, замінюючи підлоги, сантехнічні обладнання та інші двері.

Житлові райони у містах забудовувалися спорудами типового проектування, безпорадними в архітектурному аспекті. Дуже мало будувалося котеджів, які складають основу житлового фонду в сьоройових країнах і США. В результаті навіть такі масштабні програми, як "Житло-2000", не були впроваджені.

Будівництво об'єктів інфраструктури, таких як автомобільні дороги, також катастрофічно відставало від розвинених країн Європи. Так, у Франції на 10 км² території припадає 8 км автомобільних доріг, а в Україні — лише 800 м. Варто згадати, що 75 % коштів дорожнього збору в Україні вилучалося союзним урядом і спрямовувалося в інші регіони СРСР. Україна постійно будувала дороги в російському hinterlandі та в Сибіру, надаючи "шефську допомогу" зі своїх коштів.

Другим стратегічним завданням України є створення компенсації конфіскаційного будівництва на найближчий 20-річний період з урахуванням структурних змін у бік будівництва житлових будинків-котеджів, автомобільних доріг та інших об'єктів державної інфраструктури.

Для активізації інвестиційних процесів важливе значення мають інвестиційний клімат держави, гарантії прав інвесторів і захист інвестицій. Різкою мірою знизив інвестиційну діяльність стосуються передусім ті держави. Інвестиції мають проводитися за рахунок власних фінансових ресурсів інвестора (прибуток, амортизаційні відрахування, пропозиції заощадження, заощадження фізичних осіб та ін.), залучення фінансових ресурсів інвесторів (кошти від продажу акцій, паїв та інші засоби фізичних і юридичних осіб), кредитів, отриманих інвестором.

У цьому напрямі в Україні необхідно переглянути податкове законодавство (збільшення від оподаткування частини прибутку підприємств, що спрямовується на інвестування, у тому числі у життєве будівництво та реконструкцію об'єктів). Слід також переглянути у бік збільшення амортизаційні відрахування, оскільки за нинішніх норм на освоєння основних фондів підприємств необхідно десятки років, що гальмує капітальні вкладення.

Стратегічне планування необхідно перенести на підприємства будівничого комплексу. Вибір стратегії діяльності підприємства має бути основою антикризового управління.

Підприємства підприємств працюють без стратегічних перспективних цілей. На багатьох будівельних підприємствах керівники займаються лише оперативними питаннями, їм бракує часу зайнятися формуванням стратегій антикризового управління.

Часті дослідники менеджери вважають, що їм не потрібні стратегічні плани, що немає сенсу витрачати час на розробку стратегії підприємства.

Однак світовий досвід свідчить, що розробка та реалізація стратегій діяльності підприємства має багато переваг в умовах нестабільності зовнішнього середовища як елемент антикризового управління.

Спеціалісти розрізняють ці переваги у таких дослідженнях:

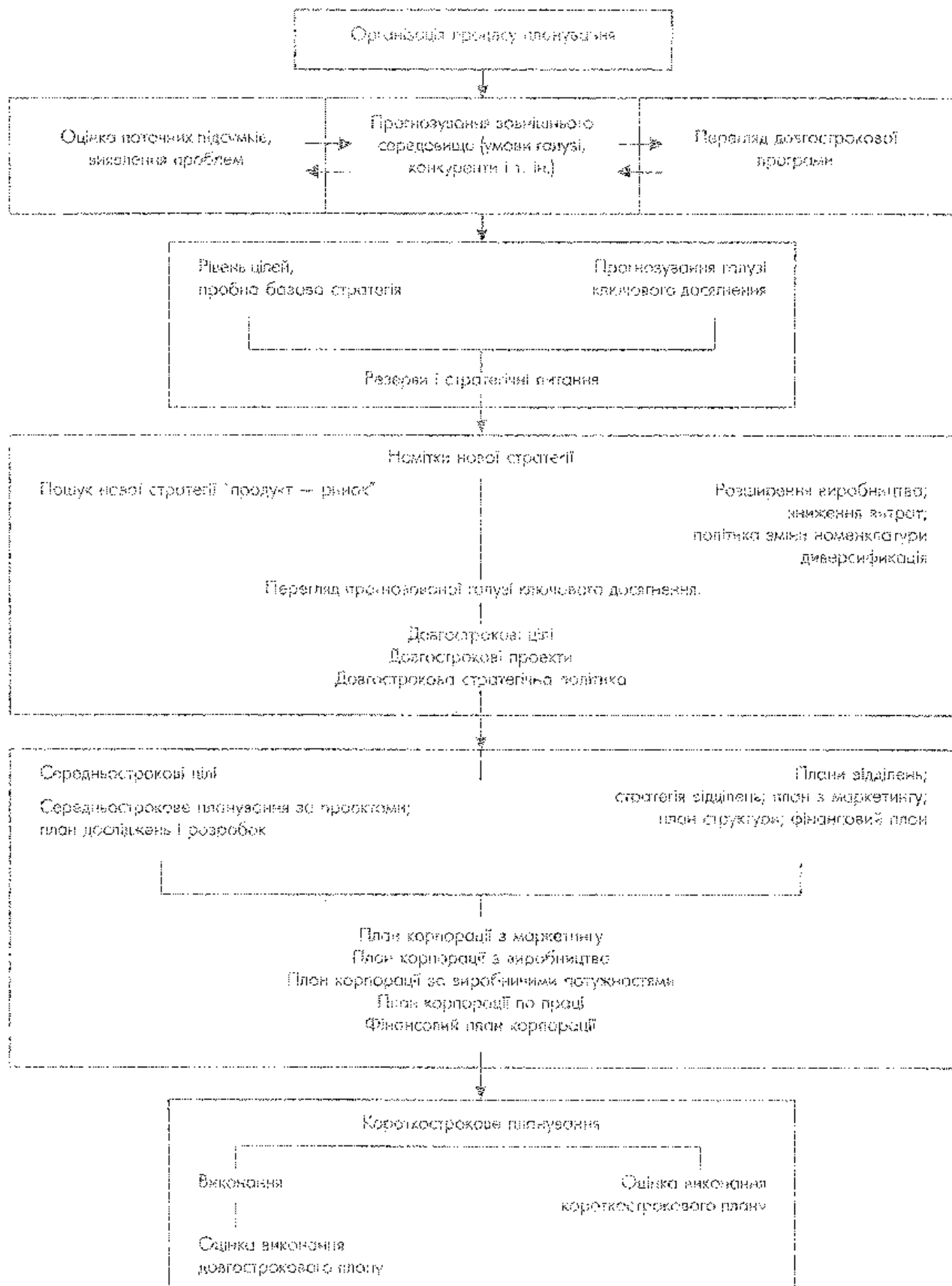
1. Розробка та вибір типу стратегії заохочує керівників постійно мислити перспективно.
2. Вибір стратегії веде до чіткої координації зусиль менеджерів на всіх рівнях управління.
3. Стратегія дає можливість визначити подальшу діяльність підприємства для подальшого контролю.
4. Стратегія примушує підприємство чітко визначити свої задачі та строки їх реалізації.
5. Стратегічне управління робить підприємство більш підготовленим до ризиків змін та криз.
6. Стратегія підприємства яскраво демонструє взаємозв'язок обов'язків посадових осіб підприємства.

Таким чином, організація стратегічного планування діяльності підприємства є важливим елементом передкризового менеджменту. З урахуванням проведення системного аналізу виробничо-економічної діяльності підприємства в умовах антикризового управління розробляється комплекс заходів стратегічної спрямованості щодо виходу із кризи (див. рисунок).

Для розробки стратегічного плану необхідно провести глибокий аналіз діяльності підприємства, що є основою розробки комплексної стратегічної програми оздоровлення економічного стану (стабілізації).

Об'єктом аналізу та досліджень в умовах антикризового управління є багаторівнева діяльність підприємства:

1. Оптимальність організаційних структур управління, якісний потенціал управлінського персоналу, система мотивації персоналу, проблеми конфлікту інтересів, соціально-психологічні проблеми управління та ін.
2. Фінансовий стан підприємства та грошові розрахунки (коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт



Комплекс заходів щодо виходу із кризи

фінансової стійкості, коефіцієнт фінансування, коефіцієнт інвестування (власних джерел та довгострокового кредиту), коефіцієнт забезпеченості необоротними активами (співвідношення оборотного та необоротного капіталу, рівень капіталу, що функціонує).

5. Стан бухгалтерської звітності: баланс підприємства (активи, пасиви балансу — за статистикою).

4. Оптимальність структури власності підприємства та джерел її утворення: активи балансу, в тому числі виробничі запаси, готова продукція, грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення, дебіторська заборгованість; пасиви балансу, в тому числі: джерела власних коштів, залозамені кошти, короткострокові позички банку, короткострокові позички, розрахунки з кредиторами.

3. Аналіз рівня рентабельності і оборотності обігових коштів, рентабельність (всіх активів за балансовим прибутком, всіх активів за чистим прибутком, власного капіталу за балансовим прибутком, власного капіталу за чистим прибутком, інвестицій, постійного капіталу, капіталу, що функціонує, коефіцієнт рентабельності всіх операцій за балансовим прибутком, коефіцієнт за чистим прибутком, коефіцієнт рентабельності основної діяльності, показник чистого доходу); оборотність

(коефіцієнт загальної оборотності, оборотність основних засобів, коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних засобів, коефіцієнт оборотності ліквідного капіталу, коефіцієнт оборотності постійного капіталу, коефіцієнт оборотності капіталу, що функціонує);

6. Стан ліквідності (розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності, уточнений коефіцієнт ліквідності, загальний коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт маневреності оборотного капіталу, частка активів, що реалізуються важко, з часткою активів, що реалізуються легко, середній період налічання кредиту, ліквідність при мобілізації коштів).



Література

1. Федоренко В. І. Інвестиційний менеджмент. — К.: МАУП, 1999.
2. Чернышский А. Д. Антикризисное управление. — К.: МАУП, 2000.

ПОТЕНЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ ВІЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗОН ЯК СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ КРИЗИ (НА ПРИКЛАДІ СУДНОБУДУВНОЇ ГАЛУЗІ)

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 1, с. 78–80

Суднобудівна галузь України після розпаду колишнього Радянського Союзу отримала понад 35 % потужностей Мінсудпрому СРСР. Сьогодні вона є складовою машинобудівного комплексу України і до неї входять 9 суднобудівних підприємств; 3 електромонтажних підприємств; 6 підприємств судинного машинобудування; 12 підприємств морського приладобудування; 27 науково-дослідних інститутів і конструкторських бюро. Понад 40 % вітчизняного суднобудування розміщено в м. Миколаєві, яке будувалося для суднобудування і розвивалося на його базі. Тут суднобудівну галузь представляють насамперед Державна акціонерна холдингова компанія "Чорноморський суднобудівний завод" (ДАХК ЧСЗ), Державне підприємство "Суднобудівний завод імені 61 комунара" (ДП 61 комунара), Відкрите акціонерне товариство «Суднобудівний завод "Океан"» (ВАТ "Океан") [4].

Високі податки на виробництво, недосконалість системи валютного регулювання, інфляційні процеси 1993–1995 рр., підвищення цін на енергоносії, метал та комплектуюче обладнання, дорогі кредитні ресурси, а також неоптимальна структура виробництва привели до того, що будівництво суден починаючи з 1996 р. стало об'єктом. Так, тільки в 1997 р. суднобудівна галузь отримала майже 30 млн грн збитків [4]. Фактично суднобудівні підприємства за рахунок своїх та державних коштів інвестували замовників суден, переважно іноземних. В цей період почався різкий спад обсягів виробництва суден. У структурі об'ємів коштів зросла частка ваги кредитів, кредиторської заборгованості, заборгованості із зарплатної плати перед працівниками підприємств. Кредиторська заборгованість у 1999 р. перевищувала

обсяги виробленої продукції: на ДАХК ЧСЗ – в 5 разів; на ДП 61 комунара – в 10 разів; на ВАТ "Океан" – в 15 разів [3].

Ці дані свідчать про те, що суднобудування України починаючи з 1995–1996 рр. перебуває в глибокій кризі, а в 1999 р. підійшло до межі банкрутства.

Але Україна й далі енергійно виступає морською державою, яка має військовий, торговельний, риболовецький флот. Багато суден цих флотів мають вік понад 20 років, що потребує їх заміни і модернізації. За роки незалежності України національний флот скоротився з 4,5 до 1,2 млн т дедвейту. Більше 90 % експортно-імпортних вантажів перевозяться на суднах іноземних компаній (за даними Одеського державного морського університету). Україна витрачає сотні мільйонів доларів на фрахтування іноземного тоннажу, втрачаючи при цьому свої позиції на міжнародному ринку фрахтових послуг (як втратила більшу частину транзитних вантажовогозів після розпаду СРСР). Наприклад, бюджет прибалтійських країн на третину складається з послуг, пов'язаних з перевантаженням і транспортуванням вантажів. До того ж згідно з дослідженими на одного зайнятого в суднобудуванні припадає 4–5 працівників – постачальників, або субпідрядчиків [3].

З метою стабілізації роботи суднобудівних підприємств України у 1996–1997 рр. Кабінет Міністрів України прийняв кілька постанов щодо суднобудування. Реалізація цих постанов дала деякі позитивні результати: підприємства отримали право залучати в своєму розпорядженні кошти, які раніше підлягали передрачуванню до Державного фонду конверсії; були встановлені

цільові ставки ввізного мита на комплектуючі обладнання і матеріали, що не виробляються в Україні й імпортуються для будівництва суден; отриманий дозвіл на заставу майна при залученні кредитів для будівництва суден. Незаставними резидентним слід вважати невиконання центральними органами управління бізнесом заходів, передбачених постановами; поставщик не передбачає основні козени фінансового оздоровлення підприємств суднобудування через державу і належну інвестиційну підтримку, що використовується і використовується в усіх суднобудівних країнах світу.

У 1998-1999 рр. з метою покращення і стабілізації економічного стану суднобудівних підприємств м. Миколаєва на всіх трьох заводах розроблені та частково реалізуються проекти реструктуризації виробничих і невиробничих потужностей.

Крім того, за ініціативою Миколаївської обласної державної адміністрації, узгодженою з Міністерством промислової політики України, розробляється проект програми реструктуризації на окремих заводах, з висхідною миколаївського суднобудівного комплексу. Основні напрямки проекту реорганізації суднобудування м. Миколаєва: комплексність і односторонність на всіх підприємствах; розвиток міжзаводської кооперації. Найоптимальнішою структурою такої об'єднання був висланий "концерн". Але він не передбачував схем фінансування суднобудівного виробництва та надання пріоритетів замовникам суден, що не вирішувало проблем суднобудування.

Ураховуючи досягнутий рівень розвитку виробничих сил суднобудування, його структурні й територіальні проблеми, необхідність активізації діяльності суднобудівних підприємств і виведення їх з кризового стану за рахунок інвестицій та надання додаткових пільг, було прийнято рішення про створення в м. Миколаєві спеціальної економічної зони (СЕЗ) як інструменту досягнення поставленої цілі.

Згідно із Законом України "Про затвердження створення та функціонування спеціальних (вільних) економічних зон" спеціальна (вільна) економічна зона — це частина території України, на якій встановлюється і діє спеціальний правовий режим економічної діяльності та порядок застосування і дії законодавства України. На території такої зони запроваджуються митні, валютно-фінансові, податкові та інші умови економічної діяльності національних та іноземних юридичних і фізичних осіб.

На території України можуть створюватися спеціальні (вільні) економічні зони (далі ВЕЗ) різних функціональних типів: вільні митні зони і порти, експортні, транзитні зони, митні склади, технологічні парки, технополіси, комплексні виробничі зони, туристсько-рекреаційні, страхові, банківські тощо. Окремі зони можуть поділятися в собі функції, властиві різним типам ВЕЗ.

Виходячи з мети та умов, необхідних для створення ВЕЗ, існуючі в Україні ВЕЗ можна розподілити на три групи [2].

Перша група — класичні ВЕЗ: "Донецьк", "Азов", "Закарпаття", "Інтерпорт — Косів", "Порт — Франко", "Порт — Крим". Створюють їх з метою будівництва сучасної транспортної інфраструктури, розвитку зовнішнь-економічних зв'язків, збільшення поставок високоякісних товарів і послуг, збільшення обсягів перевезень транзитних вантажів. У визначенні ВЕЗ запроваджується режим спеціальної митної зони, тобто територія оздоровлюється, встановлюється особливий митний контроль за переміщенням товарів і робочої сили, створюються підприємства, які спеціалізуються на обслуговуванні транзитних вантажів, їх зберіганні, доробці, сортуванні, встановлюється особливий торговий режим тощо. На першому етапі розвитку таких зон необхідні суттєві капітальні вкладення з їх облаштування.

Друга група — промислові ВЕЗ і території пріоритетного розвитку (ТПР): ВЕЗ "Славутин", "Славутин", "Яворів", "Миколаїв", ТПР в Волинській, Донецькій, Житомирській, Закарпатській, Луганській, Чернівецькій областях, містах Шостці та Харкові. Метою їх створення є забезпечення за рахунок інвестицій та надання податкових пільг нових виробничих потужностей або реконструкції, модернізації та технічне переозброєння старих підприємств. Створення таких ВЕЗ і ТПР не передбачає залучення додаткових коштів для їх облаштування, оскільки їх виділення є суто географічним. Для їх створення необхідні наступні умови: достатній ресурсний потенціал (корисні копалини, трудові й виробничі ресурси, науково-технічний потенціал); розташування поблизу великих транспортних вузлів і мереж комунікацій; забезпеченість об'єктами виробничої та соціальної інфраструктури; високий (порівняно з середнім по країні) рівень безробіття.

Третя група — це курортні ВЕЗ "Курортно-дослідницький" і ТПР в Автономній Республіці Крим.

Мета створення СЕЗ "Миколаїв" — залучення інвестицій у пріоритетні галузі виробництва,

насамперед суднобудування, для збільшення існуючих та створення нових робочих місць, стабілізації роботи цієї галузі, подальший розвиток виробництва та підвищення експортного потенціалу, врегулювання соціальних проблем.

Особливістю СЕЗ "Миколаїв" є те, що вона створена у межах земельних ділянок, наданих у користування суднобудівним підприємствам міста: ДАХК ЧСЗ, ЦП ВІ комунари, ПАТ "Океан". Суб'єктами СЕЗ "Миколаїв" можуть бути юридичні особи, які розташовані і реалізують на цій території інвестиційні проекти, заріbek яких має бути еквівалентною не менше 500 тис. дол. США — у харчовій промисловості та промисловості з переробки сільськогосподарської продукції; 700 тис. дол. — у будівництві, енергетиці, сфері транспорту; 1 млн дол. — у машинобудуванні та приладобудуванні; 3 млн дол. — на підприємствах суднобудівної промисловості [1].

Суб'єктам СЕЗ "Миколаїв" належить платити щодо сплати ввізного мита, податку на додану вартість, податку на прибуток підприємств, збору до Державного інноваційного фонду та плати за землю.

У разі вивезення товарів та інших предметів (крім імпортованих товарів) із-за меж митної території України ввізне мито та податок на додану вартість не стягуються.

У разі вивезення товарів та інших предметів з митної території України на територію підприємств суднобудівної промисловості та їх обігу в межах СЕЗ "Миколаїв" за міжнародною кооперацією ввізне мито не стягується, а податок на додану вартість стягується за нульовою ставкою.

Звільняється на 3 роки від оподаткування прибуток суб'єктів СЕЗ "Миколаїв", отриманий на території СЕЗ від реалізації інвестиційних проектів. Прибуток таких платників податку, отриманий з четвертого по п'ятий рік включно, оподатковується за ставкою 50 % діючої ставки оподаткування. Починаючи з четвертого року реалізації інвестиційного проекту протягом десяти років від оподаткування звільняється частина прибутку підприємств суднобудівної промисловості, спрямована на розвиток виробництва.

До валового доходу суб'єкта СЕЗ "Миколаїв", нарівняного з метою оподаткування, не входять одержані відповідно до інвестиційного проекту суми інвестицій у вигляді коштів, матеріальних цінностей, нематеріальних активів.

Суб'єкти СЕЗ, які реалізують на території СЕЗ "Миколаїв" інвестиційні проекти, звільняються від сплати збору до Державного інноваційного фонду.

Суб'єкти СЕЗ (власники земельних ділянок та землекористувачі на території СЕЗ "Миколаїв"), які реалізують на території СЕЗ "Миколаїв" інвестиційні проекти, звільняються від сплати земельного податку.

Суми фінансових платежів і попередньої оплати за контрактами на будівництво суден зараховуються до складу валових доходів суднобудівних підприємств з метою визначення прибутку, що підлягає оподаткуванню, у момент одаті судна замовнику.

Надходження в іноземній валюті від реалізації суб'єктами СЕЗ "Миколаїв" продукції, товарів (робіт, послуг), вироблених або наданих у СЕЗ "Миколаїв", не підлягають об'єктивному продажу.

Такі потенційні можливості СЕЗ "Миколаїв" допоможуть вивести суднобудівні підприємства з кризового стану.



Література

1. Закон України «Про спеціальну економічну зону "Миколаїв"» від 13 липня 2000 р., № 1909-III.
2. Андєенко Ю. В. Вісній економічні зони // Вісн. податкової служби України. — 2000. — № 17-18. — С. 89-91.
3. Луцан Н. М. Боряба за живучість. — Ніколасів, 2000. — 80 с.
4. Федунюк Л. І., Каблєн М. С. Організаційно-економічний механізм функціонування суднобудівних підприємств в ринкових умовах. — Донецьк, 1998. — 243 с.

СТРАТЕГИЯ НЕПРЯМЫХ ДЕЙСТВИЙ КАК СОВРЕМЕННАЯ ФИЛОСОФИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Научная работа / НАУП, 2001, вып. 1, с. 81–82

С конца 80-х годов в теории и практике управления начали широко использоваться термины “стратегическое управление” и “стратегия управления”. Их применение было обусловлено необходимостью идентификации отличительных особенностей управления на высшем, институциональном уровне. А это, в свою очередь, предполагало значительные изменения в предпринимательской среде под воздействием развития явлений “постиндустриальной эпохи”.

Большое количество опубликованных работ было посвящено различным проблемам стратегического управления и подходам к их решению.

Объем статьи не позволяет проанализировать все или хотя бы большинство точек зрения на сущность и особенности стратегического управления, поэтому мы рассмотрим лишь некоторые, наиболее интересные, но не менее важные отражения в публикациях аспектов стратегического управления.

Обобщая разнообразные точки зрения, можно, на наш взгляд, выделить следующие направления интерпретации сущности и особенностей стратегического управления, которые характеризуют два наиболее широко распространенных подхода.

Авторы первого направления подходят к этой проблеме методически более или менее традиционно. Его представители в различных вариациях приводят дефиниции стратегического управления. Они, как правило, не ограничиваются одной дефиницией, а зачастую обосновывают и доказывают равноправное существование нескольких, стараясь вывести унифицированную дефиницию и в значительной мере формализуя ее. Такой подход представляется вполне закономерным, поскольку можно согласиться с аргументами данного направления в том, что невозможно создать хотя бы две лождественные системы стратегического управления. Отвечая, что теоретически, в обобщенном виде, стратегическое управление они рассматри-

вают как выбор или разработку стратегии во взаимодействии с внешней средой и выполнение (реализацию) выбранной стратегии.

При разработке стратегии на уровне предприятия или конкретного бизнеса они используют свой подход использованием так называемых эталонных стратегий, дополняя их друг друга. При этом у разных авторов количество эталонных стратегий варьируется от пяти до пятидесяти, а сходные по сути и смыслу стратегии могут иметь различные названия.

Другие авторы стратегическое управление рассматривают через призму существования десяти подходов или десяти школ стратегий, объединенных в три группы. Одновременно они приводят несколько дефиниций понятия “стратегия”, отличающихся по сущности, т. е. взаимоисключающих друг друга и характеризующих стратегию каждая в своем ракурсе. Сформулированные дефиниции, как правило, коррелируются с сущностью какой-либо школы стратегий.

Однако в подходах авторов обеих групп можно выделить один общий, интегрирующий признак — ярко выраженную направленность любой стратегии на создание разнообразнейших преимуществ предприятия по отношению к другим субъектам предпринимательства.

Методологии практической реализации стратегии, точнее, ее явно прослеживающиеся аспекты, у различных предприятий и фирм также во многом аналогичны.

В Украине существует множество успешно функционирующих предприятий, и в то же время большое количество обанкротившихся. Как успехи, так и неудачи традиционно объясняются эффективным или неэффективным менеджментом, агрессивным или неагрессивным маркетингом, и особенно искусством или отсутствием искусства

управления, а также воздействию непредвиденных факторов внешней среды и многими другими причинами.

Исследования целостности и стратегий зарубежных и отечественных предприятий, особенно из менеджмента, позволяют сделать интересный вывод о том, что в их функционировании, наряду с использованием одновременно нескольких стратегий, существует объединяющий их признак — наличие, как у айсберга, видимых и невидимых, явных и неявных форм действий.

Назовем явные формы экзотерическими (прямыми) действиями, а неявные — экзотерическими (непрямыми) действиями. Соответственно стратегию, в которой используются не прямые действия, допустимо назвать *стратегией не прямых действий*.

Стратегия не прямых действий может иметь легитимный и нелегитимный характер. Она может осуществляться как в соответствии с моральными и этическими нормами, так и без их соблюдения.

Сущность стратегии не прямых действий — это часть общей стратегии предприятия (его внешне го руководства), которая является недоступной для других или результаты которой проявляются только после достижения цели. Стратегия не прямых действий имеет внезапный характер с элементами глубокой психологической подготовки и воздействия, а также дезориентировки и дезинформации.

Действие этой стратегии направлено в первую очередь во внешнюю среду, на контрагентов, конкурентов, потребителей, общественное мнение. Внутри организации стратегия не прямых действий проявляется как деятельность по созданию преимуществ по отношению к конкурентам при минимизации затрат. Сущность стратегии не прямых действий проявляется в разработке и применении разнообразных приемов и способов создания конкурентных преимуществ, т. е. стратегия не прямых действий включается в общую цель любой стратегии.

Отметим, что некоторые стратегии и школы стратегий допускают в определенной мере использование экзотерических действий. Например, такти-

ческая и оборонительная стратегия предполагает наряду с другими методами применения "партизанского нападения", а вынужденное является формой стратегии оперативного реагирования. Школа позиционирования включает использование хитрых приемов, а школа власти — тайных приемов и методов. Однако ни школы стратегий, ни элитарные стратегии не акцентируют внимание на применении экзотерических действий.

Стратегия не прямых действий проявляется в широком использовании достижений научно-технического прогресса, инноваций, в осуществлении акционерской, научной, технической и технологической разведки, в организации мер по безопасности предпринимательства, применении психологических приемов в маркетинге, особенно в системе мер по стимулированию сбыта и другим другим формам.

Так, в частности, формой не прямых действий являются пирамидальный и сетевой маркетинг, который только посвященным позволяет получить реальную, а не виртуальную выгоду.

Объективной предпосылкой применения стратегии не прямых действий в практике менеджмента в Украине служит наличие в стране трех секторов экономики, способствующих широкому распространению стратегии не прямых действий нелегитимного характера, в первую очередь применению разнообразных способов уклонения от налогов.

Таким образом, на наш взгляд, именно стратегия не прямых действий дает возможность субъектам предпринимательской деятельности создать реальные и эффективные конкурентные преимущества, поэтому термин "стратегия не прямых действий" имеет право на широкое применение наряду с другими видами стратегий.

В статье мы стремились прежде всего обратить внимание теоретиков и практиков управления на существование стратегии не прямых действий, на необходимость ее использования в предпринимательской деятельности. Мы считаем, что в настоящее время именно стратегия не прямых действий (ее легитимная часть) является реальной движущей силой любого бизнеса, т. е. это стратегия — философия современного менеджмента.

О. А. ОРЛОВ, д-р экон. наук, проф.
Е. С. ЖОЛТОВА, аспирант
(Технологический университет Нобеля, г. Хмельницкий)

АНТИКРИЗИСНОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ФАКТОР СТАБИЛИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Науковий вісник МАУП, 2001, вип. 1, с. 83-86

Для переходного этапа в развитии общества характерны масштабные социально-экономические изменения. В Украине они проявились в виде глубокого затяжного кризиса экономики, спада производства, падение жизненного уровня населения. Ослабленный в последние годы потенциал экономики страны не позволяет широко применить новые технологии и развить высокоиндустриальное рыночное хозяйство. Развитие рынка в Украине вызывает структурные изменения, цель которых — приспособить производство к условиям конкурентивной борьбы за потребителя. В настоящее время многие предприятия осуществляют стратегию выживания и преодоления экономического кризиса.

Прежде чем разрабатывать пути выхода из кризиса для каждого предприятия индивидуально, необходимо выявить общие кризисные тенденции всей отечественной экономики.

Небольшой объем иностранных инвестиций в экономику Украины обусловлен сложной экономической ситуацией — спадом производства, отсутствием гарантий по защите иностранного капитала, недостаточной самостоятельностью регионов и привлечении средств зарубежных инвесторов. Такая ситуация отпугивает потенциальных инвесторов, желающих инвестировать экономику Украины. Среди внешних факторов, влияющих на экономическое состояние предприятия, следует отметить высокие цены на производимую продукцию, низкий уровень применяемых технологий, неудовлетворительное качество продукции. Не менее важны также взаимоотношения производителей с покупателями и поставщиками, замедление темпов роста выручки, либо ее абсолютное сокращение из-за платежей за отгруженную

продукцию. К кризисным ситуациям также относят снижение платежеспособности заказчиков и сужение существующих рынков сбыта.

Однако внешние условия одинаковы для всех предприятий. Почему же не все отечественные предприятия способны успешно конкурировать в условиях рынка? Возможно, причины кризиса украинских предприятий кроются и для самих. Следовательно, каждое предприятие, анализируя внутренние причины возникновения кризисных ситуаций, должно самостоятельно искать пути их преодоления.

Процесс поиска путей выхода из кризиса, осуществляемого в рамках антикризисного стратегического управления, можно разделить на две основные стадии:

- разработка антикризисной стратегии деятельности фирмы;
- определение тактики реализации выбранной стратегии.

В целом процесс антикризисного стратегического управления представляет собой замкнутый цикл с прямой (от разработки стратегии к составлению оперативных планов до реализации и контроля) и обратной (от учета результатов выполнения к пересмотру цикла) связью, важнейшим этапом которого является стратегическое планирование.

В процессе антикризисного стратегического планирования разрабатываются стратегии выхода организации из экономического кризиса. Разработка антикризисной стратегии предусматривает решение следующих задач:

- определение целей предприятия и согласование их с условиями кризисной ситуации;
- анализ среды бизнеса;
- стратегический анализ;

* выбор и проработка альтернативных стратегий.

Процесс антикризисного стратегического планирования начинается с определения целей предприятия и согласования их с условиями кризисной ситуации. В данном случае руководителю предприятия должны ответить на основные вопросы относительно дальнейшей деятельности. Сможет ли фирма выйти из кризиса и достичь конкурентных преимуществ в рыночном пространстве? Насколько обеспечена независимость и безопасность фирмы в длительной перспективе? Насколько избранные цели фирмы позволят ей при необходимости диверсифицироваться? Если ответы на эти вопросы не будут найдены, то можно утверждать, что фирме будет сложно выйти из кризисной ситуации.

Не менее важным этапом антикризисного стратегического планирования является анализ среды бизнеса и выявление причин экономического кризиса деятельности предприятия. Анализ внутренней и внешней среды бизнеса, в рамках которого выявляются факторы, существенно влияющие на деятельность фирмы, собирается и отслеживается информация относительно выявленных факторов, оценивается реальное положение фирмы, дает возможность выявить причины кризисного состояния предприятия. Это, в свою очередь, позволяет установить ряд целей, главной из которых является функциональная выживаемость предприятия. Последнее предполагает, что при сохранении способности фирмы выполнять свои функции доходы ее должны покрывать переменные издержки и, возможно, накладные расходы. Покрытие накладных расходов позволит сохранить потенциал фирмы для ее дальнейшего роста с преодолением кризисной ситуации. В рамках обеспечения выживаемости фирма должна решить такие задачи: сохранение контроля над подразделениями, сохранение работоспособности персонифицированных подразделений, закрытие убыточных подразделений.

На этапе стратегического анализа фирмы сравниваются желаемые показатели (цели) и результаты исследования факторов внешней и внутренней среды, определяя разрыв между ними. Затем с помощью методов стратегического анализа формируются стратегические альтернативы выхода предприятия из кризиса.

На этапе выбора и проработки альтернативных стратегий осуществляются выбор и проработка одной или нескольких наиболее перспективных альтернативных стратегий фирмы.

После разработки антикризисной стратегии деятельность предприятия осуществляется планирование и проведение тактических мероприятий, связанных с реализацией выбранной стратегии и контролем результатов.

Планирование тактических мероприятий выполняется в рамках выбранных стратегий. Тактические (оперативные) мероприятия по выходу из кризиса могут быть защитными и наступательными. К защитным мероприятиям можно отнести сокращение расходов, закрытие убыточных подразделений, выход из неперспективных стратегических зон хозяйствования, сокращение численности персонала, уменьшение объемов производства и сбыта. К наступательным мероприятиям можно отнести активные маркетинговые исследования, повышение цен на продукцию, использование внутренних резервов, модернизацию, совершенствование управления. В целом оперативные мероприятия по выходу из кризиса состоят в установлении текущих убытков, выявлении внутренних резервов, привлечении специалистов, кадровых изменениях, получении кредитов, создании благоприятного психологического климата в коллективе, разработке и внедрении внутренней общефирменной культуры предприятия.

В случае экономического кризиса особое внимание необходимо уделить изучению и анализу социально-психологических факторов управления, влияние которых на работу персонала в значительной мере определяет успех предприятия. Нельзя забывать и о том, что эффективность управления производством во многом зависит от личностных и деловых качеств руководителя, стиля его работы, психологического климата на предприятии.

Выходу предприятия из кризиса способствует фактор активизации персонала, который обеспечивает заинтересованность персонала в стабилизации экономической ситуации на предприятии. В этом случае руководству необходимо приобрести возможность преобразования своего предприятия в акционерное общество закрытого типа и убедить коллектив в том, что после выхода из кризиса предприятие приобретет новую организационную форму управления (широкое участие его работников). Фактор активизации персонала можно также реализовать путем разработки и внедрения общефирменной культуры (в случае ее отсутствия) или ее модернизации.

Отметим, что в трудных коллективах при осуществлении производственно-хозяйственной де-

тельности, особенно в условиях экономического кризиса, имеются объективные и субъективные предпосылки к возникновению и развитию различного рода конфликтов, разрешение которых входит в сферу деятельности аппарата управления. В современных условиях следует применять позитивный подход к формированию коммуникативных связей между руководством и персоналом, между отдельными работниками трудового коллектива, что в дальнейшем будет способствовать разрешению конфликтных ситуаций. Такой подход предусматривает четкое проведение работниками политики взаимного уважения, защиты личных и производственных интересов, взаимопомощи по отношению друг к другу. Руководители, в свою очередь, должны с пониманием относиться к мнениям и предложениям трудового коллектива при выработке управленческих решений, а также при разрешении производственных конфликтов на предприятии. Руководителям следует широко использовать такие формы урегулирования конфликтных ситуаций, как компромисс и интеграция. Компромисс представляет собой взаимные уступки при согласовании различных мнений и подходов к разрешению того или иного вопроса. Под интеграцией подразумевается выработка нового решения, учитывающего положительные моменты в предложениях конфликтующих сторон. Без такого подхода невозможно успешная деятельность предприятия, особенно в условиях внутреннего экономического кризиса.

В период экономического кризиса на предприятии существует вероятность обострения конфликтной ситуации, что может проявиться в такой крайней форме, как забастовка. В этом случае руководство предприятия должно выявить причины конфликтов, попытаться его локализовать и разрешить на основании действующего законодательства. Руководителю также необходимо определить правомерность объявления начала забастовки, а также выяснить спорные отношения, послужившие причиной активных действий работников. Перечисленные меры необходимо принять незамедлительно независимо от того, какие стратегические решения и тактические шаги планируются в дальнейшем.

Рассмотрим систему антикризисных стратегий фирмы, благодаря которой, на наш взгляд, она сможет преодолеть экономический кризис в кратчайшие сроки. Эта система включает четыре стратегии, наиболее эффективные для выхода из экономического кризиса:

- * сниженная деятельность руководства и персонала;
- * совершенствование ассортимента выпускаемой продукции;
- * снижение себестоимости продукции;
- * прямая (непосредственная) реализация продукции.

Стратегия сниженной деятельности руководства и персонала является основой для формирования благоприятного психологического климата на предприятии, который, в свою очередь, обеспечивает заинтересованность работников в успешной деятельности предприятия, повышение их работоспособности и усиление творческой активности, что в целом способствует повышению производительности труда на предприятии. Эта стратегия также повышает уровень демократизации интрафирменной культуры, что дает возможность повысить эффективность общепринятых управленческих решений.

Стратегия совершенствования ассортимента выпускаемой продукции основана на специализации в изготовлении особых видов продукции, которые представляют собой модифицированные варианты стандартных изделий, входящих в ассортимент данного предприятия. Эти виды продукции будут востребованы потребителями в том случае, если стандартные изделия их не устраивают. Таким образом, основная идея этой стратегии состоит в сосредоточении усилий на изготовлении качественно новой продукции, которая пользуется особым спросом. В результате появляется возможность освоения нового сегмента рынка, т. е. диверсификация продукции. С одной стороны, это позволяет уклониться от конкуренции с более мощными производителями на ранее освоенных сегментах рынка, а с другой — обеспечивает конкурентные преимущества на вновь освоенных сегментах рынка, которые со временем смогут стать перспективными стратегическими зонами хозяйствования.

Стратегия снижения себестоимости продукции заключается в ориентации на массовый выпуск однотипной продукции того вида, который по финансовым оценкам предприятия наиболее перспективен. Использование этой стратегии дает возможность значительно сэкономить на масштабах производства и освоить крупный рыночный сегмент платежеспособных потребителей.

Стратегия прямой (непосредственной) реализации продукции предусматривает реализацию продукции непосредственно потребителям, минуя

посредством, например через собственные магазины или другие торговые точки. В данном случае предприятие имеет возможность более жестко контролировать систему распределения собственной продукции. Это позволяет ему оставить у себя ту часть прибыли, которая достигалась посредником, а также эффективнее контролировать рыночную ситуацию.

Еще раз подчеркнем, что с целью стабилизации деятельности предприятия в условиях экономического кризиса необходима грамотно разработанная, всеобъемлющая антикризисная стратегия предприятия, учитывающая все внутренние и внешние факторы влияния среды бизнеса. Только четко заданное оптимальное направление развития предприятия может обеспечить ему возможность выхода из кризиса.



Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
2. Голубенко В. И., Фомченко Л. В. Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления // Менеджмент в России и за рубежом. — 1993. — № 1. — С. 31–38.
3. Дарюшина М., Григоренко А., Аведян Л. Развитие системы факторов активизации персонала // Бизнес-информ. — 1998. — № 15–16. — С. 57–60.
4. Матросова Л. Рыночные реформы в экономике Украины // Бизнес-информ. — 1998. — № 6. — С. 50–54.
5. Соловьев А. В. В организации началась забастовка: что предложить менеджеру по работе с персоналом? // Менеджмент в России и за рубежом. — 1997. — № 9–10. — С. 26–32.

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Науковий прес МАУП, 2001, вип. 1, с. 87–89

Яким би прибутковим не було підприємство, як добре б не працював його виробничий і управлінський персонал, навіть за таких умов воно може опинитися у кризовій ситуації.

До основних симптомів кризи, як правило, належать зниження прибутковості, зменшення частки ринку компанії, зниження обсягів оборотних коштів. Криза на підприємстві спричиняється невідповідністю його фінансово-господарських параметрів параметрам ринкового середовища. Глибинними причинами кризи можуть бути різні зовнішні й внутрішні чинники.

Зовнішні чинники виникнення кризи:

- інфляція;
- нестабільність регулюючого законодавства;
- зменшення місткості внутрішнього ринку;
- посилення монополізму на ринку;
- зростання пропозиції товарів-замінників

та ін.

Внутрішні чинники виникнення кризи:

- недостатнє знання кон'юнктури ринку;
- неефективний фінансовий менеджмент;
- слабка управління витратами виробництва;
- відсутність гнучкості в управлінні;
- застарілі й зношені основні фонди;
- низька продуктивність праці;
- високі перевитрати;
- залежність від обмеженого кола постачальників і покупців.

Малі виробничі підприємства зазнають загальних труднощів у сфері збуту, спричинених скороченням платоспроможного попиту і зростанням витрат виробництва. Скорочення попиту зумовлене як зниженням місткості ринку кінцевих споживачів, так і спадом виробництва через розрив господарських зв'язків. Є деякі відмінності в ситуації зі збутом у підприємств, що випускають кінцевий і проміжний продукт. Ті, що працюють на споживчий ринок, зіткнулися із загальним спадом попиту на продукцію і зміною його структу-

ри на користь відносно недорогих товарів першої необхідності. Звуження ринку продукції виробничого призначення виликає як скорочення і реструктуризацією платоспроможного попиту, так і автономним спадом виробництва удев'ять технологічних підприємств практично всіх галузей.

Вихід із становища підприємств шукають у диверсифікації виробництва і поєднанні виробничої діяльності з комерційною. Але навіть найбільшопотужніше з них, що оснащене гарним обладнанням і створило запас виробничої матеріалів за низькими цінами, має певні ускладнення через повільну динаміку зовнішнього середовища. Навіть вже під час металургійного обладнання різко змінився ситуація з збутком.

Між підприємствами існує висока конкуренція як по конкретному виробу, так і за функціонально рівноцінну продукцію. Підприємства внутрішніх ринків до світового рівня посилено конкурують, особливо на внутрішній ринку поділілася імпортом продукція, висока ціна якої компенсується її високою якістю. Серед конкурентів є державні підприємства, особливо консервні виробництва.

Прялоблизьким з точки зору прибутковості для малих підприємств є зовнішні ринки. Однак для будь-якої фірми, що бажає включитися в міжнародні економічні відносини, першочерговою задачею стає забезпечення успішного виходу на зовнішній ринок, як правило, вже заповнений товарами і послугами.

Щоб перейти до зовнішньоекономічної діяльності, фірма має прийняти такі рішення:

- *про доцільність виходу на зовнішній ринок* — необхідно оцінити обсяг продаж в інших країнах, географічне положення країни, можливість подолання мовного бар'єра;

- *про вибір конкретного ринку* — необхідно провести збір країн-кандидатів виходячи з розміру і динаміки розвитку ринку. При цьому обо-

вживають враховувати такі фактори, як рівень конкуренції на ринку, міру ризику при виході на певний ринок, можливу тривалість праці на цьому ринку.

* *про метод виходу на ринок* — потрібно оцінити можливості і вигідність здійснення прямого експорту, абути продукції через посередників або можливості розміщення власного виробництва в іншій країні.

Універсальної моделі прийняття рішення в сфері міжнародного підприємництва не існує, кожне рішення визначається конкретною ситуацією на ринку, характером бізнес-комунікацій, що склалися між партнерами і дуже часто залежать від особистих відносин між керівниками, менеджерами фірм-партнерів.

Перелік проблем і питань, щодо яких приймаються рішення в міжнародному підприємстві, досить великий, оскільки залежить від стадії та вертикальних і горизонтальних зв'язків процесу взаємодії і технології бізнесу. Однією з важливих і складних проблем у сфері міжнародного підприємництва є обґрунтування стратегії й тактики виходження фірми в міжнародні комунікації, зокрема способу проникнення на міжнародні ринки і організації діяльності на них.

Технологія проникнення фірми на міжнародні ринки вимагає розгляду чинників і способів виходження на зовнішні ринки, які залежать від міри досконалості товару, що пропонується на ринок, від розвитку самого ринку.

До основних чинників, що впливають на вибір способу виходження на зовнішній ринок, належать:

- * індивідуальність виходження на ринок;
- * прями та непрямі витрати;
- * гнучкість і можливість об'їзду в діяльності на ринку законодавства країни, де розташований ринок;
- * рівень можливого підприємницького ризику;
- * терміни окупності інвестицій;
- * наявність недовиконаних зобов'язань компанії перед партнерами, що є агентами, і дистриб'ютер у разі створення власної дистрибуторської мережі для виходу на більш привабливий ринок.

Критеріями вибору конкретного варіанту технології виходження на зовнішній ринок можуть бути:

* цілі компанії щодо масштабів шуканого міжнародного бізнесу, географічного розміщення ринків і тривалості періоду, що відводиться на процес зарубіжної експансії;

* товарний ряд компанії та характер її товарів (промислові або споживчі, дорогі або дешеві і т. ін.);

* рівень конкуренції на ринку.

Нарізані з трьох критеріями під час вибору способу впровадження на зовнішній ринок доцільно враховувати:

- * можливості фірми щодо охоплення не одного, а кількох ринків;
- * наявність зворотного зв'язку з ринком, що визначає продукції фірми;
- * розширеність потенціалу менеджменту та здатність його до самовдосконалення;
- * наявність і подальший розвиток контролю за ринком і його основними характеристиками;
- * рівень, динаміку та питомі показники витрат на маркетинг;
- * довготривалість діяльності на цільовому зовнішньому ринку й отримання запланованого прибутку;

* рівень інвестиційних ризиків при входженні на ринок;

* склад і суму витрат, пов'язаних з організацією адміністративної роботи;

* кваліфікацію персоналу, його уміння виконувати функціональні обов'язки у нових умовах.

Однак на практиці перелічені чинники та критерії не гарантують винайдення найкращого способу виходження на зовнішній ринок. Навіть за наявності багатьох сприятливих умов для такої діяльності ще потрібно мати досвід, інтуїцію менеджменту компанії, привабливий імідж.

Однак не варто піддаватися паніці. Якою б катастрофічною не здавалася ситуація, у якій знаходяться багато підприємств різних галузей промисловості, завжди є можливість підняти вийти з кризи, зберегти добре ім'я компанії та змінити її градієнт. Уже під час реформування підприємства народжуються нові напрями роботи, нові види продукції, з'являються люди з новим мисленням. Виходження на зовнішній ринок може стати, можливо, єдиним виходом з ситуації, що склалася.



Література

1. Дотчкер Г. Ринок: як вийти в лідери. — М.: Прогрес, 1992.
2. Пастернак-Торанушченко І., Лобза Г. Економіка безпеки підприємства в умовах ринку // Вісн. НАН України. — 1994. — № 7-8.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК РЕАЛІЗАЦІЯ ОБ'ЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Науковий вісник МАУП. 2001, вип. 1, с. 89–90

У менеджменті достатньо широко використовуються системний і цільний підходи. Сьогодні одним із методів розв'язання управлінських проблем є метод об'єктно-орієнтованого проектування [2; 3].

Об'єктно-орієнтований підхід розглядає організацію як сукупність віл'но пов'язаних між собою елементів, які називають об'єктами. Кожен об'єкт відповідає за вирішення конкретних завдань. Система функціонує в результаті взаємодії об'єктів [1].

Термін "об'єктно орієнтований" (орієнтований на об'єкт) визначає основну роль об'єкта у ході проектування системи стратегічного менеджменту. Об'єкт — це самостійний елемент проектованої системи з визначеними функціональними обов'язками, виконання яких зумовлено їх визначенням. Об'єктно-орієнтована система являє собою сукупність максимально ізолюваних один від одного об'єктів, що взаємодіють через пов'язування. Таким чином, деякому об'єкту системи надають певні повноваження, за виконання яких він несе відповідальність. Важливо, що об'єкти не знають, яким чином цей об'єкт виконуватиме свої функції. Вони лише знають перелік цих функцій та результат їх виконання.

Формально в основі об'єктно-орієнтованого проектування лежать три принципи, що додають об'єктам як компонентам проектованої системи нові якості. Цими принципами є інкапсуляція, наслідування та поліморфізм.

Інкапсуляція — це об'єднання в єдине ціле даних та алгоритмів обробки цих даних. У межах об'єктно-орієнтованого підходу дані називають параметрами компонентів системи, полями об'єкта, а алгоритми — методами об'єкта. Інкапсуляція дає можливість максимально ізолювати об'єкт від зовнішнього середовища. Це уможливило суттєве

підвищення надійності функціонування як окремого об'єкта, так і системи загалом. Локалізовані в певному об'єкті алгоритми дають змогу обмінюватися з іншими об'єктами системи порівняно невеликими порціями досконало контрольованої інформації. Тому зміна або модернізація методології об'єкта не призведе до непередбачених результатів в системі.

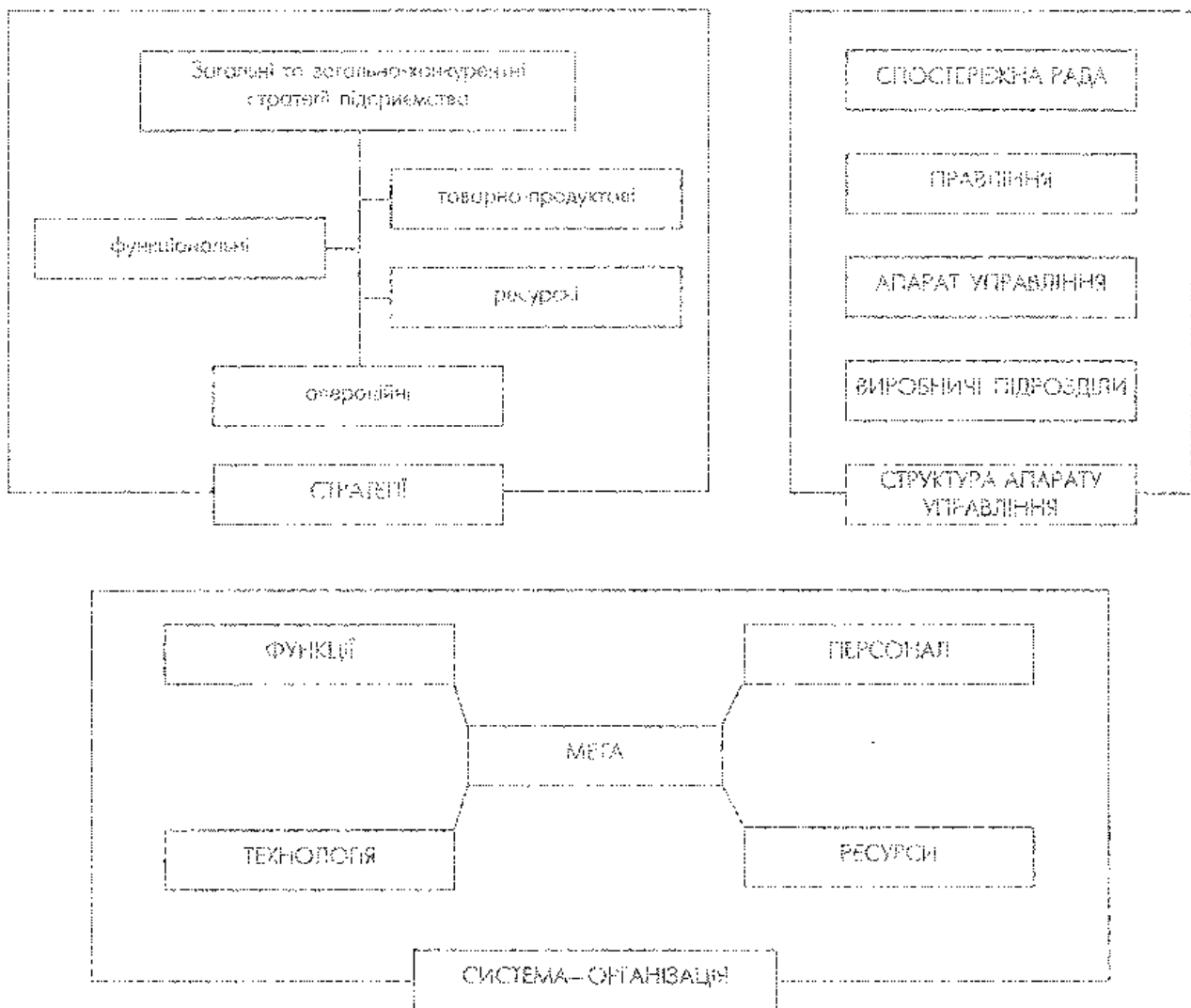
Наслідування — це властивість об'єктів передавати свої потімків. Об'єкт-потімок автоматично наслідує від об'єкта-батька всі поля та методи. Може доповнювати об'єкти новими полями та замінювати методи об'єкта-батька новими методами або готувивається їх.

Об'єктно-орієнтований підхід у системі стратегічного менеджменту здебільшого використовується у процесі побудови генеалогічного дерева для елементів, з яких складається ця система. Одним з важливих особливостей об'єктно-орієнтованого підходу є його механізм, за допомогою якого елементи системи (об'єкти) можуть наслідувати характеристики більш простих, більш загальних елементів. Це і є механізм наслідування.

У результаті об'єктно-орієнтованого аналізу, виконаного під час побудови моделі робочого процесу, встановлено структуру генеалогічного дерева для елементів системи стратегічного менеджменту (див. рисунок).

Оснoву дерева складають три базових класи, що не мають загального предка. Це клас стратегій, клас структури апарату управління, клас елементів системи організації.

Поліморфізм — це властивість об'єктів, що мають загального предка, застосовувати різні методи для вирішення однієї задачі. Поведінка об'єкта визначається набором методів, що входить до нього. Змінюючи алгоритм об'єкта-батька, об'єкт-потімок додає специфічні для нього якості. Так, ал-



Структура генералізованого дерева для елементів системи стратегічного менеджменту

алгоритм визначення стратегії підприємства є загальним для всіх стратегій і складається з етапів: діяльності стану підприємства, оцінки зовнішнього середовища, визначення мети підприємства, стратегічного набору. Проте алгоритм вибору загальних стратегій базується на методології аналізу життєвого циклу підприємства, а алгоритм товарно-продуктових стратегій — на методології оцінки портфеля підприємства. Поліморфізм дає можливість алгоритму скоріше пристосовуватись до різних ситуацій, що дає змогу в різних ситуаціях використовувати однакові методи.



Література

1. Дякоба В. М. Научные основы автоматизированного проектирования рабочих процессов трикоординатных машин (объектно-ориентированный подход). — К., 2000. — 186 с.
2. Мартиненко Н. М. Технология менеджмента. — К.: МП "Леся", 1997. — 800 с.
3. Щеринська З. Є., Сторська С. В. Стратегічне управління. — К.: Вид-во КНЕУ, 1999. — 384 с.

КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Збірник праць НАУП, 2001, вип. 1, с. 91–94

Забезпечення стійкої стабілізації виробництва і відновлення економічного зростання вимагають дослідження проблем антикризового управління як процесу, системи, механізму. Одним з основних інструментів, що дає змогу розв'язати проблему стабілізації на рівні підприємств, є розробка концепції реструктуризації кризових підприємств. Під реструктуризацією підприємства розуміємо процес забезпечення найефективнішого управління активами, зобов'язаннями і власним капіталом через проквення змін у операційній, фінансовій та інвестиційній сферах діяльності з метою створення додаткової вартості бізнесу для власників підприємства. Концепція реструктуризації ґрунтується на аналізі зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на господарську діяльність підприємства, виборі варіанту реструктуризації, стратегічного розвитку підприємства, оцінці ризику, розробці бізнес-плану.

Продовжуємо систему розробки та підбору варіантів антикризової стратегії реструктуризації підприємства (рисунки), яка заповнена на комплексній схемі стратегічного управління змінами та спрямована на координацію зусиль усіх підприємців та члнівних ключових ланок досягнення кінцевих результатів¹. На першому етапі формулюються цілі і критерії їх досягнення (табл. 1). Критерії досягнення цілей реструктуризації підприємства визначаються з формули

$$K_c = \frac{OPB_{\text{рк}} + ПВД_{\text{лк}}}{ПВК_{\text{лк}}} \geq 1,$$

де $OPB_{\text{рк}}$ – обґрунтована ринкова вартість власного капіталу; $ПВД_{\text{лк}}$ – поточна вартість дивідендних зобов'язань; $ПВК_{\text{лк}}$ – поточна вартість нерівних капіталовкладень у статутний капітал підприємства.

Наступні етапи загальної діагностики стану і тенденцій, аналізу сильних і слабких сторін, фінан-

сового стиснення підприємства необхідно виконувати паралельно з етапами оцінки інноваційного, виробничого потенціалу, маркетингових обмежень, пов'язаних з їх реалізацією.

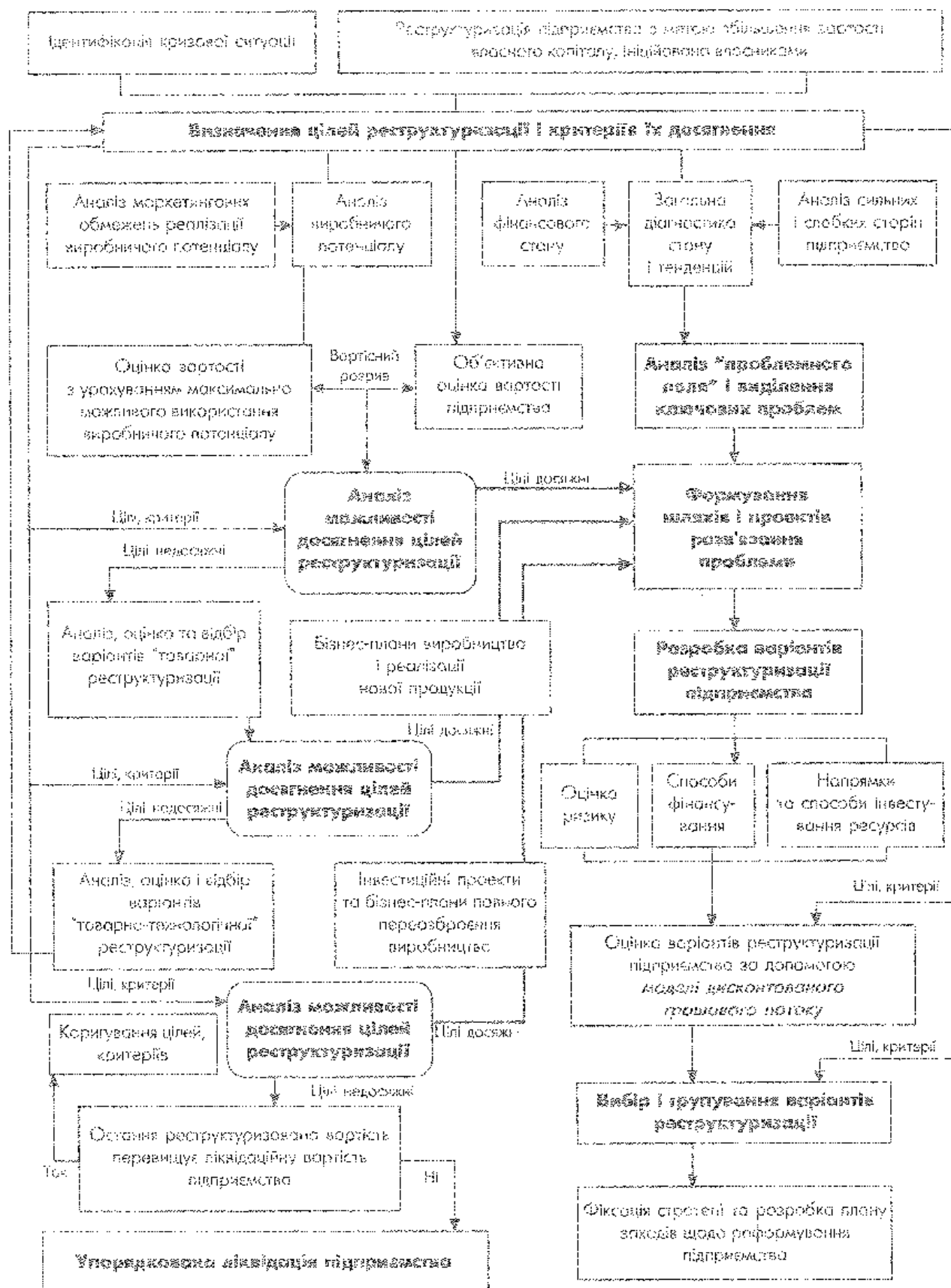
На етапі аналізу "проблемного поля" і виділення ключових проблем за допомогою викладених даних попередніх аналітичних етапів визначаються найважливіші ключові проблеми, що суттєво впливають на ефективність діяльності підприємства в сферах виробництва, фінансів та інвестицій. Практичні дані підтверджують, що ключовими найчастіше бувають такі проблеми: слабка маркетингова служба, відсутність ефективного управління витратами, незадовільна система управління виробництвом, відсутність ефективного фінансового управління.

На етапі формування шляхів і пріоритетів розв'язання проблеми аналізуються пріоритети вищезазначених результатів, формулюються проблеми (вузькі місця) і заходи, які потрібно виконувати для досягнення помічених цілей реструктуризації.

Отримані оцінки проблемних факторів та їх впливу на складові вартості власного капіталу підприємства використовуються як вихідні дані на етапах розробки варіантів реструктуризації підприємства з урахуванням їх ризику, способів фінансування та напрямків інвестування залучених ресурсів.

До лівої частини системи входить поєднаний аналіз можливостей досягнення цілей реструктуризації за різними характером змін у структурі та складі таких інвестиційних і капіталовкладень елементів підприємства, як основні засоби, технології, номенклатура й асортимент продукції, що виробляється.

¹ Див.: *Реструктуризація в реструктурізованому підприємстві*. Методика і опыт / Под ред. В. А. Мрыкова, С. В. Лоскутова. – М.: ПРИОР, 1998. – 320 с.



Система розробки і відбору альтернативних ліквідаційної стратегії реструктуризації підприємства

Цілі і критерії оптимізованої стратегії реструктуризації підприємства у кризовій ситуації

Ціль	Критерій
<i>Переломчергова</i> — вихід із кризи та забезпечення стабільного розвитку підприємства	
<i>Короткострокова</i> — профілактика банкрутства та вихід з огляду законодавчого регулювання відносин неспроможності	Забезпечення інтересів кредиторів згідно з графіком погашення зобов'язаності, затвердженим кредиторами
<i>Середньострокова</i> — досягнення стійкого фінансового становища, що відповідає вимогам запасливості і нерозривності підприємства	Досягнення рівня прибутковості вкладень у власний капітал підприємства, що відповідає мінімальним вимогам власників
<i>Довгострокова</i> — максимізація доходів акціонерів підприємства	Вихід з першого етапу кризи — досягнення рівня прибутковості вкладень у власний капітал підприємства, що відповідає необхідному рівню прибутковості або перевищує його з урахуванням ступеня ліквідності інвестицій і очікуваного рівня ризику
Підціль	
Задоволення існуючого ринкового попиту на продукцію підприємства	Обсяги реалізації, частка ринку
Ріст добробуту працівників — забезпечення їхніх матеріальних і духовних потреб. Гарантії зайнятості, задоволеність роботою на підприємстві, що стабільно розвивається	Рівень зарплатної плати, ріст рівня споживання на одного працівника, збереження робочих місць, соціальне забезпечення

Таблиця 2

Оцінка варіантів реструктуризації

Показник	Розрахункова формула	Використовувані параметри
Реструктурована вартість власного капіталу (обґрунтована ринкова вартість власного капіталу компанії)	$V_k^{re} = \sum_{t=1}^I \frac{CF_t^{re}}{(1+r)^t} + \frac{CF_{I+1}^{re}(1+g)}{(r-g)(1+r)^I} - \Delta X_k^{re} - A_k$	I — шог розрахунку; I — горизонт розрахунку; r — ставка дисконтування; CF_t^{re} — грошовий потік для власного капіталу в періоді t ; CF_{I+1}^{re} — грошовий потік для власного капіталу з останній рік розрахункового періоду; g — темп росту грошового потоку за межами горизонту розрахунку; ΔX_k^{re} — дефіцит власного оборотного капіталу на поточний момент; A_k — ринкова вартість нематеріальних активів
Додаток вартість варіанту реконструкції	$\Delta V_k^{re} = V_k^{re} - V_{k-1}^{re}$	V_{k-1}^{re} — об'єктивна вартість власного капіталу або вартість власного капіталу за попереднім варіантом
Коефіцієнт операційного вантажу варіанту реструктуризації	$L_k^{op} = \frac{V_k^{re} - V_{k-1}^{re} PVQ_k}{V_{k-1}^{re} (PVQ_k - PVQ_{k-1})}$	V_k^{re} — вартість власного інвестованого капіталу за варіантом k ; PVQ_k — поточне значення сукупного обсягу реалізації, передбаченого варіантом k
Коефіцієнт фінансового вантажу	$L_k^{fin} = \frac{(V_k^{re} - V_{k-1}^{re}) V_k^{re}}{V_{k-1}^{re} (V_k^{re} - V_{k-1}^{re})}$	V_k^{re} — реструктурована вартість власного капіталу за варіантом k
Коефіцієнт ступеня зацікавленості власників підприємства	$K_k = \frac{V_k^{re} + PVQ_k}{PVQ_k}$	PVQ_k — дисконтована вартість дивідендних виплат власникам; PVQ_k — дисконтована вартість первісних вкладень в статутний капітал підприємства з урахуванням можливості альтернативного використання ресурсів при аналогічному рівні ризику і ліквідності
Коефіцієнт ступеня зацікавленості мінімальних інтересів власників	$K_k^{min} = \frac{V_k^{re} + PV_{min}Q_k}{PV_{min}Q_k}$	Q_k — безризикова ставка доходу або ставка доходу, яка визначена без урахування несистематичного ризику

В умовах кризи, яку звичайно супроводжує зростаюча відсутність власних джерел фінансування і надто низька інвестиційна привабливість підприємства боржника, найбільш раціональним є постійний аналіз можливостей досягнення цілей реструктуризації починаючи з змін, які потребують мінімальних інвестицій в активи підприємства. Оскільки можливості ринку використати визначений обсяг продукції заданого рівня якості за відомими цінами виступають у ролі обмежень, а систему розробки варіантів антикризової стратегії реструктуризації виходить блок аналізу маркетингових обмежень, пов'язаних з реалізацією виробничого потенціалу підприємства.

На етапі підбору й оцінки варіантів "товарної" реструктуризації необхідно проаналізувати можливості модернізації продукції, виробництва нових товарів з використанням наявних технологій і трудових ресурсів.

Наступним етапом системи розробки варіантів антикризової стратегії реструктуризації є вибір і групування варіантів реструктуризації (див. рисунок). Залежно від поставлених цілей реформування та стадії кризової ситуації пропонуємо розбити групування варіантів реструктуризації за допомогою критеріїв (табл. 2).

При здійсненні проміжної стратегії "нульової" вартості бізнесу і задоволенні інтересів кредиторів для виходу з етапу законодавчого регулювання відносин нестерпимості необхідно, щоб реструк-

турована вартість власного капіталу була більшою чи дорівнювала поточній вартості боргових зобов'язань підприємства при мінімальних значеннях коефіцієнтів операційного та фінансового важелів варіантів реструктуризації.

Для виходу з кризи кредиторам необхідно максимізувати грошовий потік на початку здійснення стратегії реструктуризації з метою повного чи часткового задоволення вимог кредиторів, достатнього для ліквідації погрозли податі заяви про внапання боржника банкрутом.

При постановці цілей виходу підприємства з кризи власникам необхідно орієнтуватися на варіанти реструктуризації, що найбільшою мірою наближають до одиниці значення показника ступеня захвату інтересів акціонерів. У ситуації кризи для власників як проміжний варіант може бути поставлена мета забезпечення мінімальних вимог акціонерів. У такому разі необхідно вибрати варіанти, здійснення яких збільшує показник ступеня захвату мінімальних інтересів власників до одиниці. Щоб визначити поточну вартість дивідендних виплат і чергових вкладень, потрібно використовувати ставку доходу за інвестиціями з мінімальним рівнем ризику. На записаному етапі розробки антикризової стратегії реструктуризації здійснюються фіксація обраних проєктів і планування заходів, що забезпечують впровадження обраної програми реформування підприємства.

ПУТИ АКТИВИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЦЕССА В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К РЫНОЧНЫМ ОТНОШЕНИЯМ

Науковий праці ІААУП, 2001, в. 1, с. 95-96

Длительность экономического кризиса в Украине свидетельствует о продолжительной депрессии. В этой связи для перелома сложившейся ситуации первоочередное значение имеют пути стимулирования инвестиционного процесса и инвестиционной активности. Именно инвестиции являются главным фактором экономического роста, а инвестиционная политика страны — центральным звеном всего комплекса государственных мероприятий, направленных на обеспечение этого роста.

В связи с этим целесообразно определить различия между внешним и внутренним инвестированием.

Во-первых, инвестирование вообще является процессом вложения капитала с целью получения прибыли. В зарубежной литературе широко распространена интерпретация инвестиций как благ и ценностей, которые вкладываются в предпринимательскую деятельность с целью получения дохода в будущем. Но вместе с тем существует множество модифицированных трактовок категории "инвестиции", обусловленных спецификой и традициями различных экономических теорий и течений. Представители австрийской школы предельной полезности интерпретируют инвестиции как обмен удовлетворения сегодняшних потребностей на удовлетворение их в будущем с помощью инвестиционных благ. Такой точки зрения придерживается и французский экономист П. Массо.

Известный экономист Дж. Кейнс инвестированием считал "текущий прирост ценностей капитального имущества в результате производственной деятельности данного периода". Сюда же относятся "и часть прибыли за данный период, которая не была использована для потребления" [2].

Во-вторых, инвестирование — предложительский процесс, в течение которого осуществляется цепь трансформаций по конкретно заданной схеме: ресурсы (блага, деньги) — вложения (затраты) — прирост капитальной стоимости — доход (эффект). На первом этапе ресурсы превращаются во вложения (затраты). Это, собственно, и составляет инвестирование — процесс трансформации инвес-

тиций в объекты инвестиционной деятельности.

В-третьих, согласно методологии и теории инвестиционной деятельности как способ объединения потребностей и инвестирования с инвестиционными возможностями охватывает не только весь инвестиционный цикл, но и дальнейший период управления функционированием и прибыльностью созданного капитального имущества.

В-четвертых, инвестиционная область, в которой осуществляется инвестиционная деятельность, представляет систему экономических отношений по признаку движения (протекания) инвестиций.

В-пятых, развитие инвестиционной области неразрывно связано с развитием рынка инвестиций.

В-шестых, главным условием инвестирования является совпадение интересов контрагентов в конкретных областях, которое обусловлено наличием его главных признаков — целевой направленностью.

Для развития благоприятной инвестиционной деятельности необходимо создать соответствующий и стабильный инвестиционный климат. При этом инвестиционный климат страны представляет собой совокупность политических, правовых, экономических и социальных условий, которые способствуют развитию инвестиционной деятельности отечественных и зарубежных инвесторов. Благоприятный инвестиционный климат обеспечивает защиту инвестора от инвестиционных рисков. К факторам, которые способствуют преодолению или снижению рисков для инвесторов в Украине, относятся:

- уровень развития производительных сил и состояние рынка инвестиций;
- правовое поле государства (законодательная база);
- состояние финансово-кредитной системы;
- статус зарубежного инвестора;
- инвестиционная активность населения.

Чтобы улучшить инвестиционный климат в Украине, необходимо принять целый ряд законодательных актов:

1) законы "О государственном банке реконструкции и развития", "Об инвестиционных банках";

2) законы о страховании ценных бумаг, депозитах юридических лиц, вкладах физических лиц, инвестиционных жилищных кредитах и др.

На инвестиционный климат существенно влияют также главные факторы:

- развитие инвестиционной сферы (особенно самых активных ее элементов — предприятий и организаций строительного комплекса);

- создание адекватного рыночной экономике правового поля, что предявляет запрос от политической свободы законодательной и исполнительной ветвей власти.

Указом Президента Украины "О неотложных мероприятиях по стимулированию инвестиционной деятельности в Украине" предусмотрено:

- необходимость приватизации объектов незавершенного строительства одновременно с приватизацией земельных участков;

- упрощение системы получения разрешения на проведение проектно-разведывательных работ;

- освобождение компаний, возводящих объекты за счет бюджета, от уплаты земельного налога.

На формирование благоприятного инвестиционного климата в Украине существенно влияют фондовый рынок, финансово-кредитная система, привлекаемый иностранный капитал, инвестиционная активность населения, структурно-институциональная перестройка экономики и другие факторы.

В Украине фондовый рынок проходит фазу становления, имеет несформированную инфраструктуру, несовершенную законодательную и нормативную базу. При этом следует учитывать, что в Украине только начался процесс свободной торговли ценными бумагами, поэтому большинство потенциальных мелких покупателей (физические лица) не имеют опыта в этой области. В связи с кризисным состоянием экономики страны вложение средств в ценные бумаги может рассматриваться как идеальный вариант получения гарантированной прибыли: потенциальная возможность появления множества фирм, оказывающих консультационные услуги в области торговли ценными бумагами, но не отвечающих необходимым требованиям в этом бизнесе.

Значительное развитие фондовому рынку должно дать "Положение о порядке проведения на внебиржевой фондовой торговле системы аукционов по продаже за деньги пакетов акций, которые принадлежат государству, открытым акционерным обществам".

Привлечение законопроект "Об институции общего инвестирования" также должно способствовать оживлению деятельности фондового рынка.

Институция общего инвестирования во всем мире является эффективной формой привлечения капитала, прежде всего частного, более того — индивидуального.

Усовершенствование законодательной и нормативной базы должно осуществляться по таким основным направлениям:

- усовершенствование структуры ценных бумаг, находящихся в обращении на фондовом рынке;

- внедрение действенного контроля со стороны государственных органов за деятельностью финансовых посредников с целью обеспечения последними ценных бумаг высокого инвестиционного качества;

- усовершенствование законов, регулирующих финансовый рынок, с целью обеспечения прав инвесторов, защиты их собственности от инвестиционных рисков, внедрение системы государственного страхования и перестрахования акционерного капитала;

- расширение эмитентов фондового рынка за счет больших привлекаемых для инвесторов предпринятий;

- усовершенствование нормативной базы определения инвестиционной привлекательности проектов с целью эффективной структуризации инвестиционного капитала.

Кризисное состояние финансово-кредитной системы требует создания эффективной системы финансовых взаимоотношений с целью обеспечения успешной работы банков. Анализ состояния экономики, функционирования финансово-кредитной системы, ее структурных институций и инфраструктурных элементов позволяет рекомендовать следующие основные направления усовершенствования этой системы как главного способа накопления капитала и его привлечения к инвестиционному процессу:

- создание соответствующей законодательной и нормативной базы функционирования системы, направленной на активизацию инвестиционного процесса;

- развитие действующих и создание новых структурных институций и инфраструктурных элементов;

- расширение видов и направлений инвестиционной деятельности финансово-кредитных учреждений;

- усовершенствование существующих и внедрение новых финансовых инструментов накопления и привлечения капитала к инвестиционному процессу.

Первое направление предусматривает создание нормативных и законодательных актов, направленных на стимулирование финансово-кредитной

система и развертыванию инвестиционного процесса. С этой целью необходимо разделить ответственность законодательных и исполнительных органов за результаты их деятельности. Ответственность за внедрение действующей и результативной системы активизации инвестирования для отдельных руководящих органов и юридических лиц должна быть обратной, так как они закладывают фундамент существования и жизнедеятельности последующих поколений.

Главная роль в активизации инвестиционного процесса должна отойти к банкам и другим финансово-кредитным учреждениям. Но украинское законодательство сейчас не имеет четких действующих инструментов, направленных на усовершенствование кредитных отношений между финансово-кредитными учреждениями и предприятиями. В этой связи целесообразно сделать следующее:

1) разработать пакет новых законов, регламентирующих деятельность банковских учреждений, с учетом международных норм и обычаев в банковской практике;

2) законодательно ограничить вмешательство государства в область частных интересов коммерческих банков;

3) привать финансово-банковскому законодательству характер прямого действия (следует разработать и принять законодательные акты: закон Украины "О кредитном деле", "О безналичном расчете", "О банковской и финансовой тайне", "О денежно-кредитной политике в Украине" и др.).

Следующим направлением реформирования является отделение банков от небанковских кредитных институций. В этом процессе необходимо уделить внимание расширению функций коммерческих банков, касающихся осуществления операций на фондовом рынке с ценными бумагами, обеспечивающими ускорение процесса приватизации.

Таким образом, восстановление и оживление инвестиционного процесса — основные условия, содействующие выходу финансово-кредитной системы страны из кризиса и создающие необходимые условия для стабилизации экономики Украины в целом.

Необходимо обеспечить активизацию инвестиционного инвестирования по двум направлениям:

- максимально возможное привлечение новых источников инвестиций (долгосрочных банковских кредитов, средств пенсионеров, страховых, инвестиционных, других коммерческих фондов);

- усовершенствование используемых градиентных источников инвестирования (бюджет-

ных, общественных средств предприниманий, ресурсов внебюджетных финансовых институций).

Среди широкого круга проблем, которые рассматривает мировая экономическая теория, наиболее существенной считается проблема иностранного инвестирования. Как отмечалось, одно из главных условий формирования эффективного инвестиционного процесса в Украине — это создание благоприятных условий для привлечения иностранного капитала.

В основе проблемы иностранного инвестирования лежат совокупность отношений между экономическими субъектами, которые находятся по обе стороны границы, по признаку реализации экономических интересов. Таким образом, иностранное инвестирование можно объяснить не абстрактными процессами, а законами накопления капитала, получения прибыли. Но как раз само понятие иностранного инвестирования содержит в себе механизм движения (взаимодействие обуславливающих его факторов), количественные и качественные показатели динамики, социально-экономическую результативность и цель осуществления.

Существует множество механизмов привлечения иностранного капитала для инвестирования в экономику страны:

- прямые иностранные инвестиции (создание предприятий с иностранным капиталом, в том числе совместных);

- портфельные инвестиции путем продажи ценных бумаг иностранцам резидентам и нерезидентам;

- кредиты, заем и гранты международных финансовых институций, стран, государственных учреждений, международных фондов, экспортных агентств и др.

Государственную политику по привлечению иностранного капитала осуществляют Кабинет Министров Украины вместе с НБУ и регулирует Верховная Рада Украины. Согласно Указам Президента Украины создано определенное количество государственных институтов, которые занимаются привлечением иностранных инвестиций в Украину: Украинская государственная кредитно-инвестиционная компания; Национальное агентство Украины по реконструкции и развитию; Государственный инвестиционно-клиринговый комитет; Консультационный совет по вопросам иностранных инвестиций в Украину; Политико-кредитный совет Кабинета Министров Украины. Эти и другие институты оказывают благоприятное влияние на привлечение иностранных инвестиций в экономику Украины.

Экономическая деятельность иностранных инвесторов на территории Украины является

время регулировалась декретом Кабинета Министров Украины "О режиме иностранного инвестирования" и Законом Украины "О государственной программе поощрения иностранных инвестиций в Украину".

Анализ состояния дел в области инвестирования позволяет предложить ряд мер, направленных на стимулирование деятельности иностранных инвесторов с минимальными убытками для государственного бюджета:

- введение льготных процентных ставок на кредиты, доходы от финансовых инвестиций;
- быстрое списание капитала через ускоренную амортизацию;
- освобождение от налога на прибыль, способствующее покрытию инвестиционного кредита;
- введение инвестиционного налогового кредита или налогового кэшбэка.

Кроме того, привлечение иностранного капитала в Украину предусматривает разработку научно обоснованной программы правительства на продолжительный срок. В программе должны быть отражены пути привлечения к инвестированию больших компаний из развитых стран и транснациональных корпораций, возможности усовершенствования фондового рынка и финансово-кредитной системы, привлечения к инвестиционному процессу больших иностранных финансово-кредитных учреждений, разработки, внедрения и финансирования с помощью иностранных инвесторов проектов, имеющих социально-экономическое значение на всей территории Украины.

Таким образом, для выхода нашей страны из кризиса как таковой является инвестиционный процесс, для развития которого требуется решение двух основных проблем, стоящих перед субъектами хозяйствования Украины: обоснование и принятие инвестиционных решений; привлечение к инвестиционному процессу финансовых ресурсов и их капитализация.

Недостаточный теоретический уровень и отсутствие практических разработок обуславливают необходимость обоснования наиболее эффективных путей активизации инвестиционного процесса в Украине с целью преодоления кризисных явлений в экономике и решения социальных проблем государства.

На современном этапе развития экономики Украины капитализация инвестиций требует регулятивной поддержки со стороны государства. В связи с этим сформулируем ряд предложений, которые необходимо учитывать при разработке законодательных и нормативных актов, а именно: определение приоритетных направлений государственной инвестиционной политики; разработка

индикаторов индикативного планирования; регламентация взаимодействия субъектов инвестирования с целью усиления договорной дисциплины; усовершенствование нормативной базы проектирования и целсообразование в инвестиционной области и др.

Вместе с тем существуют рекомендации, которые усиливают действие факторов, способствующих активизации инвестиционного процесса:

- распределение национального дохода на фонды потребления и накопления;
- развитие и усовершенствование инвестиционной области в ближайшей перспективе;
- усовершенствование законодательной и нормативной базы, регулирующей инвестиционный климат государства;
- стимулирование развития рынка финансовых инвестиций и его инфраструктуры;
- усовершенствование финансово-кредитной системы государства с целью расширения его участия в инвестиционном процессе;
- определение направлений ускорения реформирования отношений собственности;
- усовершенствование организационных процессов и процессов привлечения иностранного капитала как новых аспектов активизации инвестиционного процесса.



Литература

1. Гаврилюк О. Условия осуществления иностранного инвестирования // Экономика Украины. — 1997. — № 10. — С. 9–16.
2. Кейнс Дж. Общая теория занятости, процента и денег. — М.: Прогресс, 1978. — 494 с.
3. О государственной программе поощрения иностранных инвестиций в Украине. Закон Украины от 17 декабря 1993 г. // ВВР Украины. — 1994. — № 6. — С. 28–29.
4. О режиме иностранного инвестирования. Декрет Кабинета Министров Украины от 20 мая 1993 г. // Правительственный курьер. — 1993. — № 82–83.
5. Пересода А. А. Основы инвестиционной деятельности. — К.: Либро, 1996. — 342 с.
6. Положение о порядке проведения на внебиржевой фондовой торговой системе аукционов по продаже денежных средств пакетов акций, которые принадлежат государству, открытым акционерным обществам. Приказ Фонда госимущества Украины от 7 октября 1997 г., № 1096.
7. Формирование рыночных регуляторов в переходной экономике Украины / В. И. Конюшенко, Л. М. Шаблюк, Л. И. Шевченко и др. — К., 1996. — 164 с.

ІНВЕСТИЦІЙНА СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДОНЕЦЬКОМУ РЕГІОНІ

Науковий вісник МАУП, 2001, вип. 1, с. 99–101

Антикризове регулювання найчастіше визначають як макроекономічну категорію, яка включає організаційні, економічні та нормативно-правові заходи впливу на підприємства з боку держави в цілях захисту їх від кризових ситуацій. До цього також додають, що такої вплив повинен протидіяти загрозі банкрутства, але якщо функціонування підприємств неможливе і банкрутство неминуче, то антикризове регулювання розвивається і на процес ліквідації підприємств. Багато авторів, розглядаючи питання антикризового регулювання та антикризової політики, надто велику увагу приділяють саме доцільному розвитку банкрутства й усіх процедур, пов'язаних з ним.

Але, на наш погляд, таке визначення потребує деяких коригувань.

Ще у недалекому минулому більшість підприємств Донецької області виявилися неадаптовані до ринкового економічного устрою ринкових відносин. Це спричинило глибокий спад виробництва у 1991–1997 рр. У базових галузях промисловості за цей період виробництво зменшилося наполовину. Значно зросли деякі міжгалузеві й внутрішньогалузеві диспропорції. Висока витратність й досі залишається істотною проблемою економіки області.

Також ситуація зумовлена тим, що Донбас є найбільш вугільним регіоном. Вугільна промисловість Донецького регіону представляла 105 вугледобувних, 12 шахтобудівних та 25 збагачувальних фабрик, що складало 74 % вугільної підприємств України. Загальною, що вугільна промисловість в усіх країнах Європи ще з 80-х років переживає важкі часи і знаходиться у згортковому стані [2].

Але за три останні роки промисловість Донецької області, вугільна в тому числі, напрокує обсяги виробництва. Так, якщо у 1997 р. було видобуто 42 млн т вугілля, у 1998 р. – майже 44, то у 1999 р. – вже 45,1 млн т. У 2000 р. очікується видобуток на рівні 45,6 млн т. Таким чином, за

1997–2000 рр. приріст обсягів видобутку складе 3,6 млн т, тобто 8,6 % [2].

Донецька область є також могутнім металургійним регіоном. Металургійна галузь області охоплює 39 підприємств. В області виробляється майже половина всього обсягу металопродукції України. Металургія сьогодні є галуззю регіону, що динамічно розвивається. У 1999 р. виробництво основних видів металопродукції збільшилося на 12,6 %, а за 8 міс. 2000 р. виплавка чавуна зросла на 13,3 %, сталі – на 17,7, прокату – на 19, видобуток коксу – на 17,7 % [2].

Виходячи з цього зараз потрібно говорити не про масові банкрутства, а зосередити увагу на питаннях, що стоять перед нами економічне зростання. Як відомо, стійкий соціально-економічний розвиток регіону неможливий без відповідного розвитку інвестиційної діяльності. Тому питання, пов'язані з цим, повинні стати складовою антикризової політики в Україні.

Отже, сьогодні після тривалої кризи в економіці України наперед з'явилися деякі ознаки повороту. Зростає обсяг валового внутрішнього продукту, промислового виробництва та інвестицій, у тому числі іноземних. Її окремих регіонів (м. Київ, Київська і Донецька області та ін.) економісти констатували навіть інвестиційний бум. Справді, у 1998–1999 рр. Донецька область, наприклад, піднялася із свого на третє місце серед регіонів України за сумарним обсягом залучених іноземних інвестицій. Зростає також і внутрішнє інвестування [3].

Однак, незважаючи на таке зростання (чи завдяки цьому зростанню), істотною стає проблема довгострокового інвестування та масового проєктового фінансування, здатного стати прямуючим стимулом його стихійного інвестиційного буму, що розгортається у регіоні.

Розвиток проєктового фінансування передбачає кредитування на строки понад три роки з пільговим періодом та гнучкими ставками відсотків.

Антикризова політика у державі та в регіоні неможлива без посиленої уваги до питань розвитку інвестиційного процесу. Цей ланцюжок підсилюється двома обставинами, на котрі варто звернути увагу.

По-перше, Донецька область є одним з найбільш економічно масштабних регіонів України. У ній виробляється майже 20 % валового внутрішнього продукту держави [2]. Область має великий промисловий потенціал і трудові ресурси. Крім того, характерною рисою Донецької області є її висока інтеграція в економіку України, тобто тісний взаємозв'язок з господарством усіх регіонів. Тому посилення інвестиційних процесів та їх упорядкування саме тут швидко вплине у позитивному напрямі на стан економіки всієї країни.

По-друге, важка промисловість, за визначенням, запрограмована на довгострокові інвестиції, проектне фінансування. А це вже є якісно новим етапом у порівнянні з короткостроковим і деякою мірою стихійним інвестуванням останніх часів. Це висуває нові вимоги як до антикризової політики в державі, так і до ролі й місця обласної влади.

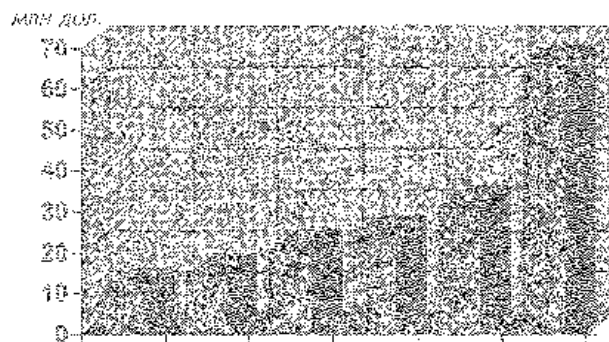
Складовою розв'язання всіх цих проблем повинна стати відповідна інституційна інфраструктура для подальшого розвитку і упорядкування інвестиційних процесів. Помітні кроки на цьому шляху вже зроблені. Так, для упорядкування інвестиційного процесу у регіоні була створена Рада з питань спеціальних економічних зон і спеціального режиму інвестиційної діяльності в Донецькій області.

У 1998 р. у Донецькій області були створені дві спеціальні економічні зони – "Донецьк" і "Азов", а статус територій пріоритетного розвитку отримали 23 міста і 3 сільськогосподарських райони.

Із падінням нових умов інвестування і високої приєднаних регіону різко зростає. Про це свідчать такі дані: накопичені прямі іноземні інвестиції у Донецький регіон на 1 січня 2000 р. склали 239,4 млн дол. США (8 % загального обсягу інвестицій в Україну). Лише у 1999 р. в регіон надійшло іноземних інвестицій на суму 130,6 млн дол. [3].

На території пріоритетного розвитку в регіоні на 1 січня 2000 р. затверджено 65 інвестиційних проектів, 42 з яких вже реалізуються. Обсяг інвестицій за проектами, що реалізуються, склав 302067,9 тис. дол., з них 62 % (192296,0 тис. дол.) – іноземні інвестиції (див. таблицю) [1].

Основна частка інвестиційних проектів припадає на галузі важкої промисловості (рисунк) [1]. Реалізація інвестиційних проектів передбачає



Обсяги інвестицій, що надійшли за галузями економіки:

- 1 – чорна металургія; 2 – хімічна промисловість;
3 – транспорт і зв'язок; 4 – харчова промисловість;
5 – легка промисловість; 6 – інші

Реалізація інвестиційних проектів у Донецькому регіоні на територіях пріоритетного розвитку станом на 1 січня 2000 р.

тис. дол. США

Місто (район)	Затверджено		Реалізується				
	кількість проектів	обсяг інвестицій за проектами	кількість проекту	обсяг інвестицій за проектами	отримано інвестицій всього	у тому числі іноземних інвестицій	у % до отриманих
Область	65	339532,1	42	302067,9	164923,0	192296,0	62,0
Донецьк	25	240766,7	20	175718,3	104465,7	73479,6	70,3
Горлівка	13	129882,0	5	21177,6	14258,3	—	—
Маріуполь	3	61695,0	1	18992,0	15929,2	15929,2	100,0
Червоноармійськ	6	52066,0	4	52056,3	13305,8	1013,0	7,6
Миколаївка	5	21745,0	3	17345,0	5054,6	2355,8	46,6

створення 9 тис. посадок і збереження 18 тис. посадок робочих місць.

Для активізації залучення іноземних і стимулювання внутрішніх інвестицій та покращення інвестиційної привабливості регіону потрібно:

- удосконалити законодавство щодо правових умов залучення інвестицій;
- забезпечити сприятливі умови для розвитку перспективного фінансування шляхом створення механізмів залучення банків надавати довгострокові кредити реальному сектору (що приведе до збільшення надії майже частки кредитних ресурсів у фінансуванні інвестицій);
- запровадити механізм страхування ризиків внутрішніх та іноземних інвесторів шляхом створення страхових компаній, можливо, з участю великих іноземних страхових компаній, забезпечити чим самим вихід на міжнародні страхові ринки;
- активно розвивати інституціональну інфраструктуру інвестиційної діяльності;
- удосконалити правову базу фінансового ринку;
- надати регіональній владі більш широкі повноваження для стимулювання інвестиційної активності, наприклад дозволення у сфері залучення ресурсів на європейських ринках капіталу.

Сучасна регіональна інвестиційна стратегія чекає на переобачага:

- створення програм реструктуризації великих промислових підприємств, комплексів і цілук за участю комерційних банків;
- збільшення питомої ваги малоти та середнього бізнесу в економіці регіону.

Сьогодні від ефективності інвестиційної політики залежить етап виробництва, становлення і технічний рівень оснащеності основних фондів підприємств, від структурної перебудови економіки, розв'язання соціальних і екологічних проблем. Інвестиції є основою для розвитку окремих підприємств, галузей, регіонів і економіки в цілому. Тому антикризова політика в регіоні повинна містити з собі інвестиційну складову.



Література

1. Донецька область в 1999 году: Стат. ежегодник. -- Донецк, 2000. -- 320 с.
2. Кулиб & Мисурне // Компаньон. -- 2000. -- № 09.
3. Україна у цифрах у 1999 році: короткий стат. довід. -- К., 2000. -- 261 с.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК МЕТОД ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСА

Наука проба МАУП, 2001, вип. 1, с. 102-104

Сильное государство предполагает наличие мощных предприятий, формирующих экономический потенциал страны. Сегодняшние реалии в Украине таковы, что большинство отечественных предприятий - это слабо растущие или теряющие свои конкурентные позиции компании. Главной их проблемой является отсутствие понимания того, что в период значительных изменений -- экономических, социальных, политических и др. -- выживание и успех деятельности во многом зависят от характера инвестиционной стратегии предприятия.

В советское время научно-техническая и инвестиционная политика осуществлялись централизованно. В первую очередь использовались бюджетные ассигновки и ресурсы министерств, а организации играли роль приказателей и пользователей денежных средств, что сдерживало деловую активность руководителей, занимающихся незначительными преобразованиями на предприятиях. В настоящее время государство выделяет минимально необходимое количество средств на переоснащение производства. Центр принятия решений переместился непосредственно на производство к руководителям, которые оказались не готовы к решению сложных задач в области инвестиционной деятельности, особенно относительно финансирования реформирования структуры предприятий. В основном руководители уделяют внимание проблемам выживания и решению краткосрочных задач, однако этот путь уже в недалеком будущем может привести к катастрофе. Поэтому в своей экономической политике отечественным предприятиям следует ориентироваться на долгосрочную перспективу, на осуществление фундаментальных исследований и использование инвестиционно-инновационного механизма как одного из очевидных способов выхода из кризиса.

С этой целью необходимо внедрять новые разработки и технологии в производство, нужно отказаться от беспорядочного и нерассудительного вложения средств в целях повышения эффективности всех систем -- производственной, социальной, финансовой, организационной.

Таким образом, в организации деятельности предприятия требуются новые подходы к планированию долгосрочной перспективы, разработке механизмов достижения поставленных целей. Отлаженная система проектирования инвестиционной деятельности дает возможность легче преодолевать трудности, характерные для Украины:

- дефицит и ограниченность средств и ресурсов;
- инфляция и возрастание стоимости;
- усиление конкуренции;
- социальные проблемы;
- проблемы потребительского рынка;
- экологические изменения и др.

Только четкое следование в русле стратегического планирования позволит приспособиться к экономическим и социальным изменениям. Пренебрежение этой методологией приведет лишь к кризисным ситуациям:

- снижению доходности предприятия;
- нарушению обязательств, которые организация принимает в рамках своей деятельности;
- отставанию во внедрении в производство новых технологий и достижений НТИ;
- отставанию на потребительский рынок устаревшей продукции;
- спонтанности и нерассудительности принимаемых решений;
- возрастанию количества непредвиденных событий, чаще негативных, и др.

Предприятие, испытывающее трудности, должно в первую очередь в рамках стратегического

планирования инвестиционной деятельности решаются самые важные проблемы: кадровое, финансовое и технологическое обеспечение.

Наиболее важным моментом является наличие в организациях менеджеров-профессионалов, которые могут взять на себя ответственность за разработку и принятие инвестиционных решений. Последние предусматривают привлечение значительных финансовых ресурсов и дают возможность достичь целей — не только максимизации прибыли и минимизации рисков, но и оптимального сочетания технологичных, экономических, социальных аспектов, что является сферой деятельности стратегического планирования. Обычно, приступая к разработке и реализации инвестиционной стратегии, предельное внимание уделяют источникам финансового обеспечения, не забывая, что успех зависит от финансовых средств. На самом деле все зависит от того, в чьи руки попадут эти средства, так как неумелость может погубить самые лучшие идеи. Поэтому необходимо сначала определить направления деятельности в рамках кадровой стратегии, убедиться в надежности, квалификации руководства и персонала, а уже потом рассматривать содержание конкретного проекта, его размеры и условия.

При формировании команды, способной решить поставленные перед ней задачи, руководитель предприятия должен учитывать следующие критерии отбора:

- соответствие количественного и качественного состава команды цели и требованиям организации;
- эффективная коллективная работа до достижения целей организации;
- психологическая совместимость членов коллектива;
- разноразное внутригрупповое общение и выработка оптимальных групповых решений при достижении целей.

Такая методика оправдывает себя в условиях широко распространенной некомпетентности, многолетней привычки получать бюджетные средства, не заботясь об их возврате, незнания современных тенденций и технологий. Для того чтобы предприятие вышло из кризиса, повысило конкурентоспособность в условиях быстро изменяющейся среды, необходимо своевременно провести подготовку и переподготовку кадров — от менеджеров до рабочих, адаптируя их к соответствующим изменениям. Наличие надежной, квалифицированной кадровой базы поможет легче решать

вопросы, связанные с инвестиционной деятельностью.

Одним из таких вопросов является финансовое обеспечение. Очевидно, что основной капитал находится в теневой экономике, коммерческих банках, у иностранных инвесторов и работает в основном в сфере обращения. От сферы производства его отпугивают нестабильность законодательства, большой коммерческий риск. Коммерческие банки предпочитают предоставлять краткосрочные кредиты, что мешает использованию стратегического подхода. Это происходит не из-за инфляции и существующей системы налогообложения, а вследствие некачественности инвестиционного рынка, его слабой ликвидности, разнородности финансовых ресурсов по коммерческим банкам. Распространить возможности в финансировании инвестиционной деятельности могут иностранные и приватизационные фонды, эмиссия ценных бумаг, а следовательно, необходимо интенсифицировать развитие фондового рынка. Одним из перспективных способов финансирования является зарубежные кредиты и инвестиции. Учитывая реальные условия экономического и политического положения в странах СНГ, основой долей зарубежных инвестиций станут взаимные вложения этих стран. Однако сейчас все эти преимущества нейтрализованы факторами, требующими вмешательства государства:

- отсутствуют реальные гарантии сохранности и возврата иностранных кредитов и инвестиций, не обеспечена неприкосновенность иностранного капитала;
- необходимо распространить на Украину условия международного законодательства, регламентирующего права собственности на землю, чтобы у инвесторов появилась заинтересованность во вложении средств.

После решения вопроса о финансировании возникает проблема технологического оборудования. Недостаточное внимание к этому вопросу приводит к усилению кризисных процессов. Осуществляя неадекватное вложение инвестиционных ресурсов в прошлое, предприятия сами обрекают себя на поражение в конкурентной борьбе: сегодня и при отсутствии эффективной стратегии обеспечит поражение в будущем. Основной задачей для отечественных предприятий является отслеживание новых технологий, создание новых структур, занимающихся научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими разработками, поскольку нет смысла начинать возрождение предприятия на старой технологической базе.

Необходимо определить и спланировать технологические процессы производства, монтажа и обслуживания, непосредственно влияющие на качество реализации целей организации, а также обеспечить их выполнение в управляемых условиях. Технологические процессы должны соответствовать производственной среде, требованиям техники безопасности, охраны труда. Современный руководитель предприятия должен использовать инструментарий стратегического планирования для прогнозирования перспектив и разработки способов эффективного достижения целей организации, уменьшения количества неопределенностей в будущем и предупреждения возможных изменений во избежание кризисных ситуаций.

Отметим, что некоторые предприятия могут достичь определенного успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не обеспечивает успеха. Тем не менее формальное планирование может создать ряд важных и существенных благоприятных факторов для организации.

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько высоким, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает вышнему руководству средство создания плана на длительный срок. Стратегическое пла-

нирование дает также основу для принятия решений. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные планы решения, руководство снижает риск принятия неграмотного решения из-за ошибочной и недостоверной информации о возможностях предприятия или о внешней ситуации. Планирование, служащее для формулировки установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации. Сегодня стратегическое планирование становится в промышленности скорее правилом, чем исключением.



Литература

1. Идрисов А. Б., Кастышев С. Б. Стратегическое планирование и анализ инвестиций. — М., 1997.
2. Кыш М. И., Порохтос Б. А. Стратегическое планирование инвестиционной деятельности. — СПб.: Бизнес-пресса, 1998.
3. Рагу М. Л. Управление программами и проектами. — М.: ИНФРА-М, 2000.

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

Науковий прагматизм, 2001, вип. 1, с. 105–106

Стратегія повинна орієнтуватися на завдання і умови функціонування систем бізнесу високого порядку, для яких фірма виступає в ролі лише одного з елементів.

В основу формування економічної стратегії повинні бути покладені результати багаторікової оцінки виробничого потенціалу підприємства, що виключає вплив світового та національного рівнів, а також фактичні та потенційні можливості самого підприємства. Комбінація отриманих оцінок визначатиме вибір конкретної стратегії.

Економічна стратегія передбачає можливість отримання прибутку шляхом встановлення платоспроможних потенційних споживачів, їх готовності купувати продукцію підприємства за ціною, яка забезпечує необхідний розмір прибутку. Тому з метою подальшого розвитку керівництво підприємства повинно постійно відключатися про розробку такої продукції, яка забезпечує достатній рівень рентабельності. Це завдання є ключовим у процесі стратегічного планування і умовляє наступне завдання – передбачити зміни попиту на певні види продукції та необхідність перегляду стратегії відповідно до міняючихся умов.

Під час планування напрямків розвитку виробничих можливостей враховуються можливі альтернативи та ймовірності оточуючого середовища.

Для досягнення ефективності реалізації економічної стратегії необхідно дотримуватися збалансованості виробничої та збутової діяльності шляхом інтеграції всіх функцій управління на основі об'єднуючої та координуючої функції управління у сфері ринку – маркетингу. Вибір стратегії збуту продукції передбачає:

- оцінку загальноекономічних умов функціонування підприємства;
- знання попиту на продукцію з агрегатованої номенклатури.

- характеристику умов збуту продукції як внутрішньому ринку в цілому і окремих регіональних ринках збуту на базі моделі оптового каналу збуту.

Трансформація економічної системи зумовлює складність її поведінки (динаміка розвитку і пропозиції, поява технологічних і продуктивних нововведень та ін.) і невизначеність характеристик майбутнього стану ринкового середовища підприємства. Забезпечити стійкість підприємства за цих умов можливо, якщо використати один з найважливіших компонентів стратегічного управління – формування і реалізацію фінансової стратегії розвитку підприємства. При цьому зазначаємо, що фінансові механізми та інструменти на підприємствах можуть бути сформовані виходячи з особливостей портфелю замовлень, а також враховуючи конкретні умови ринкового середовища – законодавчу базу, конфігурацію ринку та інші фактори.

Адаптація до ринкового оточення означає, як правило, системної трансформації підприємства та реформування великої кількості його предметних сфер відповідно до стандартів підприємства, орієнтованого на ринок. Така робота повинна включати:

- визначення центрів витрат, прибутку, відповідальності;
- розробку програми зниження витрат;
- організацію інноваційної діяльності;
- створення певного іміджу та формування каналів взаємовідносин із громадськістю;
- створення управлінського обліку, бюджету;
- внесення коректив у кадрову політику;
- перебудову інформаційної системи;
- перегляд організації оплати праці, робіт змін розміру оплати залежно від обсягів продажу та ін.

Економічна стратегія підприємства повинна враховувати частотні особливості соціально-

економічної ситуації в Україні: нестабільність економічної бази; низький рівень платоспроможного попиту населення; недостатній розвиток ринкової інфраструктури; низький інноваційний характер діяльності керівників різного рівня; специфічність стратегічної інформації.

Економічна стратегія фірми — це система забезпечення і підтримки високого рівня її конкурентоспроможності. Як і на будь-яку систему, на стратегію впливають закономірності цілісності, інтегративності, комунікативності та ін. Тому реалізація всіх складових стратегії буде ефективною лише за умови координації з єдиного центру. Рішення, що приймаються в межах кожної зі складових, повинні бути пов'язані за часом та ресурсами і не заважати один одному. Тільки при такому рівні стратегічних ресурсів стратегія може мати певні можливості для досягнення глобальних і локальних цілей.

Управління реалізацією економічної стратегії підприємства повинно спиратися на збалансований потенціал як основу системи організації, орієнтувати свою роботу на захист ринку, гнучко реагувати та здійснювати своєчасні модифікації в структурі системи, які відповідають реалії зовнішнього оточення та дають змогу досягати конкурентних переваг.

Такий підхід уможлимовує використання двох взаємопов'язаних та взаємозамінних комплексів дій:

- * стратегічне планування як динамічна форма за цілями і засобами досягнення цілей;
- * контролінг (моніторинг і регулювання) — безперервне коригування норми цілей чи засобів виходячи з постійних змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому оточенні підприємства.

Метастратегія фірми створює основу стратегічного планування і формує вхідну інформацію для загальної економічної стратегії: цілісність, взаємодія з ринками виробництва продукції, поведінка на ринку цінах, націлів, зовнішньоеконо-

мічної діяльності, значення виробничих витрат, стимулювання персоналу та ін.

Вони утворюють контекст дій метастратегії, товарно-ринкової, економічної стратегії фірми в цілому та визначають вибір інформації проблемних (функціональних) зон, що впливають той чи інший аспект діяльності фірми і відповідно формують його управлінське управління:

- 1) маркетинг — аналіз ринкового оточення фірми та впровадження маркетингових заходів;
- 2) фінанси — аналіз фінансового стану фірми та управління її коштами;
- 3) операційна система — аналіз стану і управління виробництвом товарів (послуг);
- 4) кадрки — аналіз стану трудових ресурсів фірми та управління ними.

Між стратегічним плануванням і окремими проблемними зонами фірми існують взаємозв'язки, що виражаються:

- * граничним атрегуванням характеристик стратегічного плану, повним дезагрегуванням та конкретністю характеристик проблемних функціональних зон;
- * паралельністю та односторонністю дій характеристик стратегічного плану та проблемних зон;
- * переважним установчим змістом характеристик стратегічного плану та виконавчим змістом характеристик проблемних зон.

Відповідно розробка економічної стратегії (як набору цілей діяльності фірми на певний період та засобів, що їх забезпечують) передбачає зв'язок між стратегічним плануванням (як центральним блоком інформаційної системи) і проблемними зонами (як периферійними блоками системи).

Створення інформаційної бази систем управління економічною стратегією пов'язано з розв'язанням проблеми: яку інформацію і як збирати та накопичувати в умовах, коли невідомий кінцевий характер майбутніх управлінських рішень.

ДОСВІД ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Науковий праці ІНУАУП, 2001, вип. 1, с. 107–108

Значні економічні зрушення, що відбулися за останні десять років, зокрема у відносинах власності, уможливили створення нових форм господарювання на землі. Одна з таких форм — фермерське господарство.

Створення фермерських господарств сприяли низка законів, зокрема Закон України "Про селянське (фермерське) господарство", який був прийнятий Верховною Радою України в 1992 р.

Це стало значним поштовхом до створення власного фермерського господарства "СІЧ", що знаходиться у Горностайському районі Херсонської області. Однак у процесі створення господарства довелося зіткнутися з великими труднощами під час оформлення документів на право користування землею. Основною перешкодою на цьому шляху стала Червоно-Владимирівська сільська рада. Її працівники пам'ятаючи різноманітними способами гальмувати процес створення нових форм господарювання, оскільки створення фермерського господарства погіршало їх реальну економічну, а частково і політичну, владу.

Пройшовши через всі виробування, заповнивши господарства отримав землю із земель запасу, тобто ділянку на відстані 40 км від місця проживання. Таке розміщення землі економічно невигідне, оскільки потребує значних витрат.

Фермерське господарство "СІЧ" розташоване в зоні ризикованого землеробства, у зв'язі з виробничий процес підлягає природно- та ґрунтово-кліматичній фактори.

Тому вибір культури для вирощування й одержання найбільшого прибутку потребує значної уваги та досвіду. Так, урахувавши специфіку районування фермерського господарства "СІЧ" та інші важливі умови, вважаємо, що найвигіднішими культурами в цьому районі є озима пшениця, явмінь та жито, а з олійних — сояшиник. Вибираючи саме ці культури, госпо-

дарство при мінімальних витратах може отримати найбільший прибуток.

Площа господарства становить 37 га ріллі, що унеможливило використання сівосмін ланною мірою, як того рекомендує агрономія. У зв'язку з цим значно знижуються врожайність, а також широта родючості ґрунтів, що роки через 50 призведе до необхідних наслідків, а саме до втрати родючості та ерозії ґрунтів.

У виробничому процесі важливу роль відіграють внесення мінеральних добрив і зміцнені обробки посівів. Не менш важливим у діяльності господарства є спеціальний обробіток ґрунту. При цьому особливу увагу слід приділяти новим науковим методам агрообробки ґрунту.

За відсутності оборотних коштів фермерське господарство не в змозі отримати позитивні результати, оскільки не має цілесові підтримки з боку держави та кредитних сіток. У результаті фермер не може придбати нову прогресивну техніку для обробітку ґрунту, не в змозі використувувати нові науково-технічні розробки в галузі захисту рослин, а також нові методи обробки землі.

Звісно, було б набагато легше, якби була впроваджена програма довгострокового кредитування, як це зроблено у розвинених країнах, де за отриманий кредит сплачують 2–3 % річних, а не близько 60 %, як у нас. Ці заходи розв'язали б низку невирішених важливих питань.

Відомі труднощі ведення одностороннього фермерського господарства та досвід у цій справі дозволяють нам визначити основні шляхи виходу із скрутного становища, в якому перебуває більшість фермерських господарств України, зокрема в Горностайському районі Херсонської області.

Пропонується на базі двадцятих фермерських господарств створити сільськогосподарську корпорацію з новим циклом обробки та переробки

вирощеної продукції. Створення саме корпорації доцільніше, ніж ведення одноосібного фермерського господарства. І ось чому.

1. При створенні корпорації розширюється площа землі. Це, у свою чергу, приведе до полігамності виробництва сільськогосподарських культур.

2. Створення повного циклу обробки та переробки вирощеної продукції забезпечить корпорації відсутні фінансові надходження. При цьому особливо увагу слід приділяти формуванню технологічного ланцюжка. Розумне поєднання технологічного ланцюжка і основних виробничих потужностей надасть максимальну можливість стримування найвищого прибутку.

3. Створення машинно-тракторної станції дасть змогу уникнути значних проблем, які існують в одноосібних фермерських господарствах, тобто забезпечить корпорацію матеріально-технічними засобами виробництва і уможливить ефективне їх використання. Наявність надійної матеріально-технічної бази дає змогу корпорації часом та якісно виконувати польові роботи, які за таких умов забезпечують приріст урожаю на 20-30 %. Особливу увагу слід приділяти застосуванню високопродуктивних потужних тракторів, використання яких потребувало б найменших затрат, як живої сили, так і матеріальних ресурсів. Агрегати, що обробляють ґрунт (паули, луцільники, культиватори, сіялки), повинні бути з максимальним за шириною смуги захвату оброблювання: культиватори -- 12 м, сіялки -- 10 м, паули -- 6 м. З використанням таких агрегатів підвищується продуктивність праці, зменшуються витрати на паливно-мастильні матеріали. Доцільно також використовувати агрегати, які за один прохід трактора виконують кілька операцій з обробки ґрунту, наприклад луцільня + культивування + сіяння. Впровадження цих заходів значно покращить ефективність виробничого процесу.

4. Однією з болючих проблем одноосібних фермерських господарств було зберігання вирощеної продукції. Тому, використовуючи досвід одноосібних фермерських господарств, пропонується створення корпоративного елеватора, де б здійснюва-

лися такі технологічні процеси: очистка зерна, калібрування, сушка та зберігання. При цьому необхідно використовувати нові науково-технічні та професійні технології в галузі елеваторного устаткування для забезпечення ефективного використання електроенергії, трудових і фінансових затрат.

Здешевлення технологічного процесу веде до зниження собівартості виготовленої продукції. Але цього можна досягти тільки зменшенням витратів на виробничі процеси. Одним із шляхів подолання цих негативних явищ вважається створення корпоративної електроенергетичної мережі у складі теплоелектростанції та вітрогенераторів, які забезпечували б всі технологічні процеси виробництва високою дешевою електроенергією. Для цього необхідно встановити потужні вітрогенератори, а також на всіх корпоративних будівлях сонячні батареї, які б, у свою чергу, слугували альтернативою надійної покрівлі та забезпечували електроенергією виробничі потужності корпорації.

Створення насінневої станції -- це важливий крок до економії грошових ресурсів. Так, на ріпку 1 т зерна високосортної врожайної пшениці контує 1500 грн. Тому, маючи певну площу землі, корпорації стає нецільним купувати посівний матеріал за такі великі кошти, оскільки це призведе до відчутних втрат. Створення насінневої станції забезпечить корпорацію високопродуктивним насінням першої репродукції. Для організації насінневої станції треба залучити наукових працівників -- генетиків і біологів. Маючи в своєму віданні насіннєву станцію, корпорація може стримати від цього істотну економічну втрату, а саме продаж високоврожайних сортів зерна, виведених новим генетичним шляхом.

Для ефективного функціонування корпорації вважається за доцільне створення інформаційного сектору. Особистий досвід ведення фермерського господарювання несконфліктно не домі. Основне, від чого потерпають фермерські господарства, -- це відсутність об'єктивної цільової інформації, яка б надавалась своєчасно і в необхідному обсязі.

ДЕЛОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА В АНТИКРИЗИСНОЙ ПРОГРАММЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Науковий часопис МАУП, 2001, вип. 1, с. 109–111

Антикризисная программа предприятия (АПП) обычно имеет пять основных направлений:

- коренная перестройка структуры управления, организации труда на предприятии;
- поддержание минимальной стабильности производства и сбыта продукции в условиях кризиса;
- внедрение эффективной технологии и организации производства;
- использование финансово-правовых приемов и методов стабилизации экономического положения предприятия;
- реализацию эффективной маркетинговой политики.

Общая цель антикризисной программы предприятия — преодоление кризиса посредством проведения мероприятий, необходимых для нормализации его деятельности.

Отправной точкой в реализации АПП является четкое представление изменений, которые должны произойти, чтобы возникла нормальная ситуация. Изменения связаны прежде всего с разработкой антикризисного делового проекта (бизнес-проекта) и его конкретного воплощения в бизнес-план. Успешное проведение изменений, на наш взгляд, возможно при наличии как минимум трех условий:

- благоприятные факторы, прежде всего социальные;
- оптимальное сочетание объективных и субъективных элементов эффективности антикризисного проекта;
- качественно разработанные деловые документы, сопровождающие конкретный проект.

Антикризисная программа предприятия тесно связана с деловым планированием.

Деловое планирование — это планирование изменений. Любое планирование начинается с вы-

явления идеи, определения целей делового проекта, преобразования их в конкретный бизнес-план. Для перехода от идеи проекта к бизнес-плану требуется полная проверка идеи или рассмотренные альтернативные решения путем последовательного благоприятствующих факторов. Общее исследование таких факторов можно подразделить на три категории:

- исследование в каком-либо районе, например в административном, слабо развитом, в районах, прилегающих к порту, железнодорожной станции и т. п.;
- исследование в определенной отрасли промышленности, агропромышленного комплекса, строительства и т. п.;
- исследование возможностей конкретного делового проекта.

Проект — это намерение, при осуществлении которого должен быть достигнут определенный результат. Каждый деловой проект, будь то инвестиция, новая разработка или реорганизация предприятия, требует систематической работы с целью максимального достижения результатов при соблюдении установленных сроков, фиксированных затрат, определенных требований к качеству проектных работ. Однако далеко не всегда удается достичь желаемых результатов. На наш взгляд, это объясняется прежде всего недостатками методологического подхода к разработке проектов и совершаемыми ошибками, которых можно было бы избежать. Рассмотрим основные из них.

1. Недостаточный анализ существующего состояния предприятия и обоснований предлагаемого делового проекта, что не позволяет вскрыть все проблемы, четко определить потребности в изменении состояния системы и подготовить необходимую информацию для принятия решений. Следует заметить:

- проверены ли все возможные альтернативные проекты;

- оправдывает ли концепция выбранного проекта необходимость проведения детального исследования его осуществимости;

- насколько различные аспекты проекта благоприятствуют его осуществимости и есть ли возможность в проведении углубленных функциональных исследований, например таких, как обзоры рынка, лабораторные тесты;

- рассматривается ли на основе имеющейся информации идея проекта с точки зрения ее жизнеспособности и достаточной привлекательности для конкретного инвестора или группы инвесторов;

- соответствуют ли условия окружающей среды и характер потенциального влияния производственного процесса национальным стандартам.

2. Нечетко определенными цели проекта изменений. Можно очень быстро назвать цели, но редко они бывают обоснованно определены и документированы. Поэтому нужно проверять:

- на каких данных базируются определенные цели;

- к какому горизонту планирования относятся цели;

- какую задачу представляет достижение цели;

- какие сроки и затраты следует планировать.

Цели должны иметь четкое содержание и смысл, результаты должны быть измеримыми, а заявленные параметры — выполнимыми.

3. Вместо объективного поиска альтернатив предпочтению отдается любимому варианту. Важно выяснить:

- возможны ли альтернативные решения;

- по каким критериям производятся оценка и выбор альтернатив;

- что происходит при нулевой альтернативе: "Ничего не менять".

Целенаправленно отобранные и хорошо документированные альтернативы позволяют найти рациональное, а возможно, и лучшее решение, разработать обоснованный план действий.

Успех антикризисного проекта зависит от переломных моментов. Если они не верны, то все дело, связанное с проведением изменений, обречено на неудачу. Не нужно планировать создание антикризисного проекта, если не решены антикризисные стратегические вопросы: цели проекта, эффект проекта, время разработки, трудовые ресурсы и средства.

Как показывает опыт известных предпринимателей, имеет смысл делить проект, даже если пред-

полагаемые расходы удвоятся, а ожидаемый эффект снизится на половину. Долгое ожидание экономических результатов вызовет новые осложнения.

Проект с высоким острым графиком потребует для реализации в три раза больше времени, чем предусмотрено этим графиком, а при хорошо составленном графике — в два раза больше.

Маркетинговый бизнес-план финансового оздоровления является основным документом, сопровождающим антикризисный проект на начальной стадии его жизненного цикла.

Стратегия финансового оздоровления включает как план кардинальных перемен в деятельности предприятия (частичного или полного перепрофилирования), так и решение проблемы накопленных долговых обязательств.

В зависимости от характера предлагаемого проекта бизнес-план может содержать разделы, отражающие его специфические особенности, но в целом содержание такого рода делового документа более или менее стандартно. Структура маркетингового бизнес-плана финансового оздоровления не является жестко регламентированной как в Украине, так и за рубежом. Схемы систематизации разделов бизнес-плана, используемые в отечественной и зарубежной практике, по сути своей одинаковы и могут отличаться только по форме представления и расположению частей.

Рекомендуется, чтобы в маркетинговом бизнес-плане были предусмотрены следующие разделы: меморандум о конфиденциальности; резюме; описание предприятия и отрасли; описание предприятия; план маркетинга; инвестиционный план; производственный план; организационный план; финансовый план и показатели эффективности проекта; анализ рисков (анализ чувствительности) проекта; выводы, приложения.

Антикризисная стратегия маркетинга занимает особое место в антикризисной программе предприятия и подразумевает выдвижение наиболее важных задач в области производства, ценовой и сбытовой политики предприятия, способствующих достижению стабильности развития бизнеса и снижению риска банкротства.

Главный принцип антикризисной стратегии маркетинга — производство товаров, имеющих высокий спрос на рынке и приносящих основную массу прибыли.

Важное значение приобретает взаимодействие субъектов маркетинговой системы предприятия. Маркетинг взаимоотношений и маркетинг сделок — две основные стратегии.

Как известно, маркетинг сделок — это стратегия, суть которой заключается в стремлении провести операции с любым покупателем без целенаправленного развития каких-либо или только лишь отношений с этим покупателем. Маркетинг взаимоотношений представляет собой долгосрочную маркетинговую стратегию предприятия, направленную на развитие и улучшение стабильных отношений с покупателем. При осуществлении этой стратегии основной целью является торговля с существующими покупателями, хотя при этом важно получить и новых клиентов.

В маркетинге сделок важную роль играют реклама и персональные продажи, а также ценовая конкуренция. В маркетинге взаимоотношений преобладает схема управления "покупатель-продавец".

Антикризисная маркетинговая стратегия предприятия до выхода на рынок включает следующие мероприятия:

- анализ рыночной ситуации и прогноз ее развития;
- оценочные степени свободы в установленных горизонтальных контактах (с предприятиями-партнерами и их конкурентами);
- определение своей общественной позиции на рынке и коммерческого риска, связанного с ее изменением под влиянием конкурентов;
- разработка самостоятельной организационно-технологической, ценовой политики предприятия в целях изменения конъюнктуры;
- сбор, обработка и анализ информации относительно факторов, формирующих рыночное окружение предприятия;
- подготовка высококвалифицированных специалистов, способных вести деловые переговоры

и практически реализовать план маркетинга от начала до конца.

Наиболее важно и сложно спрогнозировать объем сбыта продукции (услуг), поскольку эти параметры существующего рынка и политики формирования уровня и структуры спроса на продукцию определяют результаты инвестиционного процесса.

Результаты исследования рынка являются базой для разработки антикризисной стратегии маркетинга, текущей маркетинговой политики предприятия и определяют его потребности в материальных, людских и денежных ресурсах.

Заметим, что все зависит от того, выработка или осмыслена антикризисная стратегия маркетинга, при составлении плана маркетинга необходимо учитывать непредвиденные обстоятельства:

- что случится, если конкуренты разработали планы, которые помешают осуществлению разработанного плана маркетинга;

- что делать, если некоторые предложения, ставшие основой при составлении плана маркетинга, окажутся ложными?

Чем больше гипотетических ситуаций учтено, тем лучше подготовка в случаях возникновения реальных непредвиденных ситуаций.

Наиболее характерные ошибки при составлении финансового прогноза по плану маркетинга:

- преувеличение объема продаж и размера возможной прибыли;
- неравномерное распределение во времени годового объема продаж;
- недооценка затрат и возмещения расходов;
- неверная оценка деятельности конкурентов.

Учет этих ошибок необходим не только для составления оптимального плана маркетинга и финансового плана предприятия, но и для оценивания общего уровня его инвестиционной привлекательности.

ПРОБЛЕМЫ С ОБЕСПЕЧЕНИЕМ КРЕДИТНЫХ ДОГОВОРОВ

Научный журнал МАУП, 2001, вып. 1, с. 112-113

Еще в декабре 1863 г. начальник Департамента банковского надзора США Хью Мак-Калох, ставший позднее министром финансов, обратился с письмом ко всем национальным банкам страны. В этом письме он дал своим соотечественникам некоторые рекомендации, которые впоследствии вошли в историю как "десять заповедей банкира". Наилучшим является то, что все они актуальны и для современной России. Но мы обратимся только к самой первой заповеди Мак-Калоха, которая гласит: "Не давайте ссуд, по которым Вам не предлагают соответствующего обеспечения..."

В настоящее время практически все коммерческие банки, которые в непростое кризисное время продолжают кредитовать население, предлагают своим клиентам при заключении кредитных договоров дополнительно к ним оформить обеспечение в виде договоров залога. Предметом залога, как правило, служат либо домашнее имущество клиентов, либо автотранспортные средства, либо дома или квартиры. До недавнего времени коммерческие банки предпочитали иметь дело с автотранспортными средствами как наиболее ликвидным и достаточно контролируемым залогом. Но после того, как органы ГИБДД отказались регистрировать залог транспорта (Приказ МВД России № 412 от 7 июля 1998 г. "О внесении изменений и дополнений в Приказ МВД России № 624 от 26 ноября 1996 года "О порядке регистрации транспортных средств"), а других государственных органов для регистрации подобных залогов не оказалось (необходимость регистрации залога транспортных средств указана в ст. 40 Закона РФ "О залоге"), коммерческие банки были вынуждены пересмотреть свои требования по отношению к обеспечению кредитов.

Залог домашнего имущества применялся уже давно, практически с самого начала деятельности коммерческих банков. Однако более чем десяти-

летний опыт российской банковской системы показал, что данный вид залога трудно (по сути невозможно) контролировать кредитным работником. Именно с домашним имуществом связано большинство мошеннических действий в сфере банковского кредитования. Очень трудно проверить действительную принадлежность предложенного в залог имущества. Практически невозможно контролировать его наличие и сохранность в период ссудной задолженности. Очень часто получалось так, что когда банковские служащие и судебные исполнители являлись для конфискации заложенного имущества, оно уже либо отсутствовало, либо имело нетоварный вид. Фактически ответственность за сохранность заложенного имущества несет сам залогодатель (ст. 38 Закона РФ "О залоге"). Но практика показывает, что еще ни один заемщик, допустивший просроченную задолженность и не сохранивший заложенное имущество, не понес за это должного наказания. На всякий случай оформляются судебные приказы о взыскании определенных сумм, которые будут исполнены неизвестно сколько лет. Поэтому коммерческие банки крайне неохотно в качестве обеспечения кредита используют залог домашнего имущества заемщиков.

Из наиболее ликвидных обеспечений остается только залог квартиры или дома. При выдаче кредита под залог квартиры коммерческие банки, как правило, использовали два метода. Первый заключался в том, что одновременно с заключением кредитного договора с заемщиком совершалась сделка купли-продажи его жилья, и клиент выписывался из квартиры. Формальным владельцем заложенной квартиры становился коммерческий банк, выдавший кредит, или кто-нибудь из его сотрудников. После этого, как правило, с заемщиком заключался договор аренды, и он оставался жить в заложенной квартире до истечения срока кредитного договора. В случае, если кредит пога-

шадся одновременно, договор купли-продажи расторгается, и заемщик получает свое жилье обратно. Если же возникала просроченная задолженность, то кредитор мог распорядиться квартирой по собственному усмотрению, например продать ее собственным сотрудникам или кому-нибудь другому. Однако в использовании этого метода имеется очень серьезный недостаток. Он нарушает ст. 29 и 37 Закона РФ "О залоге", согласно которым залог должен находиться не только в собственности, но и в распоряжении залогодателя до момента возникновения вопроса о его отчуждении. Кроме того, нарушается Конституция РФ, гарантирующая всем гражданам России право на жилье. Поэтому в тех случаях, когда согласно кредитному договору заемщик может лишиться своей квартиры, он может опротестовать сделку купли-продажи в суде, заявив при этом, что заключение этой сделки противоречит не его желанию продать свое жилье, а было обусловлено необходимостью оформления залога. И скорее всего суд удовлетворит исковые претензии заемщика, а коммерческий банк будет вынужден искать другие методы воздействия на недобросовестного заемщика. Чтобы избежать таких проблем, коммерческие банки используют второй метод.

Согласно второму методу с заемщиком заключается юриспруденческий договор залога. Договор удостоверяется актификацией. Но сумма выданного кредита составляет лишь 40-50 % рыночной стоимости заложенной квартиры. В случае неплатежа кредита банк приобретает для недобросовестного заемщика другое жилье на сумму разницы между рыночной стоимостью его квартиры и размером долга. На эту приобретенную жилплощадь долгится прописывается в добровольном либо принудительном (по решению суда) порядке, а его собственная квартира переходит в собственность коммерческого банка и он распоряжается ею по своему усмотрению. Протестовать против своего перемещения должнику будет достаточно затруднительно, так как данная методика не нарушает положений Закона РФ "О залоге" и не ущемляет его права на жилье. В этом случае коммерческий банк должен лишь учитывать ст. 7 Закона РФ "О залоге", согласно которой имущество, находящееся в общей совместной собственности, может

быть передано в залог только с согласия всех собственников. И необходимо обратить внимание на наличие несовершеннолетних собственников, так как при возникновении проблем с кредитом и последующим переселением семьи заемщика на другую жилплощадь могут возникнуть проблемы с органами социальной опеки. Таким образом, и с залогом недвижимости возникает множество проблем, которые очень трудно решить при существующем законодательстве.

Поэтому практически все коммерческие банки используют комплексное обеспечение кредитных договоров. И к перечисленным выше обеспечениям в обязательном порядке банки заключают договоры поручительства. Практика показывает, что по большинству просроченных кредитов именно поручителями наиболее добросовестно выполняют обязательства по погашению ссуд. Для коммерческих банков здесь лишь важно правильно оформить договор поручительства. В нем должны быть оговорены сроки, в которые кредитор обязуется известить поручителя о возникновении заемщиком своих обязательств по кредитному договору, и поручитель выполнить обязательства, вытекающие из этого договора. Кроме того, банк, поручитель и заемщик должны согласовать, что ответственность поручителя и заемщика должна быть солидарной и распространяться как на основную сумму кредита, так и на проценты и штрафы по кредитному договору. В договор может быть включено и положение, согласно которому в случае неплатежа поручителем долга заемщика к нему переходят права требования к должнику по кредитному договору. В случае правильно оформленных договоров поручительства коммерческие банки всегда смогут направить иск в суд для исполнения поручителями своих обязательств.

Проблема невозврата кредитов — одна из самых болезненных для экономики России. Несовершенство российского законодательства позволяет недобросовестным заемщикам достаточно легко уходить от ответственности по взятым обязательствам. Поэтому использование предлагаемых рекомендаций, хоть и не сможет полностью решить проблему невозврата долгов, но все-таки позволит коммерческим банкам несколько обезопасить свои кредиты.

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 1, с. 114–116

Вихід підприємства із кризи можливий тільки з урахуванням досягнень науково-технічного прогресу (НТП). Тому необхідно розвивати інноваційну сферу, через яку просуваються у виробництво досягнення НТП. Без тлумачого управління інноваціями, які є рушійною силою розвитку, неможлива тривала стабільність ефективного виробництва. Тому найгострішою є проблема сучасного просування інноваційних можливостей, концентрації ресурсів, оперативного управління інноваційним процесом та мінімального ризику від неправильного вибору інноваційного кошику. Стратегія управління інноваціями є частиною загальної стратегії управління розвитком підприємства, і питання вибору та оцінки інноваційних стратегій є центральним у проблемі тривалого розвитку підприємства.

Досить часто важкопі рішення не використовуються, а впроваджуються безперспективні ідеї, які нічого не дають. Щоб уникнути таких явищ, основну роль має відіграти утворювана впровадженням нововведень, які повинні впорядкувати процес інноваційної діяльності.

Управління інноваціями розглядається як процес управління оновленням продукції й послуг в умовах ринкового середовища з метою виходу із кризи і згодом — максимізації прибутку. Управління інноваційною діяльністю — це процес цілеспрямованої дії управляючої системи на інновацію з метою одержання оптимальних результатів [3].

При управлінні інноваціями всі управлінські дії оцінюються з поглядів ринкової перспективності інновацій. Такий підхід до управління інноваціями називають підходом "від ринку". В управлінні інноваціями існує й підхід, який називають "агресивним", коли дослідження і розробка інновацій здійснюються без дивачення майбутнього ринку, на який виносяться новостворені продукти.

Важливе значення, на наш погляд, в антикризовому управлінні має інноваційний процес. Ефективне, орієнтоване на прибуток управління інноваціями є одним із найважливіших аспектів внутрішньофірмового управління і вирішальною умовою виживання та рентабельності промислових підприємств. Управління інноваційною діяльністю є також засобом стимулювання економічного зростання, особливо за виняткової ситуації антикризового регулювання на макро- і мікрорівнях.

Можна запропонувати кілька інноваційних рішень в умовах виходу підприємства із кризи. Це реформування і реструктуризація загальної структури управління заради успішної роботи в умовах ринкової економіки. Цьому має передувати виконання таких умов:

- наявність лідера, який знає ринок і зміє передбачати його динаміку;
- розроблена стратегія (програма виходу з кризи), яка відповідає на питання "хто робить";
- організація, яка відповідає стратегії виходу з кризи і комплектується кращими спеціалістами;
- делегування повноважень, тобто впровадження заходів антикризової програми;
- децентралізація, за якої кожен підрозділ стає ринково чутливим і робить істотний внесок у результати реалізації програм;
- аналіз сегментації й моделювання ринку, позиціонування товару;
- вибір головних напрямів розподілу кошти і оцінка наслідків рішень, що приймаються [1].

Однак ці умови не виконуватимуться, якщо не будуть використані відповідні механізми реалізації антикризових програм.

Зростання ефективності в конкурентній боротьбі неможливе без технологічного оновлення виробництва, ресурсозбереження. Але потрібно і

зворотне: тільки безперервна зміна економічних структур спроможна стимулювати зміни в технології.

Більшість українських підприємств не тільки ефективно проводили інноваційну політику і залучувати кошти інвесторів. Як свідчить досвід, до ключових проблем підприємств належить не-ефективність системи управління. В їх діяльності відсутня інноваційна стратегія, більшість підприємств розглядають лише проблеми збутування.

Інноваційне підприємництво є основним базисом для всіх сфер підприємницької діяльності. Центральною метою такого підприємництва є виробництво науково-технічної продукції, товарів, робіт, інформації, інтелектуальних цінностей, які повинен реалізувати споживач.

Однією з ключових проблем інноваційного підприємництва є домінування функціонального управління в організаціях, що породжує безліч труднощів. Диференціація ринків, технологічних процесів у виробництві продукції та послуг, поява нових конкурентів по-требує:

- розробки інноваційної стратегії відповідно до змів зовнішнього середовища;
- підключення підприємств-партнерів на великій ринку;
- розкриття кожного потенційного, нового та існуючого товару як експериментального, який необхідно постійно модифікувати;
- здійснення децентралізації управління, створення повільних як масштабам, незалежних підрозділів.

Необхідною умовою вдосконалення економічного механізму управління інноваційною діяльністю при створенні ринкової економіки є формування інноваційного підприємництва. Здійснення цього в Україні дасть змогу розв'язати такі актуальні та важливі завдання:

- подолати відчуженість наукових організацій від власності;
- підвищити відповідальність і посилити зацікавленість наукових організацій у результатах праці;
- створити умови для найповнішого розкриття наукового потенціалу організацій;
- підвищити ефективність господарської діяльності наукових організацій різних форм власності.

Ваконання цих завдань зробить економіку сприятливою до інновацій, підвищать якість продукції та послуг.

Конкуренція в галузі інноваційної діяльності — це певною би інноваційний конкурс з конкордбате-

пями в деяких випадках, результатами при реалізації науково-технічних, соціально-економічних та інших проблем. За умов конкуренції підприємці змагаються своєю запуском продукції високої якості за цінами ринку з метою утримання споживачів. Конкуренція змушує інноваційних підприємств знаходити на ринку інновацій, брати участь в його формуванні за напрямками:

- розвиток власної наукової і науково-технічної експериментальної бази для проведення НДДКР;
- укладання угоди на проведення наукових досліджень та розробок сторонніми організаціями;
- придбання ліцензії на право виробництва товарів (послуг);
- купівля готової продукції, технологій, ноу-хау та іншої інтелектуальної власності;
- інвестування у підприємницьку діяльність.

Для успішного розвитку вітчизняного інноваційного підприємництва потрібний чітко розроблений фінансовий механізм. У цьому напрямку мають бути розв'язані наступні проблеми.

1. Формування цінової політики інноваційної фірми. Ціновою цією є основою для розробки стратегії ціноутворення, вибору практичних методів, яких дотримуватися при встановленні ринкових ці на свою продукцію. Політика і стратегія ціноутворення повинні розроблятися в тісній координації зі створенням нової маркетингової стратегії.

2. Опікування затрат, які входять у собівартість науково-технічної продукції. Розробка конкретної методології цього процесу на засадах існуючого законодавства дасть змогу проводити його системно, обґрунтовано та раціонально.

3. Розробка інвестиційної політики. Тривалість періоду, протягом якого має здійснюватись інвестиційна політика інноваційної фірми, відповідає, як правило, терміну реалізації реформ підприємства.

4. Розробка фінансової політики. Побудова ефективної системи управління фінансами сприятиме досягненню стратегічних і тактичних цілей інноваційної фірми. Зазначимо, що при розробці такої системи виникає проблема сполучення інтересів розвитку інноваційної фірми та наявності достатнього рівня коштів і високої платоспроможності.

5. Координація в інноваційній сфері. Проведення послідовно-з'явотної політики спирається насамперед на визначення її цілей в певній організації, адекватних показників ефективності та стратегії поведінки [2].

Інноваційне підприємство в Україні ще тільки зароджується. Відсутня навіть систематична публікація про цей вид діяльності, який заслуговує на визнання свого статусу, оскільки науковий потенціал країни був і залишається достатньо високим. Розвивати цей потенціал в умовах перехідної економіки через створення інноваційного підприємства — один із радикальних шляхів.

Основна роль в антикризовому управлінні належить інноваційному менеджменту, а також його виконавцю — інноваційному менеджеру, який повинен бути насамперед організатором інноваційного процесу. Він є одночасно і вихідником, і підприємцем, тобто здатний розв'язати неочікувану економічну чи технічну проблему.

Кризу можна розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому. До недавнього часу на кризу починали реагувати тільки з її появою. Проте зараз на найбільших підприємствах вже виокремлюється стратегія випередження, тобто розробляється стратегія дій у передкризових ситуаціях. Справді, значно розумніше передбачити кризу і впровадити в систему такі нововведення, які б забезпечили в подальшому стабільний її розвиток із незначними змінами.

Інноваційний процес безпосередньо пов'язаний з управліними змінами, що зумовлені кризою

підприємства різноманітної галузевої приналежності, та поступком шляхів перетворення цих змін на користь для підприємства.

Інноваційна діяльність повинна стати пріоритетною в економічній політиці підприємства. Без неї неможливі подальше подолання кризи і економічне зростання. Необхідно, щоб підприємства намагалися якомога скоріше продовжувати інновації у виробництві чи у роботі підприємства.



Література

1. Айвазін З., Кириченко В. Антикризове управління: прийняття рішень на краю пророки // Проблеми теорії та практики управління. — 1999. — № 4. — С. 94–100.

2. Медвинский В. Г., Ильдеменов С. В. Финансирование инновационного предпринимательства. — М.: ЮНИТИ, 1999. — 414 с.

3. Оборинчук В. Инновационная деятельность — способ преодоления кризиса // Бизнес-информ. — 1998. — № 10. — С. 41–43.

И. П. БЕНЬКО, канд. ист. наук

С. А. КОРНИЕНКО, канд. экон. наук

Т. И. КОРНИЕНКО, канд. экон. наук

(Днепропетровский отделення Международной Академии управления персоналом)

О. А. ПУЛЯК

(Закрытое акционерное товарищество "Заторжиспаль")

ПРОБЛЕМЫ НАЧИСЛЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АМОРТИЗАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Научный журнал МАУП, 2001, вып. 1, с. 117-119

Структурная перестройка экономики осуществляется государством непосредственно через бюджетное финансирование конкретных общегосударственных инвестиционных программ и кредитование их за счет средств бюджета или через опосредствованное регулирование — налоги, амортизационную политику, государственные задания и заказы, цены, лицензии и квоты, фонды и льготы, различного рода льготы и др. С учетом ограниченности финансовых ресурсов изменяется порядок выделения централизованных капитальных вложений. В этом случае он зависит от государственной программы развития приоритетных направлений.

Проблема обеспечения финансирования оставшихся фондов является самой актуальной, поскольку в ближайшем будущем проявится тенденция к снижению прироста этих фондов. В настоящее время указанный тенденция уже проявляется вследствие широкого процветания морально и физически устаревших основных производственных фондов. Непроизводительная сфера также требует своего реформирования.

В связи с этим особое внимание следует уделять опосредованному влиянию государства на структурную перестройку региональной экономики, прежде всего через амортизационную политику. В последнее время амортизационная политика играет все более значительную роль в сфере экономики, существенно влияя на результаты финансовой деятельности предприятия. Прежде всего эта роль проявляется в формировании собственных финансовых ресурсов. Амортизационные отчисления участвуют в процессе непрерывного оборота инвестиционных средств. Кроме того, амортизационная политика связана с налогами. Отметим, что действующая ныне аморти-

зационная политика недостаточно эффективна и не отвечает полностью требованиям формирования рыночной экономической системы. Необходимые средства для постоянного обновления основного производственного капитала можно обеспечить только на основе соответствующей амортизационной политики государства.

Важной вехой в решении проблем амортизации стал Закон Украины "О налогообложении прибыли предприятий" от 22 мая 1997 г. № 283/97-ВР с изменениями и дополнениями. Данный Закон в соответствующих частях, касающихся проблем амортизации, внес изменения в содержание ряда терминов, изменил классификацию основных фондов, указал на постепенное отсечение расходов на приобретение, изготовление, улучшение основных фондов, на уменьшение скорректированной прибыли плательщика налога и пределах норм амортизационных отчислений и др.

Закон изменил также объект амортизации (вместо первоначальной стоимости взята балансовая стоимость основных фондов по группам), установил единые нормы амортизации и проценты к балансовой стоимости каждой из групп основных фондов и др.

В условиях инфляции для обеспечения соответствия начисленной амортизации действительным потребностям в средствах на воспроизводство основного производственного капитала необходимо систематически проводить индексацию его балансовой стоимости. Это существенно влияет на сумму амортизации, искусственного снижения затрат производства, завышения прибыли. Важной мерой может быть ежемесячное корректирование сумм амортизации, которые включаются в себестоимость продукции, работ или услуг, в зависимости от индекса инфляции.

С целью обеспечения необходимого уровня амортизационных отчислений следует уделять постоянное внимание проблеме нормы амортизационных отчислений. В последнее время много внимания уделяется вопросу расчета 10 % амортизационных отчислений, подлежащих уплате в государственный бюджет. Амортизационная политика предприятия в значительной степени является отражением амортизационной политики государства. Собственные финансовые ресурсы предприятия формируются в процессе амортизационных отчислений и путем уменьшения суммы уплачиваемого налога на прибыль.

Открытое акционерное общество "Днепропетровский металлургический комбинат" г. Днепропетровска (ОАО ДМК) является одним из важнейших предприятий местного региона. На комбинате инвестирование осуществляется за счет собственных внутренних резервов. Удельный вес средств за счет амортизации основных средств и нематериальных активов в общей сумме инвестиций в 1998-1999 гг. в среднем составил соответственно 73,9 и 61,5 %. Удельный вес суммы прибыли, направленной (инвестированной) на развитие и усовершенствование производства и социальной сферы, в общей сумме инвестиций составил в этот период 26 %.

Специально, амортизация основных средств ОАО ДМК в процессе инвестирования (капитальные и финансовые вложения) занимает ведущее положение (73,9 %).

Среднегодовой износ основных средств по отношению к их среднегодовой стоимости составил 52 %. В 1999 г. поступление основных средств превысило их выбытие. Сумма стоимости всех основных фондов в 1999 г. увеличилась в 1,06 раза, а сумма амортизации этих фондов по сравнению с 1997 г. увеличилась в 1,3 раза.

Наибольший удельный вес в общей сумме амортизации ОАО ДМК занимает сумма амортизации основных фондов основного вида деятельности, который в 1998 г. составил 95,2 %. Удельный вес суммы амортизации нематериальных фондов в общей сумме амортизации в 1998 г. составил 4,2 % и по сравнению с 1997 г. увеличился в 2 раза.

По затратам на производство амортизация ОАО ДМК занимает четвертое место после материальных затрат, прочих затрат и оплаты труда и в 1999 г. составила 4,5 %.

Обобщающим показателем технического состояния основных фондов ОАО ДМК является степень их изношенности. Коэффициент изношенности всех основных фондов в 1999 г. составил

0,5, а коэффициент их обновления — 0,06949. Как видно, коэффициент обновления крайне низкий, однако он имеет тенденцию к повышению. Средства для обновления основных фондов можно накапливать за счет амортизации.

Анализ производственной деятельности показывает, что упомянутый Закон по-новому рассматривает понятие "амортизация", внес изменения в выделение объектов амортизации (ранее объектом амортизации считали первоначальную стоимость основных фондов, а в настоящее время — балансовую стоимость группы основных фондов на начало отчетного периода).

Заслуживает внимания и положение Закона о различных подходах к окончанию срока амортизации. Амортизация основных фондов второй и третьей группы производится до достижения балансовой стоимостью соответствующей группы нулевого значения, а отдельные объекты основных фондов первой группы амортизируются до достижения их балансовой стоимостью ста необлагаемых минимумов доходов граждан. Перечисленные положения свидетельствуют о том, что новый подход к начислению амортизации отличается от использованного ранее метода.

Практика применения Закона показывает, что утвержденные в нем изложения требуют дальнейшего совершенствования:

- * необходимо осуществлять расчеты с целью выявления оптимального метода амортизации (линейной амортизации, метода суммы чисел, метода уменьшающегося по двойной норме остатка, ускоренной амортизации, метода единиц производства, метода линейной депрессивной амортизации);

- * выполнять расчеты по экономически целесообразным периодам эксплуатации основных фондов и экономически целесообразным периодам амортизации основных фондов;

- * организовать пообъектный учет стоимости накопленных амортизационных отчислений, затрат на ремонт, содержание и эксплуатацию (Законом нормы амортизации устанавливаются для каждой группы, а не для каждого объекта группы основных фондов);

- * более четко определять источники финансирования затрат, связанных с капитальным ремонтом и полным восстановлением основных фондов;

- * осуществлять анализ обеспечения необходимого оптимального уровня амортизационных отчислений;

- * ежемесячно корректировать суммы амортизации, включаемой в себестоимость продукции

(работ и услуг), с учетом изменения индекса инфляции;

- выполнять расчеты по корректировке ускоренной амортизации, включая различные методы основаных фондов, с применением различных экономических показателей, например уровня производительности труда,

- использовать созданный в 1994 г. контр-финансированный фонд 10 % амортизационных отчислений для финансирования приоритетных направлений экономики.

Таким образом, мы видим, возможные направления дальнейшего исследования проблем амортизационной политики.

ОБОСНОВАНИЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ

Наук. праці МАУП, 2001, вип. 1, с. 120–122

Стабильность социально-экономического развития страны определяется ее экономическим состоянием, которое, в свою очередь, в значительной мере зависит от эффективного управления.

Государственное регулирование рыночными процессами является обязательным. В Украине в условиях продолжающегося кризиса инициатива антикризисных действий должна исходить от государства. При этом известно, что в развитых странах экономика успешно функционирует, если государство контролирует около 50 % ВВП.

Предотвращение кризисных явлений состоит в разработке новых систем регулирования экономики, включая приоритетные направления национального социально-экономического развития, которые призваны обеспечить заметное улучшение хозяйственной среды, способствовать повышению деловой активности производства, учитывать основные направления развития НТП.

Традиционные модели принятия управленческих решений не соответствуют сегодняшним реалиям. Не случайно, что за последние 20 лет Нобелевские премии в области экономики присуждались за работы по совершенствованию общепринятой концепции принятия решений (1978 г., Г. Саймон), а также за развитие основ теории принятия экономических и политических решений (1986 г., Дж. Бьюкенен) и за возможность предсказания параметров внешней среды экономическими субъектами (1995 г., Р. Лукас).

Например, в Китае, прежде чем перейти к структурной перестройке в экономике, на государственном уровне внимательно изучали все существующие экономические теории развития, причем в дискуссии участвовали представители всех направлений экономической мысли.

Исполнительная и законодательная ветви власти могут по-разному трактовать одни и те же

решения. То же самое происходит и на уровне предприятий. Собственники интересуют прибыльность компании, повышение цены акций, тогда как управляющие стремятся принимать решения, направленные на достижение стратегических целей.

Для эффективного управления в процессе государственного регулирования необходимо располагать достоверной и полной информацией, уметь контролировать параметры внутренней среды с целью минимизации потерь государства от взаимоотношений с внешней средой.

В 1990 г. Украина по основным макроэкономическим показателям входила в десятку наиболее развитых стран и производила ВВП на 284,6 млрд дол. За последние годы, по официальным данным, происходит ежегодное падение ВВП: 1994 г. — 23,4 %, 1995 г. — 11,8, 1996 г. — 10,0, 1997 г. — 3,2, 1998 г. — 1,7, 1999 г. — 6,5 %. Жизненный уровень 80 % украинцев снизился в 7–8 раз, в то время как реформирование должно способствовать росту качества жизни до уровня, сопоставимого с уровнем наиболее развитых стран мира. Стандарты качества жизни являются основополагающими в оценке социально-экономического состояния страны.

Среди основных стратегических задач ключевое значение имеет доведение темпов роста ВВП до 2–3 % в год. Для этого необходимо осуществлять развитие новейших технологий, поиск и внедрение инноваций во всех сферах управления, которые дадут максимальную добавочную стоимость в готовом продукте. Это предполагает освоение промышленными предприятиями разнообразной продукции и ее оперативную адаптацию к конкуренции на рынке. Например, фирма Даймлер Бенц производит самолеты, легковые и грузовые автомобили, речные суда и дру-

ую продукцию. В условиях рынка решения принимаются с учетом рисков и неопределенностей, что приводит к выбору альтернативных стратегий развития на основе составленной матрицы развития исследуемого объекта (строны, региона, предприятия).

Экономическая природа принятия решения состоит в выборе наиболее приемлемой из существующих альтернатив развития. Для успешного осуществления функций управления требуются оперативный сбор и анализ поступающей информации. В процессе принятия решения возникают неопределенности и риски выбора альтернативных стратегий развития как государства, так и отдельных экономических субъектов. Выработка решений в условиях риска требует определенных подходов, которые позволяют работать с данными как априори (метод дедукции), так и апостериори (статистический анализ эмпирических данных). Если же вероятности (степени риска) измеряемых величин неизвестны, то решения принимаются в условиях неопределенности. В этом случае для оценки предполагаемых стратегий можно использовать следующие критерии.

- критерий решения Вальда (попытка максимизировать уровень надежности);
- альфа-критерий решения Гурвица (определяет индекс решения для каждой стратегии);
- критерий решения Сайвиджа (исследует убытки от принятия неправильных решений);
- критерий решения Лапласа-Бойсса (критерий рациональности для должностного прогнозирования).

В качестве показателя эффективности управляемой системы целесообразно ввести величину R , которая будет зависеть от параметров рассматриваемой системы (отраслей экономики, предприятий, финансов, транспортного обслуживания и т. д.), не изменяющихся при управлении, — $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \dots, \alpha_n$ и параметров управления $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$

(либо их оптимальных значений $x_1^*, x_2^*, x_3^*, \dots, x_n^*$). Тогда показатель эффективности управления сведется к нахождению экстремума функционала

$$R = R(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n, \alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \dots, \alpha_n)$$

с определенными ограничениями $g(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n, \alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \dots, \alpha_n) \leq 0$. При недостатке информации можно рассматривать более простую модель, но это приводит к ухудшению качества управления и требует расчета другой величины R .

При необходимости метода можно ввести значения желательных (идеальных) параметров системы $\alpha_1^0, \alpha_2^0, \alpha_3^0, \dots, \alpha_n^0$ и значения, которые получаются при практической реализации одной из выбранных стратегий $\alpha_1^f, \alpha_2^f, \alpha_3^f, \dots, \alpha_n^f$. Тогда показатель качества управления можно определить по формуле

$$r = \sum_i (\alpha_i^0 - \alpha_i^f)^2 \beta_i,$$

где β_i — эмпирические коэффициенты, характеризующие отклонения параметров от желательных значений.

Матрицу развития можно представить в виде таблицы.

Матрица развития позволяет управлять достижением количеством параметров, которые непосредственно описывают функционирование экономических субъектов. Таковыми параметрами могут быть:

- заработная плата;
- объем субсидий для населения;
- уровень банковских процентных ставок;
- капиталовложения;
- потребительские цены;
- расходы на социальные нужды и др.

Эти и другие параметры характеризуют и обуславливают определяющие цели экономического развития государства, условия полной занятости населения, экономическую эффективность.

Альтернативное развитие	Возможные состояния экономики				Качество управления
	1	2	3	4	
P_1	R_1				r_1
P_2		R_2			r_2
P_3			R_3		r_3
P_4				R_4	r_4

предпринимай стабильно усилить при сбалансированности торговли.

Таким образом, целью государственного регулирования рыночными процессами является достижение высокого уровня функционирования национальной экономики путем обеспечения условий (производственных и законодательных) для ее роста.

Только гибкая комбинация методов рыночного регулирования с государственным регулированием социально-экономических процессов делает возможным безболезненный переход от административно-командной системы к рыночной.

В условиях риска управленческие решения принимаются с учетом имеющихся эмпирических данных, в то же время в условиях неопределенности необходимо учитывать упомянутые критерии.



Литература

1. Гейл Д. Теория линейных экономических моделей. — М.: Изд-во иностр. лит., 1963.
2. Китай: 20 лет политики реформ и открытости // Проблемы теории и практики управления. — 1999. — № 5.
3. Постановка Президента Украины по Верховной Раде Украины "Україна: погляд у XXI століття. Стратегія економічного та соціального розвитку на 2000-2004 роки" // Уряд. кур'єр. — 2000. — 23 лют. — С. 8.
4. Сит К. И. Управленческая экономика. — М.: ИНФРА-М, 2000.
5. Старосельский В. А., Стародуб Е. И. Оценка качества управления в сложных системах // Методы Монте-Карло и их применение. — Новосибирск, 1971. — С. 140-142.
6. Ясин Е. Функции государства в рыночной экономике // Бюл. экономики. — 1997. — № 6. — С. 13-22.

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПЕРЕХІДНОЇ ЕКОНОМІКИ

М. М. МАРТИНЕНКО, д-р екон. наук, проф.

Р. В. ЯІКОВИЙ, асистент

(ЕКОНЕР, м. Київ)

ПОДОЛАННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ ЗА ДОПОМОГОЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Науковий збірник МАУП, 2001, вип. 1, с. 123–125

Кризова ситуація може бути етапом у діяльності будь-якої організації, що призводить до суттєвих змін і потребує особливого реагування. Кризові явища провокуються різними причинами. Вони є моментом різного загострення суперечностей, які виникають між елементами всередині організації чи її взаємодії із зовнішнім середовищем. Кризи можуть бути об'єктивними та суб'єктивними. Часто вони є об'єктивним наслідком циклічного характеру розвитку соціально-технічних систем. Іноді кризи провокують суб'єкти господарювання (керівник, впливові особи чи група, система) для здійснення необхідних змін. У періоді виникнення гострої кризи треба зменшувати. Для цього менеджмент організації має бути антикризовим, тобто необхідно одночасно ретельно вивчати наслідки кризи, визначати можливі загрози і наслідки її дії, забезпечувати стійке становище діяльності організації.

У другому випадку організація поєднує зміни управління в умовах дії кризи. Але визначальним є зміни виходити з кризових ситуацій.

Якщо організація шукає засоби для виходу з кризи, треба здійснювати оновлений менеджмент. Коли керівництво вибирає напрямок розвитку на основі створення кризового становища, то воно застосовує управління в перехідному періоді. Порівнюючи можливі шляхи до виходу з кризи, можна твердити, що найприближшою є підприємницька концепція. І проте ця проблема мало досліджена.

Загальну науково-методичну та організаційну базу підприємництва складають три ключові поняття: "інновативність", "початковий капітал" і "підприємчий ризик". Вони є загальними умовами виникнення та розвитку підприємництва.

Основою будь-якої діяльності є потреби, особливо коли діяльність пов'язана з підприємчим ризи-

ним. Потреби — це мотес до дії. Підприємництво як вид особливих діяльності може базуватися лише на потребах та інтересах.

Таким чином, основою підприємницької діяльності є потреби окремої людини чи групи людей, яким притаманні три основні риси: новаторство, наявність початкового капіталу та бажання йти на підвищений ризик. Таку тріаду будемо називати "підприємницьким ядром", на яким розуміють систему взаємопов'язаних умов, які дають підприємцю можливість задовольнити потреби самореалізації в підприємницькій діяльності.

Важливі умови розвитку підприємницької діяльності — відповідний механізм підприємництва, який складається такі елементи:

- структура економіки підприємства;
- мотивовані працівники;
- ресурси, необхідні для досягнення підприємницької мети;
- інвестиції в підприємницьку діяльність.

Для успішного ведення підприємницької діяльності необхідні такі важелі:

- зміна структури економіки;
- стимулювання активної діяльності в конкурентному середовищі;
- ефективно використання ресурсів;
- стимулювання інвестиційної діяльності.

Важливу роль у розвитку підприємницької діяльності відіграють соціальні чинники, які можна поділити на три групи: ринкові, суспільні та техніко-технологічні.

Найбільш на ринку товарів і послуг основним напрямком є конкурентна боротьба за клієнтів та власну "ринкову нішу", котра розгортається в таких напрямках: прискорення нововведень; пошуки кадрів високої кваліфікації; бажання задовольнити вимоги споживачів; налагодження відносин з постачальниками, які діють на ринку або мають здібності проникнути на нього і визначати рівень конкуренції. У ринковому середовищі багато чинників можуть прямо впливати на підприємницьку діяльність.

Найбільші проблеми для організації підприємництва часто створюють суспільні фактори. Підприємництво може розвиватися або скорочуватися залежно від того, як до нього ставляться певні соціальні групи, яких культурних цінностей вони дотримуються та їх.

Техніко-технологічні фактори впливають на підприємництво багатоманово. Вони характеризують як внутрішній етап організації, так і зовнішнє середовище. Підприємництво активно застосовує досягнення науки в галузі техніки та технології.

Механізм підприємництва може створюватися для здійснення змін у структурі економіки та переміщення ресурсів з непродуктивної сфери в продуктивну. Інший важливий напрямок його функціонування — ефективний розподіл ресурсів і їх використання. Механізм підприємництва націлений також на виконання мотивованих працівників. Підприємництво забезпечує високі стимули до праці. Люди, зайняті в ньому, мають більше спонукальних мотивів і більше зацікавлені в якійсь продуктивній праці, ніж ті, хто працює за наймом.

Підприємництво, змінюючи структуру економіки та формуючи конкурентне середовище, стимулює інвестиційну діяльність у напрямку створення нових підприємств, технологій і продукції. Інвестиції сприяють зростанню ринку нових товарів і послуг.

Рухливі сила підприємництва — підприємницькі дії як сукупність дій підприємця чи підприємницької організації, що веде до реалізації підприємницької ідеї. Підприємницькі дії охоплюють два напрямки менеджменту:

- організація підприємницької діяльності;
- управління змінами.

Підприємницькі дії забезпечують цілеспрямований і організований пошук змін і систематичний аналіз потенціалу цих змін як джерела соціальних і економічних нововведень.

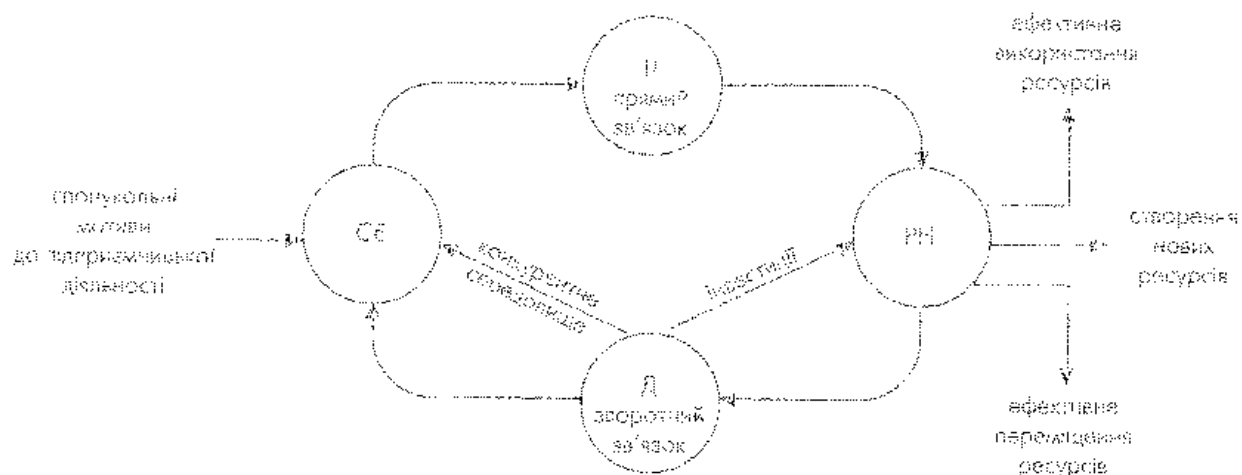
Таким чином, механізм підприємництва — це система з прямим і зворотним зв'язком: прямий зв'язок між структурою економіки (СБ) і ресурсами нововведень (РН) здійснюється за допомогою інноваційних ідей (ІІ), а зворотний зв'язок — за допомогою підприємницьких дій (Д), спрямованих на стимулювання конкурентного середовища та інвестиційної діяльності (див. рисунок).

Наведений на рисунку механізм показує цілісність і паралельність ведення підприємницької діяльності. Він дає змогу підприємцям одночасно розробляти та впроваджувати інноваційні проєкти.

За такого підходу до освоєння інноваційних проєктів підприємств отримує економію за рахунок спільного взаємопов'язаного планування видів діяльності, організаційних заходів і витрат ресурсів.

Підтримка механізму підприємництва забезпечується відповідним потенціалом, який визначається власною ією та системними якісними елементами механізму підприємництва:

- кваліфікацією мотивованих кадрів;
- розподілом інвестиційних ресурсів;
- конкурентоспроможністю підприємницької ідеї;



Механізм механізму підприємницького

• підприємницького зміна.

Підприємницьке ядро та механізм підприємництва створюють організаційно-економічну систему, яка забезпечує процес підприємницької діяльності. Зазначений процес здійснюється через дії окремої людини (підприємця) чи організації (групи людей), які мають бажання займатися такою діяльністю.

Найважливішими етапами, які визначають загальну та конкретну сутність підприємницької діяльності, є її організація та управління змінами. Ці етапи є складовими підприємницького менеджменту.

Мета організації підприємницької діяльності — визначення концепції, якої дотримуватиметься підприємств. Вона має такі складові:

- 1) пошук відповідних (інноваційних) джерел і визначення підприємницької ідеї;
- 2) вибір способу ведення підприємницької діяльності;
- 3) створення власного продукту та його обслуговування.

Ці підприємницькі дії взаємозв'язані й разом утворюють основу майбутньої підприємницької діяльності.

Успіх підприємницької діяльності значною мірою залежить від менеджменту. Він пов'язаний з чітко визначеними діями в трьох важливих напрямках:

1) підбір команди партнерів, сприйнятливої до нововведень і готової ставитися до змін як не до загрози, а як до благодатної можливості;

2) здійснення визначальної позитивної моделі організаційної структури управління;

3) створення дієвого зворотного зв'язку, який дає змогу оцінювати ефективність використання інвестицій і дій підприємця за умов конкуренції.

Методи підприємницького менеджменту системно застосовуються в організаційних заходах і процесах управління змінами.

Зважаючи на те, що підприємництво базується на одних і тих же принципах незалежно від виду та сфери діяльності, а також форми його організації, можна запропонувати узагальнену концептуальну модель підприємницької діяльності як динамічної системи, котра здатна до змін і може пристосовуватися до об'єктивних цілей, кризових явищ і обмежень, що виникають на шляху підприємця. Вона допускає зміни змісту та переміщення окремих елементів всередині системи, що призводить до зміни характеру зв'язків між цими елементами. Основною умовою таких змін є чіткі, цілеспрямовані та свідомі дії. Динамічність цієї системи зумовлена дисципліною виконання інноваційних джерел, умовами зовнішнього середовища, засобами та методами виконання підприємницьких дій, кваліфікацією мотивованих працівників та їхніми характеристиками, що постійно змінюються.

*А. С. АФОНИН, д-р экон. наук, проф.
(Украинский университет финансов, информационных систем,
менеджмента и бизнеса, г. Киев)*

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Науковий вісник МАУП, 2003, вип. 1, с. 126–127

Кризисные явления в жизненном цикле хозяйствующих субъектов в современной теории и практике менеджмента признаются вполне естественными. Кризисы являются не только тенденцией спада в развитии определенной системы, но и (что гораздо важнее) стимулируют обновление фирмы, ускоряют ее адаптацию к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Кризис как объективный процесс, протекающий во времени и охватывающий реальные производственные структуры и все их составляющие, предопределяет необходимость осуществления целого комплекса изменений, успешная реализация которых является основным условием и предпосылкой вступления предприятия в фазу подъема, а в дальнейшем — его устойчивого развития.

Время протекания кризиса должно быть максимально сокращено, а изменения, осуществляемые для выхода из него и обновления предприятия, — максимально эффективными. Это достигается посредством реализации проектного подхода и основанного на нем проектного менеджмента.

Проектный менеджмент наиболее полно определяется как деятельность, направленная на обеспечение осуществления системы конкретных изменений и достижение конкретных целей в заданных пределах времени и других ресурсов при их оптимальном использовании.

Основная отличительная черта проектного менеджмента — его системный характер, т. е. рассмотрение и осуществление планирования и реализации изменений, достижения целей как комплекса взаимосвязанных мероприятий, функций и процессов. Уже на стадии разработки проекта все его элементы должны быть определены, учтены, причем не изолированно, а как составляющие

сложной иерархической системы. Не представив и не поняв эту систему во всем ее многообразии с самого начала, субъект управления в дальнейшем неминуемо будет постоянно сталкиваться с неопределенными обстоятельствами, принимать и осуществлять новые, ранее не предусмотренные решения и действия, привлекать для этого дополнительные ресурсы. Но ресурсы каждого проекта ограничены, поэтому любые не запланированные заранее затраты приводят к отвлечению ресурсов от других мероприятий и, естественно, ставят под угрозу выполнение проекта в целом.

Системный подход в проектном менеджменте в методологическом плане предстает как принцип комплексного взаимодействия на объект управления. В соответствии с ним эффективность вновь создаваемой или обновленной системы определяется не одним или несколькими факторами, а их совокупностью. Изменение (обновление) некоторых из них при сохранении без изменений прочих факторов (элементов) не может привести к достижению желаемых результатов.

В обобщенном виде принцип системности в проектном менеджменте можно выразить формулой

$$Y = f(L, K, T, M, P),$$

где Y — целевая функция проекта; L — трудовые ресурсы (количество и качество труда); K — капитальные ресурсы; T — техника и технология; M — менеджмент; P — прочие факторы.

В приведенной модели указаны основные факторы, определяющие эффективность проекта: труд, капитал, техника и технология, менеджмент. Что касается прочих факторов, то к ним относятся, в зависимости от специфики проекта, конструкторская подготовка, энергоснабженность,

уровень корпоративности, управление проектной средой и др. Постепенно из перечисленных факторов очень важен для управления проектами и предпринимательство.

Под проектной средой следует понимать все окружение, в рамках которого реализуется проект, в том числе политические, социальные, экономические (включая рынок), географические и климатические условия. Иными словами, внешняя среда проекта — это все, что может повлиять на ход его выполнения и результаты. Такое воздействие неизбежно, поскольку организационные системы, которые осуществляют проекты и в рамках которых это делается, являются открытыми. Они обмениваются ресурсами с внешней средой посредством множества ежедневных и постоянных совершаемых актов, действий, операций, включая разнообразные сделки, договоренности, операции купли-продажи, обмен информацией и т. д. Фактически чем больше взаимозависимостей проекта с внешней средой, тем больше неопределенности и риски.

С учетом сказанного эффективность проекта во многом обеспечивается не только в процессе его реализации, но уже на предпроектной стадии. Основными функциями субъекта управления при этом являются:

- изучение прогнозов и направлений развития страны, региона, отрасли, рынка;
- анализ условий и возможностей воплощения первоначального замысла;

- разработка общей концепции проекта и ее апробация;

- предпроектное обоснование и оценка жизнеспособности проекта;

- поиск партнеров, заключение договоров по сути проекта;

- разработка плана проекта.

Перспективы применения проектного подхода буквально на всех уровнях антикризисного управления практически неограничены. Проекты целесообразно осуществлять на уровне структурных подразделений предприятий и организаций, субъектов хозяйствования, а также на региональном и межрегиональном уровнях. Так, проектного подхода требует практическая реализация идеи антикризисного управления в стране как нового перспективного направления в менеджменте. Преодоление кризисных явлений в экономике Украины должно быть подкреплено разработкой и реализацией соответствующего проекта.

Для интеграции Украины в Европейское сообщество, осуществляемой сейчас в значительной мере хаотично и бессистемно, также необходимо разработать соответствующий проект. По-видимому, и широкое распространение и внедрение идеологии и методологии проектного подхода в Украине также требует осуществления отдельного проекта.

Возникает вопрос, какая авторитетная организация в Украине примет на себя ответственность и со всей серьезностью станет проводить идеи проектного подхода в менеджменте?

БАНКРОТСТВО ПРЕДПРИЯТИЙ КАК МЕТОД АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Наука і праця МАУП, 2003, вип. 4, с. 128-130

Антикризисное управление на предприятии может входить в случае кризиса и признания предприятия банкротом. Прежде всего следует уяснить, каковы объективные условия несостоятельности предприятий с различными организационно-правовыми формами собственности. Как правило, эти условия порождаются неспродуманностью экономической концепции и неудовлетворительной подготовкой управленческих кадров. Незнание руководителями современных методов и технологий управления привело к несостоятельности (банкротству) большого количества предприятий.

Основные условия, приводящие предприятия к банкротству:

- отсутствие экономической стратегии и экономической концепции развития в условиях рыночных отношений;
- разрыв экономических связей между странами СНГ и потеря рынков сбыта на их территориях;
- низкая квалификация менеджеров во всей иерархии управления сверху донизу;
- замедленное развитие организационно-правовых основ развития предпринимательства;
- наличие социально-психологических стереотипов, препятствующих восприятию необходимости перехода к рыночным отношениям;
- неудовлетворительное финансово-экономическое положение и как следствие -- замедление инновационных процессов;
- высокие темпы инфляционных процессов, приводящие к нехватке средств для внутренних инвестиций.

Перечисленные условия в совокупности и каждое из них в отдельности создают объективные предпосылки для банкротства многих предприятий. Эти предпосылки в большинстве случаев порождены органами государственного управления.

Данное утверждение подтверждается опытом развитых стран, где около 80 % банкротств зависит от внешних факторов, а остальные -- от внутренних. Таким образом, каждое предприятие в Украине может оказаться банкротом и быть таковым без правового оформления нового статуса.

Под банкротством предприятия понимается его неспособность удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг), включая неспособность обеспечить обязательные платежи в бюджет, внебюджетные фонды в связи с превышением обязательств должника над его имуществом или в связи с неудовлетворительной структурой баланса должника.

Внешний признак банкротства предприятия -- приостановление его текущих платежей в том случае, когда оно не обеспечивает или заведомо не способно обеспечить выполнение требований кредиторов в течение трех месяцев со дня наступления срока их исполнения. Предприятие считается банкротом после признания факта о его несостоятельности арбитражным судом или после его официального объявления должником при добровольной ликвидации предприятия.

После признания предприятия банкротом по отношению к нему применяются такие процедуры:

- реорганизационные;
- ликвидационные;
- мировое соглашение.

Реорганизационные и ликвидационные процедуры предполагают осуществление таких действий:

- введение внешнего антикризисного управления в имущество и его санация;
- принудительная ликвидация предприятия-должника по решению арбитражного суда;
- добровольная ликвидация несостоятельного предприятия под контролем кредиторов.

Ликвидация предприятия-должника осуществляется в процессе конкурсного производства. Организационно-правовая процедура признания предприятия банкротом состоит из следующих этапов:

- установления подведомственности дела о банкротстве;
- рассмотрения дела о банкротстве в арбитражном суде;
- выполнения реорганизационных процедур;
- принудительной реорганизации предприятия-должника;
- заключения мирового соглашения;
- исполнения действий должника, собственника предприятия-должника, кредитора и других лиц;
- выполнения вышесудебных процедур.

Эффективность антикризисного управления после признания предприятия банкротом во многом зависит от радикальности действий арбитражного управляющего, который назначается арбитражным судом по инициативе самого предприятия-должника или кредиторов и которому передается функции внешнего управления имуществом должника. Если кредиторы выдвигают несколько кандидатур, то назначение арбитражного управляющего происходит на конкурсной основе.

В практике наблюдается как первая, так и вторая ситуация, т. е. выдвижение происходит по инициативе как самого предприятия-должника, так и кредиторов. Рассмотрим процедуру назначения арбитражного управляющего по инициативе предприятия-должника, которое в своем ходатайстве (заявлении) обосновывает необходимость и целесообразность проведения указанной процедуры и вкладывает предложение по кандидатуре арбитражного управляющего. К ходатайству прилагается письменное согласие кандидата на проведение внешнего управления имуществом должника.

К заявлению, подаваемому должником, прилагаются бухгалтерский баланс либо заменяющие его бухгалтерские документы на последнюю отчетную дату, а если выступила новая отчетная дата — новый бухгалтерский баланс или заменяющие его бухгалтерские документы.

Основанием для назначения внешнего управления имуществом должника является наличие реальной возможности восстановить платежеспособность предприятия-должника путем реализации части его имущества и осуществления других организационных и экономических мероприятий в целях продолжения его деятельности.

Кандидат в арбитражные управляющие должен быть экономистом или юристом либо обладать опытом хозяйственной деятельности, а также не иметь судимостей. Им не может быть должностное лицо администрации предприятия-должника или кредитора. Кандидат представляет декларацию о своих доходах и имущественном состоянии.

Продолжительность проведения внешнего управления имуществом должника не должна превышать 18 месяцев.

Арбитражный управляющий как главное действующее лицо в антикризисном управлении предприятием-банкротом наделен соответствующими правами и обязанностями. В частности, он имеет право:

- руководить предприятием-должником и исполнять обязанности, определенные законодательными актами Украины для руководителя предприятия;
- в случае необходимости отстранять руководителя предприятия от выполнения обязанностей по управлению предприятием-должником, принимать на работу и увольнять работников в соответствии с законодательством о труде;
- разрабатывать планы проведения внешнего антикризисного управления имуществом должника и организовывать его исполнение;
- распоряжаться имуществом должника;
- созывать собрание (комитет) кредиторов для участия в антикризисном управлении;
- выполнять другие предусмотренные законом функции.

Полномочия собрания кредиторов могут быть такими:

- образование комитета кредиторов и определение его функций; он имеет право требовать от арбитражного управляющего предоставления соответствующей информации и объяснений;
- утверждение плана проведения внешнего управления имуществом должника;
- определение размера вознаграждения арбитражному управляющему, подлежащего утверждению арбитражным судом;
- выбор предприятия, на которое возлагается обязанность вносить денежные средства на депозитный счет арбитражного суда в случаях, предусмотренных законом;
- выполнение других функций, предусмотренных законом, приглашение на проведение собрания представителей трудового коллектива предприятия-должника.

Собрание кредиторов вправе вносить изменения в утвержденный план управления имуществом должника и предложения по его реализации, которые после утверждения их арбитражным судом должны приниматься арбитражным управляющим к исполнению.

В условиях кризисного положения предприятий-банкротов менеджеры высшего уровня управления могут использовать различные формы и методы выхода из сложившейся ситуации.

1. Применяется так называемая защитная тактика, т. е. резко сокращаются издержки производства путем сокращения (ликвидации) внутрипроизводственных структур и численности персонала, с помощью продажи технологического оборудования, внедрения новых технологий, введения маркетингового управления и поиска новых рынков сбыта.

2. Действующих менеджеров среднего уровня управления (линейных руководителей), имеющих высокую квалификацию, заменяют новыми.

3. Если на предприятии-банкроте высоки издержки на производство продукции, то принимаются меры по их снижению за счет всех непроизводительных и малопродуктивных затрат путем устранения излишних и устаревших производственных мощностей, прекращения выпуска некачественной продукции, не пользующейся спросом у потребителей, рационального использования рабочего времени, сокращения управленческих расходов, разработки и внедрения новой структуры управления предприятием.

4. Предприятие-банкрот может обратиться в арбитражный суд с просьбой разрешить санацию, т. е. предпринять попытку выхода из кризиса за

счет оказания кредиторами определенной финансовой помощи при их согласии.

Санация осуществляется тогда, когда до вынесения арбитражным судом решения по ходатайству о проведении данной процедуры известны лица, желающие в ней участвовать. В арбитражный суд представляется список этих лиц, сведения о них, в том числе о характере их имущественных отношений с должником, а также их письменное согласие на участие в проведении санации.

Преимущественное право на участие в санации имеют собственники предприятия-должника, кредиторы и члены трудового коллектива этого предприятия.

Основанием для проведения санации служит наличие реальной возможности восполнить ликвидационную способность предприятия путем оказания ему финансовой помощи собственником или другими лицами в целях продолжения его деятельности.

Успешное проведение санации дает арбитражному суду основание вынести определение о ее завершении и прекращении производства по делу о банкротстве предприятия. При этом сохраняются все права участников санации, установленные в соответствии с ней.

Перечисленные шаги оздоровления экономики предприятия в условиях антикризисного управления могут дать положительные результаты, но только на непродолжительное время, так как они носят, как правило, спорадический характер и не рассчитаны на длительную перспективу. Для того чтобы в условиях антикризисного управления действительно выйти из кризиса, нужно разработать стратегический план развития предприятия.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ОСНОВА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

Новый год МАУП, 2001, вып. 1, с. 131-133

Одна из основных задач антикризисного управления — обеспечение устойчивости предприятия на рынке, позволяющего ему предотвратить банкротство и преодолеть временные трудности, в том числе и финансовые, посредством использования всех возможностей современного менеджмента, разработки и практической реализации специальной программы, имеющей стратегический характер, которая дала бы возможность "остаться на плаву" при любых рыночных волнениях и колебаниях.

Антикризисным называют управление, направленное на предотвращение возможных серьезных осложнений в рыночной деятельности предприятия, обеспечение его стабильности, усиление хозяйствования с ориентацией на собственные накопления. Как показала практика, теоретическое использование огромного потенциала современного менеджмента с учетом особенностей Украины способствует успешному решению таких задач.

Антикризисное управление существенно отличается от обычных приемов, форм и технологий менеджмента. Это объясняется следующим:

- его основная цель — обеспечение прочного положения на рынке и стабильно устойчивых финансов компании при любых экономических, политических и социальных изменениях в стране;
- в его рамках применяются в основном управленческие инструменты, технологии эффективные для устранения временных финансовых затруднений и решения других текущих проблем фирмы;
- главное в антикризисном управлении — устойчивость и действенная реакция на существенные изменения внешней среды на основе заранее разработанных альтернативных вариантов, предусматривающих различные трансформации в этой сфере в зависимости от ситуации;
- в основе антикризисного управления лежит прогноз возможных и последовательных изменений во всех звеньях и сферах деятельности предприятия;
- антикризисное управление направлено на то, чтобы даже в сложной ситуации, в которой оказался предприятие (в том числе на грани банкротства), можно было бы ввести в действие такие управленческие и финансовые механизмы, которые дали бы возможность преодолеть трудности с наименьшими для предприятия потерями.

Иными словами, антикризисный менеджмент собрал в себя все лучшее из созданного практикой зарубежного и отечественного менеджмента.

В современных условиях для эффективного функционирования фирмы необходимо управление, действующее не только внутренне, но и внешне по отношению к всей факторной среде. В нашей стране происходят значительные изменения во внешней среде, потому руководителям предприятий приходится учитывать влияние указанных факторов, ибо каждая фирма зависит от внешнего мира во всем, что касается поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. От руководителя, менеджера зависит выживание предприятия, поэтому он должен уметь выявлять основные факторы, влияющие на его организацию, чтобы найти наиболее рациональные способы реагирования на внешние воздействия, прежде всего средства преодоления риска, обусловленного неопределенностью внешней среды.

Риск — неотъемлемый атрибут рыночной деятельности. Каждая фирма стремится добиться увеличения прибыли с минимальным риском. По мере развития рыночных отношений в Украине усиливается конкуренция. Чтобы выжить в таких условиях, предприятиям нужно развиваться на внешние технические и другие новшества, на смелые, нестандартные действия, а это усиливает риск. Приходится смириться с неизбежностью риска, научиться прогнозировать его, оценивать и не переходить допустимые пределы.

В условиях Украины, где финансовое положение большинства предприятий и банков неудовлетворительно, управление рисками основывается на антикризисном управлении, направленном на улучшение положения предприятий на рынке, обеспечение стабильности и благоприятной перспективы. В данной работе не рассматриваются все аспекты антикризисного управления. Мы рассматриваем только применяемые в рыночных ус-

ловных плановых методов управления, прежде всего стратегического планирования, поскольку, как убеждает практика, только этот инструмент может обеспечить хорошо прогнозируемое будущее, уверенность в своих силах и возможностях, имеет возможность заранее предусмотреть наиболее опасные для бизнеса ситуации и подготовить контрмеры. Именно с этой целью и рассматривается потенциал плановых инструментов управления с учетом украинских реалий.

Известно, что планирование необходимо фирме для достижения таких целей:

- повышения контролируемой доли рынка;
- предвидения требований потребителя;
- выпуска продукции более высокого качества;
- обеспечения согласованных сроков поставок;
- установления уровня цен с учетом условий конкуренции;
- поддержания репутации фирмы у потребителей.

Задачи планирования определяются каждой фирмой самостоятельно в зависимости от деятельности, которой она занимается. В целом же она сводится к следующему:

- 1) планированию роста прибыли;
- 2) планированию издержек предприятия и, как следствие, их уменьшения;
- 3) увеличению доли рынка и объема продаж;
- 4) улучшению социальной политики фирмы.

Состояние конкуренции на рынке можно охарактеризовать такими факторами:

- соперничеством конкурирующих производителей;
- конкуренцией со стороны товаров-заменителей, конкурентоспособных с точки зрения цены;
- возможностью появления новых конкурентов;
- экономическим потенциалом и торговыми способностями поставщиков;
- экономическими возможностями и торговыми способностями покупателей.

Давление на производителей зависит от того, является ли фирма-инициатор доминирующей, имеющей опущимое рыночное влияние, или посредственной.

На рыночные условия и интенсивность действия сил конкуренции могут влиять следующие факторы:

- скорость роста долгосрочного спроса;
- изменения в составе покупателей и способах использования продукта;
- обновление продукта;
- инновации;
- маркетинговые нововведения;
- появление на рынке или уход с него крупных фирм;
- внедрение технических и технологических достижений;
- изменения в издержках и эффективности;

- появление дифференцированного ассортимента товаров вместо товаров массового потребления;

- изменения в государственной политике регулирования;

- уменьшение неопределенности в рисках.

Интенсивность конкурентной борьбы увеличивает рост количества конкурирующих фирм; увеличивает увеличение спроса на продукцию, возможность фирмы использовать снижение цен или другие методы увеличения продаж, дифференцируемость товаров, увеличение отдачи от стратегических маневров; происходит "удорожание" ухода из бизнеса по сравнению с продолжением конкурентной борьбы; усиливается различия между фирмами в смысле их стратегий, кадрового состава, расходов и т. д.; происходит поглощение слабых фирм сильными и внедрение на рынок новых конкурентов.

Чтобы адекватно реагировать на вызов внешней среды, фирма должна располагать такими способностями:

- и макроэкономическому анализу ситуации в стране и за ее пределами;

- своевременному обнаружению актуальных нужд, потребностей и запросов потенциальных потребителей;

- анализу экономической конъюнктуры рынков товаров и услуг, с помощью которого можно эффективно, своевременно и качественно удовлетворить обнаруженные нужды, потребности и запросы;

- исследованию экономической конъюнктуры, рынков, факторов производства;

- выдвижению конкурентоспособных идей;

- реализации этих идей;

- обеспечению собственной независимости от изменений конъюнктуры рынков товаров и факторов производства за счет внешней гибкости производительных сил;

- обеспечению внутренней гибкости за счет внедрения средствами технологического оснащения и другого оборудования;

- логистике за счет плодотворной технологии;

- адекватным изменениям целей кадрового потенциала;

- изменению архитектурно-планировочных решений, адекватным целям производственных год;

- обеспечению уровня конкурентоспособности товаров и услуг, достаточного для захвата лидерства в обслуживаемых и перспективных сегментах рынков;

- обеспечению выпуска товаров и услуг в необходимых объемах;

- высокой эффективности функционирования фирмы за счет наиболее рационального использования ее инвестиционных возможностей;

• эффективной разработке и реализации стратегической программы технологического и организационного развития фирмы.

Цели планирования должны быть конкретными, измеримыми, ориентированными во времени (длгосроч-, средне- или краткосрочными), достижимыми, непротиворечивыми.

Таким образом, основная задача планирования — получение максимальной прибыли в результате основной деятельности фирмы и осуществления планирования маркетинга, производительности труда, инноваций и т. д.

Необходимо систематически развивать мышление менеджеров таким образом, чтобы сформировать организацию, которая может учиться на принципах стратегического решения. Способность извлекать положительное из собственного опыта даст организации возможность правильно корректировать свое стратегическое развитие и повышать профессионализм менеджеров в области стратегического управления.

Стратегия — это детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для осуществления миссии организации и достижения ее целей. Она разрабатывается и формулируется высшим руководством, но в ее реализации должны участвовать управленцы всех уровней. В стратегическом плане нужно учитывать перспективы всей корпорации. На личных предприятиях их хозяева в некоторых случаях могут сочетать личные планы со стратегией организации, но на большинстве фирм с широким владением акциями подобной "роскоши" не может быть.

Стратегический план должен быть обоснован обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором огромного объема информации об отрасли, рынке, конкурентах и других факторах. Стратегический план придает фирме индивидуальность, а ее действиям — определенность, что дает ей возможность привлекать необходимых работников. Этот план открывает перспективу для организации, направляя ее сотрудников, привлекая новых работников, помогая продавать изделия или услуги.

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться востребованными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение многолетнего периода, с учетом того, что конфликтная и постоянно

меняющаяся деловая и социальная обстановка делает неизбежными постоянные корректировки.

Планирование обеспечивает успех организации, хотя некоторые организации могут достичь определенного успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Однако то, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Так же, как автомобиль с великолепной конструкцией двигателя не сможет двигаться, если он заправлен бензином низкого качества, так и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее планирование может сыграть ряд существенных благоприятных факторов для организации. Современный темп изыскания и расширения знаний настолько велик, что стратегическое планирование представляется единственным способом прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно дает высшему руководству основу для принятия решений. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие способы действий. Планирование способствует снижению риска при принятии решений. Препринятая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или внешней ситуации. Планирование также способ формулирования установленных целей помогает поставить единую общую цель перед всей организацией.

Сейчас стратегическое планирование становится скорее правилом, чем исключением.

Оно является важнейшей и неотъемлемой составной частью управления всей рыночной деятельностью. В то же время это важнейший фактор обеспечения правильных управленческих решений, который существенно снижает возможности промахов и потерь, а значит, и рискованность бизнеса.

В настоящее время стратегический менеджмент является одной из основополагающих управленческих наук, которые необходимо досконально знать любому менеджеру. Процесс стратегического планирования включает в себя планирование издержек, производства и сбыта, а также финансовое планирование. Стратегический менеджмент дает предпринимателю возможность сконцентрировать деятельность фирмы на короткий, средний и длительный периоды, обеспечивающие получение максимально возможной прибыли с минимальными затратами в условиях неопределенности рынка. Это связано с неизбежным финансовым риском, особенно в современных экономических условиях, но правильно проведенное стратегическое планирование позволяет свести его к минимуму.

ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ

Науковий праці МАУП, 2007, вип. 4, с. 134–136

У сучасній теорії та практиці менеджменту все більшого розвитку та значення набуває проєктний менеджмент, під яким розуміють діяльність, спрямовану на забезпечення здійснення системи конкретних змін і досягнення певних цілей за наявності часових й ресурсних обмежень. Специфічною проблемою проєктного менеджменту є ціле визначення об'єкта управління, адже за своєю сутністю це не просто низка заходів, він спрямований на здійснення системи змін, досягнення цілей.

Об'єктом управління в менеджменті можуть бути підприємствині соціально-економічні, господарські, виробничі та інші системи; відносини між складовими цих систем або між системою та середовищем, що оточує її; будь-які процеси, що протікають, і явища, що відбуваються в реальному економічному житті.

Можна сформулювати й вимогливішу точку зору, яка точніше відповідає принципу безперервного розвитку систем, а саме: будь-які системи за участю людей, процеси й відносини, що існують і відбуваються між людьми та організаціями та впливають на їх стан, поведінку, умови виробництва й життєдіяльності, можуть бути об'єктом управління (менеджменту). Якщо ж певні організації намагаються спрямувати ті чи інші відносини або процеси в бажаному напрямку й забезпечити безумовне здійснення планованих змін і досягнення намічених цілей, то такі відносини та процеси обов'язково мають стати об'єктом управління.

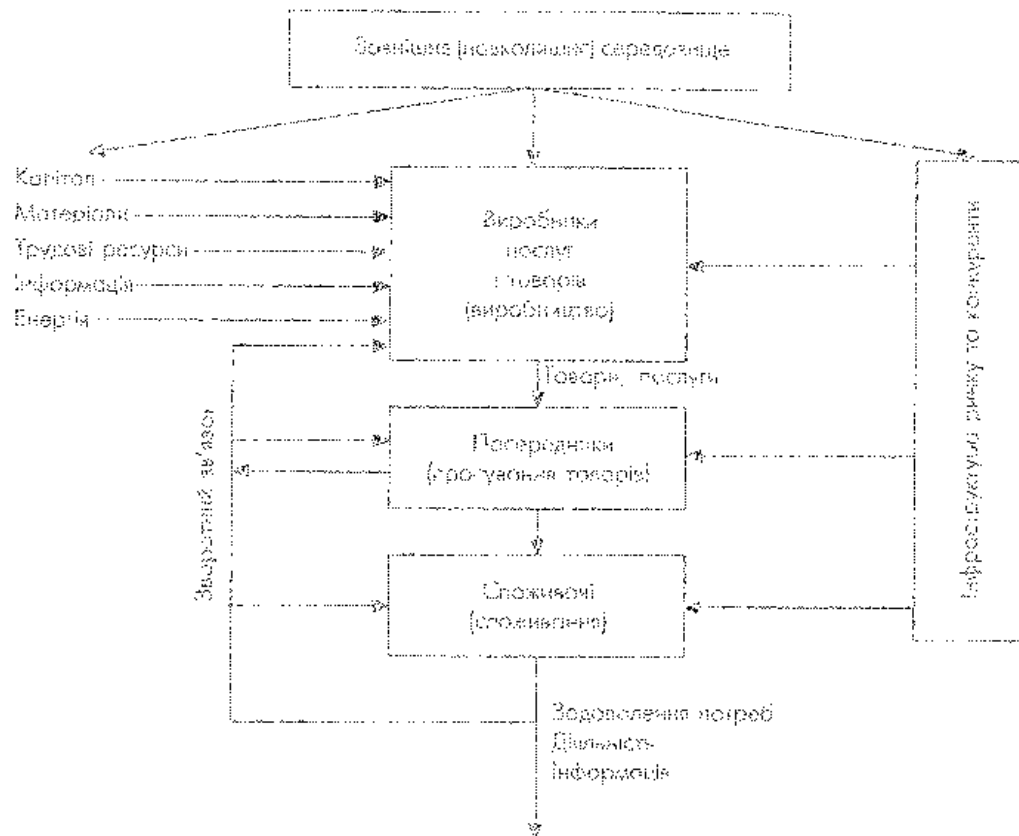
Кінцева мета кожного суб'єкта господарювання, який діє на ринку, — отримання прибутку через задоволення потреб споживачів. Виходячи з цього можна твердити, що зміни й цілі, здійснення й досягнення яких має забезпечити управління проєктом, також мають сприяти задоволенню певних потреб. Отже, якщо абстрагуватися від дослідницьких (зокрема, маркетингових) проєктів, то проєктний менеджмент у підприємстві слід вважати як такий, що сконцентований на забез-

печенні задоволення особливої разової конкретної потреби певних споживачів (чи їх групи), або створенні певної організаційно-технічної системи виробництва для постійного задоволення конкретних потреб певного ринку чи його сегменту, або поліпшенні якості та умов задоволення потреб наявним способом.

Відповідно до цього об'єкт управління в підприємстві з точки зору проєктного менеджменту можна подати так, як це зроблено на рисунку.

Зазначена система функціонує певним чином у певному зовнішньому середовищі, наслідком складовою якого є інфраструктура ринку та конкуренти, які впливають більш або менш суттєво на виробництво, просування та споживання товарів і послуг, сприяючи чи заважаючи цим процесам.

Основними елементами об'єкта управління як системи є виробник (організація, підприємство) і безпосередньо процес виробництва товарів і послуг, посередники і процес просування товарів і послуг, споживачі (ринку або його сегмент) цих товарів чи послуг. Крім цього, виробник залучає й використовує (переробляє) такі ресурси: капітал, матеріали, трудові ресурси, інформацію, енергію. Вироблені безпосередньо виробником (але, як правило, із залученням певних посередників) товари та послуги просуваються до споживачів. Зрештою, споживачі, використовуючи або споживаючи товари (чи отримуючи послуги), задовольняють свої певні потреби. У результаті цього вони стають спроможними або підтримувати та продовжувати свою традиційну діяльність, або розпочати й розвивати нову. Споживачі, а частково й посередники, виробляють певну інформацію щодо якості товарів і послуг, своїх нових потреб і їх актуальності, засобів їх задоволення. Така інформація через ланцюжок зворотного зв'язку йде (принципово, має йти) до виробника, який, у свою чергу, використовує її для коригування власної діяльності.



Об'єкт управління в підприємстві з точки зору простого менеджменту

Описна система об'єкта управління в підприємстві з точки зору простого менеджменту підтримує стабільний стан справ. Але процес управління динамічний. Усе, що описано в зазначеній системі, змінюється постійно, систематично чи періодично через певні інтервали часу. Такий стан постійного чи систематичного змінювання, розвитку, удосконалення всіх або окремих аспектів діяльності виробника на ринку нормальний, і саме внаслідок нього підприємство (фірма) зберігає чи підвищує свою конкурентоспроможність. Можна стверджувати, що постійне зовнішнє суб'єкта господарювання, який працює в ринковій економіці, – обов'язкова умова збереження й підвищення ефективності його діяльності за допомогою адаптації до вимог ринку і змін, що відбуваються на ньому, в економічній і політичній сферах навколишнього середовища.

Існують різноманітні підходи до класифікації змін, зокрема за ознаками новизни, інноваційного потенціалу, спадання до свого попередника, обсягу впровадження, ефективності, цілей, соціальних наслідків, джерел ініціативи.

Найважливішими та найадаптивнішими для підприємств і споживачів, як і економіки в цілому, є зміни:

- які сприяють кращому задоволенню потреб споживачів через надто швидкий випуск нового товару чи послуги;
- сприяють підвищенню якості товару чи послуги або зміні способу надання послуги;
- сприяють виходу на нові споживаччі ринки та закріпленню на них;
- мають значний комерційний, економічний, соціальний, екологічний та інші ефекти;
- вирізняються новизною чи оригінальністю в межах галузі, на міжрегіональному рівні, у межах країни чи у світовому масштабі;
- виконуються спільно з іноземними партнерами чи із залученням іноземного капіталу;
- виконуються в межах певних місцевих, обласних, регіональних, міжрегіональних або державних програм і перебувають під контролем відповідних органів державного управління;
- потребують постійної співпраці (партнерства) декількох інших організацій, фірм, підприємств, які є резидентами України.

Проекти, у межах яких здійснюються зміни, котрим притаманні перелічені ознаки, безумовно слід вважати більш значущими, актуальними й відповідальними в порівнянні з іншими. Тому суб'єкту управління проектом на всіх етапах його розробки та реалізації доцільно зосереджувати увагу на дотриманні зазначених умов. Особливо це важливо на стадії проектування, коли визначаються цілі, завдання та виконавці проекту, розробляються й узгоджуються різноманітні заходи щодо реалізації змін. Проекти, яким не притаманні хоча б деякі з наведених ознак, слід вважати недостатньо перспективними, другорядними, їх здійснення не призводять до принципових зрушень ні в економічній, ні в соціальній сфері.

Об'єкт управління в проектному менеджменті доцільно розглянути також і з позицій функціонального підходу. У сучасній економічній літературі він характеризується тим, що потреба розглядається як сукупність функцій, котрі слід виконати для її задоволення. Такий підхід також можна вважати високоефективним для проектного менеджменту, але він потребує розвитку, пристосування для умов управління саме проектами. Для цього об'єкт управління слід розглядати як систему не тільки конкретних елементів, а ще й

певних функцій. Мета функціонального підходу — реалізація саме таких змін, які призведуть до оповодження об'єкта управління та всіх його елементів і зв'язків. Унаслідок цього зазначений об'єкт зможе реалізувати (здійснювати) принципово нові функції чи виконувати свої традиційні функції ефективнішим способом, тобто на вищому рівні якості, з меншими витратами, для ширшого ринку споживачів і т. ін.

Таким чином, можна зробити висновок, що системний характер об'єкта управління в проектному менеджменті виявляється як у наявності певних елементів, об'єктів у цій системі (споживачів, виробників, посередників, інших суб'єктів ринку), так і в існуванні певної системи функцій, котрі суб'єкт господарювання здійснює на ринку, а також тих, які суб'єкт управління забезпечує в процесі управління проектами. Усі ці системи та їх складові пов'язані між собою, взаємодіють і взаємно впливають одна на одну. Ефективність проектного менеджменту визначається саме тим, наскільки чітко менеджери проектів та інші суб'єкти управління розуміють зміст і особливості цих систем і наскільки вони спроможні впливати на них у процесі реалізації бажаних змін і досягнення намічених цілей.

ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Научный журнал МАУП, 2001, вып. I, с. 137–139

Мы рассматриваем особенности, т. е. характерные для условий кризиса феномены, отличительные свойства деятельности лиц, принимающих управленческие решения при резком изменении привычной жизнедеятельности в тяжелом переходном состоянии. В настоящее время появилось много результатов исследований кризиса как явления, где даны объяснения необычным, редким фактам и предлагаются рекомендации лицам, принимающим решения.

Сосредоточимся на ряде аспектов, которым, как нам кажется, уделяется недостаточное внимание.

Прежде всего отметим, что раньше, исследуя кризис, многие рассматривали только его экономический аспект. Сегодня же (кстати, не без участия специалистов МАУП) последуют также более важным его составляющим — кризис управления. Говоря о нем, следует изучать причины части проблем развития экономики, духовной сферы, государственности, гражданского общества (к примеру, с чего началось кризис управления, накопивший за собой экономический, политический и др.).

Нами стыдливо замалчивается факт нашего участия в психологической, информационной войне, которую мы почему-то проиграли. Причины этого поражения почти не исследуются. В Украине только П. Порошенко осмеливается изучать сущность этого явления, приводящего к стратегическим поражениям, вскрывает механизмы управления как отдельным человеком, так и народом в целом [6].

Речь идет не о поиске виновных, а о рефлексивном стратегическом анализе, в основе которого, как известно, лежал исследование причин затруднений, критический анализ полученных результатов и изменение норм деятельности (разработка или уточнение целей, проектов, планов, программ и т. п.). Мы живем во время больших перемен, поэтому должны учитывать всеобщий опыт принятия стратегических управленческих решений, результаты имеющихся исследований.

А они показывают, что стратегическая деятельность относится к наиболее сложным видам деятельности и требует высочайшего уровня подготовленности человека-управленца.

Для подготовки таких специалистов необходима целостная система формирования профессионалов, использующая акмеологический подход к решению стратегических и тактических кадровых задач. Многие практические проблемы управления большими системами сводятся сейчас к сугубо профессиональной культуре принятия и реализации решений людьми, осуществляющими стратегическую функцию. Ключевая проблема в подготовке лиц, принимающих стратегические решения, — развитие у них стратегического мышления.

Необходимость решения этой задачи была выявлена еще в конце 80-х годов XX ст. Степень многого о новом управленческом мышлении говорил М. Горбачев, но в процессе практического решения задач перестройки страны оно не было сформулировано.

Что такое принятие и реализация решений как объект исследования? Мы часто говорим о процессе принятия решений, но в данном случае мы имеем дело с системной деятельностью. А деятельность — понятие более широкое и сложное, чем процесс.

Как показывают результаты исследований, деятельность можно рассматривать как систему (рис. 1). Такой подход реализуется в рамках теории деятельности. Поясним ее категорию — "метаметалогический каркас", с которым говорил еще Л. Выготский.

Сейчас теория деятельности еще только разрабатывается, причем с большими трудностями. Это влияет на практику принятия управленческих решений. Выделям категорию: "процесс", "структура", "организованность", "форма", "металогика", "конструктив" [9].

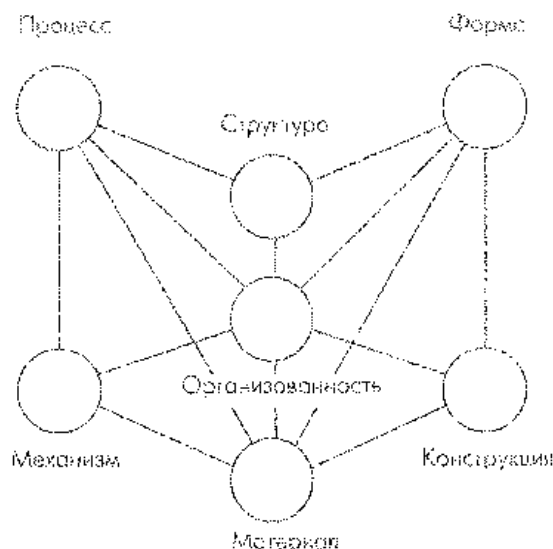


Рис. 1. Категории теорий деятельности

Под структурой понимают статическое представление процесса принятия решения. Они представляют деятельность лица, принимающего решения (ЛПР), как комплекс процессов и материальных образований. Однако эта деятельность не может изображаться как процесс, она требует системно-структурного представления. Исследования дают основания говорить, что в этой полнструктурной системе-деятельности имеется основополагающий процесс, задающий специфику всей деятельности, — процесс интеллектуальной деятельности ЛПР, а остальные элементы являются как бы обеспечивающими. Структура тесно связана с организованностью деятельности. Структура соответствует процессу, а организованность — структуре. Организованность имеет определенную форму. Рассматривая это трехаспектное целостное изображение, можно говорить об организованном процессе, лежащем в основе системной деятельности людей при принятии решений. Деятельность эта полнструктурна, она состоит из многих структур на каждом иерархическом уровне системы управления. Деятельность можно рассматривать как процесс преобразования объекта приложения сил человека, представляющий собой последовательность изменяющихся состояний, развитие. Элементы деятельности изменяются по определенным законам, учет которых дает ЛПР возможность приводить управляемый объект к заданной цели.

Учитывая, что деятельность ЛПР протекает во времени и пространстве одновременно, изобразить ее в виде процесса, этапов, графиков можно лишь с большими допущениями.

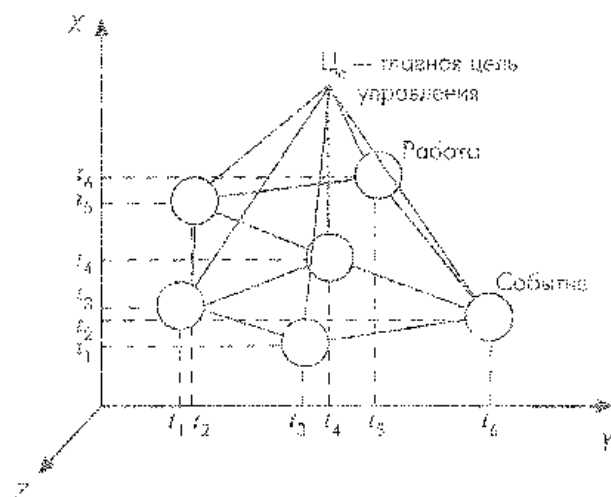


Рис. 2. Сетевая модель деятельности ЛПР

К примеру, представим деятельность ЛПР в виде сетевого графика (рис. 2). Каждая выполняемая работа (функция) имеет свою цель, определяемую различными критериями и весом в общей системе деятельности. При попытке спроецировать ее на какую-либо ось икрунается целостность.

Деятельность ЛПР является объектом системного анализа, где нельзя применить логику процесса. Следовательно, необходимо выяснить, что такое человеческая деятельность. Это понятие имеет психологическую и социальную составляющие. Социальная деятельность — это уже не атрибут отдельного человека, а универсальная целостность. Люди, осуществляя деятельность, подчиняются писанным и неписанным законам, которые формировались в течение всей человеческой истории.

Деятельность, рассматриваемая таким образом, оказывается системой с многочисленными и весьма разнообразными функциями, материальными компонентами и связями между ними [9]. Так как все компоненты этой системы (люди, средства труда и т. п.) взаимосвязаны, то она является полнструктурной, состоящей из множества взаимосвязанных иерархических отношений.

Многие компоненты этой системы живут по своим законам, требования которых необходимо учитывать в организации системной деятельности. В условиях кризиса взаимосвязи и взаимосоотношения компонентов этой системы меняются.

Теперь рассмотрим особенности принятия стратегических решений. Они связаны с проблемой

современного стратегического управления. "Секрет" стратегических решений, если можно так сказать, определяется не только объемом полномочий должностного лица, но и наличием у него развитого стратегического мышления. Стратегом можно назвать того, у кого, кроме возможностей, предоставленных ему обществом для стратегического управления (они есть у всех серьезных управленческих лидеров), имеется способность к масштабному видению.

О таком стратегическом видении, которое считается первой задачей стратегического менеджмента [8], написано во всех учебниках, но к решению этой задачи во многих вузах страны еще не приступили. Наши исследования показали, что подготовка "стратегов" требует перестройки учебно-педагогического процесса, использования развивающих технологий, специальной подготовки преподавателей и, что не менее важно, студентов. Для решения этой проблемы необходима специальная государственная программа, в которой примут активное участие те, кто не сможет практически реализовать. Без акмеологического подхода к решению проблемы повышения профессионализма управленцев, без формирования стратегического мышления нас ожидает судьба второсортных стран, "пускающих пузыри" бывшего величия.

Не менее яркие особенности принятия управленческих решений формируются при возникновении в условиях кризиса межличностных (трансактивных) состояний сознания у субъектов и объектов управленческих решений, а также массированного применения технологий манипуляции сознанием людей. Вспомните итальянского коммуниста А. Грамши, предложившего использовать психотехнологии для совершения революций без оружия. Поэтому светлое будущее цивилизации невозможно без обеспечения информационной безопасности человека.

Можно порадоваться тому, как быстро и просто психотехнологии формируют имидж президента и торговых марок, "гасят" напряжения между работодателями и рабочими. Но не пора ли задуматься о нравственности совершаемого и влиянии творческого сегодня на будущее?

В условиях кризисных состояний человек часто принимает решения, строит свое поведение не в соответствии с логикой, неадекватно реагирует на складывающуюся ситуацию. Психологи отмечают, что в трансовых состояниях (проявляющих-

ся часто в условиях кризиса) человек руководствуется правилом "правится-не правится" объекту, и чаще всего рациональные аргументы не принимаются во внимание.

К этому следует добавить, что необходимо учитывать психологию кризиса, межличностных взаимодействий, массовых и больших групп, межкультурных отношений и толпы. Психологические механизмы управления человеком (индивидом, личностью, субъектом) в этих условиях изменяются, и для управления им требуется специальная подготовка управляющих. К особенностям деятельности ЛПР в этих условиях следует отнести:

- необходимость смены стиля управления, методов, технологий первичного анализа и структуризации проблем;

- сложность возникающих (часто многокритериальных) задач и изменение шкал оценки по критериям;

- нагруженность ЛПР, вследствие чего необходимы соответствующая обстановка, организация труда, использование систем поддержки принятия решений.

Если будет принято предложение о совершенствовании процесса подготовки управленцев, связанное с развитием культуры мышления, внедрением системы подготовки стратегов, то массовой МАМН могли бы стать подготовка управленческой элиты общества.



Литература

1. Анисович О. С. Стратегия и стратегическое мышление. — М., 1999.
2. Кондыба В. М. Основы психологии. В 3 т. — СПб., 1999.
3. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений. — К., 2000.
4. Лоричев О. И. Теория и методы принятия решений. — М., 2000.
5. Маскавин С. Век толпы. — М., 1998.
6. Почепцов Г. Г. Психологические войны. — К., 2000.
7. Престипная толпа. — М., 1998.
8. Томпсон А. А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. — М., 2000.
9. Шадриков И. П. Избранные труды. — М., 1995.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ: МЕТОДОЛОГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Науковий праці МАУП, 2007, вип. 1, с. 140–143

Переважає більшість підприємств в Україні (за багатьма оцінками — понад 70 %) від початку ринкових реформ перебувають у стані кризи. Цей стан ще більше ускладнюється консервативними методами управління, традиційним пріоритетом виробничих змагань над фінансовими, некошторноспроможністю товарів і багатьма іншими чинниками. Певляючи на це, більшість керівників підприємств ігнорують інструментарій антикризового управління, тому що істотною підмогою майже не знайомі з антикризовим управлінням як таким, що вже давно зарекомендувало себе в розвинених країнах. За таких умов традиційним способом подолаття кризи є так звана “захисна” тактика: скорочення персоналу (часто на 50–60 %) з одночасним зменшенням виробничої плати. Досвід показує, що така тактика лише відсуває банкрутство підприємств, і самостійно її застосування не діє на проблему. Отже, причини відсутності системи антикризового управління в діяльності більшості українських підприємств такі:

1. Слабка розробка теорії антикризового управління саме для умов економіки України. Є лише окремі праці в періодичних виданнях, опубліковані результати семінарів, конференцій тощо. Необхідний, принаймні, підручник з антикризового управління, у якому були б ураховані зміни в законодавстві та приклади впровадження антикризових заходів на підприємствах України.

2. Нерозвиненість ринку консалтингових послуг і маркетингових посередників. Керівники підприємств традиційно ставляться з недовірою до різного роду консалтингових фірм, а послуги відомих у світі фірм їм часто не по кишені.

3. Невелика кількість випадків реального виведення підприємств із кризи. Публікації в засобах масової інформації на цю тему часто носять рекламний характер, а йноді є засобом прикриття кримінальної діяльності. Достатньо згадати

розрекламовані плани фінансового оздоровлення підприємств калюзької металургії, алюмінієвої енергетики, вугільної промисловості та ін.

4. Досить вузька спеціалізація антикризових менеджерів. Як правило, спеціалісти-антикризовики пропонують послуги лише щодо певного аспекту діяльності підприємства: юридичного (арбітражного), фінансового, виробничого, — а це порушує сутність антикризового управління, в основу якого має бути покладено системний підхід. Майже відсутні антикризові управлінці широкого профілю.

Ці причини, що можна визначити як об’єктивні, посилюються суб’єктивними, зокрема нерозуміння сутності антикризового управління значною масою українських керівників. Типовим для них є підхід, що полягає в підготовці плану фінансового оздоровлення з метою отримання фінансової підтримки (як правило, з бюджету), після чого заплановані заходи часто не здійснюються.

За кризової ситуації потрібний радикальний, більш прагматичний підхід. Антикризове управління — не розкіш, а засіб, що дійсно необхідний для економічного виживання підприємства за сучасних умов. Тому досі, що інтерес до системи антикризового управління зріс саме після фінансової кризи 1998 р. Зазначена проблема тепер актуальна не лише державних підприємств, а й урядові та наближені до них організації, цілі регіони України (представлені місцевими адміністраціями), а також інвестори. Але не завжди керівники чітко уявляють, що таке антикризове управління та як його втілювати в життя.

Отже, необхідними передумовами виходу з кризи є такі:

1) наявність антикризової стратегії та програми заходів щодо виходу підприємства з кризи, яка має бути не декларативною наміром, а дійовим керівництвом до дії, що містить реальні відомості на

запитання: "що робити?", "як робити?" і найважливіше — "хто буде робити?":

2) наявність лідера, котрий знає специфіку ринку й може передбачити його динаміку; він формує стратегію та команду, яка її впроваджуватиме;

3) сформована команда здатна втілювати стратегію виходу підприємства з кризи; вона має комбінуватися з дієвими взаємозалежними спеціалістами, у конкретну роботу яких лідер не втручається;

4) здійснення аналізу, сегментування й моделювання ринку, позиціювання товару;

5) вибір пріоритетів розподілу коштів з урахуванням інтересів підприємства в цілому та оцінка наслідків прийнятих рішень.

Система антикризового управління має базуватися передусім на розробленні і перетворенні світовим досвідом принципів, але з урахуванням української специфіки. Хоча ці принципи відомі, багато керівників у зв'язку з різними причинами ігнорують їх. Тому не зайвим буде нагадати загальноприйняті принципи.

Один із основних принципів — *комплексність антикризових заходів*. На практиці досить часто керівники замовляють у одних консультантів постановку системи маркетингу, у других — аудит, у третіх — розробку посадових інструкцій. У результаті вони отримують "мозаїку" суперечливих рекомендацій різної якості, які не дають позитивного ефекту.

Другий важливий принцип — *модифікованість і гнучкість*. Кризовий стан у кожному конкретному випадку є досить специфічним, тоді як більшість рекомендацій консультантів, як правило, стандартні, такі, що рідко враховують специфіку підприємства й зовнішні умови його функціонування. Тому система антикризових заходів має бути саморегульованим інструментарієм, у застосування якого треба вносити поправки в разі зміни макроекономічних умов і становища підприємства.

Третій принцип — *проєктивність і оперативність*. Як кажуть лікарі, будь-яка профілактика ефективніша за лікування хвороби. В економіці також краще не допускати настання кризового стану, ніж лікувати його, а якщо він уже настав, слід старатися дійти з нього якнайшвидше. "Пожерливі" характер антикризових заходів потребує мобілізації всіх ресурсів підприємства, перемислу кадрів.

Четвертий принцип — *пріоритетність*. Статистика й обмежені ресурси потребують визначення раціональних пріоритетів антикризових заходів.

За сучасних умов лише деякі великі українські підприємства обрали як засіб подолання кризи кардинальні перетворення в галузі децентралізації управління. Але саме ці підприємства першими адаптувалися до умов "дикого" ринку; саме вони створюють нову генерацію керівників, здатних працювати за умов перехідного періоду. Слід зазначити, що деякі керівники недостатньо оцінили переваги й недоліки зазначеної моделі, тому припустилися ряду фатальних помилок. Наслідком діяльності яких не було обмежено відповідно до основної стратегії підприємства, стали нескерованими, і їхні інтереси почали заважати збитків інтересам основного підприємства. Отже, основними відокремленими чинниками, що стають на заваді процесу подолання кризи, є такі:

- ризик можливого банкрутства;
- прагнення працювати "на сторону", ігноруючи основні замовлення;

- психологічна неготовність як центру, так і структурного підрозділу працювати за нових умов.

Для того щоб утримати дочірнє підприємство в напрямку основних стратегічних цілей, підприємства, що згаються до децентралізації, надають своїм підрозділам допомогу в інформаційному забезпеченні та підвищенні кваліфікації кадрів, підтримують жорсткі договірні відносини, гарантуючи забезпечення необхідного пакету замовлень за прийнятними цінами. Окрім того, основне підприємство забезпечує виконання різних децентралізованих функцій, які дочірнє підприємство не може реалізувати з поточний момент. До таких можна віднести, наприклад, матеріально-технічне постачання, виконання науково-дослідних робіт тощо.

Найважливіше завдання антикризового управління — створити та зберегти підприємствам його конкурентоспроможності з огляду на постійні й часто непередбачувані зміни зовнішнього середовища. Для забезпечення певних конкурентних переваг необхідно професійно визначити потенційних суперників, що зумовлює здійснювати такі-ж причини:

- необхідність інтеграції власної діяльності в інші сегменти ринку під впливом регіональних, галузевих або національно-економічних трансформаційних процесів і зміни кон'юнктури;

- появою нових учасників ринку, які займаються аналогічним бізнесом, і загостренням конкурентної боротьби;

- зменшення сегмента ринку чи втрутання діяльності, необхідністю мати інформацію про конкурентів;

- наявністю резервів економії витрат.

Виявляється конкурентів переважно велику кількість праць вітчизняних і закордонних фахівців, проте, на нашу думку, у системі антикризового управління доцільно застосовувати методику портфельного менеджменту.

Портфельний менеджмент добре зарекомендував себе на фондовому ринку. Під портфелем слід розуміти комплекс взаємопов'язаних дій управління і аналітики стосовно оцінки діяльності й можливостей конкурентів і управління цим процесом у межах запроваджуваної стратегії й тактики поведінки підприємства на ринку.

Портфель дає змогу точноліше визначити позицію та становище конкурента на ринку, оцінити його сильні та слабкі сторони, порівняти їх зі своїми можливостями, на основі чого оперативне визначити власну поведінку на ринку та внести необхідні корективи в діяльність з управління структурними підрозділами й відділами.

В антикризовому управлінні доцільно застосовувати такі види портфелів:

1) цільовий, коли діяльність конкурента оцінюється за певним напрямом (наприклад, фінансова діяльність, партнери, імідж тощо);

2) загальний, коли для оцінки конкурента залучаються інші портфелі (фондовий, банківський, виступовий та ін.). При цьому дані залучених портфелів використовують вибірково, з урахуванням завдань аналітичного портфеля, у якому відтворюються розділи й показники, що відображають інтегральну характеристику конкурента;

3) змінний, коли оцінка конкурента базується на комплексному підході, що ґрунтується декілька напрямів діяльності, набір яких визначається виходячи з поставленого завдання чи застосовуваної методики аналітичної роботи.

В антикризовому управлінні під час формування й подальшого використання даних портфеля, незалежно від його виду, вирішальне значення має фактор часу, який значною мірою визначає характер оцінки конкурента й оперативність прийняття та запровадження відповідних управлінських рішень. З урахуванням фактора часу портфелі поділяють на строкосні та безстрокові.

Запорукою ефективності застосування портфеля є постійне поповнення його необхідною інформацією, здійснення її заміни й оновлення, переведення до архіву не використовуваної в цей момент інформації. Ефективно зберігати придатність інформації, отриманої з різних джерел, для розрахунку індикаторів портфеля, а також відповідність її надходження до портфеля.

Залежно від поставленого завдання й форми конкуренції, що існує на ринку, характер портфеля може бути:

• "агресивним" (у разі тотальної цінової чи неділової конкуренції з оперативним вирішенням переважної більшості питань, що виникають);

• "активним", що передбачає виконання оперативної інформаційно-аналітичної роботи для розгляду найважливіших індикаторів у діяльності конкурента;

• "пасивним" (у разі пасивної, прихованої конкуренції, коли необхідна кропітка робота над змістом і надією інформації про конкурента, що збирається й обробляється, а також правильний її розподіл за структурою портфеля).

Правильно побудована й обґрунтована структура портфеля конкурента сприяє мінімізації ризиків, що є необхідним чинником у системі антикризового управління, тобто запорукою ефективності його застосування. Для побудови правильної структури портфеля конкурента його зміст має відповідати таким критеріям:

• оптимальності моделі, яка забезпечує режим оперативного виконання та компетентну оцінку позиції та становища конкурента на ринку;

• пріоритетності застосовуваних індикаторів, тобто забезпечення можливості як їх класифікації за класом, так і окремого розгляду відносно всього масиву використовуваної інформації;

• вибору будь-якої кількості та якості показників із зібраного масиву інформації з можливістю їх аналізу для визначення способів виходу з кризових ситуацій, зокрема тих, що ґрунтуються на врахуванні "дрібниць", це стосується концентрації уваги та здійснення "масової атаки";

• комплексного порівняння позитивних і негативних результатів заданих показників різних методів із застосуванням економічного аналізу (даних зовнішніх постановок, балівних оцінок тощо). До цього також додаються показники, що характеризують поведінку керівників, які приймають рішення. Слід відзначити, що ці критерії набувають останнім часом все більшого значення, зважаючи на зростаючу роль особистісного чинника у веденні бізнесу.

Окрім вищезазначених критеріїв у структурі портфеля конкурента присутні різноманітні дані, які неможливо формалізувати. У дослідженого аналітика може бути власна позиція, що дає змогу розібратися в нестандартних питаннях.

Модель портфеля можна охарактеризувати за аналогією зі звичайним студентським портфелем,

а багатьма відносинами, кожен з яких відповідає певному блоку показників: фінансам, технології, якості, якості, сервісу, партнерам, персоналу, утриманню, репутації та ін. Після їх обробки й розміщення в базі даних виконуються аналітичні розрахунки — індикатори портфеля, які відображають найгірші або найкращі параметри діяльності конкурента. Отримана різниця в найкращому (найгіршому) ряді відображає неспити (негатив) у порівнянні з аналогічними показниками конкурента й вказує ті напрями, над якими необхідно працювати, щоб покращити своє становище на ринку. За аналогією з бухгалтерським балансом доцільно говорити про актив і пасив портфеля конкурента, розуміючи під активом переваги, а під пасивом — невикористані резерви. Здійснюючи такі порівняння за всіма основними конкурентами, можна оцінити стан конкуренції в цілому в певному сегменті.

Основне завдання управління портфелем конкурента полягає в тому, щоб уникати односторонніх дій, диверсифікувати методи оцінки діяльності конкурента, забезпечити незалежність контролюючих і контролю за їх виконанням. Це зумовлює передусім необхідність контролю за балансом ризиків, що має бути відображено в системі захисту власної діяльності, ретельної уваги й відкритості, що склалося з постійними та привабливими клієнтами, тобто в конкурентній позиції фірми й формах її здійснення. Структура портфеля має бути придатною до диверсифікації її зросту.

Оперативність прийняття рішень у процесі обслуговування портфеля конкурента обумовлена структурою портфеля та встановленим порядком ієрархії управління. При цьому можливість уникнути закладається вже в період формування портфеля конкурента з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів.

Серед зовнішніх факторів, що впливають на процес управління портфелем, можна виокремити такі:

- стратегічні цілі конкурента;
- позицію та становище конкурента на ринку;
- сегмент його діяльності в регіональному й глобальному вимірах;
- особливості конкурентної боротьби та тривалість функціонування на ринку;
- характер впливу результатів конкурентної боротьби на суперника.

Серед внутрішніх факторів можна виокремити такі:

- ступінь повноти портфеля необхідною інформацією;

- можливість оптимальної оцінки конкурента з можливих поставлених стратегічних завдань.

Для ефективного застосування портфельного менеджменту в антикризовому управлінні необхідно також підготувати персонал. Під портфельним менеджментом мають на увазі такі завдання:

1) оперативне відслідковування отриманої інформації, здійснення порівняльної оцінки власних і аналогічних показників конкурента, що відображають певні напрями діяльності за принципом "серед кращих і серед гірших".

2) розробка рекомендацій і пропозицій для прийняття управлінських рішень щодо конкурентної боротьби як у цілому, так і за конкретними її напрямками.

3) збереження й отримання технології формування рішень портфеля;

4) корекція механізму формування портфеля з урахуванням характеру дій конкурента (чи він є активним, пасивним або потенційним суперником);

5) ротация інформаційного забезпечення портфеля та ін.

Оцінку діяльності конкурента доцільно здійснювати за кожним напрямом його діяльності з виокремленням конкретних пріоритетів, що склалося за відповідних ринкових умов. Виконання такої роботи складатиметься з ряду визначених етапів з чіткою фіксацією позицій конкурента, що дає змогу більш ввідрізно діяти у відповідь.

Перелік пріоритетів має розроблятися заздалегідь і уточнюватися залежно від розв'язаних оперативних і стратегічних завдань. Як правило, портфель конкурента формується не лише адресно — щодо конкретного суперника. Він є також "заготовкою" на потенційних лідерів. І це дає змогу через порівняння визначити їхні позиції на ринку й оперативно реагувати на зміни, що відбуваються.

Підбиваючи підсумки викладеного, можна стверджувати, що вихід із кризи й подальше безкризове існування підприємства є результатом послідовної діяльності щодо створення таких умов:

- чітко визначеної мети діяльності й розвитку підприємства;
- формування команди реформаторів;
- наявності в цій команді й колективі підприємства бажання вийти з кризи;
- побудови системи управлінського обліку та бізнес планування із застосуванням сучасних інформаційних технологій і методів портфельного менеджменту.

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ВИЖИВАННЯ В УМОВАХ КРИЗИ

Науковий протип МАУП, 2001, вип. I, с. 144–146

Щод час кризи диверсифікація є одним з активних методів реагування на зовнішнє середовище кризи. На рівнем диверсифікаційні процеси поділяють на локально-виробничі, галузеві (групові), міжгалузеві, державні та міждержавні, а за напрямком розрізняють одно- та багатопрофільну диверсифікацію.

Прикладом багатопрофільної диверсифікації може бути диверсифікація підприємств промисловості будівельних матеріалів в Україні, зокрема заводів з виготовлення збірних залізобетонних конструкцій і виробів (ЗЗБВ). На них з кінця 50-х до початку 90-х років XX ст. виготовлялися переважно збірні залізобетонні конструкції, вироби та деталі, які використовувалися в промисловості та житлово-громадському будівництві, що фінансувалося за рахунок державних централізованих джерел. Для монтажу збірних конструкцій застосовувалися баштові та стрілкові вантажопідійомні механізми великої потужності. На початку 90-х років обсяг державного централізованого фінансування зменшився до мізерних відсотків, бо на той час в Україні налічувалося в 2,5 рази більше виробничих площ на одного працівника, ніж, наприклад, у Німеччині. Тоді житлових приміщень на одного мешканця в Україні становила приблизно 18 м², тоді як середньоєвропейський показник дорівнював 45 м². Із розвитком ринкових відносин в Україні різко зріс попит на будівництво індивідуальних житлових будинків. Продукція ЗЗБВ не відповідала високим вимогам покупців за технологічними параметрами, до того ж для монтажу конструкцій не вистачало стрілкових вантажопідійомних кранів. Водночас збільшився попит на бетонні конструкції фундаментів, монолітний (товарний) бетон, металеві конструкції сходові і т.п.

За цих умов ЗЗБВ як антикризовий захід здійснили диверсифікацію: перейшли на виготовлення переважно бетонних і металевих конструкцій, давали в оренду постачальникам цементу пільгові ємності для його зберігання, а постачальникам паливно-мастильних матеріалів почали надавати послуги щодо розвантаження, зберігання та відвантаження цих матеріалів їх контрагентам. Це дало змогу зберегти виробництво та забезпечити ринки збуту, зокрема на кордоні.

Розглянемо диверсифікацію як метод антикризового управління в будівельному комплексі України. Із середини 90-х років у цій галузі, яка є рушійною силою інвестиційного процесу, спостерігається криза, як і в інвестиційній сфері загалом. Для подолання кризових явищ у будівельному комплексі все частіше застосовувалася диверсифікація. Вона реалізувалася переважно через створення холдингових компаній та інших багатопрофільних будівельних комерційних об'єднань, що мали ознаки нетрадиційного холдингу, в якому головне підприємство виконує лише функцію управління та контролю за діяльністю дочірніх структур. Функції останніх значно розширилися за рахунок освоєння нових видів діяльності: виробництва напівфабрикатів і виробів для будівництва, ремонту та реконструкції будівель і споруд, надання замовникам послуг з консультування, створення торгових підприємств, промишленості до інших галузей.

Перші українські холдингові компанії створювалися за галузевим ознакою: у травні 1995 р. було створено найбільш у будівельну корпорацію "Київміськбуд", яка потім була перетворена в комунальну холдингову компанію.

В останні роки в будівельному комплексі з'явилися багатопрофільні будівельно-комерційні

об'єднання, які мають холдингову структуру, проте їх діяльність не обмежується створенням тільки будівельної продукції, а стосується також комерційної, торгової та інвестиційної сфери.

Переваги багатoproфільної диверсифікації:

- успішна економічна стратегія проширення дає змогу багатoproфільному об'єднанню у процесі впровадження інвестиційних проєктів бути не тільки підприєємком будівельних робіт, а й інвестором з метою отримання додаткових доходів від час експлуатації збудованих або модернізованих основних засобів;

- диверсифікована виробничо-фінансова програма сприяє зменшенню ступеня ризику виробничих об'єднань під час реалізації будівельних проєктів у випадку несприятливих, інфляцій та інших несприятливих факторів;

- для поєднання функцій підприєємця та інвестора під час реалізації інвестиційних проєктів багатoproфільна будівельна організація має реалізувати свої підходи до об'єднання ефективності проєктів не лише на стадії проєктування та будівництва, а й на стадії експлуатації.

- створення в структурі багатoproфільного об'єднання торгових і посередницьких дочірніх підприємств дає змогу збільшити оборотні кошти об'єднання та використовувати їх з максимальною ефективністю в інтересах усіх структурних підприємств.

На жаль, поки що нема наукових досліджень багатoproфільних об'єднань, які створюються під час переходу до ринкової економіки. Проте практично вже здійснили в цьому напрямку перші кроки. Цілі та завдання, поставлені перед такими об'єднаннями, диктують необхідність наукового осмислення зовнішніх і внутрішніх факторів їх діяльності. Необхідно необхідно вивчити фактори ринкового середовища та структуру багатoproфільних будівельно-комерційних об'єднань. До факторів ринкового середовища належать такі:

- 1) державно-правове регулювання підприємництва;

- 2) державне регулювання економічних процесів;

- 3) діяльність фінансово-кредитних установ;

- 4) діяльність основних складових ринкового середовища (інвесторів, замовників продукції, споживачів товарів і послуг, постачальників, конкурентів, посередників).

Структура багатoproфільного будівельно-комерційного об'єднання залежить від обраної стра-

тегії його розвитку. Одним із варіантів такого об'єднання може бути холдинг, який складатиметься з головною підприємства та дочірніх виробничих, торгових і транспортних підприємств.

Концепція економічної стратегії багатoproфільних об'єднань містить:

- макроекономічні передумови стану самоті та інвестиційної політики держави;

- загальну характеристику багатoproфільного об'єднання (його цілі, завдання, оцінку поточного стану виробництва, фінансів, наявність відповідних кадрів, основного капіталу, активів і т. ін.);

- напрямки і характеристику діяльності об'єднання, оцінку його перспектив і стратегії;

- оцінку потенційно привабливих для інвестування проєктів;

- приблизну структуру багатoproфільного будівельно-комерційного підприємства;

- призначення формування та реалізації економічної стратегії об'єднання за минулий період;

- методичку підготовки, оптимізації та економічної оцінки стратегії інвестиційних вкладень;

- стан реалізації запланованої формування запланованої економічної стратегії;

- аналіз упровадження цієї стратегії та порівняння її параметрів із запланованими;

- економічну оцінку результатів реалізації стратегії.

Макроекономічними передумовами формування економічної стратегії багатoproфільних будівельно-комерційних об'єднань є оцінка стратегічних пріоритетів розвитку будівництва, інвестиційної політики в місті, регіоні, державі; форми та механізми грошово-кредитного регулювання; інфляційні процеси; антикризові заходи; попит інвесторів і замовників на продукцію та послуги; перспективи освоєння ринкових сегментів, ступінь інвестиційних виробничих і технологічних ризиків. Об'єднання реалізує основні передумови через механізм факторного аналізу основних показників діяльності (прибутку, рентабельності, обсягів реалізації тощо).

Аналіз результатів упровадження попередніх стратегій є основою формування нової стратегії. За даними аналізу оцінюється ефективність діяльності об'єднання. Основні завдання об'єднання такі:

- виявлення динаміки економічних показників фінансової діяльності;

- виявлення потенційних резервів підвищення прибутку;

- встановлення економічних обмежень (прибуток, рентабельності тощо);

- визначення спрямованості та ступеня впливу окремих факторів на обсяг прибутку;

- встановлення напрямків зростання, обмеження зростання чи скорочення діяльності об'єднання в цілому або окремих його підприємств за конкретними видами продукції та послуг;

- визначення факторів і коефіцієнтів фінансової незалежності об'єднання.

З урахуванням викладеного можна сформулювати такі основні принципи формування економічної стратегії багатопрофільних будівельно-комерційних об'єднань:

- диверсифікація діяльності як метод антикризового управління;

- максимізація економічної ефективності діяльності багатопрофільного об'єднання в інте-

ресах суб'єкта господарювання, що походить до його складу;

- спрямованість стратегії на економічний розвиток об'єднання;

- забезпечення фінансової незалежності та високої ліквідності;

- багатафакторність параметрів економічної стратегії;

- наукова обґрунтованість моделі економічної стратегії та критеріїв її раціональності.

Зрозуміло, що основним принципом стратегії є диверсифікація діяльності об'єднання, яка обумовлена необхідністю інтегрувати різнопрофільних суб'єктів господарювання. Диверсифікація діяльності дає змогу знизити рівні інвестиційного, виробничого та технологічного ризику, залучити додаткові кошти для розвитку об'єднання через збільшення масштабів інвестування.

СИСТЕМА ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЗАСІБ ПОДОЛАННЯ СОЦІОПРИРОДОТЕХНІЧНОЇ КРИЗИ

Науковий журнал НАУІТ, 2001, квіт. I, с. 147-151

Кризи притаманні будь-якому розвитку як технічній, так і соціальній. Вони дають змогу переусвідомити пілі та засоби їх досягнення й обрати найоптимальніший шлях подальшого розвитку. Кризи підбурюють перебіг активістських процесів, забезпечуючи збагачення життя. Існування без них неможливе, бо їх відсутність рівнозначна смерті (деструкції).

Сучасна системна криза, що охопила всю планету й не обминула Україну, носить соціоприродотехнічний характер.

Органічна єдність суспільства, природи та техніки (яку називають другою природою) не потребує довгих доказів. Достатньо сказати, що людина сама є частиною природи як один із видів живих істот біосфери та перебуває на її вершині. Через це будь-який погляд на природу більшою чи меншою мірою впливає на нас. Техніка як уречевлення людського розуму створена для задоволення потреб людини. породження житего та розумного, що складається з вилучення із природи компонентів, техніки також є частиною природи. Таким чином, природа єдина у своїх проявах і розвивається за єдиними законами. Отже, сучасний колапс у взаємодіях між різними проявами природи — необхідний етап її розвитку, тому має не абсолютний, а тимчасовий характер.

Сучасний людський розум став настільки могутнім, що зміг створити техносферу. Матеріальні процеси, що відбуваються в техносфері, уже важливіші, ніж екологічні, геологічні та біогеологічні процеси. Людство за допомогою створеної його розумом техніки стало основною геологічною силою на планеті, причому відбулося це всього лише за сто років. Це дуже швидкий стрибок для такої інертної системи, як природа, тому вона не може пристосуватися до нових умов буття, котрі, по

того ж, продовжують змінюватися колосальними темпами.

Проте такий односторонній розвиток не може тривати довго через об'єктивні закони. Соціоприродотехнічна система має прийти у стан рівноваги, чого можна досягти повною мірою за допомогою розуму. Для цього необхідно гармонізувати цю систему, забезпечити взаємообумовлений гармонічний розвиток усіх її складових. Якщо цього не зробити, то система прийде в рівновагу за рахунок зменшення фактора, що спричинив перебіг, тобто внаслідок зменшення кількості людства до певних меж і руйнування техносфери.

Людина є частиною природи, а отже, й жити може лише за умов її багатства. Тому будь-яка діяльність людини чаром досягнення власного щастя, яке руйнує природу, несе не до щастя, а до горя, хвороб і смерті. Інакше кажучи, здоров'я природи — ось основа щастя та добробуту людства. Будь-яка діяльність, що наносить непоправної шкоди природі, не може бути виправдана ніякими високими цілями.

Але людство не може розв'язатися, не використовуючи природу й тим самим так чи інакше не наносячи їй непоправної шкоди. Тому метою людства має бути досягнення гармонії між людиною, природою та технікою, створення нософери, в якій усі три компоненти перебуватимуть у взаємообумовленому гармонічному розвитку. Відносини між людиною та природою будуть ґрунтуватися на основі Любоби, Краси та Істини, а людство досягне справжньої могутності, поширюючи свої сутнісні сили на весь всесвіт.

Для забезпечення досягнення цієї мети необхідно створити мережу локальних систем управління колективною суспільством та природою. Ці системи рівноправні, однак вони мають бути

об'єднані в мережу для забезпечення існування єдиного інформаційного поля. Єдність дій лінійних систем має досягатися встановленням єдиних соціальних цілей їх діяльності, упровадженням єдиних механізмів функціонування. Така децентралізована управлінська діяльність забезпечить достатню оперативність і високу якість цієї роботи.

Сучасна кризова ситуація в економіці України цілком і повністю обумовлена коливом складових соціоприродотехнічної системи. Україні дісталася від минулого тяжка спадщина: домінування у сфері виробництва енерго-, ресурсо-, природо-, капітало- та трудовітських технологій, що обумовлює високу собівартість товарів, а відтак і їх неконкурентоспроможність на зовнішніх і внутрішніх ринках; розвал науки, зниження такої категорії, як суспільні ідеали, руйнування в цілому суспільної системи, деморалізація задіяного людства; як наслідок бездумної погоні за примарним добробутом — поштовхена природа, що з плином часу стає все більш ворожою людині.

Абсолютно помилковою є думка, що екологія — другорядна справа для України, що спочатку необхідно виродити економіку, знизити алідні. Складові соціоприродотехнічної системи дуже міцно пов'язані між собою. Тому намагання відняти з природи економічну систему, не звертаючи уваги на природу, може призвести лише до повної руйнації єдиної соціоприродотехнічної системи, а отже, й до загибелі людства. Для виходу з системної кризи необхідно підняти всю систему в цілому. Для цього в Україні є все необхідне: багаті людські ресурси; науковий потенціал, який навіть зараз є одним з найкращих у світі; могутній промисловий потенціал; знання законів гармонії, а також попит до вирішення сучасних соціоприродотехнічних колізій. Крім того, існує цілий комплекс законів і підзаконних актів, що регулюють природокористування. Але всі ці елементи перебувають у дуже амерфічному стані. Створити з них єдину несуперечливу систему, забезпечити її діяльність, спрямовану на гармонізацію відносин суспільства та природи й подальший взаємообумовлений їх розвиток, можливо лише за допомогою технології екологічного менеджменту.

Система екологічного менеджменту в державі має базуватися на випереджених принципах (шодо управління коеволуцією). Елементами єдиної мережі мають бути системи екологічного менеджменту кожного підприємства. Як свідчить практика західних країн, застосування технології еко-

логічного менеджменту не тільки дає змогу вирішити соціоприродотехнічні проблеми підприємства, а й приносить досить відчутну матеріальну вигоду. На підтвердження цього наведемо таке твердження:

"За даними Всесвітнього банку, можливе підвищення вартості проєкту, пов'язане зі здійсненням оцінки впливу на середовище та подальшим урахуванням екологічних обмежень, окупається в середньому за 5–7 років. Виключення екологічних факторів у процедуру прийняття рішень ще на стадії проєктування обходиться в 3–4 рази дешевше подальшого встановлення додаткового екологічного обладнання, а витрати на ліквідацію наслідків від неекологічної технології та обладнання виявляється в 30–35 разів вище витрат, які були б потрібні для розробки екологічно чистої технології та застосування екологічно досконалого обладнання" [1, с. 95].

Розглянемо, яким чином трактується поняття екологічного менеджменту в деяких публікаціях із цієї теми.

На думку І. Кероткова, "екологічний менеджмент — це тип управління, ґрунтовано орієнтований на формування та розвиток екологічного виробництва та екологічної культури життєдіяльності людини. Це тип управління, побудований на соціально-економічному та соціально-психологічному мотивуванні гармонії взаємодії людини з природою" [3, с. 16].

Т. Хусанов, А. Безбородов і Ю. Безбородов пишуть, що під екологічним менеджментом слід розуміти "організацію охорони навколишнього середовища в усіх її сукупності (під час постачання та витрачання природних ресурсів, енергії та сировини, здійснення технологічного процесу, випуску, збуту та транспортування продукції, утилізації відходів виробництва всіх видів від промислових викидів до накувальних матеріалів)" [7, с. 82].

Є. Хабарова відзначає, що "екологічний менеджмент трактується як екологічно безпечне управління сучасним виробництвом, за якого досягається оптимальне співвідношення між екологічними та економічними показниками" [6, с. 53].

Таким чином, екологічний менеджмент — це одна з підсистем системи управління підприємством, завданням функціонування якої є забезпечення всебічного стійкого розвитку підприємства в гармонії з довкіллям, зі стійким розвитком єдиної соціоприродотехнічної системи держави.

Функціонування системи екологічного менеджменту на підприємстві має задовольняти такі вимоги:

$$B_{\text{прир}} < (P_y + P_o + P_k + P_n),$$

$$P_{\text{прир}} < (H_n + P_a + C + O_d),$$

де $B_{\text{прир}}$ — вигоди підприємства від природоохоронної діяльності; P_y — прибуток від утилізації відходів; P_o — прибуток з оподаткування; P_k — кредитні вигоди; P_n — надбавка до ціни; H_n — плата за пошкоджені забруднення довкілля; P_a — плата за розширення відходів у довкіллі (смакування, використання в природоохоронних апаратах шкідливих речовин); C — сплати; O_d — додаткове оподаткування [2, с. 131].

Система екологічного менеджменту підприємства має відігравати роль суб'єкта та об'єкта управління. Суб'єкт управління — це окремий відділ. З'єднаний з об'єктом (соціоприродотехнічною системою) сукупністю прямих і зворотних зв'язків. Суб'єкт екологічного менеджменту приймає рішення на основі інформації від різних джерел (зовнішніх і внутрішніх відносно підприємства) і на основі зворотного зв'язку від об'єкта після чого впроваджує ці рішення в життя.

Систему екологічного менеджменту можна зобразити схематично (див. рисунок).

Об'єктом екологічного менеджменту має бути все, що пов'язане з функціонуванням підприємства як соціоприродотехнічної системи:

- техніка та технологічна схема виробництва (управління її насконцентрація у напрямку зменшення ресурсо-, енерго-, природо-, трудо- та екологічності, а також обсягу (а в ідеалі — виключення) шкідливих речовин, що виникають у процесі виробництва та негативно впливають на довкілля);

- людські ресурси підприємства (управління розробкою та впровадженням на підприємстві найбільш комфортних, зручних, нешкідливих для здоров'я умов виробництва, найоптимальніших

систем "людина-машини"; заохочення персоналу підприємства до дій щодо зменшення довкілля);

- довкілля (управління розвитком прилеглої навколишньої середовища, створенням і функціонуванням етичних споруд, умовами життя населення прилеглих поселень з метою зменшення, а в ідеалі повного виключення шкідливого впливу наслідків виробництва на населення);

- вироблена продукція (управління її екологічною якістю, сертифікацією тощо);

- відділ екологічного менеджменту (організація оптимальної роботи відділу).

Суб'єктом системи екологічного менеджменту має бути окремий відділ, що складається з висококваліфікованих спеціалістів — представників усіх наук, предметом яких є складові соціоприродотехнічної системи. Цей колектив має бути створений згідно із заходами екології. У ньому має бути невелика ієрархія, яка, проте, не повинна заважати творчості спеціалістів-менеджерів, створенню братерських стосунків між ними як порозуміння виникнення синергетичного ефекту з їхньої діяльності. Суб'єкт системи екологічного менеджменту має виконувати функції: планування, організації, мотивації, контролю та координації.

Планування полягає в складанні стратегічних планів розвитку підприємства як соціоприродотехнічної системи, розвитку системи екологічного менеджменту та у формуванні тактики впровадження їх у життя.

Організація полягає у визначенні об'єкта управління, формуванні відділу менеджменту та створенні з них на основі прямих і зворотних зв'язків єдиної гармонійної системи екологічного менеджменту. Для нормального функціонування цієї системи необхідні також організації надходження зовнішньої інформації та розпоряджень від зовнішніх і внутрішніх джерел, створення системи переробки цієї інформації та вістряжки прийнятих управлінських рішень.

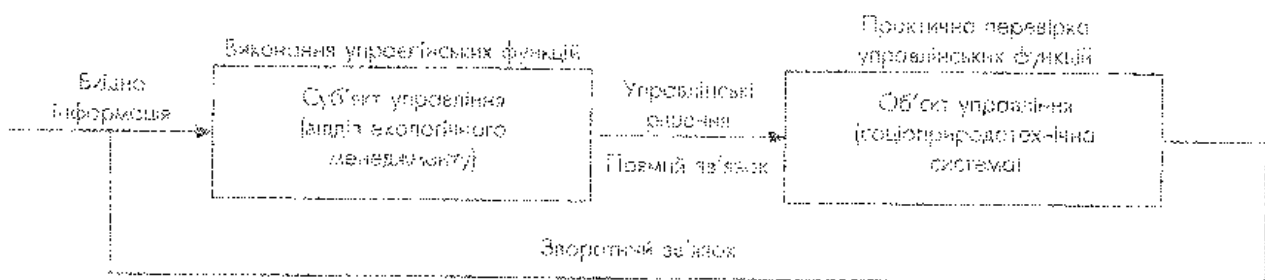


Схема системи екологічного менеджменту підприємства

Мотивація — це створення дійового механізму заохочення працівників залученого відділу та всього підприємства до виконання рішень суб'єкта екологічного менеджменту, винахідливості тощо.

Сутністю контролю є створення дійового механізму зворотного зв'язку між об'єктом управління та його суб'єктом. Необхідно створити ефективну систему збирання інформації про зміни стану об'єкта управління наслідком реалізації розпоряджень відділу екологічного менеджменту та передавання її в його об'єктивній інформації. Контроль має реалізовуватись у вигляді екологічного аудиту, моніторингу, експертизи, свідкуваного за виконанням розпоряджень відділу екологічного менеджменту тощо.

Координація полягає в забезпеченні нормального функціонування системи екологічного менеджменту, притягненні сил, що намагаються розвинути систему. Це діяльність з отримання інформації, її переробки, визначення відхилення показників діяльності об'єкта від заданих, вироблення управлінських рішень щодо усунення цього відхилення та впровадження їх у життя.

Вхідна інформація, яку отримує суб'єкт системи екологічного менеджменту, поділяється на інформацію від зовнішніх та внутрішніх джерел.

Від зовнішніх джерел має надходити така інформація:

1) від технологічного середовища:

- нові види сировини, матеріалів і енергії;
- високопродуктивне обладнання, що працює за екологічно безпечними технологіями;

2) від середовища розвитку та вдосконалення про найбільш раціональні варіанти використання довідки;

3) від природно-екологічного середовища:

- стан водного та повітряного басейну;
- наявність особливо шкідливих речовин;

4) від органів Міністерства охорони здоров'я про стан захворюваності населення внаслідок негативного впливу підприємства на довкілля;

5) від органів Міністерства екології про нові норми, нормативи, державні стандарти тощо.

Від внутрішніх джерел має надходити така інформація:

1) від функціонального середовища про задання та рішення генерального менеджменту щодо екології;

2) від організаційного середовища про раціональну організацію виробництва, можливості ви-

користання безвідходних технологій, ефективність використання сировини тощо;

3) від екологічного середовища про розрахунок ефективності побудови числених споруд, окупності "частих" технологій;

4) від соціального середовища про робочі місця, їх зручність (ергономічна),

5) від об'єктів управління про виконання розпоряджень відділу екологічного менеджменту та результати їх виконання (зворотний зв'язок) [5, с. 102].

Підбіємо підсумки. Для виходу з того серутного становища, в якому опинилася наша промисловість і держава в цілому, а також для запобігання майбутнім кризам необхідно разом з іншими технологіями антикризового утримання застосувати екологічний менеджмент. Саме від уніфікації його системного характеру в найбільшому ступені може спирати розв'язання будь-яких криз соціально-екологічної системи, забезпечити її подальший етичний розвиток у гармонії з іншими системами. Застосування технологій екологічного менеджменту на вітчизняних промислових підприємствах та створення на їх базі системи екологічного управління підприємством дасть змогу здійснити такі заходи:

- оптимізувати споживання енергоресурсів, сировини, капіталу, праці та природних ресурсів на основі застосування найсучасніших технологій виробництва, що має підвищити конкурентоспроможність виробленої продукції;

- створити "зелений" імідж підприємства в очах громадськості, держави та інвесторів, що дасть змогу залучити кошти на подальший розвиток;

- виробити екологічно чисті товари на основі екологічно чистих технологій згідно із сучасними вимогами споживачів; таке виробництво буде найкраще дієвою рекламою продукції та власне підприємства;

- знизити платежі за споживані природні ресурси, за скиди й викиди шкідливих речовин і навіть отримати від держави певну винагороду за зменшення викидів довідки;

- у разі застосування комплексної переробки сировини та рециркуляції спожитих товарів виробити товарну продукцію з мінімальними витратами, бо така сировина миттєво витіснює відходів праці;

- у разі неможливості комплексного використання сировини на власному підприємстві налагодити продаж виробничих відходів іншим

підприємствам, які можуть бути інтегровані в нього;

- створити на основі сучасних розробок у галузі ергономіки, психології, організації праці, кібернетики тащо як інтегративну атмосферу в колективі підприємства, розробити ефективну систему "людина-машини" та запровадити її в життя;

- розробити стратегію й тактику забезпечення стійкого розвитку підприємства в гармонії з довкіллям.

Таким чином, узагальнюючи все вищезазначене, зазначимо, що застосування на підприємствах України систем екологічного менеджменту у формі наукових центрів дасть змогу здійснити комплексну реконструкцію підприємств, модернізувати технологічну й технічну систему, вирішити проблеми з сировиною та енергоресурсами, а отже, зробити підприємство привабливим для інвесторів і розв'язати одну з основних проблем економіки — нестачу коштів. Крім того, ця система дозволить створити шкідливу атмосферу в колективі, що є визначальним фактором виробництва.

Вихід кожного підприємства України із соціо-природотехнічної кризи за допомогою системи екологічного менеджменту дасть змогу вирішити більшість соціо-природотехнічних проблем тієї ж держави. Але й сама держава має докладати зусиль, щоб допомогти підприємствам у подоланні цієї кризи. Тільки таким чином Україна зможе

вийти з сучасної соціо-природотехнічної кризи та стати на шлях стійкого гармонійного розвитку.



Література

1. Гочарук Т., Семсевич Г. Еколого-економічні системи управління промисловим підприємством // Проблеми теорії і практики управління. — 1999. — № 1. — С. 95–100.
2. Демин Г. А. Экология, природопользование, охрана окружающей среды. — 3-е изд. — М.: Аспект Пресс, 1996. — 143 с.
3. Коротков О. М. Концепция экологического менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. — 1995. — № 2. — С. 12–23.
4. Мамсая Н. Н. Человек и общество. — М.: Мир, теория, 1990. — 351 с.
5. Федурова Л. І. Організаційно-економічні моралі біоетико-екологічного управління людською діяльністю чи основи сучасного менеджменту. — Миколаїв: Вид-во УДМУ, 1997. — 170 с.
6. Хабарова Е. М. Менеджмент на стыке экологии и экономики // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 3. — С. 29–36.
7. Хусанов Т., Байбуратов А., Басбергенов Ю. Основы экологического менеджмента // Проблеми теорії і практики управління. — 1998. — № 5. — С. 79–84.

МАРКЕТИНГОВА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОБОРОННО- ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 1, с. 152–154

Оборонно-промисловий комплекс (ОПК) – сукупна система, до якої входять науково-дослідні організації, виробники матеріально-технічних ресурсів (чорна та кольорова металургія, хімічна промисловість та ін.), проміжного продукту (двигуни, електроніка і оптичні системи, комплектуювальні апаратури та ін.), кінцевого продукту, а також спецекспортери. Отже, існує багаторівнева система, окремим завданням якої в контексті міжнародної торгівлі та міжнародного військово-технічного співробітництва є виготовлення та реалізація продукції з максимально можливим прибутком (див. рисунок).

Методологічною основою такої маркетингової системи може бути концепція маркетингу взаємовідносин (relationship marketing) як процесу створення, підтримки та розвитку міцних, довготривалих, ефективних взаємовідносин з партнерами по бізнесу та (що особливо важливо) зі споживачами. Ефективні взаємовідносини мають особливе значення для ОПК, бо якість і солідарність продукту та можливість його реалізації залежать від того, наскільки тривалою, крепіткою, взаємовідною є праця в усьому ланцюжку виробничих і побутових ринкових відносин. До того ж робота з продукцією ОПК на зовнішніх ринках може ефективно здійснюватися тільки через створення стабільних політичних відносин зі споживачами (країнами) у контексті державної

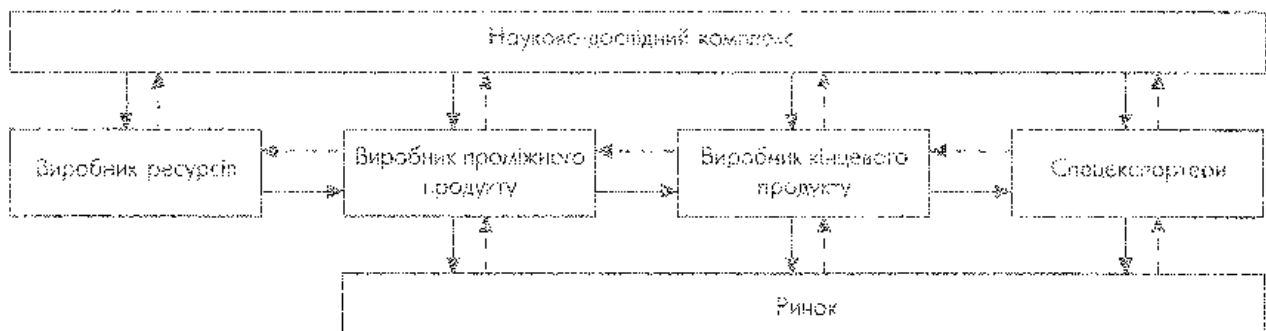
зовнішньої політики, базуватися на взаємній довірі, довготривалості та взаємній вигідності.

Учасники системи маркетингу ОПК володіють ресурсами, контролюють їх, займаються визначенням завдань діяльності, продукт якої в певній частині є предметом купівлі для інших учасників. Взаємовідносини учасників цієї системи повинні охоплювати обмін інформацією про потреби, можливості, виробничі стратегії, логістику та ін. Взаємодія учасників ОПК полягає, як уже зазначалося, у координації виробничої та маркетингової діяльності. Подібна координація означає, що виробнича, логістична та менеджерська діяльність, а також ресурси мають бути модифіковані так, щоб учасники найкраще відповіли один одному. Подібні зміни потребують певної модифікації наявної системи ОПК.

Передумови створення ефективної системи маркетингу взаємовідносин в ОПК можна сформулювати так:

1) підприємство (організація) – учасник ОПК вступає з партнерами в безперервну, повноважну зв'язку, яка обумовлює процес обміну та реалізації. Така взаємодія дає змогу сильною акумулювати та використовувати ресурси, пов'язувати діяльність партнерів у єдиний комплекс;

2) виробничі та побутові можливості кожного учасника системи ОПК розвиваються через зв'яз-



Продуктова та інформаційна взаємодія в системі маркетингу ОПК

ки в системі взаємодіючих, які підтримуються й іншими учасниками;

3) діяльність кожного з учасників можна "імплементувати" в мережку маркетингу ОІК, яка виражається як цілісність.

Розподіл праці та обмін ресурсами (продуктами) між учасниками маркетингової мережі є декларованою зумовленістю та владою. Її висновки не висвітлюються в "класичному" маркетингу, тому що він виходить з того, що завжди можлива заміна постачальників і споживачів. Але в системі маркетингу ОІК вибір партнерів щодо виробництва та ринку збуту досить жорстко обмежений, тому кожен учасник має цінувати й розвивати економічні, маркетингові та громадські зв'язки.

З одного боку, розробка нових продуктів або послуг, що задовольняють запити покупців, має бути обмежена інтересами власної бізнески, а з іншого — через великі проблеми та значну частку унікальних зразків необхідно деталізовано тісні контакти закладатися до початку виробництва товару, тобто вже на стадії проектування й розробки техніко-економічних параметрів. Для подолання складних ментів техніки між продавцем і покупцем треба встановити тривалі відносини, які не припиняються й після закінчення виробів у зв'язку з монтажем, налагодженням і виконанням техніки в експлуатацію, а також технічних обслуговуванням у процесі експлуатації (позначення персоналу тощо).

Як зазначає В. Бегма, "важливе особливостю безпосередніх зв'язків при поставках складних видів техніки є те, що вони не обмежуються відносинами між експортером-виробником та імпортером-покупцем, тягнуть за собою запровадження цілої системи зв'язків між фірмами, що беруть участь у комплекції таких поставок, тобто між субпостачальниками. При цьому генеральний підрядчик організує комплексно і несе відповідальність перед покупцем за її своєчасність та якість" [1, с. 75]. Таким чином, між усіма фірмами, що беруть участь у цьому процесі, мають установлюватися тісні, постійні й тривалі кооперативні зв'язки, при цьому не на стадії науково-дослідних і проєкtnих робіт.

Маркетинг взаємодіючих, за визначенням Ф. Келлера, — це процес створення, підтримки та розвитку міцних, довготривалих взаємодіючих зі споживачами й іншими партнерами компанії [2, с. 336].

О. Третяк розуміє під маркетингом взаємодіючих (вона казавши його "network") діяльність, націлену на збереження й підтримку механізму взаємодії виробництва та споживання [3, с. 77].

По суті, це визначення принципово не відрізняється: їх сутність полягає в тому, що всі учасни-

ки (суб'єкти та об'єкти) ринку повинні будувати свою діяльність на принципах взаємної вигоди, і для цього їм треба домовлятися, узгоджувати свої дії як рівноправним партнерам.

Основоположними теорії маркетингу взаємодіючих вважається, що класична модель "marketing mix" давно вичерпала себе. Вона виходить із припущення, що за допомогою різних послугують стимулів у маркетингу можна отримати різні реакції ринку на певні дії. При цьому цільовий ринок розглядається як певна однорідна сукупність з достатньо однорідними потребами. У зв'язку з цим зокремлюється та вивчається середньостатистичний споживач і його усереднені потреби, розробляється сукупність маркетингових рішень, які задовольняють ці потреби. Метою класичного маркетингу зводиться насамперед до розробки стандартного комплексу маркетингу для певного сегмента споживачів. Управління на основі маркетингової концепції — це управління продуктом та іншими складовими маркетингової діяльності. Цей підхід ефективний у системі "продавець (експортер) — імпортер (споживач)". Але успіх продажів (а через нього — і споживачів) залежить також від проміжних виробників. Коли проблема розвитку експортного потенціалу має для країни велике значення, необхідно, щоб усі його складові були націлені на це головне завдання.

Співпраця може бути ефективною і взаємодіючою особливо на зовнішніх ринках. Характерною рисою сучасної ринкової економіки призначається кооперація (співробітництво) між виробниками, постачальниками та споживачами. О. Колданаєла відзначає з цього приводу, що конкуренція маркетингу взаємодіючих (за її термінологією, "marketing взаємодіючих") зміщує акценти в маркетинговій діяльності з техніки маркетингу на взаємодіючий з партнерами (розвиток довгострокових взаємодіючих) [4, с. 35].

В основі концепції маркетингу взаємодіючих припущення про те, що фірми-покупці, обираючи постачальника чи партнера, приділяють увагу не тільки технічній стороні процесу покупки (якості товару, термінам і формі оплати тощо), а й соціальній (особистостям, що вступають у контакт). Їмній компетенції, авторитету та спроможності створювати атмосферу довіри в процесі переговорів. Відповідно до цього покупці вибирають продавця, котрий зможе запропонувати йому оптимальне технічне й соціальне рішення (комплексноспроможний продукт) і сприятливу соціальну атмосферу взаємодії, яка притупляє негативні впливи довіри між партнерами щодо виконання зобов'язань, а також можливості безконфліктного розв'язання проблем. Таким чином, визначена

концепція переносить акцент у маркетинговій діяльності з техніки маркетингу (маніпуляцій маркетинговими інструментами) на соціальні аспекти зв'язів із партнерами — розвиток довгострокових взаємовідносин. При цьому мета маркетингової діяльності (як найповніше задоволення потреб покупців) не змінюється, але змінюється засіб її досягнення за рахунок соціального задоволення партнера (клієнта) до вчинення ним покупки, тобто це в процесі переговорів про неї. У випадку довгострокових взаємовідносин соціальне й технічне задоволення клієнта збігаються в часі й дають синергетичний ефект, що виражається у відданості клієнта продавцю та в його консервативності до зміни постачальника.

Процес спілкування з фірмами-партнерами розглядається як взаємодія, при якій на передній план виходить її соціальна сторона. Концепція маркетингу взаємодії передбачає, що соціальне задоволення клієнта в процесі спілкування випереджає його фізичне задоволення, яке настає після споживання товару. Задоволення покупця від процесу взаємовідносин — сутність концепції маркетингу взаємодії.

Найважливішою передумовою перенесення акценту на роль соціального чинника та процес установалення довгострокових відносин полягає в тому, що внаслідок розвитку НТР швидкого копіювання новітніх технологій і знань, а також запровадження єдиних стандартів виробництва промислової продукції (ISO-9000) фірми-виробники та продавці не в змозі домогтися довгострокової переваги щодо якості продукту. На цьому етапі продукти все більше стають стандартизованими, що призводить до уніфікації сукупного маркетингового рішення. Тому єдиний засіб утримати споживача — це індивідуалізація відносин із ним, протиставлення свого сукупного маркетингового рішення до кожного конкретного споживача за рахунок соціальної адаптації.

Визначення відносини треба розглядати як між двох взаємозалежних процесів, які неможливо відокремити один від одного. З одного боку, будь-які відносини мають технічну чи ділову сторону, бо встановлюються з конкретною ціловою метою — для продажу товарів, переговорів, обміну технічною інформацією, технічної адаптації продуктів і технологій і т. п. З іншого боку, в процесі взаємодії люди обмінюються різноманітними соціальними символами (такими, як довіра, дружба, порозуміння чи, навпаки, ворожість, недовіра, відсутність порозуміння тощо). У зв'язку з відзначеною вже тенденцією до зростання рівня стандартизації сукупних рішень продавців під час формування відносин на перший план виходить уста-

новлення й розвиток особистих контактів, тобто налагодження особистих взаємовідносин із покупцем, їх індивідуалізація.

Індивідуалізація відносин більшою мірою очікуємо в тих випадках, коли продукти реалізуються за допомогою персональних продажів. Для ринків продукції виробничо-технічного призначення, особливо технологічно складної продукції, процес продажу являє собою сукупність взаємовідносин між групами службовців з боку як продавця, так і покупця, зокрема керівників, що постійно перебувають у взаємодії та контакті. Ці відносини є об'єктом управління міжфірмового маркетингу. Проте будь-яке окремо взате відношення між двома фірмами формується цілою системою індивідуальних особистих відносин між службовцями двох компаній і підрозділами, тому дуже важливо, щоб хтось керував усією сукупністю цих відносин і доводив їх до ефективного результату. Серед службовців, що беруть участь у процесі комунікації, лише частина має фахову підготовку та статус маркетолога, інші ж є "маркетологами за сумісництвом", бо активно впливають на процес розвитку цих відносин і їх ефективність. Здійснювати контроль за встановленням і розвитком відносин із клієнтами має служба маркетингу компанії, це її стратегічна функція.

У міжфірмовому маркетингу основною стратегічною метою підрозділу маркетингу стає управління процесом розвитку взаємовідносин компанії з її покупцями. Відношення — це основний ресурс, яким володіє служба маркетингу. Їх створюють і розвивають люди, тому найважливішим чинником, що впливає на успішність тієї чи іншої компанії на ринку, стає не її товар (якщо товари стандартизовані), а інтелект і здібності людей, котрі здійснюють комунікації з покупцями.

Література

1. Белки Д. Світовий ринок озброєння та особливості маркетингу продукції військово-технічного призначення // Економіка України. — 2000. — № 6. — С. 73-79.
2. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вокс. — К.: Вильямс, 1998.
3. Тратков О. Чоловий етап взаємодії маркетингової компанії управління // Рос. экон. журн. — 1997. — № 10. — С. 74-84.
4. Юсупов С. Маркетинг взаимодействия: философия и методология межфирменных коммуникаций // Маркетинг. — 1999. — № 3. — С. 32-39.

В. П. ОНИЩЕНКО, д-р екон. наук, проф.

В. О. ДЕМУРА

(Українська академія маркетингової торгівлі, м. Київ)

МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Найкращі праці МАМГ, 2001, вип. I, с. 155–157

Нині основне завдання кожного підприємства — якнайраціональніше організувати свою діяльність і отримати від неї максимальний економічний ефект, що є запорукою виходу з будь-якої кризи. Неописову допомогу в розв'язанні цього завдання може надати маркетинг, що втілює в собі досвід ринкової діяльності. Маркетинг і ринок — поняття нероздільні. Орієнтація на ринок — це основна умова, що визначає економічність та соціальну ефективність функціонування будь-якого підприємства.

Багато хто вважає, що маркетинг може "прасювати" лише за насиченого ринку. Це справді так, якщо бачити в цьому тільки засіб конкурентної боротьби. Однак, на нашу думку, маркетингова діяльність як будь-якого ступеня насиченості ринку може коригувати поведінку економічних суб'єктів, споживачів і підприємств до їх взаємної вигоди. Направленість, структура та більша чи менша методів маркетингу мають загальний характер і тісно пов'язані для української економіки. Але значиміє копіювання вітчизняними підприємствами методів, що розробляються в багатьох класичних роботах західних авторів з маркетингу, може призвести на практиці до серйозних помилок. Це пояснюється відмінностями ринкових умов через різницю в рівні розвитку економічного середовища, інфраструктури та психології споживачів.

За ставленням підприємств до маркетингу та мірою включення останнього в практику господарювання можна судити про рівень розвитку ринкової економіки в тій чи іншій країні. Проте в середовищі українських бізнесменів після потаємного гострого інтересу до маркетингу та надії на нього як на універсальний засіб протидії бід і потрясінь, пов'язаних з переходом ладної економіки на ринкові принципи, нині з'явилася певне

розчарування. Стала поширюватися думка натебні: в Україні цей типово західний інструмент не дає та в найближчій перспективі не може дати корисного ефекту.

Рік у рік, що коли на початку 90-х років ХХ ст. у нас почали широко застосовувати методи маркетингу (спочатку, безумовно, західні компанії, що прийшли на наш ринок з багачим досвідом роботи в цьому плані, а потім і наші підприємства), у багатьох українських підприємств складалася думка, що маркетинг і реклама всемогутні, що вони одаті примусили ринок прийняти все що заводило за допомогою потужних методів комунікації, що такі методи продаж можна розробляти позазалежно від бажання задовольнити потреби покупців, концентруючи увагу на потребах продавця, тобто здійсненні продаж.

Однак маркетинг не всемогутній, і, тим паче, його зміст не можна звести до набору агресивних інструментів продаж, або тільки інструментів аналізу ринку. Концепція маркетингу передбачає, що підприємство чи організація повинні мати за основну мету задоволення потреб споживачів, бо це найкращий метод досягнення особистих цілей зростання та підвищення рентабельності.

Маркетинг — це не тільки активний процес, а й філософія бізнесу. Тому необхідно визнати, що існує певний розрив між тим, що декларує маркетинг "у теорії", і тим, чим він є в реальному житті. Концепція маркетингу — це той ідеал, якого має прагнути кожне підприємство. Якщо це й "міф, то міф, що направляє, орієнтує фірму в її діях" [1, с. 3].

Особливістю маркетингової концепції управління підприємством є її орієнтація на ринок. Ринковий характер цієї концепції проявляється, по-перше, у визначенні запитів покупців і пристосуванні асортименту та послуг підприємства до

ринку. Це-друге, для маркетингової життєво необхідним є врахування ринкових законів і обмежень, наприклад, еластичності попиту за ціною й доходами. Розробляючи комплекс маркетингових заходів, підприємство має рахуватися з тим, що ціни, пропозиції й попит обумовлені та перебувають у суперечливій взаємодії. По-третє, маркетингова стратегія має конкурентну направленість і змінюється багато в чому залежно від стану ринкової кон'юнктури та рівня конкуренції на ринку. По-четверте, маркетингове чистіше за все діють за умов невизначеності та високого ризику. По-п'яте, маркетингова діяльність орієнтована на високій кінцевий результат господарювання.

Маркетинг — це наука, практика та мистецтво організованої діяльності підприємства на ринку. Специфіка функціонування підприємства, яке діє на основі маркетингу, полягає в тому, що воно прагне визначити та прогнозувати зовнішнє середовище підприємства, здійснювати активний регулювальний вплив на ті його елементи, які воно може контролювати. Тому сучасний маркетинг підприємства все більше має набувати стратегічних рис. Зростає значення цілеспрямованості й цукрової обґрунтованості розв'язань, що приймаються. Короткостроковий вплив все більшою мірою має спиратися на довгострокові програми, що визначають стратегічні цілі підприємства. Разом з тим делати більша складність ринкової кон'юнктури потребує оперативного коригування планів відповідно до змін на ринку, у технології та політиці.

Нині в Україні, на жаль, діють фактори, що стримують можливості розвитку маркетингу. Негативними для українських підприємств є чинники зовнішнього середовища, до яких належать: порозвинутість ринкових відносин, "перехідним" станом економіки, впливом суперечливим характером реформ і недосконалістю законодавства.

Значна активність на ринку України іноземних комерційних структур з багатим досвідом організації маркетингової діяльності ставить перед вітчизняними товаришівиробниками та торговцями низку актуальних завдань, основне з яких, на нашу думку, — відшкодування втрачених частин ринку. Для розв'язання цих завдань необхідно керувати як всіма прямими, так і зворотні зв'язки підприємств із вітчизняними виробниками продукції, що передбачає розробку і реалізацію єдиної маркетингової стратегії з метою гармонізації інтересів національного виробничого та торговельного капіталу.

У цьому контексті треба активізувати зусилля вітчизняних суб'єктів ринку щодо розробки системи заходів, пов'язаних з активним формуванням попиту на вітчизняні продукти. Терговельні організації та виробники будуть змушені переорієнтуватися на задоволення пластостроможних потреб населення, і у вигадному становищі опиняться ті структури, які вже нині намагаються мислити на попит на свої товари.

Робота по формуванню попиту потребує перелучення активізації маркетингової комунікаційної діяльності підприємства (реклами, "роботи з громадськістю", особистих контактів і т. д.), а також стимулювання просування продукції, що передбачає залучення споживачів, посередників і власного торговельного персоналу. Тенер найбільш труднорозв'язують розробку й реалізацію комунікаційної політики, яка базується на використанні прямих і зворотних зв'язків з виробниками та покупцями. З урахуванням достатньо низької ефективності реклами та притаманної українцям колективної психології особливо важливим видається застосування такої маркетингової комунікації, як "робота з громадськістю", формування позитивної громадської думки. Ключове завдання — подолаття бар'єра недовіри до вітчизняної продукції та її виробника.

У системі маркетингових комунікацій іноземні фірми широко застосовують особисті контакти співробітників зі споживачами й покупцями, вважаючи, що на стадії формування споживачих пріоритетів і безпосереднього здійснення акту купівлі-продажу цей засіб формування попиту хоча й дорогий, але достатньо ефективний. Він дає змогу, з одного боку, установлювати тривалі прямі зв'язки з клієнтами, а з іншого — забезпечувати з ними мобільний зворотний зв'язок і отримувати важливу інформацію про ринковий рух продукту.

В Україні особисті контакти з покупцями існували завжди. Однак вони розвивалися за обставини диспиту продавця, що формувало недбале ставлення до покупця. Далі не всі підприємці усвідомили, що за ринкових умов їх ладі на виживання й тим більше на майбутнє процвітання підприємства обґрунтовані лише тоді, коли продавці вміють привертати покупця, завоювати його довіру, переконувати в якості й надійності своїх товарів.

Розвортання маркетингових комунікацій має доповнюватися заходами щодо стимулювання збуту, до яких належать будь-які дії, що сприяють

розширення продажів товарів. Зокрема такі заходи націлюються на виробників і покупців, посередників і персонал самих підприємств. У порівнянні випадку мета полягає в тому, щоб вплинути на людей до повторних покупок і приросту більшої кількості товарів, у залученні нових покупців. Мета стимулювання посередників полягає в підвищенні зацікавленості останніх у тому, щоб пропихувати товар саме цього підприємця. Стимулювання персоналу проводиться до прямої, а також до опосередкованої контактування із покупцями.

Розв'язання багатьох проблем формування попиту спливає з недосконалістю системи розподілу товарів, яка складається з самостійних, неокремлених ланок (виробник — посередник — роздрібна торгівля). Так чи інакше спрацює з своїми завданнями в разі тривалого розриву товарів, бога стала очевидним гальмом розвитку ринкових відносин. Отже, необхідно перейти до ефективнішої системи, побудованої на тісних прямих і зворотних зв'язках цих ланок, які мають функціонувати як єдине ціле. Це, зокрема, сприятиме активізації попиту, дасть змогу ефективно використовувати не тільки безпосередні, а й непрямі, опосередковані канали розподілу продукції.

Маркетинг є дієвим засобом вирішення підприємства у кризовій ситуації. До речі, як відзначає Ф. Котлер, будь-яку кризу необхідно оцінювати з точки зору споживачів [2, с. 79]. Криза має дуже шкідливе на забезпеченні життя населення,

тому основну увагу слід приділяти найрадикальнішим проривам суспільства. За умов кризи важливо працювати в діапазоні великих ціл на товари середньої, а інколи й низької вартості; треба оптимізувати просування товарів; зменшувати бюджет на рекламу та стимулювання збуту до економічно виправданого рівня, більше орієнтуватися на формування суспільної думки через цінності суспільства.

За кризових ситуацій підприємству необхідно скоротити витрати, але, на наш погляд, не можна скорочувати економічно виправдані витрати на маркетинг. Це за його допомогою можна знайти резерви та нові точки прикладення підприємницьких зусиль. Якщо за звичайних умов маркетинг необхідний для процвітання, то в період кризи, оповідання, ніколи не політати рубелі він стає необхідним механізмом, який може допомогти підприємству вижити.



Література

1. Ломбен Ж. Стратегічний маркетинг. — СПб: Наука, 1996.
2. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. — К: Вильямс, 1998.

Н. А. ТИТОВА, д-р екон. наук, проф.

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

Г. П. ГОРДІЙ, канд. екон. наук

(Університет "Львівська політехніка")

МАРКЕТИНГ І ЛОГІСТИКА — ШАНС У КОНКУРЕНТНІЙ БОРОТЬБІ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 1, с. 158–159

У сучасній економічній літературі зустрічаються іноді суперечки щодо розуміння таких понять, як "маркетинг" і "логістика". Яке з них ширше? Історично склалося так, що маркетинг був потрібним ринище, ніж логістика в сучасному розумінні її завдань. Перехід від ринку продавця до ринку покупця приніс труднощі зі збутом товарів, тому застосування маркетингових методів вивчення попиту та впливу на нього стало важливим фактором підвищення конкурентоспроможності. У середині ХХ ст. за їх рахунок можна було досягнути помітних успіхів у конкурентній боротьбі.

Тепер цього вже недостатньо. Попит, виявлений маркетинговими дослідженнями, має своєчасно задовольнятися за допомогою швидкого й точного постачання. Така швидка реакція на попит, що виник, можлива лише за ціло налагодженої системи логістики, яка здатна об'єднати споживача та постачальника в систему з єдиною технікою та технологією.

Вірною, на наш погляд, є позиція тих спеціалістів з маркетингу, які розуміють, що логістика доповнює маркетинг і сприяє його розвитку, створюючи техніко-технологічну єдність виробника, транспортування та споживача. Отже, без логістики маркетинг як "без рух" і залишиться тільки філософією бізнесу. Він може ставити завдання системного підходу до організації товароруку, однак методи техніко-технологічної інтеграції всіх учасників процесу товароруку є основним предметом вивчення не маркетингу, а логістики.

Крім того (і це головне з економічної позиції), управління матеріалопотоком сприяє постачанню потрібного товару з мінімальними витратами, бо собівартість товару, який проходить по ланцюгу, низька лише в тому випадку, коли цей ланцюг логістично організований.

Таким чином, маркетинг і логістика взаємно доповнюють одне одного. На практиці залежно від ступеня розвитку відповідних видів діяльності на підприємстві можуть змінюватися функції, які виконують служби маркетингу та логістики: або логістика є інструментом реалізації стратегії маркетингу, або маркетинг опирається "на логістичності".

Ті підприємства, де керівники розуміють таку взаємозалежність маркетингу й логістики, мають значні шанси перемоги в конкурентній боротьбі, якщо за інших рівних умов забезпечується ефективність логістики розподілу.

З метою підвищення конкурентоспроможності менеджмент виробничих фірм приділяє логістиці все більше уваги. Витрати на неї на фірмах Заходу становлять близько однієї п'ятої частини доданої вартості. Логістика може сприяти мінімізації цих витрат, що підтверджує її призначення як інструменту підвищення ефективності виробництва. Навіть у нествореній фірмі логістику можна вважати виробничою діяльністю, пов'язаною з плануванням потоків матеріалів, управлінням ними та розв'язанням проблем їх запасів.

За умов низької прогнозованості продажу товарів на ринку виникає потреба у великій кількості запасів, щоб уникнути неспівпадіння. Проте тут виникає ризик, і посилюється тенденція зменшення капіталу, передбаченого у запасах, що впливає на їх розмір. Однак такий готина на запаси з точки зору економіки виробництва не може повною мірою пояснити наявний інтерес до управління запасами.

Новий підхід до пояснення такого феномена, як запаси, ураховує те, що вони можуть покривати різноманітні потреби у виробничій діяльності підприємства, але при цьому, на жаль, не надають

ся пріоритету розв'язанню структурних проблем. Наприклад, за допомогою записів приховують проблеми якості, неспроможність виробляти товар малими партіями, а також нікого планувати та закуповувати потрібні товари, логістичні у виробництві й постачанні сировини.

Поряд із деякі більшою увагою до управління запасами з'являється й розуміння того, що оптимальний рівень логістики не може бути досягнутий без участі інших важливих видів виробничої діяльності, наприклад:

- відділ розробок має працювати до стандартизації виробництва запасних частин і планування їх кількості;

- конструктори повинні розробляти виробничі верстати з високою гнучкістю (швидкою переналадкою), що дасть змогу випускати продукцію малими партіями;

- комерційний відділ має розробити реалістичний і надійний план продажу;

- адміністративний відділ повинен своєчасно подавати фінансові відомості про стан запасів, на підставі яких менеджер з питань логістики може приймати рішення.

Таким чином, з виснавленням о можна зробити висновок, що розв'язання питань логістики — це справа всього підприємства.

Як бачимо, такий взаємозв'язок логістики з підрозділами всього підприємства надає їй більшого значення. Тому в літературі іноді викладають думку, що за деяких обставин завдання логістики та її можливості інтегрального управління (регулювання) можуть бути ширшими, ніж завдання маркетингу конкретного підприємства.

Якщо маркетинг відслідковує й визначає попит, тобто відповідає на питання щодо товару, його кількості та якості, то логістика не тільки забезпечує фізичне просування потрібної товарної маси до споживача, а й ефективно поєднує всіх суб'єктів логістичної системи, усі ланки логістичного ланцюга.

Таким чином, маркетинг і логістика доповнюють одне одного, що особливо наочно підтверджує аналіз функцій служби маркетингу та розподільчої логістики. Належимо принципів відмінності останньої від традиційного збуту, який здійснювався на вітчизняних підприємствах у минулому:

- підпорядкування процесу управління матеріальними та інформаційними потоками цілям і завданням маркетингу;

- тісний взаємозв'язок процесу розподілу з процесами виробництва та закупівель (в аспекті управління матеріальними потоками);

- взаємозв'язок усіх функцій в межах самого розподілу відповідно до колик цілей і завдань.

Проблеми розвитку розподільчої логістики доцільно розглянути для гуртової діялки — найважливішого учасника процесу товароруку. Саме з цієї діялки до виробника повертається інформація про зміни у споживчому попиті. Ця інформація на найменш чини кон'юнктури ринку стало життєвою необхідністю. Воно можливе лише в разі ефективного інформаційного потоку та інформаційної логістики з цілому.

Деякі автори публікацій з логістики виключають думку про те, що включення маркетингу з розподільчу логістику як її органічної складової можна вважати одним з найефективніших методів удосконалення збутової діяльності¹. Як бачимо, немає однозначної відповіді на запитання: яке поняття ширше — маркетинг чи логістика. Основним залишається досягнення спільної мети — підвищення конкурентоспроможності фірми завдяки розширенню взаємозв'язків менеджменту, маркетингу та логістики.

¹ Див.: Довгальчук В. Учеб. пособие / Под ред. Б. А. Зинкина — М.: ИНФРА-М, 1997. — 327 с.

*Н. ОНИЩЕНКО, д-р екон. наук, проф.
І. КРАВЧЕНКО, аспірант
(Українська академія зовнішньої торгівлі, м. Київ)*

МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ЗАСІБ НАРОЩУВАННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 1, с. 160–162

Актуальним напрямом виходу країни з економічної кризи є нарощування її експортного потенціалу. Одним з дієвих засобів просування в цьому напрямі має бути сучасна концепція міжнародного маркетингу. Чим викликана актуальність проникнення міжнародного маркетингу в діяльність вітчизняних товаровиробників?

По-перше, динамізм зовнішніх ринків, високий рівень конкуренції та актуальність довгострокового ефективного перебування будь-якого підприємства у сфері міжнародних економічних зв'язків вимагає від підприємства чіткого розуміння свого становища в ринковому просторі та вище ефективно боротися за більше місце на ньому. А для цього необхідно мати викреслену стратегічну програму перебудови діяльності відповідно до зміст ринку, у якій було б чітко та реально сформульовано концепцію бізнесу, тобто вибір довгострокових напрямків діяльності та формування стратегічної місії підприємства в зовнішньоекономічному просторі, які трансформуються в сукупність цілей.

По-друге, у сфері міжнародної економічної діяльності необхідно розробити та ставити перед собою ланку взаємопов'язаних стратегічних і тактичних завдань. На зовнішніх ринках можливе той, хто націлюється на тривалу роботу, вчасно перебудовує бізнес на основі довгострокових цілей, адаптованих до потреб ринків, й активно готує основу для успішної праці в майбутньому.

По-третє, прогнозування майбутніх умов, що є однією з основних прерогатив міжнародного маркетингу, дає змогу на ранніх стадіях пристосовувати діяльність фірми до них і зайняти на ринку конкурентоспроможну позицію.

Міжнародний маркетинг – це діяльність, метою якої є пошук на світових ринках незадоволе-

них потреб і розробка відповідного адаптованого продукту. Такий пошук здійснюється через сегментацію світового ринку та виявлення ефективних для товаровиробника ніш, які мають для підприємства стратегічне значення. Окремлена проблема вельми актуальна для вітчизняних підприємств і економіки країни, адже ще й досі українські виробники так і не посіли достойного місця у світогосподарському просторі. Наша зовнішня торгівля має безсистемний, короткостроковий кон'юнктурний характер. Її суб'єкти є більшістю своїй не розуміють основних тенденцій її розвитку, а тому їх стратегія (якщо вона є) неадекватна процесам, що формують світогосподарські зв'язки, зокрема й у торгівлі. До речі, зовнішньоторгівельний оборот товарів і послуг у 1999 р. становив 28,05 млрд дол. США, що на 4,5 млрд дол. або на 13,8 %, менше порівняно з 1998 р. Обсяги експорту товарів і послуг зменшилися відповідно на 1,26 млрд дол., або 7,7 %, і становили 15,2 млрд дол. США.

Пошук на ланці товарів змислюється з різних причин. У цьому зв'язку слід нагадати, що на світовому ринку відбувається інтенсивна еволюція товарів від простих форм (одиночних товарів) до їх складних комбінацій і поєднань на цій основі випрах товарних форм (товарів-об'єктів, товарів-програм), що спричиняє динамічні перебудови на товарних ринках, перш за все у структурі попиту та пропозиції на світовому ринку. Виявляють нові потреби, які чекать комплексного задоволення, а для цього необхідні стратегічні підходи до інноваційних пошуків.

Виникають нові аспекти в мотивації покупок і продажів: у міру ускладнення форм товару в покупців і продавців з'являються нові стимули, що визначають їхню поведінку на світовому ринку.

Ці стимули можна й треба визнавати. Їх не можна зводити до маркетингового підходу.

Відбувається динамічне розширення світового товарного обігу на два яруси: верхній – стратегічний, де реалізується довгостроковий ефект адекватності продукту глибоким перетворенням потреб світового ринку, і нижній – кон'юнктурний, на якому обмін здійснюється за законами миттєвої кон'юнктури. На жаль, ми працюємо на нижньому ярусі, тому що наші продукти не відповідають потребам світового ринку. Тому ми не формуємо кон'юнктуру, а йдемо в її фарватері.

Сучасний ринок додав до вимог відповідності ціни та якості необхідність відповідності товару, організації виробництва та реалізації товару вимогам у сфері технологічності, організаційності і маркетинговим системам товарного виробництва. Це наслідок глобальної інтернаціоналізації світового ринку й необхідна умова для рівноправного входження кожного товаровиробника до міжнародної економічної співноти, відповідних макро- та мікроформувань. Таке входження та ефективна кооперація можливі лише на ґрунті науково-технологічного та виробничо-інвестиційного співробітництва. На жаль, ми поки що не можемо увійти в транснаціональні корпорації та інші сучасні форми економічної інтеграції.

Глобальна інтернаціоналізація ринків робить поняття національних (внутрішніх) ринків великим відносним. Вони стають все прозорішими, а тому на внутрішніх ринках точиться запекла конкурентна боротьба між національними та іноземними товаровиробниками, і вітчизняний підприємець, на жаль, програє її. Достатньо відзначити, що внутрішній ринок товарів народного споживання (промислових) імпорту товарів задовольняє на 65–70 %, товарів культурно-побутового призначення – на 85–90 %. Подібних прикладів занадто багато, тому вітчизняному товаровиробнику необхідно активно захищати та відвоювати свої позиції через активні протидії агресивному експортному маркетингу іноземних фірм. Для цього, принаймні, необхідно володіти методами міжнародного маркетингу як стратегічним інструментом активного протистояння.

Вітчизняним суб'єктам зовнішньоторговельних відносин це й досі притаманний так званий пасивний маркетинг, який обумовлює структурну організацію фірм з такими особливостями:

1) в організаційній структурі маркетинг має другорядне значення;

2) від маркетингу у кращому випадку розуміють комерційну службу, яка змалюється на першому покупцеві в мережі збуту, а не на кінцевому споживачі;

3) рішення щодо продукту приймає виробничо-сервісна служба, а за інноваційності та прогнозування відклавляє фінансовий підрозділ;

4) відповідальність у сфері маркетингу возмита.

Така структура орієнтована на суто внутрішні проблеми фірми й не здатна вирішити проблеми просування на зовнішній ринок.

Особливе значення для ефективної діяльності будь-якого підприємства на міжнародному ринку мають пошук, формування і підтримка власної конкурентної переваги. Як відомо, вона може бути зовнішньою, що ґрунтується на стратегії диференціації, і внутрішньою – перевагою за витратами, які дають фірмі змогу домінувати за рахунок цінової конкуренції. Отже, будь-яка вітчизняна фірма для довгострокового перебування на зовнішньому ринку має сформулювати певну конкурентну перевагу й розробити та впровадити маркетингову стратегію. Саме (і тільки) за допомогою стратегічного підходу можна сформувати стійкі, довгострокові конкурентні переваги. На нашу думку, основною конкурентною перевагою вітчизняних підприємств має бути домінування за витратами, керуючи як не за рахунок пазької сили робочої сили. Але ця конкурентна перевага може існувати лише за умови, що рівень інших видів виробничих та організаційних витрат буде нижчим за середньогалузевий (регіональний, галузевий тощо).

Для визначення основних напрямків формування своїх маркетингових стратегій на міжнародній арені кожне підприємство має знати, в якому маркетинговому середовищі воно функціонує. Як вірно зауважив Ф. Котлер, організація існує для того, щоб досягти чого-небудь в межах її оточення. Тому перед будь-якою firmою стоїть такі найважливіші завдання:

1) визначити та визначити тенденції розвитку маркетингового середовища, яке формує та сприяє діяльності фірми;

2) визначити довгострокову мету свого перебування на зовнішньому ринку та власні стратегічні можливості щодо створення й підтримки конкурентної переваги;

3) адаптувати свої цілі та ресурси через маркетингові стратегії до вимог і особливостей міжнародного бізнесу та ринків.

Знання маркетингового середовища дуже важливе для розробки довгострокової концепції ефективної роботи на зовнішніх ринках, методичних і організаційних засад управління підприємством на основі сучасних методів міжнародного маркетингу. До речі, саме нездовільне знання маркетингового середовища, у якому функціонують вітчизняні виробники на зовнішніх ринках, призводить до великих втрат.

За нашими оцінками, незнання сучасних особливостей ведення міжнародної торгівлі та спеціальних правил і норм, тільки в 1998 р. призвело до втрат за експортом близько 2 млрд дол. США, а якщо до цього додати численні антидемпінгові розслідування проти українських товаровиробників, то втрати будуть ще значно більшими. Наприклад, найбільших втрат від антидемпінгових розслідувань зазнала ферментативна промисловість України. Зменшення з 28 до 7-8 % за 1993-1998 рр. валютних надходжень, що припадають на експорт цього виду продукції, говорить само за себе.

Основні причини порушення антидемпінгових розслідувань — заниження ціни, але окрім цього західні конкуренти ефективно використовують ведення вітчизняними товаровиробниками "правильної гри" на міжнародному ринку.

Концепція міжнародного маркетингу орієнтує менеджмент підприємства на довгострокові потре-

би міжнародного ринку. Нона "витагує" менеджмент із внутрішньо-фірмової оболонки.

Для створення та функціонування системи міжнародного маркетингу необхідні:

- ресурси та концептуальні навички до стратегічного планування діяльності підприємства на міжнародній арені;
- ефективна система інформаційного забезпечення міжнародного стратегічного планування та маркетингової діяльності;
- кваліфікований персонал, здатний до поглибленого навчання;
- ефективна система мотивації працівників до стратегічних змін, які супроводжуватимуть діяльність підприємства, орієнтованого на зовнішній ринок.

Міжнародний маркетинг як ринкова концепція управління зовнішньоторгівельною діяльністю підприємства робить акцент на орієнтацію всієї сукупності господарських функцій підприємства (виробничої, постачальницької, збутової, експлуатаційно-дослідницької, кадрової, фінансової та ін.) на задоволення конкретного ринкового попиту цілових сегментів, а відтак — на комплексний аналіз і врахування потреб споживачів, ринкової кон'юнктури. Маркетинг є основоположною цільовою функцією, що визначає всі аспекти діяльності підприємства, а тому перетворюється з окремої господарської функції на зміст функціонування підприємства на міжнародному ринку.

МАРКЕТИНГОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ АГРАРНО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА В ОТКРЫТОЙ ЭКОНОМИКЕ

Научный журнал МАУП, 2001, № 1, с. 163–166

Аграрно-промышленный комплекс (АПК) развитых стран в процессе длительной эволюции достаточно эффективно адаптировался к современной мировой экономике. Благодаря чему он играет существенную стабилизирующую роль в условиях финансовой глобализации всемирно-хозяйственных связей, когда происходит разделение потоков финансовых и материально-овещественных ресурсов [3, с. 11]. Поэтому достойное развитие сельскохозяйства является приоритетом государственной поддержки в странах — лидерах мировой экономики, а внешне- и внутреннеэкономические отношения в этом секторе — чрезвычайно сложный и болезненный аспект формирования правового «поля» всемирно-хозяйственных и макрорегиональных связей.

Кроме государственной финансовой поддержки, экономические интересы в этой сфере мирового хозяйства в условиях его интернационализации обеспечивают (наряду с собственными целями) многочисленные межгосударственные агропромышленные, финансово-торговые соглашения. Важным фактором конкурентоспособности на мировых рынках является не только государственный или межгосударственный макрорегиональный протекционизм в отношении импорта и стимулирования в разных формах экспорта сельхозпродукции, но и эффективная система сельскохозяйственного маркетинга. Опираясь на существующую финансовую и организационную поддержку государства, сельскохозяйственный маркетинг в расширенном смысле этого понятия, включая его неформальную, собственно исследовательскую, обытовую и коммуникационную составляющие, в большой или меньшей степени интегрирует отдельные сельскохозяйственные производителей,

отосредствованием обеспечивает концентрировку производства, переработку продукции и, таким образом, конкурентные позиции на мировых товарных рынках.

По нашему мнению, в настоящее время формирование системы агромаркетинга в Украине и Сирии — наиболее рациональное направление экономической политики данных государств как на внутренних, так и на внешних товарных рынках. Это объясняется следующими обстоятельствами.

Во-первых, оказание государственной поддержки сельскому хозяйству в объемах, адекватных действиям других стран, не представляется возможным из-за известных причин финансового характера. Впрочем, даже если бы такие возможности и были, сельское хозяйство наших стран в нынешнем его состоянии не способно обеспечить выходящую отлачку из-за действий внутренних факторов. Для налаживания системы взаимоотношений «государство-производитель» необходимо достаточно продолжительное время, как это и происходило в развитых экономиках. Существуют реальные, а главное — стратегически значимые возможности непрямого государственного субсидирования экспорта через сферу деловых услуг, в том числе маркетинговых, информационно-консультативных и др.

Во-вторых, необходимость формирования системы агромаркетинга обуславливается недостаточным уровнем квалификации менеджеров АПК в смысле знания ими рыночных условий функционирования экономики и адаптирования к ним. Объективно за десятилетия колхозно-кооперативной системы хозяйствования украинский сельанин превратился в пассивного субъекта экономических отношений, которого почти не интересовали

вопросы эффективного сбыта продукции и материально-технического снабжения сельскохозяйственного производства. Особенно актуально это наблюдается в современной украинской внешней торговле продукцией АПК, где доминируют торговые посредники, ни организационно, ни финансово не связанные с непосредственными производителями, широко используются неэффективные для производителя бартерные схемы и операции с давальческим сырьем (в Сирии ситуация несколько иная).

В-третьих, процесс деколлективизации и приватизации АПК Украины объективно приводит к разукрупнению неэффективных сельскохозяйственных предприятий, формированию небольших фермерских хозяйств, которые нуждаются в интенсивном влиянии со стороны государства, выраженном не в существующих формах административного запрещающего и принудительного характера, а через применение стимулирующих экономических средств.

Следует указать также на специфические условия хозяйствования в АПК (значительный временной промежуток между началом и окончанием производственного цикла, а следовательно, и между инвестированием и результатами; низкий уровень мобильности инвестиций в случае неуспеха экономических проектов в АПК, усложненный рискованным характером сельскохозяйственного производства, существенная технологическая специализация современного производства в АПК, что вместе с раздробленностью сельскохозяйственных предприятий не даст возможность осуществить профессиональный и эффективный маркетинг продукции), которыми тоже обуславливается потребность во внедрении системы сельскохозяйственного маркетинга. Собственно этими особенностями, а также тем, что в отличие от потребления промышленных товаров на последней стадии продукта питания "встречается" с запросами конкретного одномоментного потребителя, и определяется большая доля и динамика роста расходов на маркетинг в сравнении с расходами на первичную продукцию фермы. На протяжении 1965–1985 гг. в США, где система агромаркетинга является одной из наиболее эффективных, доля полорожковых первичной продукции в приросте расходов потребителей составляла лишь 23 %, а увеличение стоимости продовольственного маркетинга — 77 % [2].

Уже в последние годы существования СССР и "социалистического лагеря" методология, методика,

инструментарий и проблематика маркетингового обеспечения, особенно в сфере внешнеэкономических связей хозяйствующих субъектов, привлекала внимание украинских ученых и экономистов. В отличие от советской литературы, посвященной маркетингу, где дискуссионным был вопрос о его применимости в социалистической экономике в общем, в их публикациях подчеркивалась необходимость использования маркетинговых методов. Однако, за некоторыми исключениями, внимание все же концентрировалось на теоретических (методологических, методических) аспектах, разъяснении категорий и понятий; положение носило описательный характер с использованием практических методов и опыта развитых стран [1].

Подобное положение вызвано недостаточным ознакомлением экономических субъектов Украины потребности в маркетинге. За исключением иностранных фирм или предприятий с их участием и внешнеторговых фирм-посредников, даже на больших предприятиях промышленности и сферы услуг маркетинг находится в "зарожившем" состоянии. Еще в меньшей степени применяются маркетинговые методы в производстве и реализации сельскохозяйственной продукции, хотя, по нашему убеждению, именно в АПК маркетинг крайне необходим, особенно во внешнеэкономической деятельности.

В Украине потребность в маркетинге сельскохозяйственного хозяйства не может сформироваться изолированно, естественно, как это происходило в процессе становления и налаживания рыночных отношений в различных странах. Поэтому необходимо государственное вмешательство в процессе формирования агропромышленного маркетинга для ускорения этого процесса и усиления его влияния на трансформацию общественно-экономических отношений в такой стратегически важной для существования государства отрасли, как агропромышленная.

Радикальная экономическая реформа в аграрном секторе, формирование рыночной среды на основе развития разнообразных форм собственности, в том числе частной, распространение новых методов хозяйствования, либерализация внешнеэкономических связей определяет первоочередные задачи, решение которых требует от предприятий и организаций повышения деловой активности, развития предпринимательства и проявления коммерческой инициативы. Особенно активно процессы реформирования аграрного сек-

тора прелекает в последнее время. Они направлены на формирование многоукладных форм хозяйствования и процессы разгосударствления и приватизации.

Для обеспечения стабильного развития каждого предприятия сельскохозяйственные предприятия должны иметь стратегию производства, ориентированную на удовлетворение спроса потребителей. Эти задачи можно успешно решить только в процессе маркетингового исследования рынка. Поэтому маркетинг тесно связан с планированием. Можно констатировать, что такой подход связан с идеей для нас организацией планирования. Сущность ее состоит в том, что производственная, инвестиционная и сбытовая программы для каждого предприятия формируются только на основе потребностей рынка и потребителей, поэтому необходимо обеспечить их единство и согласованность.

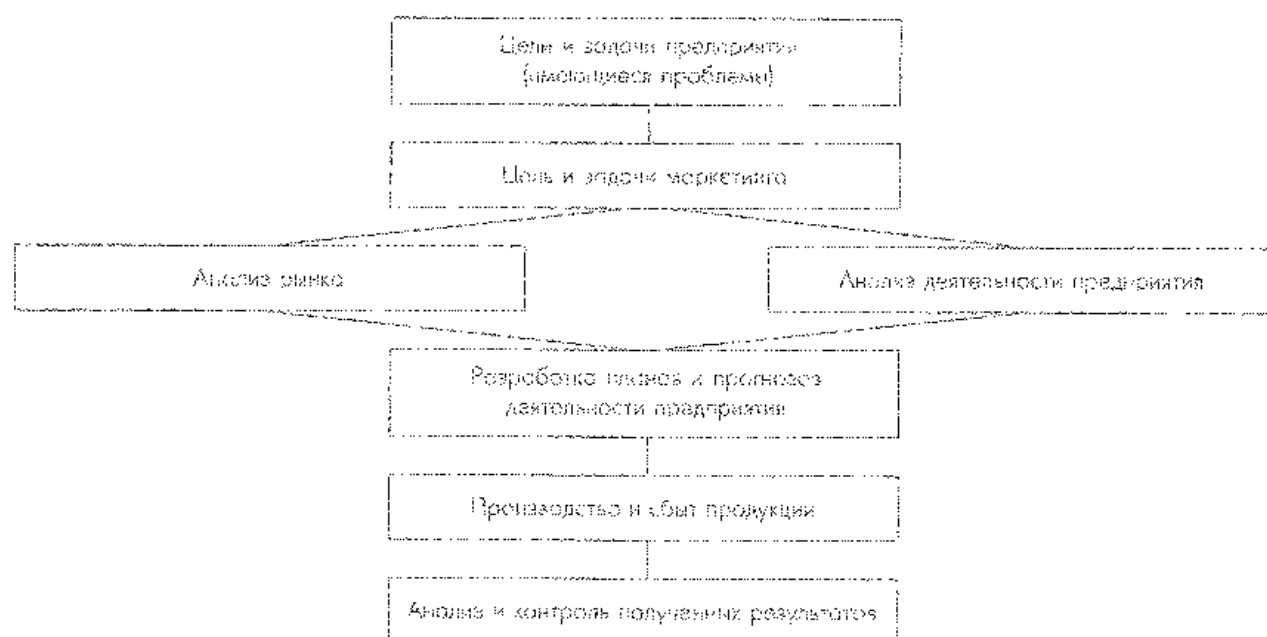
Необходимость маркетинговых исследований объясняется и тем, что в условиях рынка значительно усиливается конкуренция, борьба за потребителя, в том числе со стороны иностранных производителей. Товаропроизводители становятся активными участниками рынка. Чтобы уверенно чувствовать себя на нем, руководитель и специалисты предприятий должны иметь достоверную и, по возможности, полную информацию. Поэтому в условиях становления аграрного рынка особую роль и деятельность предприятий дол-

жна занимать маркетинг как основа формирования взаимоотношений субъектов рыночной экономики.

Для усовершенствования управления производством с применением принципов маркетинга необходимо создать службы и организации, которые могли бы профессионально изучать рынок и планировать производство продукции, как на уровне отдельного предприятия, так и в государственных органах управления АПК.

Маркетинговые исследования — особый канал поступления информации. Они представляют собой систематический и объективный поиск и анализ информации, связанной с маркетингом товаров и услуг, содействуя подготовке предложений относительно решения проблем предприятия.

В своей деятельности маркетинги используют разные виды исследований, в том числе связанные с изучением покупателей товаров, потребительских особенностей товаров, их продажи и рекламирования, а также исследования по схеме "затраты — выпуск" и "деньги — прибыль". Такие исследования в зависимости от конкретных возможностей предприятия могут значительно отличаться по глубине и системности, методам и способам проведения. Маркетинговые исследования, как правило, большие по объему, сложности и расходам на их осуществление. Они тесно связаны с другими звеньями процесса управления производством. Поэтому маркетинговые исследования



Этапы и стадии маркетинговой деятельности

необходимо подчинять стратегиям предприятий, что дает возможность, по оценкам специалистов, на 50–60 % снизить расходы на их проведение за счет отказа от ненужных (второстепенных) направлений.

Под маркетинговым исследованием предприятий мы понимаем комплекс взаимосвязанных мер, направленных на обеспечение эффективности работы предприятий посредством управления рыночным спросом на товар. На рисунке схематически воспроизведены типы и стадии маркетинговой деятельности.

Одной из основных задач маркетинговой деятельности является объективный анализ рынка, от которого зависят принятие правильных управленческих решений и эффективность деятельности предприятия.

Исследование рынка товаров предполагает анализ таких вопросов:

- 1) характеристика товара;
- 2) производство товара;
- 3) потребитель; спрос на товар;
- 4) политико-правовая среда;
- 5) внешние рынки;
- 6) методы и способы реализации товара (условия сбыта);
- 7) условия транспортирования и сохранения товара;
- 8) влияние научно-технического прогресса на развитие рынка товара.

Прежде чем приступить непосредственно к анализу рынка, необходимо разработать программу исследования, которое целесообразно осуществлять в такой последовательности:

- выявление проблемы;
- выбор целей и постановка задачи;
- планирование бюджета на проведение исследования;
- выбор способа и методов исследования (собственными силами, с привлечением экспертов и

маркетинговых фирм, комбинированным способом);

- составление расширенного плана исследований, определение исполнителей, сроков, формы представления результатов исследования.

Перед каждым предприятием в процессе его функционирования постоянно возникают определенные трудности в работе — так называемые узкие места. Поэтому руководство должно выявить причины недостатков, которые усложняют сбыт товара и снижают эффективность его производства. Правильно сформулированная проблема дает возможность поставить задачи, которые следует решить для преодоления существующих недостатков.

Как показывает практика, использование принципов маркетинга даже при неблагоприятных внешних факторах помогает найти способы выхода из неблагоприятной ситуации с наименьшими потерями. Реформирование экономики Сирии и Украины связано с необходимостью освоения принципиально новых подходов к развитию каждой хозяйственной единицы и к функционированию АПК.

Литература

1. Благоев В. Маркетинг в определениях и примерах. Пер. с болгар. — СПб: "Дзед-Тек", 1993.
2. Ковал Р., Уль Д. Маркетинг сельскохозяйственных продуктов. Что такое маркетинг? // АПК: Экономика, управление. — 1992. — № 1. — С. 45.
3. Филипенко А. С., Сивашова Ю. Д. Экономичні стратегії України: дискусія інтелектуалів / За ред. В. П. Резнікова. — К: Либінь, 1996.

НОВІ КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

Науковий часопис НАУГП, 2001, вип. 1, с. 167–169

Осмислення нових тенденцій розвитку українського суспільства на зламі тисячоліть призводить до висновку про неминучість зміни реформаційного курсу.

Аналіз українських економічних реалій свідчить про те, що основні причини погіршення економічного стану полягають насамперед в ігноруванні об'єктивних законів і закономірностей розвитку суспільства; у спробах перенести закордонні економічні моделі на українську дійсність; відсутності системного підходу й комплексі здійснення ринкових реформ.

До численних мікроекономічних проблем минулого додалися і такі, пов'язані з короткостроковими цілями на шляху перспективним розвитку та, як наслідок, зростання соціального напруження між керівними, робітничими і власницькими.

Ситуацію погіршили також труднощі теоретико-методологічного характеру. Виявилось, що ідеологічний економічний крауді варіанти теорії фірми, що пояснюють процеси виникнення, ліквідації та функціонування підприємств на ринках, не дуже пристосовані до української реальності. Для українських підприємств новою складовою до умов, що склались, відіграє позитивну роль з точки зору виживання народного господарства в кризовий період і негативну – з погляду завдань побудови ефективної економіки. Це не означає, що саме підприємства відповідають за неплатежі, недобір податків, зростання цін. Дійсна причина виникнення зазначених колізій полягає в тому, що реформаційна модель не відповідає посередньому економічному реаліям. Тому не дивно, що деякі процеси почали розвиватися не так, як передбачали реформатори.

Виходячи з цього кожне підприємство в межах реструктуризації має перейти на міжнародні

стандарти бухгалтерського обліку, створити організаційні умови для істотної перебудови діяльності фінансових служб, завдяки чому є контроль фінансового стану підприємства й розробка загальної фінансової стратегії. За таких умов необхідно створити потужну, фундаментальну методологічну основу управління. Перспектива розвитку управління полягає в тому, щоб у єдиному механізмі об'єднати ринкові та державні важелі. Не можна вважати чинником ефективного управління в ставленні до людей як основного ресурсу, капіталу, а не як до витрат виробництва. Спонукаючи інтереси підприємств з інтересами економіки й суспільства в цілому – це коріння проблеми управління в перехідний період. Від її розв'язання залежатиме спроможність нашої економіки конкурувати на світових ринках. Таким чином, серед усіх ресурсів підприємства найбільш важливим має саме управління, тобто спроможність і вміння виробляти ідеї, визначати цінності, координувати виконання завдань і функцій, навчати працівників і домогтися ефективних результатів їхньої діяльності.

Широкомасштабні процеси змінення форм власності породжують тип управління, що є проміжним – уже не адміністративно-командним, але ще й не ринковим. Це – *перехідне* управління, що має дві сторони: зміни в самому управлінні (демократизація, децентралізація, перехід від партійно-кадрових зв'язків до торіонотальних і т. ін.) та управління самим переходом від однієї економічної системи до іншої.

На практиці зі зміною економічного оточення більшість підприємств, щоб вижити, адаптується, лише пристосовуючи свої стратегії розвитку, організаційні структури, системи та інші елементи управління до мінливих умов. Термін життя

підприємства в сучасному динамічному світі за неоміжних стратегій і методів управління має тенденцію до скорочення.

Основна риса перекладного періоду — створення принципово нових моделей діяльності підприємств. Досвід останніх років свідчать, що допомогтися реалізації, відсутніх і довгострокових змін у діяльності — дуже складне завдання для підприємств. Річ у тім, що ці обсяги виробництва, ці прибутки, ці інші характеристики не можуть бути кінцевим показником результативності керування. Насамперед мають виникнути умови для застосування нової наукової моделі управління, в основі якої лежать інтеграційні процеси у виробничих об'єднаннях, їх взаємодія за допомогою глобальних інформаційних систем і об'єднання у промислові й інші спільноти різних типів. При цьому основне значення має надання в розпорядження керівників досконалих інформаційних систем, що відкриває величезні можливості для одержання ними точних даних про стан виробництва, дає змогу розробляти обґрунтовані стратегії господарського розвитку й успішно вести конкурентну боротьбу на світових ринках. Успіх підприємства значною мірою залежатиме від застосування інформаційних технологій в інтересах підвищення ефективності операцій і рішень, що приймаються, досягнення стійких конкурентних переваг на ринку. Комп'ютери, інформаційні системи, системи зв'язку здійснюватимуть істотний вплив на діяльність підприємств і результати їх роботи, на інтеграцію процесів виробництва та обслуговування партнерів і поліпшення конкурентоспроможності.

Стаювання нових форм інтеграції суб'єктів господарювання можливе за допомогою входження підприємств у вертикальні структури (корпоративні групи), а також на основі формування горизонтальних зв'язків. В обох випадках забезпечуються необхідна координація й організаційно-фінансова взаємодія, ефективні системи технологічного розвитку, стійка ринкова стратегія.

За цих умов підприємство не може лише виробляти чи експортувати товари в інші країни. Воно повинно мати глобальну стратегію, яка дає змогу рівним "лапцюжком" створення доданої вартості діяти в інших країнах на будь-якій стадії виробництва. Наприклад, людські ресурси, фінанси, сировину можна знайти в будь-якій частині світу. Аналогічно, наукові дослідження й дослідно-конструкторські розробки можуть здійснюватися в одній країні, а ринки знаходитися в інших.

Таким чином, можливості для досягнення успіху в управлінні сучасним підприємством значною мірою залежать від зовнішніх умов. Щоб домогтися успіху, підприємства повинні точно та швидко враховувати значущі зміни у програмах свого розвитку для того, щоб створити зв'язку й рухливу організацію. Це позитивно впливає на можливість наймати, готувати й утримувати кваліфіковані, адаптивні й ініціативні кадри, що здатні виробити високоякісний продукт.

Дослідження, що здійснюються в різних країнах, засвідчують, що ключовими напрямками змін в управлінні мають стати передбачення й лідерство, організаційна побудова, рушійні сили бізнесу. Якщо раніше у відповіді на запитання, яка якість цітується керівниками найбільше, частіше відзначалася ринковість, то тепер найціннішим чинником вважається передбачення. Можна виокремити такі характеристики ефективного корпоративного передбачення: простота та ясність цілей; спроможність їх оцінювати; наявність мети, що стимулює підприємство до вищих досягнень; комунікабельність. Саме такі послідовні ідей і стратегій управління з творчістю виконують способи управління, що стає основою успішного розвитку підприємства.

Процес розробки стратегії завершується не якоюсь певною дією, а встановленням загальних напрямків, просування якими має забезпечити зростання та зміцнення позицій підприємства.

Не слід плутати стратегію та орієнтири. Це різні речі: орієнтир — це мета, якої прагне досягти підприємство, а стратегія — засіб для її досягнення. Стратегія, виправдана при наявності певного набору орієнтирів, не буде такою, якщо орієнтири організації зміняться.

Розробка стратегії — це інструмент для адаптації до змін. Найпоширенішими є стратегії, які забезпечують адаптацію підприємств до змін ринкової ситуації: забезпечення відповідності вимогам стандарту, підготовка членів самокерованих груп, зниження ступеня ризику при прийнятті рішень, моделювання ситуацій, планування ресурсів з урахуванням можливостей швидкого реагування на зміни, забезпечення гнучкості виробництва.

Поведінку сучасних підприємств можна структурувати за трьома напрямками, виокремивши три основні стратегії: досягнення економічності використання ресурсів, забезпечення конкурентоспроможності й активна діяльність в галузі нововведень. Така тривимірна поведінка підприємства за сучасних умов дає змогу поєдну-

вати ринкову політику з розробкою стратегічного потенціалу.

Реалізація можливості досягнення цілей підприємства його ефективна діяльність багато в чому залежить від прийняття стратегічних управлінських рішень, виконання яких призводить до довгострокових і важкоподоланих наслідків. Суттєвість таких взаємозв'язаних рішень щодо основних напрямків функціонування підприємства являє собою його стратегію. Систему прийняття стратегічних рішень на підприємстві можна розглядати як сукупність трьох складових: організаційно-розпорядничого механізму, який визначає порядок ініціації, підготовки, обговорення та прийняття рішень на підприємстві; системи врахування інтересів у процесі підготовки та прийняття рішень; інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень.

Нині слід вести мову насамперед про систему прийняття стратегічних рішень на підприємстві в цілому. Неоднозначність підходів і методів прийняття управлінських рішень на основі різномані-

пінних критеріїв дає змогу по-новому підійти до планування злиттів та до стратегічного планування зокрема. У зв'язку з цим необхідна велика й дієспроможна праця для того, щоб стратегічне планування стало необхідним елементом управління підприємством.

Великі блоки стратегії краще розробляти не ізольовано на одному підприємстві, а в тісному контакті й одночасно з групою інших підприємств, що належать до його оточення, тобто територіально близьких. Така групова розробка деяких видів стратегії (наприклад, товарно-ринкової чи соціальної) могла б істотно знизити організаційні витрати, підвищити її реалістичність і дієвість.

Нині орієнтари щодо удосконалення управління дають змогу в перспективі створити підприємства, орієнтовані на випуск виробів за індивідуальними замовленнями. У зв'язку з цим стає необхідною нова концепція виробництва, за допомогою якої можна визначити специфічні потреби замовників.

УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Науковий вісник МАУП, 2001, в. 1, с. 170–172

Під час кризи, яка охопила нашу державу та привела до спаду виробництва, різкого збільшення безробіття, швидких темпів інфляції, до розладу фінансового стану, зростання дефіциту національного бюджету, кожному підприємству необхідно навчитися долати труднощі. Тому досить актуальною стала проблема пошуку та впровадження таких форм і методів управління, які б дали змогу підприємству вижити та забезпечити своє стабільне й успішне господарювання, незважаючи на загальну несприятливу ринкову ситуацію в Україні. Виробляючи та приймаючи виробничо-господарські, фінансові, науково-технічні управлінські рішення, керівництво підприємства має враховувати величезну кількість факторів, які визначаються зовнішнім середовищем, тенденціями зміни попиту, закономірностями соціально-економічної та політичної ситуації в державі, а також внутрішнім середовищем підприємства.

Особлива роль в адаптації підприємств до умов невизначеності та кризи відводиться впровадженню нових більш ефективних методів управління, спрямованих на раннє виявлення та ефекtywне подолання кризової ситуації на підприємстві. Основне завдання управління полягає в оперативному виробленні таких рішень, які б дали змогу досягнути бажаного результату з мінімальними додатковими коштами та мінімальними негативними наслідками. Це можливо на основі спеціальної системи менеджменту кризових ситуацій, яку на кордоні називають кризовим менеджментом (*crisis-management*), а у вітчизняній літературі — антикризовим управлінням.

Під антикризовим управлінням часто розуміють управління в кризовій ситуації, що вже на-стала, спрямоване на вихід підприємства з цього стану й орієнтоване в основному на вищді фінан-

сові заходи, що забезпечують лише короткострокову економічну ефективність підприємства. На нашу думку, поняття антикризового управління має розширятися ширині й попереджати та попереджувати кризову ситуацію.

Тому в найзагальнішому вигляді під *антикризовим управлінням* варто розуміти таке управління організацією, яке в змозі не допускати чи пом'якшувати кризові ситуації в її виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування фірми в режимі виживання в період кризи та виводити її з кризового стану з мінімальними втратами. Отже, це управління, спрямоване не тільки на вихід підприємства з кризи, а й на прогнозування і запобігання кризової ситуації, а також нормальне функціонування підприємства після виходу з кризи та збільшення його конкурентних переваг.

Одним з найважливіших принципів стратегії антикризового управління є постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища фірми з метою раннього виявлення загроз кризи, яка насувається. Інформація, необхідна для оцінки перших симптомів нестабільності й загрози кризи, часто виявляється недостатньою та неточною. Здійснені за кордоном дослідження показують, що особи, які приймають рішення, не здатні впоратися з великим інформаційним потоком, тому багато життєво важливих факторів залишаються непоміченими. У процесі аналізу й дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища необхідно визначити "капалі зв'язку", які вивикають між цими факторами, з одного боку, і станом фірми та моментом настання кризової ситуації (фінансової нестійкості, неспроможності, банкрутства) — з іншого. Саме ціми капалами надходять сигнали про несприятливі тен-

дешій, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищах фірми. Як правило, спочатку ці сигнали слабкі, проте з мірою заглиблення інформації вони посилюються, даючи керівництву фірми змогу адекватно кваліфікувати заходи щодо запобігання кризовим ситуаціям. Проте якщо підприємство має повільніший рівень комунікацій, чого не інформація з одного відділу з іншим передається довго, то рішення щодо відвернення чи усунення кризової ситуації звичайно просто запізнюються.

Для підприємства, яке працює за умов невизначеності та нестабільності нашої економіки, важливим завданням, на думку авторів, є повне задоволення інформаційних потреб і створення інформаційно-технологічної бази (центру), яка являє собою єдину систему апаратних засобів, програмного забезпечення, спеціалістів і користувачів, бази даних та інших елементів. Це дає багато прискорить обробку, підвищить точність, достовірність і оперативність інформації, яка може виявитися стратегічно необхідним ресурсом під час розробки антикризової стратегії підприємства. Інформаційно-технологічний центр антикризової стратегії дасть підприємству змогу вести постійний моніторинг кон'юнктури (тобто отримувати інформацію стосовно постачальників, конкурентів, а також відомості про створення нових виробів, результати наукових досліджень, зміни в чинному законодавстві, податковій системі, на ринку робочої сили тощо) і внутрішнього середовища (отримувати необхідну інформацію з поточних виробничих питань, здійснювати контроль за змінами попиту на товари та послуги, відповідністю обсягів продукції, що випускається чи послуг, які надаються, а також аналітичну обробку результатів інформаційних досліджень). Менше значення має розповсюдження інформації, організованої з інших даних, за допомогою засобів обчислювальної техніки, зв'язку й передавання даних. Ефективне управління, особливо за умов кризи, визначається тим, наскільки продуктивним є підхід до інформації, її отримання та раціонального використання у складних ситуаціях.

Отже, розробляючи антикризову стратегію, перш за все необхідно вирішити проблему інформаційного забезпечення й вибору методів обробки інформації з використанням сучасних інформаційних технологій. Проте останній момент належить до найсучасніших проблем підприємства. Якщо керівництво пошувається недостатньо комплексним, воно часто відмовляється вирішу-

вати їх. Адже запровадження інформаційних і комунікаційних технологій веде за собою організаційні зміни й веде до пошуку і формування нових організаційних структур, зорієнтованої діяльності підприємства. Фірми мають бути готові до цього та, щоб вжити за сучасних умов невизначеності та кризи, перебудувати структуру й організацію робіт, відзначити тактику в діловому світі, запроваджувати інновації в різних сферах діяльності, готувати до цього свій персонал (змінюючи психологію й поведінку працівників). Дослідження факторів антикризового управління, здійснені на підприємствах газопостачання Тернопільської області, дали можливість визначити серед них найпріоритетніший та розрахувати інтегральний показник їх здатності до змін.

Нам були виокремлені такі аспекти ефективного використання інформаційних технологій, які намагають в наступному.

1. *Децентралізація і зростання інформаційних потреб.* Прийняття рішень у кризових ситуаціях спричиняє зростання потреби в інформації, причому не тільки відносно процесу виробництва чи надання послуг. Зростає необхідність у детальнішому ознайомленні зі станом справ у відповідному економічному, технічному, фінансовому, управлінському середовищі. Тому підприємство має перейти до горизонтальних, децентралізованих структур, які забезпечать його гнучкість, і до повністю інтегрованої організації, в якій інформаційні потоки будуть пронизувати всі служби й відділи. Її архітектура має визначитися принципами найновішої адаптації до змін зовнішнього середовища, ливискої реакції на них і максимальної гнучкості організаційної структури.

2. *Від обробки даних — до прогнозування майбутнього за допомогою інформаційних систем.* Інформаційні технології вже не можуть розглядатися лише як засіб обробки даних. За їх допомогою слід вишукати необхідну інформацію для розробки прогнозів, хоча на початкових етапах роботи це буде важко, бо може виникнути проблема "інформаційних перевантажень". Необхідно вирішити питання комерційно вигідних інтерфейсів і стискання внутрішньої та зовнішньої інформації. Швидкий розвиток локальних систем з регіональною й навіть інтернаціональною структурою веде до відмови від класичних робочих полів інформації й широкого застосування засобів телекомунікацій. Організаційно це спричиняє ліквідацію меж підприємства, створення "віртуальних

підприємств" зі своєю комунікаційною структурою. Ось же, справа не тільки в обробці інформації, а й у раціональному розподілі знань.

3. *Інтеграція децентралізованих систем.* Інформація на підприємствах обробляється в найрізноманітніших системах. Забезпечення їх широкої доступності для всіх працівників розширює можливість прийняття творчих рішень, що є важливим фактором успіху для багатьох підприємств, які опинилися в кризовій ситуації. Проте це дає не тільки нові шанси й можливості, а й певні небезпеки та ризики, бо незможність окремих користувачів може призвести до використання важливої інформації в інших цілях. Тому вона потребує захисту від втрат і несанкціонованого доступу.

4. *Капіталозакладення в інформаційні технології* мають різні наслідки. З одного боку, вони відкривають певні перспективи, з іншого — можуть позбавити підприємство деяких можливостей у майбутньому через залежність від певних технологічних змін. Тому можна приймати тільки стратегічно обгрунтовані рішення про капіталозакладення.

5. *Соціально-психологічна підготовка менеджерів* змін. Нові технології підвищують продуктивність праці, допомагають фірмі досягнути кращих

фінансових результатів, що забезпечує її виживання за умов кризи. Поряд з тим вони спричиняють серйозні зміни не тільки в організаційному рівні, а й у сфері підготовки персоналу.

Таким чином, застосування інформаційних і комунікаційних технологій приводить до глибоких та стійких змін організаційних структур і принципів стимулювання умов праці на підприємстві. Саме такі зміни необхідні для об'єстів підприємства, що перебувають у стані реструктуризації. Адаже оперативне отримання релевантної інформації, стратегічне управління нею, уміле її використання дасть підприємствам можливість швидко реагувати на будь-які зміни в економічному, політичному, технологічному й соціальному середовищі. Розумні капіталозакладення в інформаційні й комунікаційні технології, перепідготовку кадрів і ефектисне застосування цих технологій позитивно відобразяться на діяльності підприємства, рівні інформаційної культури, що дасть можливість краще вивчати ринок товарів і послуг, прискорити обіг знань і темпи впровадження досяпекь науки й техніки, нових технологій, вирішити питання економії робочого часу, підвищити продуктивність праці, унаслідок чого підприємство зробить ще один крок до виходу з кризи.

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

Науковий вісник МАУП, 2003, вип. 1, с. 173–177

Систему управління будь-якою організацією слід будувати виходячи з її призначення та стратегічних цілей. У 80-х роках ХХ ст. практика менеджменту обрали орієнтувати, які базувалися на тому, що походило, частини ринку, масштаби покритості тощо — це тільки наслідки якісного задоволення потреб реальних клієнтів. Нині основне в боротьбі за клієнта — якість, яка в сучасному розширеному ідентифікації розуміється як спроможність продукту чи послуги задовольняти потреби та очікування кожного конкретного споживача, служити гарантею не лише його теперішніх потреб, а й майбутнього свідомого вибору.

Розглядаючи основні підходи до управління якістю банківських послуг, слід звернути увагу на два зразки: управління якістю під час розробки та надання послуг. Ціас більше цікавить другий напрям. У більшості випадків управління якістю банківської послуги можливе лише за допомогою контролю процесу її надання, а не кінцевого результату. Для забезпечення потрібного рівня якості діяльності банків необхідно мати детальні специфікації послуг і процесу їх надання.

Дослідження показують, що банки не розробляють і не впроваджують системи отримання інформації про незадоволеність клієнта спектром і якістю послуг, впливу їх конкурентоспроможності та вартості, проблеми й побажання клієнта.

На рівень якості будь-якого предмета у свідомості споживача впливають такі чинники:

- досвід, отриманий ним від споживання тих чи інших послуг;
- очікування перед придбанням;
- конкурентні пропозиції.

Оцінка споживачем результату (за думкою Ларса Сорабіста), ступінь його задоволення базуються на вигодах, які отримані, і на ставленні до них [4]. На оцінку якості в цьому випадку впливає те, наскільки добре й комплексно визначені та передбачені всі підсвідомі потреби споживача.

Для того щоб управляти якістю, потрібно чітко визначити сферу тих об'єктів, якими доведеться

єй оперувати. З урахуванням наведених вище факторів, які впливають на рівень якості, охарактеризуємо інші складові якості:

1. Потреби споживачів:

- визначені, рівень забезпечення яких виражається ступенем задоволення споживача та прямо залежить від його очікувань;
- підсвідомі, низький рівень задоволення яких може спричинити зниження рівня задоволення споживача.

Для визначення потреб доцільно здійснювати маркетингові дослідження мотивацій і поведінки споживачів та їх впливу на діяльність банківської установи.

2. Споживачі — ті, хто перебуває під впливом ділової активності банку та його продуктів.

Будь-який банк має певну кількість споживачів, кождий з яких має власні, унікальні вимоги.

Діяльність щодо забезпечення якості має такі цілі:

- 1) формування ставлення до якості;
- 2) гарантування якості;
- 3) поліпшення якості.

Формування ставлення до якості передбачає зміну теперішніх уявлень і поліпшення знань менеджерів та інших працівників, бо якщо вони володіють широкою інформацією та розуміють TQM, це дає їм змогу приймати вірні управлінські рішення й адекватно реагувати на ситуацію.

Основний принцип гарантування якості — контроль, що передбачає встановлення певних стандартів якості та перевірку відповідності їм діяльності банку, а також коригування невідповідності.

У сучасній ситуації, коли росте конкуренція, банки України зможуть вижити тільки за умов постійної турботи про поліпшення якості й задоволення потреб споживачів. Орієнтуватися на споживача, досягати всебічної якості за доступну ціну можливо лише за умови, що система якості базується на реальних дослідженнях ринку. Тому, за висловом К. Ікіава, управління якістю починається й закінчується маркетингом. Схематично

процес планування й забезпечення рівня якості за ринкових умов можна відобразити так: виявлення потреб — визначення основних характеристик продукту, що визначають його якість — визначення бажаних показників — визначення методів досягнення цих показників [2].

Досягати високої якості можна лише за допомогою сучасної системи управління, добре налагодженої організації надання послуг та сучасної технології. Це основні складові сучасних систем управління якістю. Тому система управління якістю — важлива проблема менеджменту.

Якщо міжнародні стандарти ISO серії 9000 і концепції TQM покликані орієнтувати організацію на вирішення проблем якості, то національні та міжнародні премії якості — організовувати та стимулювати відносну роботу.

Слід розрізняти зовнішню та внутрішню якість банківської послуги. Зовнішня якість відображає сукупність виконання вимог клієнтів, які вони ставлять до певної послуги, а внутрішня — ступінь орієнтації внутрішніх підрозділів і процесів на виконання вимог клієнта. Для забезпечення відносної якості послуги з такою різноманітністю потрібні три передумови: 1) вимоги клієнта до послуги (пріоритетність цих вимог і ступінь їх виконання мають бути сформульовані точно); 2) має бути певно відомо, які внутрішньовиробничі процеси відповідають потрібній якості; 3) ці внутрішні процеси потрібно організувати таким чином, щоб можна було досягти оптимального виконання вимог клієнта до якості послуги.

Дослідження, проведені в зарубіжних комерційних банках, показали, що різні компоненти якості мають неоднакову значущість для рівня задоволення клієнта своїм банком. Серед найважливіших факторів закріплення наявних контактів з клієнтом є спроможність банку вирішити його проблеми, готовність до ділової співдружності. Такі ж компоненти, як співвідношення "ціна—результативність" і оформлення операцій, мають не дуже велике значення для залучення клієнтів.

З точки зору маркетингу, спроможність вирішити проблеми клієнта передбачає наявність кваліфікованих консультантів, професіоналів, здатних розробити оптимальний варіант вирішення фінансових питань.

Другим аспектом вирішення проблем клієнта є оперативність прийняття рішень з кредитування. Готовність ризикувати як компоненти спроможності банку вирішити проблеми клієнта значною мірою залежить від кредитної політики банку.

Теоретичні викладки та практичний досвід організацій показують, що діяльність щодо підвищення якості не обов'язково призводить до еко-

номічного успіху, тому подібну активність слід оцінювати з позиції господарської вигоди. Існує проблема оцінки прибутковості конкретних заходів з управління якістю. Вплив їх на збільшення доходу та зменшення витрат досліджується в [3] за допомогою ланцюжка успіху підприємства в галузі управління якістю. Цей підхід доречно застосовувати для аналізу економічності управління якістю банківських послуг, бо саме така схема нерозривна, що збільшення прибутку досягається завдяки збільшенню клієнтів. Зменшення витрат є результатом удосконалення самого операційного процесу надання послуги й попередження помилок.

Концепції витрат, пов'язаних з якістю, притаманне ще одне коло проблем: недостатня концептуальна логіка, низька практичність, недостатня повнота, а також обмежені можливості інтерпретації результатів.

Визначення як зовнішньої, так і внутрішньої вартості від управління якістю пов'язане з небезпечною поліційною ракушкою: по-перше, фактори успіху не слід відносити виключно на рахунок активності у сфері управління якістю, по-друге — їх неможливо однозначно пояснити впливом заходів і затрат щодо управління якістю, тому їм для реалізації цих факторів витрачаються засоби, що стосуються інших сфер діяльності установи.

1. **Якість як засіб диференціації клієнтської бази**

Існує ериниш, згідно з яким якісний продукт коштує дорожче. Тому якість послуг, що надається банком, важлива, якщо відносна різниця між ціною та якістю є середньостатистичною клієнту. Але в нашій країні така різниця не дуже велика, тому що українські банки мають низьку за західними стандартами ресурсну базу, і їм бракує кваліфікованого персоналу. Будь-яка послуга, яка не приносить помітної вигоди (за мірками інших банків), потрапає в розряд довгострокових інвестицій. На думку багатьох банкірів, наймала персонального менеджера для розробки складної індивідуальної фінансової системи просто нерентабельно. До того ж клієнту ще не досвідчений в цій галузі, тому велика кількість послуг, які ним технічно можливо впровадити, залишається поза їх попитом. Будемо лише сподіватися, що ринок сам усе розставить по місцях: дрібний клієнт стає інформованим про роботу банку, а банк — уважливим до проблем дрібного клієнта.

2. **Якість як засіб залучення клієнтів**

У банківській сфері багато робиться для того, щоб залучити клієнта й дуже мало — щоб утримати його. Відомо, що якість послуги має дві сторо-

ня — технічну та комунікативну. Перша визначається різноманітним пошуком, що надається банком; її параметри — оперативність, точність і надійність. Друга сторона залежить від чисто людського ставлення до клієнта (від простої пошановки до можливості піти на деякий фінансовий ризик заради його зручності). Практика ж свідчить, що якості послуги нині надається не як результат ретельно відлагодженого внутрішньобанківського механізму, а лише як раціоналізм.

У зарубіжних банках механізм застосування принципу гарантованої якості для залучення та утримання клієнта не завжди задовільно сприймається банкірами через наявність багатьох важко вирішуваних питань, зокрема контролю, умов отримання компенсації, покращення вимогів "симуляції" клієнтів.

3. Якість як засіб утримання клієнта

Серед засобів утримання клієнтів у практиці вітчизняних банків переважає технічна складова якості, тому що на думку банкірів, якість банківської послуги багато в чому залежить від швидкості проведення платежів. І хоча зрештою з розрахунками та відсутністю у країні кредитів за розумними для клієнта умовами — це проблеми загальносистемного характеру, що в деякій мірі вираховує банки, все ж часто виникають різні дрібні нещорозуміння, наприклад претензії на рівні бухгалтерів.

4. Якість як засіб отримання клієнта

На первинному етапі однією з найважливіших банківських послуг має стати консультація. Потрібно індивідуалізувати рівень індивідуалізації послуг. У перспективі, коли цінові диференціації на ринку банківських послуг буде незначною й основним інструментом конкурентної боротьби стане якість послуги, великі банки в цьому аспекті можуть бути у виграні.

Необхідна також відповідна деформалізація ставлення до якості, навіть за рахунок зменшення аргументу послуг, що надаються.

5. Якість як засіб виховання банку

Будь-яку претензію чи пропозицію клієнта можна розглядати як акт виконання банку. Поступово карість послуг відіграватиме меншу роль у конкурентній боротьбі за клієнта, а їх якість стане активнішим інструментом виховання банку. А поки ще нарікань на банки багато, починаючи з передбачених "комплів" у врахуванні претензій за допомогою й закінчуючи прийняттям платіжних доручень несплатоспроможними банком.

Досвід зарубіжних банків, що працюють над програмами вдосконалення обслуговування клієнтів, свідчить, що такі причини недостатньої ефективності цих заходів:

- недостатня зацікавленість вищого керівництва;

- відсутність методички оцінки результату;

- недосконалість банківських технологій;

- слабка зацікавленість банківських службовців через відсутність особистої вигоди;

- неповний облік витрат, які випливають з результату поганого обслуговування клієнта.

І все ж є позитивні моменти: продумані схеми мотивації працівників до поліпшення якості обслуговування примушують банк удосконалювати внутрішньобанківську технологію; чим незвичайніша гарантія сервісу, тим вона більш влада; існують компенсації неякісного обслуговування без будь-яких обмежень; дієвостіється термінові компенсації без ключових формальностей і привабливі переговори, всі гарантії чітко оформлюються, а контроль не обмежується обліком витрат і передбачає врахування додаткового прибутку від запровадження гарантійного сервісу.

Гарантійний сервіс може бути відмінним засобом закріплення постійних кредитних укладок у конкурентній боротьбі. Він допоможе банку поглибити досліджувані програми орієнтовані на клієнта, а клієнту — підвищити ступінь довіри до банку й закріпити його вірність конкретному банку.

Особливості банківських послуг відображаються в банківській політиці. Необхідно поглиблювати зміст абстрактних послуг і тих, що мають договірний характер. Рівень економічної культури споживача банківських послуг має бути нижчим порівняно з вищими продуктами.

У спеціалізації однією з основних процедур з розроблення (структурування) функцій якості, на основі якої якість об'єкта оцінюється кількісно. При цьому виявляються окремі та комплексні показники якості, що можуть поєднуватись у різноманітні групи залежно від того, які відношення об'єкта (система) із зовнішнім середовищем має ціляти.

Розробляючи функцію якості в середовищі ринкових відносин, необхідно знайти й конкретизувати причини низької чи високої конкурентоспроможності продукту чи послуги, а також визначити стратегічні напрямки ефективної діяльності. Вважається, що можна досягти потрібної якості, дотримуючись жорстких процедур, описаних у стандартах.

Ми пропонуємо концептуальну модель підготовки до надання послуги клієнтам відповідно до стандарту ISO 9000 (таблиця).

За останні роки в зарубіжних банках застосовуються такі заходи поліпшення обслуговування індивідуальних клієнтів:

- призначення "персональних банкірів", відповідей на постійні запитання з кон'юнктури;

- призначення у великих філіях фінансових консультантів, спроможних допомогти клієнтам вирішити проблеми у сферах фінансів, страхування, пенсій, інвестицій;

- "прямий зв'язок" — здійснення всіх операцій по телефону, з готівкою та за депозитами — через автоматизовані системи головного банку;

- розширення сфери використання кредитних карток;

- розгляд претензійного.

Орієнтація на власного клієнта — не єдине гідне джерело подальшого розвитку та зміцнення банку, зумовлене посиленням конкуренції з боку іноземних банків, українських із переважним гро-

шовим капіталом і колишніх державних банків, з тимчасовим збільшенням кількості конкурентів — небанківських установ (таких, як кредитно-фінансова компанія "Кредити", ПП "Тарант-Експрес", різноманітні фінансово-промислові групи з регіонів). Крім того, розвиток інших напрямів та інших методів запозичення грошей веде до відтоку вкладень із банків, а разом із проникненням у банківську сферу страхових, ощадних, трастових, брокерських та інших компаній збільшує ступінь ризику в роботі банків.

Найважливішим у цій ситуації є не тільки збільшення кількості послуг клієнтам, а й надання привабливих і конкурентоспроможних послуг визначеним групам клієнтів. Якість послуг визначається перш за все тим, чим вона приваблює споживача, а не тим, якою її бачить виробник. Тому

Характеристика процесу підготовки до надання банківських послуг клієнту

№ пор.	Етап підготовки			Інструментарій
I	Визначення послуги			Аналітичні дослідження діяльності та потреб теперішніх і потенційних клієнтів
	Крок 1	Крок 2	Крок 3	
	Визначити потребу	Визначити потенційну групу споживачів	Визначити, за якими характеристиками клієнт оцінюватиме послугу	
II	Специфікація послуги			Підготовка та затвердження документа
	Складання форми документа, яка зміщує основні складові та складні властивості послуги на основі її визначення			
III	Специфікація процесів надання послуги			Розробка методики (інструкцій персоналу) надання послуги; опис початкових умов, організаційних дій, форм і методів взаємодії; інформаційні матеріали; процедури вирішення спірних питань; шаблони договорів та інші документи
	Складання форми документа, який визначає етапи, кроки роботи та ресурси, що гарантують надання послуги відповідно до специфікації			
IV	Специфікація управління якістю			Складання та затвердження документа
	Складання форми документа з визначенням ключових робіт, що істотно впливають на якість наданої послуги, визначенням методів оцінки характеристик у процесі надання послуги та засобів впливу на поліпшення якості послуг			
V	Підготовка персоналу			Вироблення певних документів: інструкцій, планів, положень
	• визначення кваліфікаційних вимог, які необхідні й достатні для виконання конкретної роботи; • добір (призначення) працівників, що відповідають цим вимогам; • забезпечення умов виконання роботи; • вибір системи заохочення; • заходи щодо підвищення професійних навичок і змінь персоналу			
VI	Реклама та просування послуги			Розробка рекламних засобів; обґрунтування економічної вигоди
	Підготовка рекламних матеріалів за схемою: потреба → рішення → вигода клієнта			

потрібно формувати певну "модель" якості для різних клієнтів, що перебувають у різних сегментах цільового ринку.

Значна роль в управлінні якістю послуг має приділятися відносною "співробітників банку – споживач (клієнт)". Невідомість виробництва від споживача обумовлює участь у процесі обслуговування великої кількості працівників.

Принципи змісту гарантій якісного обслуговування в банківській сфері:

1) якщо у витязі з рахунку не вказано процент, клієнт отримує компенсацію в розмірі 5 дол.;

2) за кожну помилку в бухгалтерському проведенні клієнт отримує компенсацію в розмірі 5 дол.;

3) якщо клієнту доводиться чекати біля каси більше 5 хвилин, він отримує компенсацію в розмірі 5 дол.

Споживачські вимоги до стандартів обслуговування постійно зростають, тому досягнення високої якості послуг – основне завдання компаній-послужальників. Але самі споживачі не завжди можуть чітко визначити поняття "якість послуг", а дослідники – виміряти його кількісний вираз. По-перше, послуги характеризуються неосяжістю, тому до них не зовсім підходять вимірювані фізичні стандарти якості. По-друге, різноманітність послуг ускладнює розробку відповідних стандартів. І по-третє, через непередбачуваність надання послуг та їх споживання участь споживачів у процесі обслуговування ускладнює утримання якості.

У результаті досліджень були виокремлені 10 критеріїв оцінки послуг споживачами: надійність, доступність, репутація, безпека, розуміння споживачів (якість результату); чуйність персоналу, компетентність, ввічливість, комунікації, відсутні фактори (якість процесу надання послуги).

Якщо якість послуги у сприйнятті споживача перевищує очікування, він буде задоволений. Тому забезпечення відповідного рівня очікувань споживачами якості послуг – основне завдання менеджменту банку.

У сучасному менеджменті якості сформульовано десять основоположних умов:

1) ставлення до споживача як до невід'язливої складової замовленого процесу;

2) прийняття керівництвом довгострокових зобов'язань щодо впровадження системи управління фірмою;

3) віра в те, що немає межі досконалості;

4) упевненість у тому, що запобігти проблемі простіше, ніж вирішувати її, коли вона виникла;

5) залученість, провідна роль і безпосередня участь керівництва;

6) стабільна робота, що висловлюється у формулюванні "будь-якої помилки";

7) участь працівників фірми (як колективна, так і індивідуальна);

8) приділення основної уваги вдосконаленню процесів, а не людей;

9) віра в те, що постачальники стануть вашими партнерами, якщо будуть розуміти ваші завдання;

10) визнання заслуг.

Уже нині складено прогнози стосовно того, якими якостями характеризуватиметься споживач завтрашнього дня:

- визнаватиме пріоритет якості над ціною;
- пред'явитиме рекламцію на кожний дефект;
- вимагатиме постійного поліпшення якості;
- вимагатиме забезпечення якості з технологічного процесу й відмовиться від остаточного контролю;
- чуйно реагуватиме на зміни в технологічному процесі;
- буде критичником послуги, якщо його задоволення не буде.

Ці обов'язкові умови успішної діяльності банків розглядаються в різних концепціях якості, але там ідеться про їх поєднання. У практиці ж українських підприємств ці умови потрібно створювати практично з нуля. І тільки коли організації впровадяться з цим завданням, можна буде перейти до розв'язання проблеми якості через створення системи якості, що відповідають вимогам стандартів ISO 9000 і QS 9000, а також концепції TQM. При цьому потрібно ставити питання про реформування системи управління підприємствами (зокрема, її безпекою) і створення нових елементів виходячи з чіткого розуміння ідеології TQM і орієнтації на колективну організаційну якість.



Література

1. Ніксон П. Управление маркетингом. Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1998.
2. Окришко Н. Качество как единственный путь к выживанию // Экономика Украины. — 1998. — № 2. — С. 83–85.
3. Статусные качества банковских услуг // Финансист. — 1997. — № 4. — С. 34–37.
4. Сидорук Л. Задачі управління якістю та маркетинг // Маркетинг в Україні. — 2000. — № 1. — С. 20–25.

КОНСОЛІДАЦІЯ ЯК ШЛЯХ ДО ВИЖИВАННЯ БАНКІВ ЄС В УМОВАХ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЄВРО

Надано в редакцію МАУП: 2001, вип. 1, с. 178-183

У європейській банківській системі вже давно назріває необхідність корінної перебудови. Загалом ця ситуація викликана одним основним фактором — стрімким розвитком процесу глобалізації, що перетворює світ на єдиний ринок і випливає господарські суб'єкти з національного середовища в умови жорсткої міжнародної конкуренції. Європейські банки до такої конкуренції поки що не готові. Їх обтяжує надмірна кількість персоналу, високий рівень капіталізації, велика розгалуженість операцій за різними сферами діяльності. Окрім цього, найбільшою проблемою їх репутації завжди лишалися норми прибутку, яка має тенденцію до збереження в довгостроковій перспективі.

Сучасні інформаційні технології й телекомунікації, що є ключовим фактором і рушійною силою глобалізації, ускладнюють проведення та збільшують обсяги банківських операцій. Почес Інтернету розкрила можливості створення електронних банків, які залучають клієнтів з усього світу, а відтак дають їм змогу обирати найвигідніші умови користування банківськими послугами незалежно від присутності клієнта в певній країні. Невдовзі національні зв'язи між банком і клієнтами почнуть розриватися, загостриться боротьба між банками за клієнта, менші за розміром і компетенцією банки втрачатимуть частину своїх користувачів. До того ж Інтернет надає клієнту інформацію, яка раніше була прерогативою лише банків, робить її дешевшою й об'ємнішою, що змінює саму суть відносин, які склалися у традиційній банківській системі. Вважається, що така переорієнтація цінностей перш за все негативно вплине саме на європейські континентальні банки.

Існують також інші фактори, які акцентують потребу перебудови банківської системи ЄС: застарілі внутрішньобанківські технології, зрілий у відносинах між акціонерами та фінансовими інститутами, активізація діяльності чужих численних національних і міжнародних пенсійних фондів,

вимога акціонерів щодо підвищення рентабельності банків, недосконалість банківського законодавства тощо. Окрім цього, банківському ринку ЄС притаманна фрагментарність — у біржовому індексі FTSEEurope 300 нараховується 51 банк, що набавило більше, ніж компаній у будь-якій іншій галузі [2]. Найміцнішим чинником до зміни у європейській банківській системі стало запровадження єдиної валюти євро та створення Європейського валютного союзу (ЄВС), що стало завершальним етапом європейської інтеграції та основною передумовою створення глобальної банківської системи. Розглянемо основні наслідки, які тягнє за собою введення єдиної європейської валюти для банківських систем країн ЄС.

1. Усунення національних бар'єрів на шляху вільного переміщення капіталів і прозора відбуваються ще більше загострять міжбанківську конкуренцію в Єврозоні та змінять її характер. Боротьба між банками за міжземного клієнта, викликана появою електронного зв'язку, стане ще актуальнішою внаслідок відсутності ризиків, пов'язаних з обліковими курсами валют, а отже, можливість вільного вибору для співпраці будь-якого банку ЄВС.

2. Розгалуження географічної структури кредитування на фоні зникнення валютних ризиків збільшить ризики за кредитами. Європейським банкам потрібно буде вдосконалювати систему страхування кредитних ризиків, приділяти більше уваги контролю за цільовим використанням зазначених коштів.

3. Запровадження євро позитивно вплине на масштаби злиття та поглинання в усіх галузях економіки європейського континенту, обслуговування яких потребуватиме наявності гігантських за розміром банківських структур. Розмір навіть найбільших західноєвропейських банків може зменшитись у цьому контексті недостатнім (табл. 1). Банки, які зважались масштабною на національно-

Таблиця 1

Зовнішні заборгованості банків у Європі в 1990-2000 рр. (обсяг операцій на балансі плюс 1 млрд дол.)*

Рік	Інституція (більшій партнер)	Країна	Об'єкт банківського партнерства	Країна	Обсяг операцій, млрд дол.
1997	Bank Austria	Австрія	Créditanstalt (70 %)	Австрія	1,530
1996	Fortis AG / Fortis AMV	Бельгія	Marengo	Нідерланди	1,457
1996	Fortis AG / Fortis AMV	Бельгія/Нідерланди	ASLU-CODE Bank Group (включає 25,1 %)	Бельгія	1,314
1992	HSBC Holdings	Велика Британія	Midland Bank	Велика Британія	6,518
1996	Ulster Bank	Велика Британія	Cheltenham & Gloucester Building Society	Велика Британія	2,649
1994	Halifax Building Society	Велика Британія	Leeds Permanent Building Society	Велика Британія	1,996
1994	Abbey National	Велика Британія	CIBC Інтернаціональний Банк у Великій Британії	Велика Британія	1,320
1995	Ulster Bank	Велика Британія	TSB Group	Велика Британія	9,206
1995	Abbey National	Велика Британія	National & Provincial Building Society	Велика Британія	2,124
1996	Stratford Building Society	Велика Британія	Citibank (поточний банківський обслуговування в Великій Британії)	Велика Британія	1,720
1999	Halifax plc	Велика Британія	Birmingham Midshires Building Society	Велика Британія	1,276
2000	HSBC	Велика Британія	Crédit Commercial de France	Франція	10,517
2000	Royal Bank of Scotland	Велика Британія	National Westminster	Велика Британія	37,352
1997	Dresdner Bank	Німеччина	Kleinwort Benson Group	Велика Британія	1,568
1999	Røkkredit Danmark	Данія	BO Bank	Данія	1,561
1994	Banco Santander	Іспанія	Banco Espanol de Credito (60,2 %)	Іспанія	2,057
1998	Banco Santander	Іспанія	Banco (48,9 %)	Іспанія	4,901
1999	Banco Santander	Іспанія	Banco Central Hispanoamericano	Іспанія	16,639
2000	Banco Bilbao Vizcaya	Іспанія	Argentina	Іспанія	17,300
2000	BSCH	Іспанія	Banco Totta & Azores	Іспанія	1,627
1997	Cassa di Risparmio di Roma	Італія	Banco di Roma (85 %)	Італія	3,292
1991	Istituto Bancario San Paolo di Torino	Італія	Credito SpA (50 %)	Італія	1,689
1991	Cassa di Risparmio di Roma	Італія	Banco di Santo Spirito (49 %)	Італія	1,494
1994	Credito Italiano	Італія	Credito Romagnolo (73,36 %)	Італія	2,442
1996	Mediocredito Centrale	Італія	Banco di Napoli (93 %)	Італія	1,567
1998	Credito Italiano	Італія	Unicredit	Італія	10,916
1998	Istituto Bancario San Paolo di Torino	Італія	Istituto Mobiliare Italiano	Італія	5,504
1998	Banco Ambrosiano Veneto	Італія	Compla	Італія	4,736
1999	Banco Inneso SpA	Італія	Banco Commerciale Italiano (79 %)	Італія	5,400
1999	Credito Agrario Bresciano SpA	Італія	Banco San Paolo di Brescia	Італія	1,299
1990	Algemeene Bank Nederland	Нідерланди	Amsterdamsche Bank	Нідерланди	2,289
1990	Banco Comercial Portugues	Португалія	Banco Portugues do Atlantico	Португалія	1,945
1996	Banco Portugues de Investimento	Португалія	Banco de Fomento e Exporta (65 %)	Португалія	1,360
1998	Mondial Comanca, Banco Pinto & S.M.	Португалія	Banco Totta & Azores (43,38 %)	Португалія	1,003
1996	Credit Local de France	Франція	Credit Commercial de Belgique (90 %)	Бельгія	1,630
1996	Credit Agricole	Франція	Banque Industrielle (51 %)	Франція	1,221
1996	Credit Agricole	Франція	Banque Industrielle (49 %)	Франція	1,112
1997	Compagnie Financière de Paris	Франція	Compagnie Bancaire (45 %)	Франція	2,514
1997	Compagnie Financière de Paris	Франція	Catelan (32,3 %)	Франція	2,169
1998	Credit Mutuel	Франція	Credit Industriel et Commercial (67 %)	Франція	2,156
1999	Banque Nationale de Paris	Франція	Compagnie Financière de Paris (65,1 %)	Франція	10,555
1990	Dexia France, Dexia Gruppe	Франція	Banque Internationale Luxembourg (включає 19 %)	Люксембург	1,045
1993	CS Holding	Швейцарія	Schweizerische Volksbank	Швейцарія	1,092
1995	SBC	Швейцарія	SBC Werbung	Велика Британія	2,189
1998	UBS	Швейцарія	SBC	Швейцарія	20,844
1996	Svenska Handelsbanken	Швеція	Svenska Handelsbanken	Швеція	3,374
1997	Sparbanken Sverige — Swebank	Швеція	Föreningsbanken (90 %)	Швеція	1,944
1998	Nordbanken	Швеція	Mutbo Oy	Фінляндія	4,671
1999	Skaudovyno Faskilda Banken	Швеція	BO Bank	Німеччина	1,656

* За матеріалами Commerzbank Securities, Financial Times

му рівні, витратять свою вартість на рівні єдиної Європи. Так, якщо раніше на банки ЄС припадало 20–30 % національних заснаджень, то на регіональному рівні їх частка зменшиться до 5 %.

4. Створення єдиного європростору означає відлисковість кількості та нерівномірність розподілу банківських структур в окремих країнах Європи та в цілому в ЄС. Адапто показує, що між країнами ЄС існують суттєві відмінності щодо кількості банківських відділень і чисельності банківських службовців на 1 тис. мешканців. Найменший показник в Італії — 6,9 чол. на 1 тис. мешканців. В Італії одне відділення банку припадає на 2900 чол., у Німеччині — на 2000, в Іспанії — на 1100 чол.

5. Модифікація характеру взаємовідносин держави та банківських установ набере свого оптимального вигляду у зв'язку з появою нової валюти. Європейські континентальні банки звикли працювати за надійної підтримки й захисту держави, але останнім часом роль держави в регулюванні банківської діяльності суттєво змінюється. Створення Європейського валютного союзу викликало необхідність регулювання європейської банківської сфери на наднаціональному рівні, що веде до подальшої відокремленості держав від участі в діяльності ліцензованих банків.

6. Перспектива створення в Європі єдиного ринку цінних паперів за участю найрозвинятіших західноєвропейських країн стає реальною після створення єдиного європростору. Зменшення витрат на емісію цінних паперів і підписку на них підвищить попит на цінні папери до рівня, порівняного з попитом на ринку банківських кредитів, і впливатиме на розмір кредитної вишкої. Очікується, що через 10 років у Європі сформується першокласний ринок цінних паперів, оперувати на якому зможуть лише кілька міжнародних банківських концернів та інвестиційних компаній, що здійснюють емісійні й торговельні операції в усьому світі. Ресурса банківських установ вимушена буде шукати інших шляхів виживання.

7. Зникнення національних валют країн — членів ЄВС призведе до втрати банками прибутків від валютнообмінних операцій, хеджування валютних ризиків і зробить неможливою частину спекулятивних і арбітражних операцій. Водночас євро спонукатиме банки до розробки низки нових продуктів і послуг і, що найважливіше, до зниження операційних витрат. Із цією метою банки почнуть купувати страхові компанії та інші небанківські установи.

8. Процес переходу на єдину валюту пов'язаний з адаптуванням нових платіжних та інформаційних систем, а також з додатковими технологічними витратами, які за декілька років мають збільшити загальні витрати банків приблизно на 3 %. Підраховано, що прямі витрати європейських банківських установ на введення євро, а саме маркетингові, аудиторські, бухгалтерські, правові, інформаційні, технологічні витрати, а також витрати на переоснащення персоналу вже склали 50 млрд дол. Вартість нових інформаційних технологій оцінюється приблизно в 400 млрд дол. [3].

8. Функція кореспондентських відносин між банками із запровадженням євро зазнає суттєвих змін. Великого значення набуває доступ банків до міжнародних платіжних систем, особливо до нової системи TARGET (Trans-European Automated Real Time Settlement System) — Трансєвропейської автоматизованої системи залових розрахунків у режимі реального часу, створеної для обслуговування єдиного валютного ринку зони євро.

Отже, валютна реформа в Європі торкнеться всіх аспектів банківської діяльності, починаючи з внутрішньобанківських технологій і закінчуючи банківськими стратегіями. Найбільшою мірою євро впливатиме на здійснення таких банківських операцій, як обмін валют, кредитно-депозитні, інвестиційні операції, операції з цінними паперами, міжнародні розрахунки. Банки вдаються до різних засобів пристосування до нових умов діяльності й подолання кризових ситуацій, але найважливішою ознакою сучасних перетворень у ЄВС стала консолідація банківського сектора.

Не можна сказати, що злиття та поглинання банків у Європі почалися із запровадженням євро. У період 1991–1997 рр. сума об'єднань європейського банківського капіталу становила 111 млрд дол. США, а за один тільки 1997 р. цей показник сягнув 107 млрд дол.

Концентрація банківського капіталу сприятиме лібералізації банківського регулювання, зміні юридичного статусу кооперативних банків, взаємодідачних кас та інших установ, приватизація банків в Іспанії, Італії та Франції тощо. Позитивними наслідками злиттів і поглинань стали економія річних витрат, загальне зростання прибутку на акції, підвищення рейтингу банківських установ. Великі банки отримали можливість знижувати операційні витрати за рахунок економії на масштабах, скорочення чисельності персоналу та ліквідації підрозділів, що дублюють один одного.

Із застосуванням євро рівень банківської консолідації досяг максимального значення. Банки Європейського валютного союзу об'єднують свої зусилля для подолання труднощів і негативних наслідків запровадження нової валюти. Так, 1999 р. став в історії розвитку банківського сектора Західної Європи роком консолідації. Злигга банківських установ відбулися в Іспанії, Італії, Франції, Великій Британії. Усього за останні 10 років у Європі відбулося 49 великих банківських злиттів, сума кожного з яких перевищила 1 млрд дол., 43 з них припали на період після 1993 р., зокрема 21 — на 1998–2000 рр. (табл. 2).

Лідером західноєвропейської банківської інтеграції є банківська установа Іспанії, а іспанська банківська система вважається найконсолідованішою в Європейському Союзі. Іспанія стала першою країною, яка завершила "консолідацію першого порядку" — на національному рівні.

Злиття в 1999 р. двох іспанських банків Banco Santander і Banco Central Hispano стало найуспішнішим в історії Європи. За перший рік свого функціонування прибуток нового банківського об'єднання BSCN зріс на 26 % і посів шосте місце в Європі за рівнем капіталізації.

Прикладом розвитку консолідаційних процесів серед другорядних іспанських банків є злиття каталонського комерційного банку Banco Sabadell

придбаним найбільшого іспанського опадного банку La Caixa одним з його підрозділів — регіональний каталонський банк Banco Nettuno. Неробиться, що сума угоди складатиме приблизно 568,5 млн дол. Ця операція дасть Banco Sabadell змогу наблизитися до третього за рейтингом банку країни — Banco Popular. Крім того, банк La Caixa отримає 15 % акцій Banco Sabadell за рахунок приросту капіталу.

Таким чином, Іспанія, на банківському ринку якої домінують два гігантських банки — BSCN і BBVA, стала першою країною Європейського Союзу, яка завершила початковий етап європейської банківської консолідації на національному рівні.

У банківській системі Італії в 1999 р. також відбувалися прискорена консолідація, результатом якої стали утворення чотирьох великих банківських груп Generali - Italia — Banca Commerciale Italiana; San Paolo IMI; Unicredit Italiano; Banca di Roma. Разом з ними за величезною банком Італії Monte dei Paschi di Siena вони володіють переважною часткою італійського фінансового ринку. Проте на цьому концентрація їх капіталу не зупиняється. Unicredit Italiano, Monte dei Paschi di Siena та Banca di Roma спрямовують свою увагу на шостий за розміром банк Італії — Banca Nazionale del Lavoro (BNL). Для кожного з

Таблиця 2

Найбільші банки Європи за розміром активів (дані на початок 2000 р.)

№ пор.	Банк	Країна	Активи, млрд дол.
1	Deutsche Bank	Німеччина	839,9
2	BNP Paribas	Франція	698,6
3	UBS	Швейцарія	610,8
4	HSBC Holdings	Велика Британія	566,5
5	HypoVereinsbank	Німеччина	503,2
6	ABN Amro	Нідерланди	457,9
7	Credit Suisse Group	Швейцарія	449,8
8	Societe Generale	Франція	406,5
9	Credit Agricole Group	Франція	401,7
10	Barclays Bank	Велика Британія	397,0
11	Dresdner Bank	Німеччина	396,9
12	Westdeutsche Landesbank Girozentrale	Німеччина	393,4
13	ING Bank	Нідерланди	349,6
14	Fortis Bank	Бельгія	326,1
15	National Westminster Bank	Велика Британія	285,5

вищезказаних банків придбання BNL означає створення нового банківського угруповання центрального південного регіону країни як протипа-ту північним об'єднанням — Banca Intesa та San Paolo-IMI. Однак проблема поглинання BNL по-лягає в тому, що показники його діяльності з 2000 р. були вищими, ніж у його конкурентів. Так, чистий прибуток банку становив 221 млн євро, що на 31,6 % вище, ніж у 1999 р., а відноданий показник Banca di Roma дорівнює 105 млн євро, що на 79,6 % нижче, ніж у минулому періоді.

Консолідаційні процеси відбуваються з не меншою активністю й на рівні середнього та малого банківського бізнесу Італії. Так, у 1999 р. відбу-лося злиття двох середніх регіональних коопера-тивних банків — Banca Popolare di Verona і Banca Popolare di Bergamo, внаслідок чого на північ Італії була створена шоста за обсягом банківська група з сукупними активами на суму 47 млрд євро. Інший італійський банк Banca Lombarda має намір купити 50,7 % акцій лівінського італійського бан-ку Banca Regionale Europea, результатом чого стане звичайного банківського угруповання з актива-ми в розмірі 24,3 млрд дол. США.

Незважаючи на беззаперечні успіхи європейсь-кої банківської консолідації, злиття банків і утво-рення нових конгломератів відбуваються не за-жди успішно, і наміри банкірів не завжди реалі-зуються. Неправим прикладом цього може бути невдачне об'єднання Deutsche Bank із Dresdner Bank, яке мало стати кроком до створення гло-бального банку та призвести до появи банківсь-кої структури з сумою активів понад 1,2 трлн дол. США, яка посіла б друге місце у світі. Планува-лося, що у злитті двох банків візьме участь най-більша німецька страхова компанія Allianz, яка во-лодіє 21,7 % акцій Dresdner Bank і 5 % акцій Deutsche Bank. Їй повинні були належати від 32 до 35 % акцій нової структури Bank 24, створеної об'єднанням роздрібного бізнесу Deutsche і Dresdner банків і виділенням його в новий само-стійний підрозділ, який мав займатися також елек-тронним бізнесом. Завдяки цьому Deutsche Bank отримував можливість зосередити свою увагу на обслуговуванні корпоративних клієнтів і гло-бальній інвестиційній банківській діяльності замість переповненого роздрібного бізнесу. При цьому відбулася б значна економія коштів внаслідок закриття 700 з більш ніж 3200 роздрібних відділень обох банків і звільнення біля 16 тис. службовців Deutsche Bank. Витрати на рахунок економії на масштабах мали скоротитися на

2,9 млрд євро в рік, а доходність акцій до 2003 р. підвищитися на 30 % [5].

Залишена угода не відбулася з декількох при-чин. Договори були укладені надто поспішно, без детального узгодження всіх важливих моментів злиття. Не було враховане співвідношення двох банків у структурі капіталу нового об'єднання та інші параметри. Однак вирішальним моментом у розірванні угоди стало визначення долі підрозді-лу Dresdner Bank — лондонського інвестиційного банку Dresdner Kleinwort Benson (DKWB). Deutsche Bank наполягав на його інтеграції до новоутворе-ної установи лише за умов збереження торговель-ної марки інвестиційного банку, але закритті при- цьому близької частини підрозділу і звільненні 95 % працівників. Через це, як DKWB — один з найприбутковіших підрозділів Dresdner Bank і з моменту проголошення злиття Deutsche — Dresdner десяти фінансових інститутів, серед яких Bank of America, Donaldson, Lehman Brothers, ви-явили бажання заллати за його купівлю суму близько 5 млрд дол. США, Dresdner Bank відмо-вився від злиття з Deutsche Bank.

Незважаючи на невдачне злиття двох вели-ких банків, рівень консолідації банківського сектору Німеччини є високим. На ринку правлять чотиріка кілецьких банків: Deutsche Bank, HypoVereinsbank, Dresdner Bank, Commerzbank. Після невдачої угоди Deutsche Bank не зачепив намірів стати глобальним банком. Чутливо реа-гуючи на зміну умов зовнішнього середовища, банк здійснює реорганізацію своїх управлінських і організаційних структур, розробляє нові види діяльності. У цьому його приклад може бути до-рочним для банків, що бажають вижити в нові євро. Так, у відповідь на падіння більшості попу-лярності приватних пенсійних фондів, трастів і електропної комерції, банк створив п'ять науко-во-дослідницьких департаментів, які вирішують пробле-ми, що стосуються новітніх корпорацій і органі-зацій, управління активами, загальних технологій і послуг, цінних паперів і роздрібних банківських послуг. Deutsche Bank розробив нову стратегію об'єднання корпоративних та інвестиційних опе-рацій, створення роздрібної мережі Deutsche Bank на фоні здійснення організаційної та адмініст-ративної реформи.

Решта з чотирьох провідних німецьких банків також продовжують розробляти та вдосконалю-вати свої стратегії розвитку. Так, другий за розмі-ром німецький банк HypoVereinsbank прагне на-бути статусу "європейського банку для регіонів"

через створення мережі з відносно невеликими банками ЄС і здійснення операцій по всьому не докредитованому провадженню послуг і групових альянсів.

Dresdner Bank після невдалого злиття зняв своє існування як універсальний банк і намагався стати "сфокусованим європейським консультативним банком", який також націлений на окремі регіони Європи. Commerzbank продовжує відстоювати свою незалежність, розраховуючи, однак, на партнерство з HSCH, Credit Lyonnais та Unicredito Italiano.

В інших країнах ЄС також стрімко розвивається консолідаційний процес в банківському секторі. У Франції Banque Nationale de Paris (BNP) поглинув Paribas, у Данії найкрупніший банк Danske Bank об'єднався з групою RealDanmark, у Великій Британії Bank of Scotland (BoS) і Royal Bank of Scotland (RBS) змагаються за контроль над National Westminster Bank (NatWest).

Отже, майже в усіх країнах ЄС завершуються консолідації банківського сектора на національному рівні. На першій другий етап банківської консолідації — транс'європейські злиття та поглинання. Після запровадження нової валюти в Європейському Союзі вже відбулися кілька подібних об'єднань, причому яким можуть бути приписані, другим банком світу за рівнем ринкової капіталізації — британським HSBC Holdings — французького Credit Commercial de France (CCF); поглинання фінсько-шведсько-данським банком Nordic Baltic Holding (NBH) другого за розміром норвезького банку, що перетворить його на першу в світі фінансову установу, яка здійснює операції на ринках усіх країн Північної Європи.

Провідні банки інших країн ЄВС — Італія, Іспанія, Бельгія, Австрія, Німеччина — також шукають собі партнерів за рубежом.

Незважаючи на численні складнощі і суперечки, що виникають по відношенню міждержавних банківських об'єднань, можна з певністю сказати, що цей процес стане логічним продовженням консолідації банківського капіталу країн ЄС на національному рівні та оптимальною реакцією на запровадження єдиної валюти євро. Учені прогнозують, що через деякий час у зоні євро домінуватимуть не більше ніж 5-10 великих банків, а загалом у всьому світі пануватимуть декілька дуже великих електронних банків "з багромом" і дрібних учасників ринку ланцюга між.



Література

1. *Германия после дня "Д"* // Банковская практика за рубежом. — 2000. — № 6.
2. *Европейские банки нуждаются в выработке новой стратегии* // Банковская практика за рубежом. — 2000. — № 6.
3. Курочкин Д. Что значит евро для европейских финансовых рынков и банковской систем // Евро. — 1999. — № 11.
4. *Рождение германского гиганта* // Банковская практика за рубежом. — 2000. — № 3.
5. Саркисян А. Слияния и банкротства банков: мировой опыт // МБ и МО. — 1998. — № 10.

ІНВЕСТИВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ У ТРАНСФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Науковий праці МАУП, 2007, вип. I, с. 184

Нині багато підприємств опинилися у скрутному фінансово-економічному становищі внаслідок рецесійного господарювання та неефективного менеджменту. Одним із найоптимальніших методів подолання фінансової кризи на підприємстві є залучення інвестицій.

У багатьох випадках західні інвестиції мають позитивні наслідки. Це насамперед збільшення кількості робочих місць і ВВП, зменшення собівартості продукції тощо. "Вливання" коштів у економіку підприємства може здійснюватися у вигляді закупки обладнання, нових технологій, товарних знаків чи воу хев. Дуже багато підприємств вижили з кризи завдяки особистим послугам зливанням але, на жаль, ефект від них тимчасовий.

За умов, що склалися в Україні, не слід приймати інвестицій в будь-якому вигляді, як "манну небесну". Країна перебуває у кризовому стані, тому не слід вірити в те, що прийдуть західні альтруїсти й дадуть кошти на підтримку чи санацію підприємств.

Інвестиції – це своєрідний "наркотик" для підприємств, адже разом із позитивними моментами вони містять істраху загрозі втрати самостійності. Наприклад, подібна ситуація нині поширюється на підприємствах харчової промисловості. Підприємства стають сирочинними працівниками, не здатними здійснювати власну політику. Дуже часто їх дії суперечать національним інтересам країни. Таким чином під час Другої світової війни компанія "Форд" окупувала значну кількість європейських заводів і почала диктувати свої умови на ринку.

Наша підприємницька еліта не розуміє простої істини: потрібні не гроші, а можливості для їх ефективного інвестування. Зараз на світовому ринку склалася цікава ситуація, коли грошей у світі набагато більше, ніж можливостей для їх ефективного використання. Наша країна не є дуже привабливою для нормального інвестора, бо існує реальна загроза невизнання вкладених коштів.

За відомим правилом, чим більший ризик, тим менші вкладення. Солідний інвестор розподіляє свої кошти за ступенем ризику, тому, на жаль, в Україну надходить незначна їх частина. Такий інвестор, розміщуючи гроші для отримання прибутку, може втрутатися у внутрішню політику підприємства чи країни в цілому. Це природно, бо всі хочуть знати, на що саме йдуть їхні кошти. Але існує проблема певної інтєрвенції, тому найоптимальнішим вихідом є залучення приватного капіталу.

На нашу думку, Україна має орієнтуватися саме на приватний капітал. Щодо будь-якого капіталу працюватиме на ринку тоді, коли буде захищеним, коли його ніхто не зможе конфіскувати й у нього буде можливість приєднуватися. До речі, російський капітал у цьому плані має велику перевагу: він адаптований до місцевих умов і може працювати до того моменту, коли з'являться дивізізовані умови гри.

Існує три основних фактори, що впливають на залучення приватного капіталу: прозорість, простота "правила гри" та передбачуваність результату. Прозорість робить неможливими "закулісні ігри". Якщо оголошується який-небудь конкурс або компанія здійснює емісію, то вся інформація (фінансова та умови продажу) має бути відкритою. Щодо простоти слід розуміти, що існує безліч інструкцій, у яких не вазомо розібратися навіть сотні юристів. Наразті, передбачуваність результату – не можливість для інвестора цілком прорахувувати ризики й управляти ними.

Урахувавши всі наведені фактори, можна зробити висновок, що підприємство відіграє дуже малу роль у поліпшенні інвестиційного клімату, який залежить від багатьох об'єктивних чинників. Значиміше, що нині нам не потрібні будь-які закордонні інвестиції, направлені в підприємства, бо таким чином ми хіба що тимчасово залатаємо дірку, проте можемо втратити контроль за стратегічно важливими підприємствами.

МАТРИЧНО-СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ КАК СРЕДСТВО ДИАГНОСТИКИ СЛОЖНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ ПРИ РЕШЕНИИ ЗАДАЧ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Науковий праць МАУП, 2001, вип. 1, с. 185-188

В настоящее время первоочередная задача украинской экономики — скорейший выход из затянувшегося глубокого экономического кризиса, усиленное преодоление которого возможно лишь при выполнении ряда обязательных условий:

- синхронного и согласованного осуществления антикризисных мероприятий во всех сферах и на всех уровнях управления экономикой и производством (от страны в целом, ее регионов, отдельных отраслей и территориально-производственных комплексов до крупных промышленно-финансовых групп, фирм, заводов, их структурных подразделений и проч.);

- широкого и повсеместного использования современной методологии и системного подхода при проведении антикризисных мероприятий.

Любая компонента украинской экономики представляет собой сложную социально-экономическую систему, которой присущи такие свойства:

- множественность и разнородность составляющих ее подсистем, блоков и других компонент, а также многуровневость и разветвленность структурной организации и функциональных связей всех этих компонент и их элементов;

- множественность и разнородность параметров состояния компонент и элементов системы, наличие между ними сложной сети многозвенных прямых, а также разветвленных и образующих замкнутые контуры обратных связей;

- наличие запоздалых реакций элементов и параметров системы на оказываемые на них воздействия и сложность логики, определяющей особенности их взаимодействия и происходящих с ними событий;

- изменчивость состава и свойств элементов системы и параметров их состояния, перемещаемость структур и видов связей между ними, величинность и случайный характер многих из этих связей;

- постепенное преобразование и эволюционные резкие изменения целевых установок и соответствующих им правил поведения и взаимодействия компонент и элементов системы.

Все эти свойства в разной мере присущи не только любой экономической системе в целом, но и многим ее отдельным структурно-функциональным блокам и подсистемам. Кроме того, для каждой экономической системы и ее структурных компонент характерно наличие множества информационных, производственных, экономических, личностных, корпоративных и прочих связей с другими подобными системами или их компонентами, а также подверженность их воздействию со стороны окружающей политической, социально-экономической и природной среды и со многообразных факторов как местного (локального и регионального), так и глобального (планетарного и космофизического) происхождения.

Следствием сложности экономических систем является необходимость не только иметь для обеспечения эффективного управления ими детальную информацию о строении, функционировании и взаимосвязях всех компонент и параметров этих систем и действующих на них внешних и внутренних факторов, но и располагать специальными методами и приемами учета этой системной сложности. Основная трудность при решении подобных задач — ограниченные возможности человеческого мозга, не позволяющие отдельному

высококвалифицированному специалисту или их группе таких специалистов озвучить единым мысленным образом присущее таким системам огромное количество составляющих их объектов и компонент, состояний и свойств этих объектов, особенностей их поведения, взаимодействия и взаимосвязи друг с другом. Дополнительными трудностями порождаются также предметно-целевой многоаспектностью и многоплановостью задач управления экономической системой. Это приводит к необходимости их решения как в каждом из существенных аспектов, так и в различных их сочетаниях в широком спектре различных предметных областей, каждой из которых свойственны свои специфические процессы самой разной природы (социальные, юридические, эколого-экономические, медико-демографические, производственно-технологические, политические и др.), трудно поддающиеся единообразному математическому описанию. В то же время все чисто системные особенности строения и функционирования любой требующей эффективного управления конкретной экономической системы (такие, как состав и структура образующих ее компонент, параметров их состояния, возможных связей между ними и др.) совершенно не зависят от предметной специфики ее подсистем и протекающих в них процессов, поэтому вполне могут быть формализованы и описаны на едином и понятном для специалистов различных предметных областей математическом языке. Общедоступной основой такого языка, созданного на базе общей теории систем, теории графов, теории матриц и математического анализа, являются наглядные граф-схемное и соответствующее ему матричное представление и аналитическое описание системы, взаимодействия и связей компонент экономической системы и характеризующих их состояние параметров [1; 3-5]. Такие граф-схемы, матрицы и описывающие представляемые ими связи простые уравнения — это своеобразная элементарная геометрия и алгебра сложных систем, существенно облегчающая описание и анализ реальных производственно-экономических объектов различного масштаба и сложности [2].

Для методологии анализа таких объектов при решении разнообразных задач антикризисного управления или, выходя то, что граф-схемными и матричными можно представлять не только их иерархическую структуру и определяемые ею организационные и параметрические внутренние и внешние связи системы, но и любые функциональные

и причинно-следственные связи внутри системы, между системами, а также между характеризующими их состоянием параметрами. При этом изначально достаточно ограничиться описанием только непосредственных взаимодействий и зависимостей между отдельными компонентами и параметрами системы, так как все важное для управления ею многосвязные опосредованные связи легко выявляются, описываются и выводятся в удобной для анализа и принятия управленческих решений форме на экран компьютера.

Диагностический анализ конкретных производственно-экономических систем может осуществляться на любом из важных для антикризисного управления или содержательном уровне: объектном, субъектном, событийном, процессном, параметрическом и др., а в случае необходимости — и для различных их комбинаций.

На объектном уровне основными компонентами системы считаются составляющие ее объекты и элементы, а функционирование системы рассматривается как движение потоков материальных или денежных масс, энергии, информации и прочих субстанций между ее компонентами.

На субъектном уровне в качестве компонент системы рассматриваются отдельные физические или юридические лица, а ее функционирование рассматривается как реализация их личностных, групповых, корпоративных, организационно-правовых, юридических и прочих отношений, а также регламентирующих поведение этих лиц правил, традиций, мотиваций и др.

На событийном и процессном уровнях основными компонентами сложной системы являются различные события и процессы (комплексы событий), а ее функционирование рассматривается как последовательность реализации этих событий и процессов во времени и пространстве.

На параметрическом уровне объектами диагностического анализа системы считаются параметры состояния составляющих ее компонент и их элементов, а ее функционирование рассматривается как требующее оптимального управления, направленного изменения или существенного преобразования динамики этих параметров во времени и пространстве.

Независимо от уровня, на котором планируются меры по антикризисному управлению любой производственно-экономической системой, для правильной постановки и эффективного решения конкретных задач такого управления необходимо использовать основанную на совре-

менном системном подходе единую методологию и единые для систем разной природы средства их формализованного описания и системного анализа.

В обоих случаях эти методологии сводятся к следующему.

1. Для подлежащей реорганизации (автоматизированному управлению) производственно-экономической системы четко формулируются задачи и цели реорганизации, выбираются критерии и меры достижения этих целей и устанавливаются определяемые ими временные рамки, масштабы и степень детализации рассматриваемой системы.

2. Исходя из поставленных задач и целей управления системой выбираются и документально фиксируются сама исследуемая система и непосредственно взаимодействующие с ней внешние системы, общая для всех этих систем окружающая среда (чаще всего природная), в границах и во взаимодействии с которой они функционируют, а также единая, охватывающая их общая надсистема, которая включает их и себя как свои компоненты (подсистемы).

3. Исследуемая и взаимодействующая с ней внешние системы расчленяются (исходя из поставленных целей) на составляющие их подсистемы разных иерархических уровней, вплоть до выделяемых далее блоков и элементов, и выбираются все необходимые для решения поставленной задачи параметры их состояния.

4. Для всех выделенных систем, их компонентов и параметров состояния определяются и документально фиксируются все обусловленные целями исследования межсистемные, внутрисистемные (межкомпонентные) и межпараметрические непосредственные связи и взаимодействия, которые описываются или только в виде простой констатации их наличия, или (в зависимости от целей исследования и степени изученности выделенных систем) более детально — с указанием знаков и коэффициентов связей, количественных записываний, вероятности реализации и др. Фиксирование только непосредственных связей и взаимодействий существенным образом упрощает работу по начальному описанию любой системы, так как все опосредованные воздействия и связи, которые порождаются ими, могут быть легко определены компьютерными средствами на последующих этапах исследования.

5. На основании данных предыдущих пунктов и в границах выделенной общей надсистемы строятся детализированные блок-схемы взаимодей-

ствия последующих систем и граф-схемы связей характеризующих их состояние параметров с указанием на них символических имен блоков и параметров и основных характеристик соединяющих их стрелок-связей.

6. Построенные блок-схемы и графы связей между компонентами анализируемых систем и параметрами их состояния представляются в виде однозначно соответствующих им матрицы связи, которые являются основой для дальнейшего детального компьютерного анализа этих систем, выработки конкретных рекомендаций по их реорганизации, оптимизации их функционирования или выбора стратегии и методов эффективного антикризисного управления ими.

Следует отметить, что использование упомянутых в п. 6 средств матрично-структурного анализа сложных систем дает возможность:

- получить наглядное, легко интерпретируемое и поддающееся компьютерной обработке представление состава, структуры и взаимодействия компонент любой экономической системы, взаимосвязей характеризующих их состояние параметров и логической связи всех происходящих с этими компонентами и параметрами их состояния событий;

- обеспечивать открытость описания экономической системы и его дополняемость с учетом ее взаимодействия и связи с другими аналогичными системами и окружающей средой;

- осуществлять автономный диагностический анализ и моделирование отдельных подсистем и блоков экономической системы, специализацию соответствующих предметных областей, а также исследующую стижку и объяснение отдельных моделей в единую общую модель с полным учетом всех связей между их компонентами и параметрами состояния;

- обеспечить произвольное агрегирование (объединение) и деагрегирование (декомпозиция) компонент и параметров экономической системы и взаимодействующих с ней других систем, их согласованное рассмотрение в разных предметно-временных масштабах и различных смысловых (территориальном, отраслевом и др.) аспектах;

- осуществлять на базе выявленных связей полный структурный анализ взаимодействий компонент системы и взаимосвязей всех ее параметров, а также построение математических моделей этих взаимодействий и связей с учетом присущих им запаздываний;

* моделировать и прогнозировать возможное поведение экономической системы при ее взаимодействии при оказании на нее различных управляющих или возмущающих воздействий;

* оперативно выявлять и анализировать для любых компонент и параметров экономической системы все многообразие ценочек их опосредованных связей и зависимостей по известным непосредственным связям между ними, что существенно сокращает объем работ по первоначальному описанию ее функционирования и способствует выявлению всех внутри- и межсистемных контуров обратной связи, определяющих многие важные особенности поведения системы. В частности, действием таких контуров легко объясняется появление в крупных экономических системах долгопериодных циклических колебаний (длинных волн) ряда их важных показателей, а также кажущееся внезапным возникновение таких ситуаций, как безудержный рост цен (гиперинфляция), безработица и недовольство населения, которые при достижении определенных критических уровней могут привести к социальному взрыву, нарастанию неустойчивости и разрушению вносимой в этом политической системы.

В заключение отметим, что практическая реализация системного подхода и компьютерного моделирования конкретных производственно-эконо-

мических систем при решении задач антикризисного управления ими может быть легко осуществлена на любом современном ПК средствами программного пакета EXCEL, а в особо сложных случаях — совместимыми с EXCEL математическими пакетами Method и Matlab.



Литература

1. Берг К. Теория графов и ее применения. — М.: Изд-во иностр. лит., 1962.
2. Ворончук М. М. Математичні основи матрично-структурного аналізу та прогнозу функціонування складних еколого-економічних систем // Фундаментальні соціально-економічні проблеми: Матеріали наук.-метод. конф. за результатами конкурсних досліджень ДФФД. — К.: РБПС України НАНУ, 1999.
3. Месаревич М., Такихиро Д. Общая теория систем и ее математические основы. — М.: Мир, 1978.
4. Форрестер Дж. Основы кибернетики предприятия. — М.: Прогресс, 1978.
5. Шатилин Л. Г. Структурные матрицы и их применение для исследования систем. — М.: Машиностроение, 1991.

М. И. ФІДУЛОВА, д-р экон. наук, проф.

(Международная Академия управления персоналом, г. Киев)

И. В. СІРЕНКО, аспирант

(Украинский государственный морской технический университет, г. Николаев)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫМИ ПОТОКАМИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Науковий праці МАУП, 2001, кн. I, с. 189–191

Состояние существующей системы обработки информации

В настоящее время предприятия сталкиваются с серьезными финансовыми проблемами и жесткой конкуренцией со стороны западных и отечественных производителей. Имея ограниченные ресурсы, они должны действовать быстро и эффективно, проникать на мировые рынки, использовать новые технологии, совершенствовать организационную структуру, товарные, финансовые и информационные потоки, внутренний и внешний документооборот. Переход от планового ведения хозяйства к рыночному требует иного подхода к построению и применению компьютеризированных систем поддержки принятия управленческих решений (КСПНР).

Существующая КСПНР в основном выполняет функции автоматизации трудоемких, рутинных вычислительных и информационных процессов. Сегодня ее основные задачи являются ведение нормативно-справочной базы данных, конструкторско-технологическая подготовка производства, планирование производственных и материальных ресурсов, учет движения персонала, бухгалтерский и финансовый учет.

С применением вычислительной техники (ВТ) на машиностроительном предприятии сейчас обрабатывается порядка 350 тысяч первичных документов, большая часть которых на входе и выходе имеет бумажную форму (или форму копий бумажных документов). По оценкам компаний "DELPHI" и "Coopers & Lybrand", приходится тратить в среднем 10 копий каждого бумажного документа, 7,5–15 % всех бумажных документов теряется, и работники тратят до 30 % своего времени на их поиск. По-

этому в настоящее время на предприятии необходимо вести разработку системы обработки информации в электронном виде. При этом работы разделяют по таким направлениям:

- обеспечение стабильного функционирования систем обработки информации;
- развитие базы данных и выпуск нормативно-технологических документов;
- разработка и внедрение новых задач с применением ВТ;
- освоение новых аппаратных и программных средств ВТ, развитие компьютерной сети;
- модификация существующих задач в связи с изменениями законодательства и экономической ситуации.

Проблемы дальнейшего развития информационной технологии.

Необходимость создания единого информационного пространства

Украинские машиностроительные предприятия столкнулись с тем, что существующая КСПНР перестала удовлетворять требованиям, предъявляемым к современным бизнес-системам. И дело не в качестве программирования или мощности средств ВТ, а в изменении точки зрения на основные функции автоматизированных систем, а также в том, что технология проектирования таких систем устарела.

Сейчас должны доминировать такие факторы:

- динамичность всех процессов управления;
- многовариантность решений, необходимость выбора наиболее рационального (экономичного) варианта;

- необходимость строжайшей экономии материальных и финансовых ресурсов и в связи с этим и ведение учета затрат в режиме реального времени. При этом акцент смещается от трудовых затрат к материальным, поскольку доля заработной платы в цене изделия составляет 7–8 %, а материальных затрат — около 60 %;

- выполнение новых задач, связанных с технологией ресурсов, например ведение базы данных (БД) с взаимозаменяемыми узлами и деталями в технологическом оборудовании для поддержания его активной части в работоспособном состоянии.

Отсюда следуют отличительные черты новых разработок:

- ориентация на создание и применение распределенных процессов формирования вариантов решений для руководства предприятия;

- информационная преемственность с БД и файловыми системами "старой" КСЦПУР;

- обеспечение достоверности и целостности данных при информационном обмене как внутри предприятия, так и при выходе на внешних пользователей;

- легкость стыковки с другими информационными системами;

- обеспечение высокого уровня надежности при круглосуточной ежедневной работе;

- возможность распределения функций между серверами и рабочими станциями.

Основная причина, по которой необходима перестройка КСЦПУР, — недостаточная интегрированность выполняемых функций.

Анализ существующей КСЦПУР показал, что кардинальных доработок требует подсистема бухгалтерии. Важнее всего то, что стандартная с точки зрения бухгалтерия информационная система и обрабатываемая ею информация недостаточны для целей управления. Эта информация не содержит, например, подробных оперативных сведений о затратах центрах (подразделениях) и затратных объектах (видах продукции) за произвольные промежутки времени, которые дают возможность осуществить необходимый анализ и вырабатывать меры по снижению расходов с помощью методологического аппарата управленческого учета. Наличие такой информации — одно из необходимых условий эффективного функционирования предприятия (особенно это касается логистической подсистемы) через снижение издержек, являющихся одним из основных ресурсов повышения прибыли.

Внедрение управления на основе полного сопоставления издержек с процессами и продукцией —

наиболее перспективное направление реорганизации деятельности предприятия. Поэтому экономический аспект управления и обеспечения руководства необходимой для принятия решений информацией в режиме реального времени должны стать основными принципами построения информационной системы предприятия.

Кроме того, необходима тесная интеграция экономических задач — планирования, бухгалтерского учета, финансового управления, а также снабженческого, сбытового и производственного комплексов.

Автоматизация производства невозможна без контроля за изменением состояния изделия в процессе проектирования и изготовления — от заготовки до готового продукта.

Решение задач оперативного управления производством должно осуществляться в рамках единой системы документооборота предприятия. При этом документ можно рассматривать как объект, обладающий рядом специфических свойств:

- несколькими одинаковыми изделиями может соответствовать один документ;

- одному изделию может соответствовать группа документов;

- документ может быть связан не только с изделием, но и с процессом его обработки.

В настоящее время решение поставленных задач осуществляется на основе создания комплексной системы автоматизированного проектирования и технологической подготовки производства. При этом используются комплексы АРМ-конструктора (технолога) на базе ИВМ и графических рабочих станций, различные разновидности САМ-, САД- и САД/САМ-систем. Основная проблема заключается в невозможности использования одной системы автоматизации проектирования и сложности взаимодействия различных систем на основе независимого программного продукта из-за необходимости параллельного обращения электронных и бумажных документов, что может привести к существенным расхождениям данных из-за замедленности реакции системы на изменение электронной информации.

Выбор программного обеспечения информационной системы предприятия

Развитие систем управления предприятием должно происходить с учетом особенностей производства и сопровождения продукции, мировых тенденций и требований в рассматриваемой области сложнейшего финансово-экономического

положения. При этом возникает вопрос: приобрести готовую систему или продолжать разрабатывать ее самостоятельно? Сейчас на рынке программного обеспечения имеются такие системы управления:

- * локальные: 1С, БЕСТ, "Многек", "Инфо-софт", "Турбо-бухгалтер";
- * малые интегрированные: "Галактика", Concorde XAL, Exiat, San System;
- * средние интегрированные: JD Edwards, SyteLine;
- * крупные интегрированные: R/3, Trigon-Vaia, Oracle Co-operative Applications.

При выборе следует учитывать такие моменты.

Достоинства крупных зарубежных программных комплексов — в автоматизации всех информационных процессов предприятия, функциональной полноте, надежности и повышении эффективности, использовании современных методик и систем показателей, соответствии международным стандартам управления и отчетности. Их недостатки — жесткость и необходимость перестройки производственных и экономических процессов предприятия под требования системы, игнорирование индивидуальных требований клиентов, большое количество настраиваемых параметров, отсутствие полноценного опыта внедрения на крупных промышленных предприятиях. Ужесточилась высокая стоимость, в которую входит плата за услуги консалтинговых фирм (стоимость такой системы для предприятия может составить 1,5–4 млн дол.), постоянная зависимость от разработчика (ежегодная абонента составляет до 20 % суммы контракта), длительные сроки внедрения (полная реализация системы может занять несколько лет).

Достоинства отечественных программных продуктов — стоимость на порядок ниже, чем у зарубежных комплексов, а также большая адаптируемость к требованиям украинского законодательства. Недостатками являются невысокие ка-

чество и надежность, ограниченность отдельными задачами небольших предприятий. В них не используется серьезные и надежные СУБД. Нет достаточного опыта внедрения и эксплуатации таких систем с большим количеством АРМ, обеспечивающих высокую надежность решения задач и малое время реакции.

В связи с очевидными выше недостатками можно сделать вывод о нецелесообразности для большинства предприятий закупки крупных импортных систем.

Новые бизнес-процессы требуют применения более современных информационных и компьютерных технологий. Одним из решений может быть переход на архитектуру "клиент-сервер". Преимущества такой системы заключаются в следующем:

- * не требуются единовременные крупные финансовые вложения, как для систем с центральным процессором и терминалами;
- * мощность системы "клиент-сервер" можно наращивать постепенно;
- * пользователи такой системы имеют большую свободу выбора платформы;
- * технологии "клиент-сервер" присущи большая гибкость и производительность при построении многоуровневых информационных систем.

Для эффективного использования центрального вычислительного комплекса необходимо организовать доступ к базам данных майнфрейма из сети ПЭВМ.

В заключение отметим, что здесь обозначены только основные моменты, которые необходимо учитывать при эффективном преобразовании КСПП/УР. Уже сейчас информационные технологии формируют рубеж между технологически развитыми и развивающимися странами, поэтому необходимо направить все имеющиеся ресурсы на быстрое развитие и использование информационных технологий.

МЕТОДЫ И МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Научный журнал МАУП, 2001, вып. 1, с. 192–194

Управленческое планирование имеет свою историю и определенные перспективы развития. По определению Б. Карлофа, понятие стратегии взято из военного лексикона, где оно означает планирование и проведение в жизнь политики страны или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств. Это определение характеризует применение широких долгосрочных методов и подходов. В настоящее время специалисты отмечают, что наиболее простым и эффективным практическим методом стратегического планирования является логико-интуитивный. Но самый большой его недостаток — невозможность формализации в виде алгоритма, не позволяющая описать зависимость результата от навыков человека, что вносит свою специфику в процесс обучения стратегии.

Сегодня задача точного математического решения стратегических проблем осложнена отсутствием полной информации о влиянии многих факторов. Однако предлагаемый метод представления объекта стратегического планирования в виде модели дает возможность уже на первом этапе проанализировать возможные функциональные зависимости. Для этого необходимо выделить среду и систему, на которые направлено стратегическое планирование. Внешняя среда — экономика бесконечна, и для достижения какой-либо цели необходимо выделить на нее объект. В систему из бесконечной среды выделяют все те и только те элементы, которые необходимы и достаточны для функционирования системы, обеспечивающего достижение ее целей. Цель очень важна, так как именно она определяет принципы, по которым строится объект (организация). Правильное установление цели облегчает определение круга задач, что, в свою очередь, приводит на способы определения процессов и решения поставленных задач. Постановка цели — сложный процесс, имеющий стратегическую направленность.

Цели должны быть конкретными и измеримыми, ориентированными во времени, достижимыми.

Они бывают финансовыми, экономическими, технологическими, политическими, социальными. Перед коммерческой организацией чаще всего ставят такие цели: максимизация прибыли, минимизация убытков, конкурентные преимущества (деловая стратегия), захват и расширение рынков сбыта и поставщиков, улучшение качества продукции и условий работы персонала, удовлетворение запросов потребителей. Для любой развивающейся организации важна также стратегия развития масштабов ее деятельности. Любая стратегия зависит от общих и конкретных целей организации (рис. 1). Прямая граница функции (точка c) соответствует моменту окончания действий стратегии (в том случае, когда глобальная цель состоит в достижении определенного количества повторов).

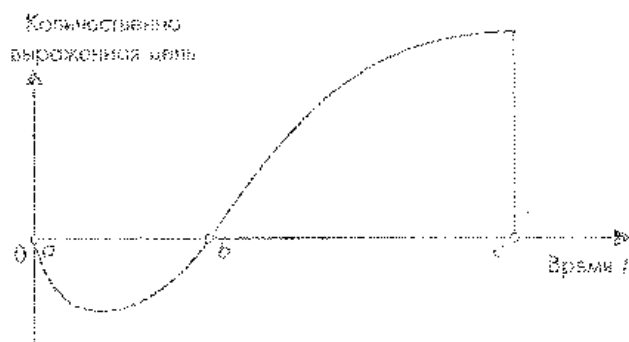


Рис. 1. Функция стратегии

Введем некоторые понятия возможных состояний (моделей) стратегической функции.

Относительно улучшения — это обратимый, стратегический процесс, который является классическим примером поведения объекта с возможными неудачами или убытками. Выявляет, что только пренебрегая второстепенными целями, можно

достичь глобальной цели. Такое поведение объекта в менеджменте и в основном деле называется тактикой.

Абсолютные улучшения — процесс, не связанный со стратегией. Он является следствием неадекватных действий организации по отношению к ее внешней среде и другим факторам. Этот процесс необратим, положительных последствий в перспективе он не имеет. Это обыкновенные убытки, которые организация несет до тех пор, пока функция отрицательна (на отрезке $[a, b]$).

Отрицательный знак показателя "исход" может указывать на условие со достижения, а может быть абсолютно не связанной с ней и обозначать чистое ухудшение (так, на рис. 1 не видно, будут улучшения в дальнейшем прибыльными для организации или нет). Отрицательный показатель на каком-либо признаку всегда должен быть меньше его положительного эффекта, т. е. интеграл времени действия стратегии должен быть строго положительным:

$$\int_a^b f(x)dt > 0.$$

На практике указанный интеграл приравнивают к определенному числу, т. е. выполняемому плану, с целью найти нужную стратегию. Для конкретизации расчетов можно составить системы уравнений, содержащие кроме функции стратегических возможные ее ограничения.

Рассмотренный вариант относится к задачам в условиях определенности. В реальности же существует множество факторов влияния на эту функцию, которое в математике называется условием неопределенности. Возьмем наиболее распространенную стратегию — максимизацию прибыли и рассмотрим возможные тактики ее достижения (рис. 2).

Прибыль часто зависит от затрат. Последние возмещаются полностью или частично либо вообще не возмещаются, т. е. составляют убытки для организации. Стратегические убытки и бухгалтерские затраты — не тождественные, но сходные понятия. Прибыль как баланс доходов и расходов за отчетный период считают конечным результатом финансовой деятельности организации. Стратегические относительные убытки имеют определенный временной лаг и могут быть растянуты на длительный период. Стратегические убытки могут относиться к сфере стимулирования потребителей, спекуляторов или к методам рекламы и должны дать положительный эффект (возмещение вложений). Стратегические улучшения могут проявляться не только в убытках, но и в бездействии (на рынке). Они отражаются на

прибыли. Прибыль в дальнейшем может стать условием для достижения глобальных целей организации.

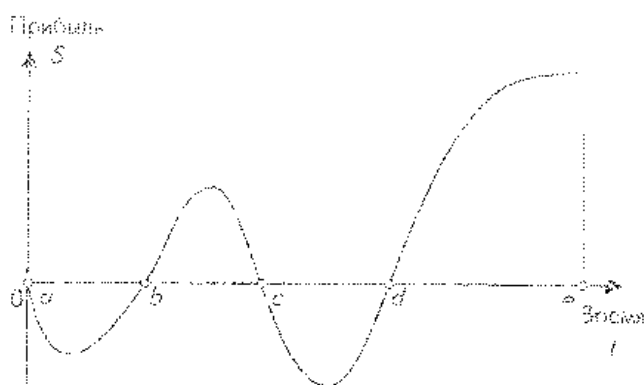


Рис. 2. Тактика (реализация стратегии)

Зависимость совокупной прибыли от относительных убытков может выражаться любой функцией. Назовем ее эффективностью персональная стратегия. Очевидно, что в случае функциональной зависимости вида $F(x) = 0$ или $F(y) = 0$ влияние убытков на прибыль отсутствует. Координатные оси являются графиками деятельности без применения стратегии и влияния фактора времени.

Для построения реальной стратегической функции, где целью является прибыль, необходимо знать остальные факторы влияния (кроме фактора времени). Так, патентный на фирме "Дженерал Электрик" проект "Воздействие рыночных стратегий на прибыль" охватил свыше 200 фирм, занимающихся более чем 1500 направлениями по производству товаров и услуг. Было установлено свыше 30 факторов, оказывающих предполагаемое влияние на прибыль, т. е. была получена информация для системного анализа и выведения аналитических и статистических зависимостей, определения вида функции. Существует множество методов факторного анализа, применение которых позволяет получить оценку среды организации, влияющей на стратегию.

Математическое описание усложняется, когда у организации появляется несколько стратегических целей, более того — когда исполнимость задач изменяется в процессе реализации некоторых из них. Если цель не одна, функции стратегии перестают быть двухмерными: n -мерной задается $(n+1)$ -мерное пространство, потому что все цели i -варианты, т. е. зависят от времени. Количественное выражение функций любой сложной стратегии можно найти взятием определенного интеграла на отрезке $[a, c]$.

Если считать одной из целей организации ее устойчивое существование, то необходимо исследовать механизм, который на разных этапах создает условия для дальнейшего развития организации.

Существует несколько вариантов развития организации: ограниченный рост, развитие и рост, сокращение, сочетание предыдущих.

Развитие организации может характеризоваться скоростью роста и темпами изменения сферы деятельности (изменением ее детерминации).

Модель стратегии заложена и в развитии системы биологического организма. Стратегический устойчивый и биологии и стратегии имеет перво-степенный характер. Она описывается с помощью понятия гомеостазиса, которое включает в себя также целый ряд особенностей процессов развития отдельных организмов, сообществ, общественных групп и т. д. Такая устойчивость не означает отсутствия роста, скорее наоборот. Гомеостазис — это стратегическое развитие, где зачастую в качестве структурной единицы выступает модуляция, а не особь. Под «границей гомеостазиса» понимают область, за которой существование организма невозможно. Стремление к гомеостатическому равновесию — это естественное стремление организма к изменению своего состояния, параметров и характеристик, позволяющему находиться возможно дальше от границы гомеостазиса. Такая модель существования наиболее приемлема для стратегии развития организации, так как она самая гармоничная и прогнозируемая на протяжении максимально длительного периода существования.

Исходя из принципов биологического системного равновесия можно предложить модель, которая позволяет использовать алгоритмический подход к функционированию стратегической устойчивости [1]. В кибернетике существует понятие «рекурсия», означающее такую организацию сложной системы, при которой выделяется некоторый набор базовых подсистем; система в процессе функционирования способна создавать неограниченное количество копий базовых систем, осуществлять их взаимодействие и уничтожать их; ее функционирование состоит из функционирования базовых подсистем и их активных копий, при выводе копии допускается ее изменение, определяемое ситуацией в момент вы-

хода. Рекурсия — это определение части целого через целое.

Копией при этом является дочерняя организация (внутреннее структурное подразделение), которая хотя и схожа с материнской, но существует самостоятельно, с определенной долей независимости. Под копией можно понимать и ряд деятельности. Такой общий подход можно использовать тогда, когда целью является устойчивое развитие.

Объективно существуют законы природы, которые оказывают влияние на стратегию или дают представления об основных принципах функционирования системы, понимаемой как объект, связанный с внешней средой. Даже при отсутствии корреляции происходят процессы, схожие для многих систем, в том числе экономических. На любом из этапов процесса стратегического планирования нужно использовать фундаментальные принципы. В физике таковыми являются законы сохранения массы, импульса и подобия, в биологических науках — прежде всего балансовые соотношения.



Литература

1. Анисимов А. В. Информатика. Творчество. Рекурсия. — К.: Наук. думка, 1988.
2. Баканов М. И., Щербаков А. Д. Теория экономического анализа: Учебник. — 3-е изд., перераб. — М.: Финансы и статистика, 1994.
3. Балорук О., Рогач В. О концепции стратегического менеджмента // Экономика Украины. — 1992. — № 1. — С. 35-42.
4. Вершинин О. Е. Компьютер для менеджера. — М.: Высш. шк., 1990.
5. Давыдов стратегия: Пер. с англ. — Уфа: Акад. менеджмента; М.: Экономика, 1993.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. — Новосибирск: Наука, 1992.
7. Масков М., Альберт М., Хедсунд Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело ЛТД, 1994.
8. Хазин А. М. О возможном и невозможном в науке, или где границы моделирования интеллекта. — М.: Наука, 1986.

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КАК МЕТОД АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Научный журнал МАУП, 2001, вып. 1, с. 195-197

В рамках разрабатываемой управленческой концепции украинской модели реформирования общества особое значение приобретают реорганизация и экономическое развитие сферы материального производства. Антикризисное управление в промышленности направлено сегодня прежде всего на то, чтобы не допустить разрушения всей системы, находящейся в кризисной экономической ситуации.

Новые рыночные условия требуют от современного управления новых методов и приемов практического менеджмента. Даже самые закоренелые скептики сферы директората пришли к выводу, что государство уже не придет на помощь, и предприятия не смогут выжить, не изменив традиционных форм хозяйствования. Особую актуальность в связи с этим приобретает проблема структурной перестройки (реструктуризации) отечественных предприятий и овладения менеджерами организационными приемами ее реализации.

Реструктуризацию в Украине нельзя рассматривать как таинственный дорогостоящий процесс, предполагающий обязательное вмешательство и доплату государства или иностранных инвесторов-бизнесменов. Большинство отечественных предприятий приходится надеяться только на себя. Более того, украинские предприятия вполне могут сами спланировать и осуществлять этот процесс.

Множество положительных примеров экономического оздоровления современных предприятий показывает, что выполняемая реструктуризация должна стать основным фактором перестройки управления предприятием в целях его дальнейшего и стабильного развития. В этом смысле реструктуризация как один из методов антикризисного управления организацией — это комплекс мер чрезвычайного характера, который способствует выживанию предприятия в условиях экономического кризиса, поддержанию его стабильного конкурентоспособного положения на рынке, а также стратегическому развитию фирмы независимо от

того, какие причины (внешние или внутренние) обусловили принятие антикризисных мер.

Применительно к предотвращению реструктуризации предусматривает не просто изыскания, а кардинальную перестройку всей стратегии (то есть стратегии всей отрасли) в сфере производства, финансирования, инвестирования, занятости, подбора и расстановки кадров. Методика и инструментарий процесса реструктуризации дают возможность последовательно, поэтапно создавать рыночную модель организационного управления предприятием.

Общий процесс проведения реструктуризации предприятия можно представить в виде четырех блоков (рисунков).

Согласно рекомендациям отечественных специалистов, на первом этапе осуществляется полная внутренняя диагностика хозяйствующего субъекта¹. Управление и контроль распадаются желаемых и реальных результатов деятельности предприятия являются в данном случае «ключом» к активному управлению бизнесом.

Теоретически и практики мирового менеджмента рассматривают две взаимосвязанные формы реструктуризации: оперативную и стратегическую. Часто изменения на наших предприятиях ограничиваются в основном осуществлением только оперативного реструктурирования в течение 3-4 месяцев в рамках старых структур производства и управления.

Исходной точкой увеличения рентабельности производства является принятие конструктивных мер по снижению всех видов затрат и быстрому увеличению сбыта и товарооборота. Наибольшее сокращение статьи затрат при этом — материальные, затраты на персонал и так называемые прочие. Объективное положение дел на наших предприятиях таково, что руководители различ-

¹ Принцип Агентства по вопросам предотвращения банкротств предприятий и организаций «Об утверждении методики проведения углубленного анализа финансово-хозяйственного состояния предприятий и организаций» № 51 от 27.09.97.

ных уровней управления в большинстве случаев не стремятся к жесткой экономии расходов и снижению затрат. Такие производственные отношения, унаследованные украинским менеджментом от старой плановой системы, являются серьезным "тормозом" для перестроившихся процессов на современных предприятиях.

Снижение затрат само по себе не обеспечивает реализацию цели оперативного реструктурирования в полном объеме, если параллельно с ним не осуществляются мероприятия по увеличению сбыта. Практика современного хозяйствования показывает, что на украинских предприятиях по-прежнему преобладает производственный подход к управлению.

Чтобы антикризисное управление в рыночных условиях было эффективным, необходимо реализовать общую концепцию маркетинга на предприятии. Смена акцентов менеджмента в сторону рыночного управления определяет изменение всей организационной структуры фирмы с выделением ведущих отделов и изменением их основных функций, создание новых систем работы с потребителями, определение каналов сбыта и продвижения товаров на рынок.

Обеспечение ликвидности предприятия предполагает тщательный анализ основного и оборот-

ного капиталов. Задача оперативного реструктурирования в данном случае состоит в избавлении от излишних, не повышающих эффективность производственного процесса, основных и оборотных средств предприятия. Экономическое обоснование мероприятий по обеспечению ликвидности заключается в том, что оба фактора влияют на себестоимость выпускаемой продукции, реальная рыночная цена которой и положительная динамика объема продаж обеспечивает стабильность предприятия на рынке.

Таким образом, комплекс мероприятий оперативной реструктуризации — это действенное средство решения внутренних проблем предприятия, способствующее его выходу из кризисной ситуации, вызванной и стабильному росту в условиях рынка.

Несмотря на то, что в процессе реализации намеченных оперативных внутренних преобразований менеджеры решают две жизненно важные задачи (увеличение рентабельности производства и улучшение результатов деятельности, а также преобразование неликвидного предприятия в ликвидное, эффективно работающее), без стратегической программы преобразований и развития реструктуризация все же не принесет желаемого результата, так как предприятие неизбежно снова



Схема общего процесса реструктуризации предприятия

вошли в число глубокого кризиса. Поэтому на втором этапе процесса реструктуризации исполнители осуществляют работу, связанную не с количественными, а с качественными понятиями: "цели", "цели и стратегии", "модель бизнеса" и др., определенными предложенной схемой.

Долгосрочную конкурентоспособность на этом этапе призвана обеспечить стратегическая реструктуризация как составная часть стратегического менеджмента предприятия. Сейчас, чтобы выжить в украинском бизнесе, мы должны понять, куда идти и каким образом. Для этого в рамках стратегического реструктурирования опыт практического менеджмента предусматривает определение стратегической цели предприятия, разработку стратегической концепции его развития, выбор направлений и инструментов осуществления поставленной цели. Начало стратегического реструктурирования — это одновременно продолжение и углубление анализа рынка. Оно состоит в оценке конкурентной позиции предприятия в различных сферах его деятельности и по различным продуктам. Конкурентные преимущества любого предприятия можно определить как его высокую конкурентность в какой-либо области. Такая "индивидуальность" предоставляет предприятию наилучшие возможности в продолжении конкуренции, привлечении потребителей и сохранении их приверженности товарам фирмы.

При реализации механизма стратегического реструктурирования важным моментом является требование адекватности организационной структуры предприятия его целям. Будет ли организационная структура построена на основе бизнес-единиц или функциональных областей деятельности, каковы их функциональные характеристики — все это должен определить штаб реструктуризации, рассмотрев различные варианты организационных структур.

Усиление полномочий в организационной структуре компаний существенно меняет ориентиры и акценты в управлении их персоналом. Еще недавно управление персоналом на предприятиях и в компаниях строилось по принципу вертикали, однако ужесточение конкуренции на мировых рынках и ускорение научно-технического прогресса заставили менеджеров перейти к плоским организационным построениям. Оказалось, что управление по горизонтали намного эффективнее, чем по вертикали.

Проведение стратегического реструктурирования, таким образом, состоит в оценке конкурентной позиции предприятия. Конструктивным итогом стратегической фазы преобразований на предприятии является достижение им конкурентоспо-

собности и поддержание ее в течение продолжительного времени.

Разработка стратегии и программы действий по реструктурированию означает переход от реактивной формы управления — принятия управленческих решений как реакции на текущие проблемы — к управлению на основе анализа и прогнозов.

Самая совершенная стратегия сама по себе ничего не стоит, если не принесет конечных результатов. Таким результатом в данном случае является следующий этап — разработка конкретной программы реструктуризации, которая практически представляется как комплекс планов или проектов по каждому жизненно важному для предприятия направлению: производству, финансам, маркетингу, научно-исследовательским разработкам, персоналу и, наконец, общему менеджменту. Далее определяются системы управления, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Речь идет, например, о современных стратегическом планировании, управлении финансами (финансовому контролю), управлении человеческими ресурсами (квалиметрической оценке труда и системе материального вознаграждения и стимулирования), подбора, расстановке и обучении кадров, высшем менеджменте и т. д.

Внедрение этой программы — следующий шаг общего процесса структурных преобразований. Оно зависит от подготовленности и слаженности работы всей команды по реструктуризации от рабочего до высшего руководителя. И наконец, следуя классической схеме менеджмента, процесс преобразований предполагает контроль и эффективное реагирование на возникающие проблемы, постоянную сверку и регулирование изменений в соответствии с генеральной линией намеченной стратегии.

Таким образом, нетрудно заметить, что при последовательной реализации процесса реструктуризации предприятие переживает почти полную структурную и организационную реорганизацию. Практический опыт показывает, что в Украине процесс преобразований происходит в двух взаимосвязанных направлениях: реконструкция производственных мощностей или перепрофилирование производства и переходе на прогрессивную организационную систему управления — стратегический менеджмент.

Подводя итог сказанному, можно отметить, что механизм реструктуризации — это всесторонний и последовательный процесс превращения кризисного, "больного" предприятия в здоровое, конкурентоспособное, представляющий современный метод антикризисного менеджмента предприятия.

РОЛЬ МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Науковий вісник МАУП, 2001, вип. 1, с. 198-199

Ришкова трансформація національної економіки, становлення багатоскладової економіки, що супроводжуються глибоким спадом вітчизняного виробництва, безладним функціонуванням частково сформованих ринків, імпортно-копіювальним антиекономічним вітчизняної продукції в обсягах, що підризують національну безпеку України, зумовлюють необхідність пошуку нових теоретико-методологічних підходів до збереження, а в подальшому й збільшення ресурсного та виробничого потенціалу суб'єктів господарювання.

Криза національної економічної системи завдала значної шкоди українським підприємствам. Найбільше постраждали механізми їх взаємодії між собою та із зовнішнім середовищем. Відомо, що коли система зазнає проблем, вона розпадається на частини й надає можливість кожній з них вижити самостійно. За таких обставин країна може вийти з кризи завдяки "олужаючій" в чергу черзі окремих підприємств, яке потягне за собою інші галузі й регіони, а відтак і країну в цілому.

Найбільшою проблемою української економіки протягом усього періоду реалізації економічних реформ наважиться дефіцит інвестиційних ресурсів. Більшість економістів уперені в тому, що підвести українські підприємства на ноги без значного обсягу інвестицій неможливо. Проте це доволі спрощений погляд на проблему. Звісно, неможливо відродити підприємства, не вдавши ніяких копій, однак найважливіше не те, як інвестувати та в якому обсязі, а те, на що витратити кошти й наскільки ефективно їх використовувати. Необхідно підготувати підприємство до роботи з зовнішніми ресурсами, а саме підібрати команду сучасних менеджерів, чітко визначити рівень своєї продукції та змінити виробничі процеси, організувати професійне просування виготовлених товарів на ринку, визначити складати ретельно виважені плани, а потім обов'язково їх виконувати тощо. Найкраще вирішують ці проблеми ті підприємства, які побудували свою роботу на

заасах маркетингу, тобто підпорядкували всю свою виробничу, науково-дослідну, фінансову та збутову діяльність інтересам ринку.

Протягом останніх десяти років популярність маркетингових ідей серед теоретиків і практиків постійно зростає. На багатьох підприємствах з'явилися відділи маркетингу, набула широкого розповсюдження система бізнес-освіти, яка приділяє велику увагу застосуванню маркетингових інструментів.

Під час переходу України до конкурентної ринкової економіки важко переоцінити роль маркетингу як засобу підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників, до того ж він часто вважають, що конкурентоспроможність підприємства визначається конкурентоспроможністю його продукції. І хоча виробнича діяльність є провідною для наших підприємств, тому що створює передумови для реалізації виготовленої продукції, але не виникає жодних сумнівів стосовно того, що саме маркетингова діяльність формує їх конкурентні переваги, забезпечуючи реалізацію виготовленого.

Як показує зарубіжний досвід, в економічно розвинених країнах швид відбувається перехід до маркетингу, орієнтованого на укладання довгострокових угод і тривалі стосунки. Зважаючи на те, що Україна є частиною світової економіки, слушно припустити, що саме таким шляхом має розвиватися український маркетинг, тим більше, що наш споживач значно швидше адаптується до ринкових умов, ніж підприємства, а отже, починає вимагати цілої низки сучасних послуг, а не тільки високоякісних товарів. Для того щоб вижити за жорсткої конкуренції, нашим підприємствам необхідно достеменно вивчити своїх споживачів, навчитися прислухатися до їхніх побажань, налагоджувати міцні взаємини з ними.

Зрештою, запорукою ефективної роботи підприємства в ринковій економіці є завоювання й утримання ним конкурентних переваг у різних фор-

них залежно від специфіки галузі, товару та ринку. Основний орієнтир у виборі конкурентних переваг на яких буде зосереджено увагу, — це запити споживачів. Водночас також переконалим, що споживачі не сприймуть обраний орієнтир саме як перевагу. Інакше може статися, що підприємство, наприклад, вважає, що основною відмінною рисою його продукції є її новаторський характер, проте споживачі можуть і не знати про це. Відмітять економісти також, що існують дві групи конкурентних переваг [1, с. 127; 3, с. 99; 4, с. 60]. До першої групи належать ті, що базуються на витратах, а до другої — на диференціації. Для формування конкурентної переваги будь-якого типу необхідно уясувати її сутність і потенційні джерела. Визначай це — перевага в рівні кваліфікації працівників і забезпеченні ресурсами (будь-якого типу, що використовуються чи можуть бути використані для формування конкурентних переваг). Характерні властивості кваліфікації та ресурсів разом забезпечують так звану виняткову компетентність підприємства.

Обидві типи конкурентної переваги забезпечують ефективніше використання ресурсів компанії, ніж у її конкурентів. Підприємство, що має менші витрати, отримує прибуток завдяки масовому виробництву стандартизованої продукції. Компанія, яка пропонує диференційовану продукцію, отримує більший порівняно з конкурентами прибуток завдяки можливості встановлювати вищі ціни на унікальну, надану працівниками споживачам характеристиками продукцію. Розвинуто доладало другу групу чинників.

Не всі підприємства можуть віднайти однакою можливість для диференціювання своєї пропозиції й отримати таким чином конкурентну перевагу. Багато в чому це залежить від галузі, в якій працює компанія. Для одних перспектив діяльності підприємства в цьому напрямку можна скористатися класифікацією, яку запропонувала Бастонська консультативна група [2, с. 479]. Мірно та широко поширеною методикою на підставі кількості можливих конкурентних переваг і їх опинки можна виокремити чотири типи галузей: фрагментарну, спеціалізовану, тупикову та масову. Визначення кількості та якості можливих конкурентних переваг можна розширити роботу з їх реального формування.

Маркетологи вважають, що головне в усіх аспектах задоволення потреби людини. Отже, якнайповніше задоволення споживача й має стати основним орієнтиром диференціації ринкової пропозиції компанії. Зважаючи на те, що сучасні тех-

нології максимально зближують технічні умови виготовлення продукції, а відповідно і її якісні характеристики, українським підприємствам, які обмежені в коштах, зазряд чи вдається диференціювати свій фінансовий товар. Скоріше за все краще скористатися іншими шляхами диференціації: як послугами, персоналом, іміджем, тобто на основі нематеріальній складової ринкової пропозиції компанії. Їх правило, такий метод коштує дешевше, ніж розробка й введення на ринок нового товару, і більше націлюваний на формування тривалих взаємовигідних стосунків зі споживачем.

Отримані таким чином конкурентні переваги не є есконівними. Їх зношують і утримують лише за умови постійного вдосконалення всіх сфер діяльності, що є кропіким, а інколи й довгим процесом. Для збереження чи формування нових конкурентних переваг у надто мінливому ринковому середовищі необхідно постійно стежити за діями конкурентів і зміною споживачських уподобань. Методика такої роботи досить добре відпрацьована й описана застурованими та вітчизняними маркетологами.

Цябували у складі єдиного народногосподарського комплексу колишнього СРСР, українська економіка розвивалась як господарство, що мало на меті забезпечити ланку зайнятості, а не задовольнити потреби споживачів, виготовляючи конкурентоспроможну продукцію та надаючи відповідні послуги. Настав час змінити таку ситуацію. Обрати вірний напрям реструктуризації окремих підприємств і економіки в цілому для отримання конкурентних переваг допоможе цілеспрямоване застосування маркетингу.



Література

1. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сиб. соглашение, 1999.
2. Основи маркетингу. Пер. с англ. — 2-е европ. изд. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. — К., М.: СПб.: Изд. дом "Вильямс", 1998.
3. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ.: Учеб. пособие. — К., М.: СПб.: Изд. дом "Вильямс", 2000.
4. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А. П. Громова. — СПб.: Специальная лит., 1995.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ

Науковий праці МАУП, 2001, вип. 1, с. 200–202

Одне з найгостріших економічних питань, яке потребує вирішення — це обслуговування зовнішнього боргу, значну частину якого складає борг за спожиті Україною енергоносії. На початок 2000 р. енергоборги перед Росією становили 2072 млн дол., тобто 22 % суми загального зовнішнього боргу. Для нашої держави дуже актуальною проблемою є погашення цих боргів у натуральній формі, яка б забезпечувала збереження економічного суверенітету країни та сприяла підвищенню ефективності вітчизняного виробництва, зростанню експорту. Важливість експорту як основного джерела надходження валюти та чинника стимулювання вітчизняного виробництва очевидна. У зв'язку з цим важливим для країни є збереження тезерітнів або відродження втрачених позицій українських виробників на традиційних для них зовнішніх ринках. У першу чергу йдеться про будівництво та житлобудування. Саме українська продукція домінувала в експорті колишнього СРСР, особливо в таких галузях, як енергетика, нафтопереробка, нафтохімія та нафтогазовидобування. Це в першу чергу об'єкти цих галузей, побудовані в Алжирі, Єгипті, Іраку, Ірані, Сирії, Індонезії, В'єтнамі та Індії. Майже всі проєктно-розбудувальні та понад 60 % будівельно-монтажних робіт на цих об'єктах виконували українські фахівці. Більше ніж на 70 % Україна забезпечувала такі будови обладнанням, устаткуванням і шифмонтажем. Протягом останніх десяти років перед розпадом СРСР обсяг середньорічного експорту інвестиційної продукції з України перевищував 5 млрд дол. США, а з урахуванням поставок матеріальних ресурсів і надання інвестиційних послуг у межах Радянського Союзу він становив близько 11 млрд дол. США. Нині ця стаття українського експорту зменшилася більше ніж на порядок.

При цьому наявні потужності багатьох українських підприємств промисловості й будівництва, традиційно спеціалізованих на роботу в енергетиці та нафтогазових галузях за межами країни, використання потенціалу яких може значно покращити стан розрахунків за енергоносіями, залишаються невикористаними. Для розв'язання цієї проблеми Україна має тісніше співпрацювати з країнами світової співдружності та СНД. За даними Національного інституту українсько-російських відносин, за рахунок посилення координації зовнішньоекономічної діяльності країн Співдружності з'являться можливості поліпшити їх сумарний торговий баланс на 15–20 млрд дол. США.

Розвиток експортного потенціалу України має стати основним елементом державної структурної політики. Успіху в цьому можна досягти в разі орієнтації підприємств галузевих комплексів і підприємств на випуск тих видів конкурентоспроможної продукції та послуг, що зможуть знайти свої ніші на зовнішніх ринках. Аналіз стану зовнішньої торгівлі та експортних операцій вітчизняних виробників дає змогу виявити фактори, що стримують обсяги українського експорту:

- низька конкурентоспроможність промислової продукції, насамперед устаткування та машинобудівних виробів;
- незадовільний фінансовий стан підприємств інвестиційного комплексу, який унеможливає інвестування орієнтованих на експорт проєктів;
- стримування курсу гривні, що зужує можливість використання курсового фактора для стимулювання експорту;
- підвищення вимог до продукції, яка реалізується на ринках промислово розвинених країн на фоні недостатнього розвитку вітчизняних систем сертифікації та контролю якості;

- випереджальне зростання цін на товари й послуги природних монополій, особливо енергетики;

- відсутність державної підтримки просування української продукції на зовнішні ринки та захисту інтересів вітчизняних експортерів за кордоном;

- слабкий розвиток системи зовнішньоторговецької інформації та консультативних служб;

- брак знань і досвіду роботи у сфері зовнішньоторговецької діяльності в українських підприємствах, слабка координованість їхньої діяльності на зовнішніх ринках;

- розрив традиційних виробничих зв'язків на пострадянському економічному просторі та з іншими країнами без завоювання нових постійних цін на світовому ринку;

- дискримінація українських експортерів, жорстосування методів обмежування експорту, зокрема картельних угод для витіснення чи недопущення України на сміт ринку;

- низький рейтинг надійності України для кредиторів та інвесторів, що обмежує використання внутрішніх фінансових ресурсів для розвитку експортного потенціалу країни;

- невідповідність окремих норм українського законодавства прийнятим у міжнародній практиці принципам.

Україні необхідне термінове формування цілісної системи заходів державного стимулювання експорту. Зазначимо, що спеціальну програму розвитку й реалізації експортного потенціалу Росії було розроблено ще в 1996 р. Її поточна мета полягає в нарощуванні експорту на традиційних ринках для швидкого відновлення виробництва й подальшої перебудови національної економіки, а стратегічна — у підвищенні ефективності та масштабів експортної діяльності Росії на основі розширення асортименту й поліпшення якості продукції, раціоналізації товарної та географічної структури експорту, застосування прогресивних форм міжнародного торгово-економічного співробітництва. Аналогічні програмні завдання мають бути розроблені й у нашій країні. Вона повинні мати такі пріоритети:

- створення механізмів державної фінансової, податкової, інформаційно-консультативної, маркетингової, дипломатичної та інших видів допомоги вітчизняним експортерам;

- формування в Україні сприятливих економічних, організаційних, правових та інших умов для розвитку та ефективного використання традиційних напрямків експортного потенціалу й інвестиційного комплексу,

- широке залучення українських ділових кіл до проведення спільних заходів стимулювання експорту;

- формування ефективних механізмів розвитку й реалізації експортного потенціалу країни з забезпечення функціонування механізмів кредитування та страхування експорту за участю держави, надання державних гарантійних зобов'язань щодо експортних кредитів;

- погодження заходів у сфері зовнішньоекономічної діяльності з цілями й завданнями зовнішньої політики України;

- здійснення експертизи законопроектів та інших нормативних актів щодо їх відповідності міжнародним нормам та впливу на розвиток вітчизняного експортного потенціалу.

У 1998 р. в Україні вже була спроба розробити програму розвитку експортного потенціалу, але ніхто з цього документа вийняв дуже мало. Тому що, на жаль, він базувався виключно на адміністративних засобах регулювання цієї діяльності. Програма не передбачала розробки ефективних систем кредитування, страхування, стимулювання, інформування та інших засобів підтримки підприємств-експортерів з боку держави. Тому дуже актуальним є прийняття комплексу дієвих заходів економічного характеру щодо державної підтримки українського експорту. Найефективнішим з них є фінансове сприяття держави вітчизняним експортерам, зокрема із залученням коштів державного бюджету. Для цього необхідно застосовувати механізми кредитування експорту, страхування експортних кредитів і надання державних гарантій. Ці заходи мають відповідати нормам і вимогам Світової організації торгівлі (СОТ), що визначають прийнятний у світовій практиці порядок надання державної підтримки експорту, а також урахувати умови майбутнього приєднання України до цієї організації. Домішантами у сфері фінансового сприяття експорту пролягають інвестиційного комплексу мають стати:

- 1) надання державних гарантій щодо кредитних ресурсів, які залучаються упродовженнями банками для забезпечення обіговими коштами виробників, орієнтованих на реалізацію своєї продукції за кордоном, а також забезпечення гарантій щодо кредитів для участі в міжнародних торгах і торгах на будівництво об'єктів;

- 2) надання комерційним банкам державних гарантій під фінансування на основі комерційного кредитування експортних поставок;

- 3) страхування операцій, пов'язаних із освоєнням зовнішніх ринків, а також надання по-

в'язаних кредитів країнам-імпортерам української продукції (такі практики існують в багатьох країнах);

4) надання державних гарантій банківських зобов'язань і страхування експортних кредитів від комерційних і політичних ризиків для забезпечення захисту експортерів.

Не менш важливим напрямком підтримки українського експорту є посилення стимулювального впливу податкової системи за допомогою таких апробованих світовою практикою форм, як скасування ПДВ на вироби, що виготовляються за ліцензіями (для зовнішнього та внутрішнього ринків); зниження непрямих податків на експорт послуг і приведення механізму оподаткування у відповідність до вимог СОТ; зниження ставки податку на осередні засоби, які використовуються для виробництва експортної продукції, або часткова компенсація через зменшення інших обов'язкових платежів; звільнення експортерів від сплати податку на рекламу експортних товарів. Доцільно удосконалити також чинну систему транспортних тарифів на перевезення експортних товарів, щоб підвищити конкурентоспроможність української експортної продукції.

Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробів на зовнішніх ринках необхідно організувати в країні систему сертифікації експортної продукції. Доцільним було б створення державної інспекції з якості експортних товарів. Ця установа мала б сприяти випуску конкурентоспроможної продукції з урахуванням вимог іноземних споживачів до якості та забезпечувати взаємне визнання результатів сертифікації.

Щоб підвищити експортний потенціал українських товарів, слід удосконалити інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств інвестиційного комплексу, створивши державний зовнішньоторговельний інформаційний центр і систему розповсюдження зовнішньоторговельної інформації (комерційних запитів і пропозицій вітчизняних і закордонних підприємств, бази нормативно-правових актів; інформації внагору СОТ зі стандартизації та сертифікації; сучасних досягнень вітчизняної та закордонної науки й техніки, передового міжрегіонального досвіду). Приєднання України до СОТ сприятиме виходу вітчизняної продукції на зовнішні ринки, усуневлює торговельно-дискримінаційні та застосовані загальноприйняті у світі правові бази для захисту інтересів українських експортерів за кордоном, яка сприятиме підтримці конкурентоспроможних вітчизняних підприємств

для набуття ними нових маркетингових, програмованих фінансових ресурсів та інших матеріальних і нематеріальних активів, важливих для виходу на зовнішні ринки. Розвиток експортного потенціалу сприятиме також довгостроковий стимул до модернізації та підвищення ефективності й конкурентоспроможності національної економіки.

Запропонована система організаційно-правових і спеціальних заходів стимулювання експорту сприятиме ефективнішому виконанню покладених на державу функцій щодо його розвитку та розширення участі України у світовому розподілі праці. Орієнтація інвестиційного комплексу України на будівництво та реконструкцію об'єктів енергетики, нафтогазового комплексу та їх комплектацію за межами країни матиме велике стратегічне значення для подальшого розвитку багатьох галузей народного господарства України. Вона сприятиме інтегруванню нафтогазового, будівельного та машинобудівельного комплексів України з міжнародні енергетичні інфраструктури через їх участь у глобальних програмах транснаціоналізації енергосистем. Це дасть змогу ефективно використовувати геоекономічне та геополітичне положення країни. Крім того, експортна орієнтація інвестиційної діяльності нашість Україні реалізувати можливість зберегти нагромаджений у нашій країні виробничий і кадровий потенціал нафтогазової, будівної та машинобудівної галузей.

Практика свідчить про зростання попиту на інвестиційні послуги у країнах - експортерах енергосистем. Це основні нафтогазових родовищ, будівництво резервуарів і нафтогазопроводів, створення сонячної та виробничої нафтопереробної інфраструктури та багато інших робіт, пов'язаних із освоєнням нафтогазових родовищ. Такими країнами в першу чергу є Іран, Ірак, ОАЕ, Кувейт, Судан, Лівія та Індонезія. Тільки у згаданих регіонах рівень інвестиційного попиту нафтогазових галузей становить 85-100 млрд дол. на рік. Орієнтований попит на інвестиційні послуги нафтогазових галузей у країнах СНД - 9-10 млрд дол. на рік. На третину цих обсягів могли б претендувати українські будівельники та машинобудівники. Розрахунки свідчать, що за умов державної підтримки експортної спрямованості інвестиційного комплексу України вже через 1,5-2 роки річні обсяги прямого експорту його продукції можуть досягти 2,0-2,4 млрд дол., а з урахуванням освоєння інвестицій та зурбожених об'єктів - перевищити 5,5-5,9 млрд дол.

А. Г. МАКМЕДОН, канд. техн. наук, проф.

(Донецкая государственная академия управления. Инновационный комплекс ИИНСОМ)

Т. А. УШУК, аспирант

(Донецкий государственный университет)

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАСЧЕТАМ НА ОСНОВЕ ТЕОРИИ НЕЧЕТКИХ МНОЖЕСТВ

Научный журнал НАУМ, 2001, вып. 1, с. 203-204

Распространяемое во времена экономического романтизма мнение о том, что "невидимая рука рынка" регулирует процессы не только на макро-, но и на микроуровне, как и следовало ожидать, не выдержало в Украине испытания временем и практикой. Однако оно успело нанести огромный психологический урон высшему менеджменту государства, отраслям и большинству предприятий. Это выразилось в том, что планирование перестало выполнять платящую ему роль стержня в деятельности. Всплыв и упадок государства, регионов и предприятий в рыночной среде. У многих менеджеров сложилось представление, что рыночная среда полностью непредсказуема, непрогнозируема, а посему функция планирования перестает быть ведущей.

Трудно представить более вредное для практики заблуждение. Ведь управление на любом уровне предусматривает выполнение пяти функций: планирования, организации, регулирования, контроля и учета. Исключение или ослабляющее выполнение любой из них не приведет к успеху управления.

Анализируя практику управления на государственном и региональных уровнях, а также функционирование предприятий на этапе формирования рыночной среды, исследователю последовательно должен отметить, что в недооценке функции планирования "виноват" не только субъективный фактор, но и объективные обстоятельства. В частности, практика показывает несовершенство методов планирования на основе полкодов, вынесенных из прежней централизованной экономики, с одной стороны, и неподготовленность специалистов как государственных экономических служб, так и служб предприятий к планированию в условиях рыночной непредсказуемости и движущей-

ся эмблемы. ... с другой. Оба фактора вызывают необходимость соответствующих усилий для изменения ситуации в экономике как на микро-, так и на макроуровне.

Часто для решения первой проблемы прогнозирования и планирования известные методики экономического анализа переносят на видоизменяющую почву. При этом тратятся усилия на переобучение персонала соответствующих служб, которые достигли окупаться с лихвой тем практическим результатом, который будет получен. В действительности же такой подход, как правило, приносит не тот результат, на который рассчитывал личный менеджмент. В чем причина? Чаще всего — не в несовершенстве западных методик или некачественном их использовании, а в принципиальной трудности применения методик, рассчитанных для экономики роста, в условиях несформированных рыночных отношений и падающей экономики [2].

Уровень стабильности в экономическом пространстве ламинарной экономики (с устойчивыми традициями и отношениями) выше, чем в экономике страны, оставшей на пути ее реформирования от плановой к рыночной. Среднеквадратическое отклонение всех параметров экономической деятельности во втором случае намного больше, чем в первом. Поэтому результаты расчетов в прогнозировании на основе исходных данных с большим разбросом не могут удовлетворить менеджеров и порождают у них неверие в применимость указанных методик.

Действительно, большинство классических методик по анализу и планированию на макро- и микроуровне не приспособлены для работы с исходными данными, имеющими разброс. Как правило, в таких ситуациях поступают очень просто:

исходные данные усредняются в соответствии с одним из принятых приемов, и далее в процессе расчетов используются только эти усредненные значения.

В этом и заключается некорректность вышеупомянутых методик. В расчете необходимо использовать всю информацию о возможных значениях исходных величин, а переход к использованию усредненных данных приводит к потере ценной исходной информации.

Что касается второй проблемы, т. е. неподготовленности персонала к планированию в условиях рыночной среды, то для повышения эффективности работы необходимо дать специалистам методики, реализующие знакомые им алгоритмы расчетов, но не имеющие отмеченных выше недостатков. Тогда их практическое использование не потребует длительного переобучивания.

Таким образом, необходимо разработать инструмент, позволяющий использовать в классических методиках всю исходную информацию без ее потерь, удобный для понимания и использования специалистами существующих экономических служб. К разрабатываемому инструментарию можно выдвинуть такие дополнительные требования. Практические методики должны характеризоваться наглядностью представления как исходных данных, так и получаемых результатов, допускать обработку как количественной, так и качественной информации. Методики должны быть легко реализуемы современными средствами программного и аппаратного обеспечения.

Важным для разработки прикладного инженерного инструмента, удовлетворяющего всем этим требованиям, может быть теория нечетких множеств. Этот математический аппарат показал свою эффективность в управлении техническими системами (в авиационном, атомной энергетике и т. д.). Известны примеры его эффективного использования и в экономике [1; 4-7].

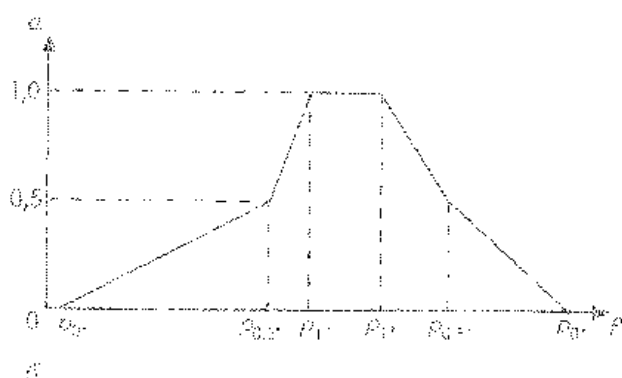
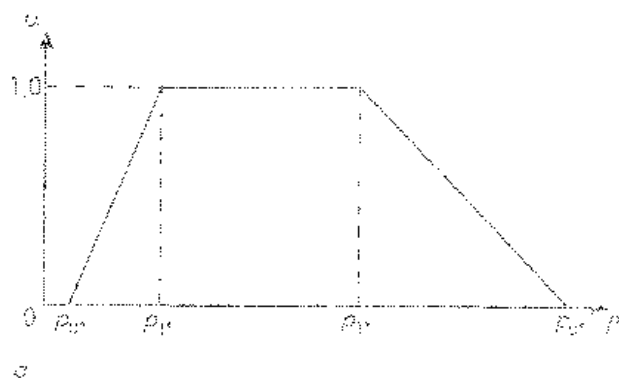
В большинстве прикладных методик, используемых в экономических расчетах, исходные данные представлены точечными величинами (положительными и отрицательными) с помощью четырех арифметических операций: сложения, вычитания, умножения и деления. В рамках предлагаемого подхода представление исходных данных осуществляется с помощью нечетких величин, учитывающих разброс исследуемых показателей вследствие динамики их поведения и экспертных оценок. Для выполнения арифметических операций над нечеткими величинами вводятся простые правила, основанные на принципе расширения Л. Заде [8].

Фундаментальным понятием этого подхода является понятие нечеткой величины, введенное Л. Заде, определяемой в виде связки между собой множества, представляющих область определения параметра и его функции принадлежности. Например, некоторый параметр экономической системы P , определенный на множестве положительных действительных чисел $\mathbb{R}_+$, может представляться как пара $(M, \mu_P(p))$, где функция принадлежности $\mu_P(p)$ описывает степень возможности того, что параметр P примет значение $p \in \mathbb{R}_+$. На практике нечеткие величины удобно представлять в виде набора вложенных отрезков, называемых в терминах теории нечетких множеств α -уровнями (см. рисунок). Графически α -уровни располагают один над другим. Если нечеткая величина P представляет значение некоторого параметра экономической системы, то нижний отрезок $p_0 = [p_0, p_0^*]$ может представлять все возможные значения этого параметра (область его допустимых значений), а следующие α -уровни дают дополнительную информацию о значении параметра в зависимости от возможности его появления.

Например, для представления нечеткой величины на рис. а используется два α -уровня: $P = \{p_0 = [p_0, p_0^*], p_1 = [p_1, p_1^*]\}$, а на рис. б — три α -уровня: $P = \{p_0 = [p_0, p_0^*], p_{0.5} = [p_{0.5}, p_{0.5}^*], p_1 = [p_1, p_1^*]\}$. При этом α -уровни нечетких величин вкладываются друг в друга. Это означает, что интервалы, соответствующие большему α , отвечают более жестким требованиям к исследуемому качеству рассматриваемого параметра по отношению к интервалам с меньшими α . Например, они могут уточнять значения параметра по отношению к интервалам с меньшим α .

Следует обратить внимание на то, что в рамках такого подхода понятие "возможность появления некоторого значения параметра" не тождественно понятию "вероятность его появления" в классическом смысле, используемому в теории вероятностей. Методы, основанные на теории вероятностей как науке, изучающей закономерности случайных явлений, предполагают наличие однородных случайных явлений в решаемой задаче, причем чем больше таких явлений, тем выше точность построенной модели. В экономических системах довольно часто трудно найти достаточное количество явлений, которые можно квалифицировать как однородные с исследуемым. Это связано с тем, что сами по себе экономические системы и их внешняя среда находятся в постоянном развитии.

Математически основное отличие функций принадлежности нечеткой величины от привыч-



Представление одних параметров нечеткими величинами

ного инструмента представляли неопределенностей — функций принадлежности вероятности — состоит в следующем. Пусть $f(x)$ — функция плотности вероятности параметра p . На нее накладыва-

ется ограничение $\int_{-\infty}^{+\infty} f(x)dx = 1$, а вид функции принадлежности $\mu_p(r)$ может быть произвольным, т. е.

$$\int_{-\infty}^{+\infty} \mu_p(r)f(r)dr = a, \text{ где } a — \text{любое действительное чис-}$$

ло. Семантически это означает, что при оценке возможности наступления некоторого события человек не привязан к подсчету количества реализаций (событий), в которых оно наступает (вероятность же в ее классическом смысле представляет собой отношение количества наступления события к общему количеству проведенных наблюдений).

Правила арифметических операций над нечеткими величинами, представленными с помощью α -уровней, сформулированы в [3]. Эти операции называют расширенными арифметическими операциями.

Предлагаемый подход использования теории нечетких множеств для описания неопределенности в экономических системах актуален и применим для решения макроэкономических задач. Это важно для выработки управленческих решений на государственном или региональном уровне с учетом возможных рисков. Цена ошибки на макроуровне велика, поэтому сознательное принятие решений с поправкой на риск поможет значительно уменьшить эту цену или полностью избежать ошибок.

Выводы

1. При переходе от плановой экономики к рыночной особенно актуальной становится пробле-

дность разработки практических методов анализа и планирования экономической деятельности с учетом нестабильности и разброса исходных данных. Использование классических методов на основе точечных данных, полученных, как правило, путем усреднения, значительно увеличивает риск принятия ошибочного решения. Это происходит из-за потерь информации в процессе усреднения значений реальных параметров.

2. Предложен концептуальный подход, основанный на теории нечетких множеств, который позволяет выполнять инженерно-экономические расчеты с учетом неопределенности исходных данных. Этот подход использует привычные для экономистов методики, отвечает требованиям надежности представления исходных данных и результатов, позволяет оперировать как с количественной, так и с качественной информацией и легко реализуется современными типовыми программными средствами на персональных компьютерах.

3. Предложенный подход может быть успешно использован для моделирования и расчетов на макроуровне, например при анализе и прогнозировании причиняемых макроэкономических решений, разработке бюджета и др. Это даст возможность увеличить точность решения макроэкономических задач и уменьшить неопределенность в деятельности государственных органов.



Литература

1. Азарова А. О., Юхимчук С. В. Математическая модель финансового риска на базе нечеткой логики // Управляющие системы и машины. — 1998. — № 6. — С. 9-16.

2. Мажардов А. Г. Инвестиционные политика и управление. — Донецк: Донбасс, 2000. — 592 с.
3. Нечеткое множество в моделях управления и искусственного интеллекта / Под ред. Г. С. Поспелова. — М.: Наука, 1986. — 312 с.
4. Снегов А. И., Тынук Т. А. Модифицирование оценки инвестиционных проектов в условиях нечетких данных // Модели управления в рыночной экономике / Под ред. Ю. Г. Писенко. — Донецк: ДонГУ, 1998. — С. 58-64.
5. Aruch B. Assessment of the construction feasibility of the mobile offshore base. — Part I: Risk-informed assessment methodology: Technical report № CTSM-98-RBA-MOB. — 1999. — 42 p.
6. Ostermark R. A fuzzy control model for dynamic portfolio management // Fuzzy Sets and Systems. — 1996. — № 78. — P. 243-254.
7. Tanaka H., Guo F., Turkmen B. Portfolio selection based on fuzzy probabilities and possibility distributions // Fuzzy Sets and Systems. — 2000. — № 111. — P. 387-397.
8. Zadeh L. Fuzzy Sets // Inform. and Control. — 1956. — Vol. 8. — P. 77-84.

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ

С. І. БАЙ, канд. екон. наук, доц.

(Київський національний торговельно-економічний університет)

ФАКТОРИ, ОЗНАКИ І СИМПТОМИ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Числові дані МАУП, 2001, квіт. I, с. 207-210

Важливою складовою системи банкрутства є діагностика фінансового стану підприємства, контроль за своєчасним попередженням кризової ситуації. Своєчасна та якісна діагностика і профілактична робота – основне завдання управління підприємством як у стабільному, так і кризовому стані. Процес діагностування кризової ситуації та стану банкрутства підприємства здійснюється в кілька етапів (рис. 1), основні з яких такі:

- аналіз фінансового стану та прогнозування розвитку ринкової ситуації;
- своєчасне виявлення причин та основних факторів, що сприяють розвитку кризової ситуації;
- своєчасне виявлення економічних ознак майбутнього неблагополуччя підприємства.

До факторів кризової ситуації належать причини й наслідки їх виникнення та рівень посадових осіб, яких стягнуто у кризу.

Успіх та невдачі діяльності підприємства слід розглядати як взаємодію різних факторів (рис. 2):

- *зовнішні* (на які підприємство не може впливати досить чи впливає дуже слабо; стосуються як мажордан політики держави щодо формування економічної інфраструктури, яку важко своєчасно оцінити);

- *внутрішні* (як правило, залежать від суб'єкта управління – брак фінансових коштів на модернізацію обладнання, закупівлю нових видів продукції, низький рівень кваліфікації кадрів).

До *зовнішніх факторів*, які впливають на діяльність підприємства, належать:

- рівень і структура потреби населення;
- рівень доходів та виконання платежів, тобто їх кумуляльна здатність;
- політична стабільність (напрямок внутрішньої політики);

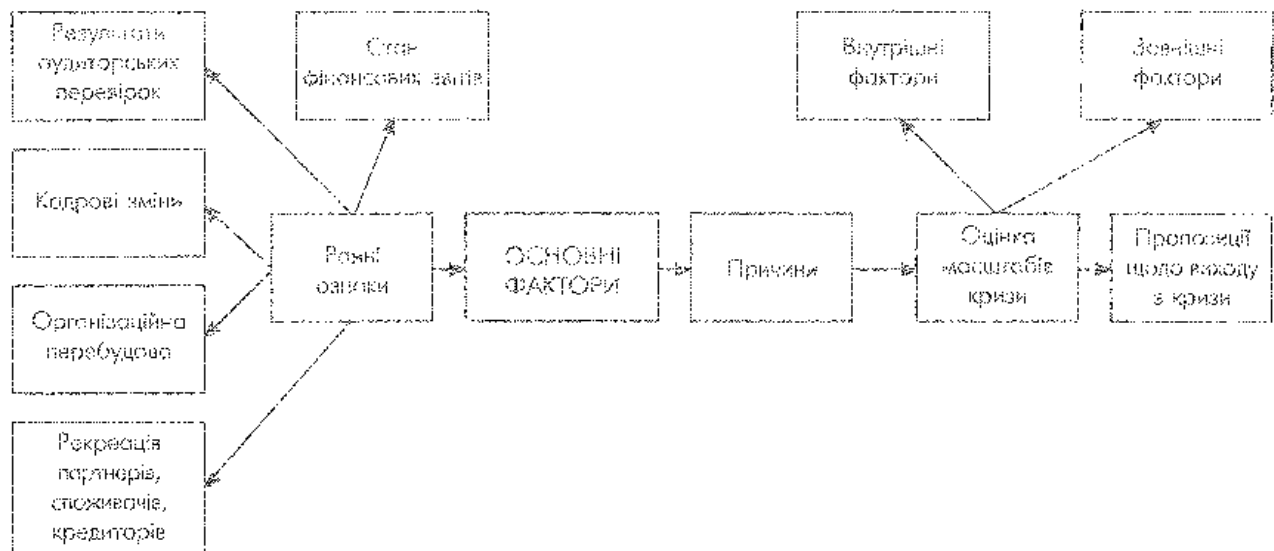


Рис. 1. Діагностика кризових ситуацій та стану банкрутства підприємства

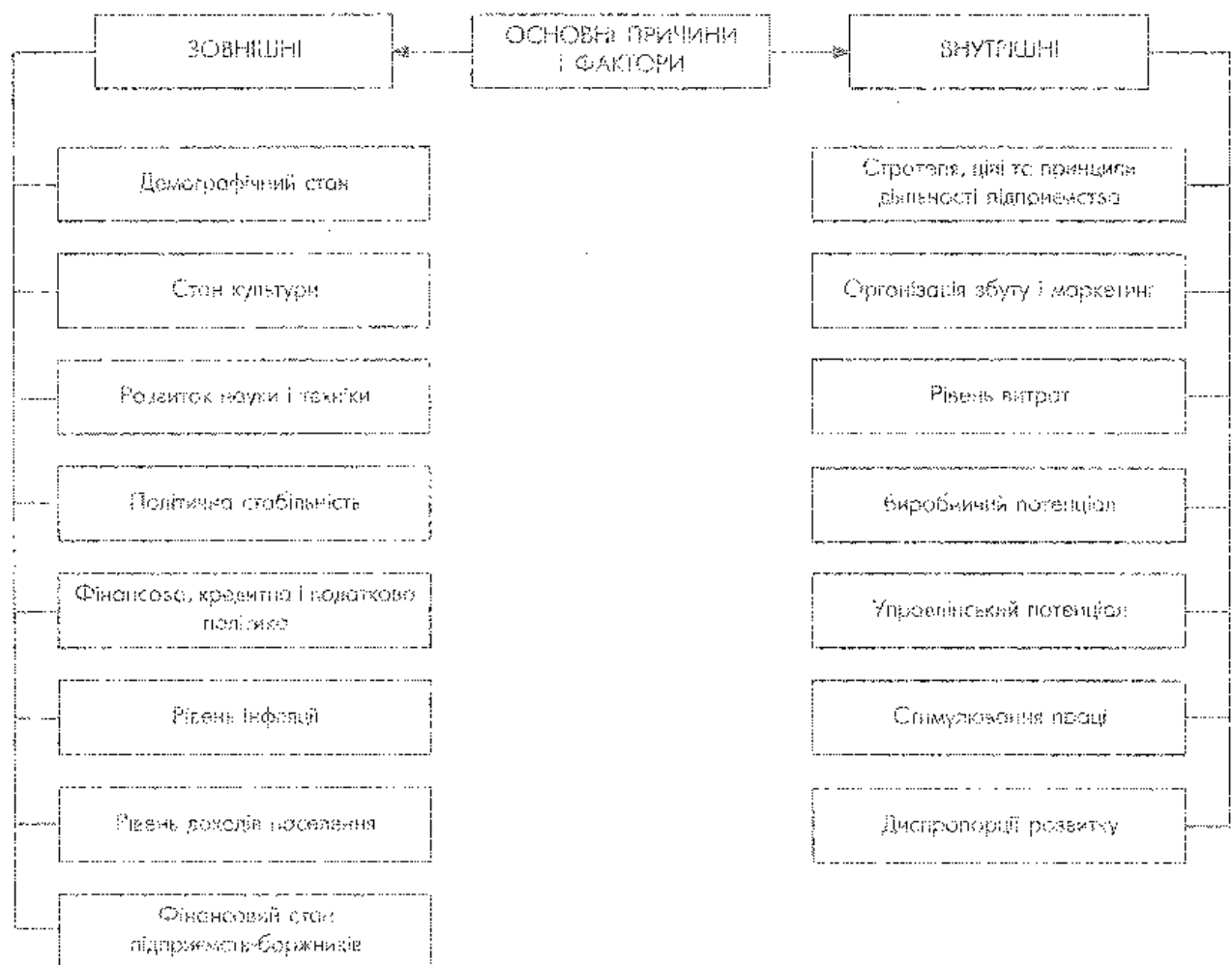


Рис. 2. Основні причини і фактори виникнення кризових ситуацій та стану банкрутства підприємства

- розвиток науки і техніки, який впливає складний процес виробництва товару та його конкурентоспроможності;

- рівень культури, який виявляється у нормах та звичках споживачів, у наданій послугі одним товарам і негативному ставленні до інших;

- міжнародна конкуренція. Зарубіжні фірми випають за рахунок, з одного боку, дешевої праці, а з іншого – досягнених технологій.

В Україні на фінансовий стан більшості підприємств негативно вплинули наслідки загальноосередовищного спаду, інфляції. Підприємство може зазнати тяжких випробувань при поглиблених змінах у сфері державного регулювання.

Звичайно, боротися з кризою, яка має національні масштаби, окремому малому чи середньому підприємству дуже важко. Але підприємства, здійснюючи тисну політику, здатні зменшити негативні наслідки загального спаду.

Внутрішні фактори визначають розвиток підприємства і регулюють його роботу. У загальному вигляді ці фактори можна поділити на чотири групи:

- 1) стратегія підприємства;
- 2) принципи діяльності підприємства;
- 3) ресурси та їх використання;
- 4) якість та рівень організації управління на підприємстві.

У свою чергу, ці загальні фактори охоплюють десятки конкретних факторів, що впливають на діяльність кожного підприємства по-різному.

До внутрішніх факторів, що посилюють кризову ситуацію на підприємстві, належать:

- виникнення збитків підприємства, пов'язаних з неадекватною роботою на ринку, неспроможністю товару успішно конкурувати з іншими товарами, несебестоїмим поновленням асортименту послуг і товарної продукції;

- різке підвищення рівня витрат на виробництво і збут товарів, що спричинено нерациональною структурою управління, застосуванням високозатратних технологій тощо;

- зниження рівня культури виробництва та обслуговування – кваліфікаційного складу персоналу, технологічного рівня обслуговування, психологічної атмосфери управлінського персоналу та всього колективу підприємства, його впевненості в ефективній роботі;

- відсутність мотивації у персоналі підприємства.

Зазначені фактори призводять до порушення організаційного і економічного механізму функціонування підприємства.

У повсякденній діяльності необхідно виділювати та враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів. Постійно здійснюваний моніторинг (дослідження) завдяки накопиченій інформації про діяльність підприємства і стан зовнішнього середовища дає можливість своєчасно виявляти потенційні кризові ситуації.

Система контролю допомагає виявити первинні ознаки майбутньої кризової ситуації.

1. Серйозним попередженням виникнення майбутньої кризової ситуації на підприємстві є негативна реакція партнерів з бізнесу, постачальників, кредиторів, банків, споживачів продукції на різні заходи, що здійснює підприємство: реорганізація (організаційні та структурні зміни підрозділів підприємства, філіалів, дочірніх фірм), зміна і перебудована зміна постачальників, вихід на нові ринки, різноманітна закупівля сировини і матеріалів, зміни стратегій.

2. На фінансовий стан підприємства, що контролюється кредитором, впливають зміни у структурі управління, зв'язання керівників виробництва, різке збільшення кількості рішень, що приймаються. Криза підприємства, як правило, починається з конфліктів між його керівниками.

3. Ознаки банкрутства також виявляються в результаті перевірки фінансового стану підприємства, своєчасності та якості фінансової звітності й проведення аудиторських перевірок. До них належать:

- затримки з наданням бухгалтерської звітності через свідомі дії чи некомпетентність персоналу;

- зміна у статтях бухгалтерського балансу щодо пасивів та активів і порушення їх певної пропорційності;

- збільшення чи зменшення матеріальних запасів, яке може свідчити про неадекватність підприємства виконувати свої зобов'язання з поставок;

- збільшення суми зборгованості поставальникам і кредиторам;

- зменшення доходів і прибутковості, введення акцій підприємства, встановлення нових результатів (якомога чи інших) ніж на своєї продукції;

- позачергова перевірка підприємства, обмеження його комерційної діяльності органами влади, відміна ліцензій.

Процес банкрутства здійснюється в три стадії з характерними для них ознаками.

На першій стадії здійснюється приховане (особливо, якщо немає спеціального управлінського об-

ліку) зношення ціни підприємства. На цій стадії керівництво часто використовує косметичні заходи, наприклад продовжує сплачувати акціонерам високі дивіденди, підвищуючи позиковий капітал за допомогою продажу частини активи, щоб у інвесторів та банкірів не виникли сумніви щодо стабільного функціонування підприємства. Керівництво може заробляти гроші авантюристичними способами.

Приховану стадію банкрутства можна виявити через визначення прибутку за формулою

$$V = P/K,$$

де V — очікувана ціна підприємства; P — очікуваний прибуток до сплати податків, а також відсотків за кредитом; K — середньозважена нартість пасивів (зобов'язань) підприємства (середній відсоток, який виплачує дивіденди для виплати за акціонерний капітал відповідно з умовами, що склалися на ринку).

Зниження поточної ціни підприємства відбивається у показниках прибутковості. Щоб спростувати очікуване зниження ціни, потрібно проаналізувати можливі варіанти зростання прибутковості на перспективу. Доцільно визначити ціну підприємства на ближню та довгострокову перспективу.

Умови, що впливають на зменшення ціни підприємства у майбутньому, як правило, складаються

в теперішній час, отже, можливі несприятливі наслідки можна повністю передбачити. Хоча в економіці іноді виникають ситуації, які важко спрогнозувати.

Для другої стадії характерною є проблема з готівкою. Тут небажані різкі зміни статей балансу у будь-якому напрямку. Особливе занепокоєння викликає різке зменшення трощових коштів на розрахункових рахунках; "стеріння" дебіторських рахунків; розбалансування дебіторської та кредиторської заборгованостей; зменшення обсягів продажу товарів.

Якщо своєчасно не застосувати ефективних заходів, то банкрутство може стати юридично очевидним, тобто у своєму розвитку досягне третьої стадії. За таких умов підприємство не може своєчасно сплачувати борги і стає банкрутом.

Підприємство може стати банкрутом як при гальованому зростанні, так і під час гальмування та спаду. На різкого підйому галузі підвищується конкуренція, а в процесі гальмування та спаду зникають темпи росту.

Таким чином, кожному підприємству треба боротися за темпи свого економічного зростання. Звичайно, що підприємство, на якому серйозно проводиться аналітична робота, спроможне раціонально з'ясувати небезпеку, оперативно підрегулювати на неї та з більшою ймовірністю уникнути чи зменшити небезпеку, що пов'язана з неспроможністю та банкрутством.

ПРЕДПРИЯТИЯ И КОНСАЛТИНГОВЫЕ КОМПАНИИ: ПЕРСПЕКТИВЫ АНТИКРИЗИСНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Науковий праці МАУП, 2001, вип. 1, с. 211–214

В современных условиях хозяйствования одной из наиболее важных целей является интеграция Украины в Европейское Экономическое Сообщество. Это, в свою очередь, обуславливает значительное повышение требований к конкурентоспособности продукции, выпускаемой украинскими производителями. В связи с этим перед предприятиями особенно остро встает вопрос модернизации, усовершенствования, внедрения новых технологий производства с целью увеличения конкурентной привлекательности их продукции и выхода отечественной экономики из затянувшегося кризиса.

Что представляет собой кризис предприятия в украинском варианте? Существуют ли пути выхода из него?

На теории управления известно, что кризис — "переломный момент, исчерпывающий функциональность какой-либо системы с последующим или наступающим исходом. Кризис означает, что существующая система достигает предела, исчерпавши ресурсы и смысл существования, сопротивляясь изменению претителителю "аналогичности системы" (Санкт-Петербургский Институт Тренинга).

При этом различают начальную и кульминационную фазы кризиса:

- начальная — обнаруживаются первые слабые симптомы кризиса, система входит в "зону выживания", в которой ее потенциал исчерпывается;

- кульминационная — предприятие попадает в многочасовые критические ситуации по основным направлениям деятельности.

В период кризиса наиболее остро воспринимаются основные проблемы предприятия:

- отсутствие стратегического или оперативного плана развития;
- субъективный подход менеджера к собственному бизнесу;

- слабое знание рынка;
- устаревшее оборудование;
- низкое качество выпускаемой продукции;
- несовершенная финансовая политика (кризис вследствие неплатежей);
- несогласованные действия служб и подразделений в ходе решения производственных задач;

- недостаточная квалификация персонала.

В период кризиса перед предприятиями встает вопрос: "Закрывать предприятие или принять радикальные меры по "оживлению" бизнеса?"

Кульминационная фаза — фаза разрушения или перехода в новое состояние. Однако в кризисный период проявляются и положительные аспекты:

- изменяется структура собственности. В результате приватизационных процессов предприятия приобретают четко выраженную систему собственности;

- начинает работать механизм "естественного отбора". В жестких рыночных условиях выживают предприятия с более высоким качеством продукции, лучшим знанием рынка и методов реализации товара;

- перед руководством (собственником) встает проблема технического перевооружения производства и модернизации системы управления, без которых невозможен выпуск конкурентоспособной продукции.

Поскольку менеджмент приводит состояние предприятия в соответствие с реальным рынком, то помощь профессиональных консультантов может быть очень полезной.

Основные задачи консалтингования:

- предоставление информации клиенту;
- решение проблем клиента;
- диагностирование проблем клиента;
- выдача рекомендаций на основе диалога;

• оказание помощи в рекламно-рекламных делах;

• создание атмосферы согласия и обязательности в случае принятия решения;

• обучение клиента самостоятельному решению подобных проблем в будущем;

• реальное улучшение эффективности работы предприятия.

Пути решения проблем с помощью консалтинговой службы:

• экспресс-анализ деятельности предприятия ("фотография");

• детальный финансово-экономический анализ;

• поиск возможностей бюджетного финансирования;

• стратегический менеджмент;

• маркетинговые исследования;

• привлечение инвестиций;

• поиск партнеров в Украине и за рубежом;

• тестирование, обучение и подбор персонала;

• проведение тренингов.

Экспресс-анализ (или экспресс-диагностика) позволяет оценить состояние предприятия в текущий момент, определить его сильные и слабые стороны, выявить "узкие" места и наметить пути их устранения.

Детальный финансово-экономический анализ позволяет установить динамику происходящих на предприятии процессов, например причину снижения рентабельности продукции. Снижение рентабельности может быть обусловлено несовершенной ценовой политикой или повышением себестоимости продукции. Увеличение себестоимости, в свою очередь, может быть вызвано повышением административных затрат или увеличением доли бракованных изделий. Последнее возможно вследствие использования устаревшего технологического оборудования или элементарной халатности рабочих.

Объективно оценить ситуацию на предприятии достаточно сложно даже при очень высокой квалификации его экономической службы. Здесь необходим "взгляд со стороны", т. е. требуется помощь внешних консультантов.

Предприятия пользуются услугами консультантов, поскольку они:

• обладают особыми знаниями и интегрированным опытом;

• оказывают интенсивную профессиональную помощь на временной основе;

• отличаются объективным видением ситуации;

• обосновывают решения, принятые руководством;

• оказывают помощь посредством консультирования.

Внешние консультанты, определив основные проблемы предприятия, совместно с менеджерами компании разрабатывают пути выхода из создавшегося положения, стратегию развития компании на долгосрочный период. В зависимости от выработанной стратегии может проводиться обучение персонала, внедрение системы бюджетного финансирования или привлечение инвестиций для реконструкции и модернизации производства.

Отличительной чертой внешних консультантов по отношению к экономической службе предприятия является то, что они не имеют права непосредственно принимать решения и преворять их в жизнь. Мастерство консультанта заключается в том, чтобы давать правильный совет нужному лицу в нужное время. Отметим, что внешние консультирование привлечательно, поскольку обладает финансовой, административной и политической независимостью.

В условиях антикризисного управления предприятием одним из наиболее эффективных инструментов является инвестиционный менеджмент. В современных условиях хозяйствования и интеграции Украины в Европейский Союз значительно повышаются требования к конкурентоспособности продукции, выпускаемой украинскими производителями. В связи с этим перед предприятиями в период кризиса особенно остро встает вопрос модернизации, усовершенствования, внедрения новых технологий с целью увеличения конкурентной привлекательности их продукции. Однако осуществление модернизации и усовершенствования производства с целью перехода к рыночной экономике невозможно без привлечения инвестиций.

Необходимость привлечения инвестиций в промышленные отрасли Украины обуславливается следующими факторами:

• высокой изношенностью основных фондов;

• устаревшими технологиями;

• высокой энергоемкостью производства;

• растущими требованиями к качеству продукции.

Большая часть основных фондов крупных промышленных предприятий Украины имеет почти 20-летний срок эксплуатации и не соответствует стандартам современных технологий, т. е. усти-

реша. Использование устаревшего оборудования и технологий существенно повышает себестоимость производства, увеличивает затраты на энергоносители, что отражается на себестоимости продукции.

Очень важный фактор, который ранее не был ключевым при выборе, — это *качество продукции*. Связана в связи с ростом конкуренции в условиях развивающегося цивилизованного рынка этот фактор играет все большую роль. Потребитель, который определяет тенденции развития рынка, все больше внимания уделяет качеству продукции.

Инвестиции бывают внутренними и внешними. Внутренние инвестиции обеспечиваются самим предприятием и используются для реализации не слишком дорогостоящих проектов. Внешние инвестиции обеспечиваются сторонним инвестором. Инвестором может быть как отечественный, так и иностранный партнер.

В условиях экономического кризиса внутренние инвестиционные возможности Украины существенно уменьшились. В связи с этим значительную активность приобрели иностранные инвестиции.

Внешние инвестиции условно можно разделить на два вида:

- инвестиции финансового инвестора;
- инвестиции стратегического инвестора.

Финансовый инвестор — это инвестор, обладающий определенными денежными ресурсами, которые он хотел бы вкладывать в прибыльные проекты в Украине.

Однако финансовый инвестор является скорее финансовым, чем технологическим или профессиональным консультантом, поскольку он не обязан владеть вопросами конкретного бизнеса. Он вкладывает деньги в любой бизнес, который может приносить прибыль, профессионально владеет финансовыми вопросами и может привлечь профессионалов за свои деньги. Однако привлечение профессионалов может увеличить сумму инвестиций, следовательно, его доля в собственности. В любом случае финансовый инвестор — это партнер на некоторое время. Как правило, финансовый инвестор вкладывает средства в развитие предприятия, но до определенного уровня повышения цен на акции этого предприятия, чтобы была возможность продать свою долю в будущем с выгодой для себя. Это значит, что финансовый инвестор не заинтересован в получении дивидендов, а хочет направлять их на развитие предприя-

тия, что создает дополнительную привлекательность. Как правило, при продаже акций финансовый инвестором приоритет принадлежит первоначальному собственнику, т. е. предприятие при наличии денег может выкупить долю акций инвестора. В случае отсутствия у предприятия средств финансовый инвестор предлагает свою долю на открытую продажу.

Финансовыми инвесторами являются инвестиционные фонды, работающие в Украине:

- WNISEF (Western NIS Enterprise Fund);
- EUPPF (East Ukraine Postprivatization Fund);
- WUVF (West Ukraine Venture Partners).

Стратегический инвестор претендует на весь пакет акций (как минимум на контрольный пакет). При этом он приходит на предприятие, обладает знанием технологий и рынка. Он входит в конкретный бизнес, в котором имеет длительный опыт работы на рынках разных стран. Стратегическими инвесторами выступают профессионалы, которые знают мировые и европейские тенденции развития рынка, имеют опыт становления бизнеса и его модернизации.

Примером такого инвестирования в стоковой отрасли является канадская компания "Совинвест Индастриз", которая заключила договор и получила права собственника на стоковый завод "Заря" в Ровенской области.

Сегодня Украина вызывает все больший интерес стратегических инвесторов. Они ведут переговоры либо через фонды венчурного капитала, либо непосредственно обращаются к партнерам в Украине. Поэтому нужно быть готовым к ведению переговоров как с финансовыми, так и со стратегическими инвесторами.

Отметим, что за финансовым инвестором, как правило, приходит стратегический, поскольку цель финансового инвестора после окончания им дополнительной стоимости предприятия — продать свою долю. Изначальным покупателем в такой ситуации является стратегический инвестор, который приходит за фондами венчурного капитала.

Приток инвестиционных ресурсов зависит не только от благоприятного инвестиционного климата, который создают государство и органы местного самоуправления, но и от самих предприятий, которые должны самостоятельно разрабатывать программы своего дальнейшего развития и в соответствии с ними определять для себя наиболее приемлемые формы инвестиций.

В условиях рыночной системы ни одно предприятие не может работать прибыльно без тщательно подготовленного плана. Планирование деятельности организации приобретает все большее значение именно в условиях быстрых изменений в обществе. Чем динамичнее и неопределимее становится внешняя среда, тем больший порядок должен быть на самом предприятии, тем детальнее должны быть разработаны стратегия предприятия и пути реализации этой стратегии, т. е. реальный план хозяйствования предприятия.

Программа взаимодействия и оздоровления украинского предприятия обычно формируется как бизнес-план. Его основная особенность состоит в интегрированном управлении, т. е. в увязывании поставленных стратегических задач с реальными финансовыми возможностями предприятия.

Основные задачи бизнес-плана:

- описание сильных и слабых сторон бизнеса;
- обоснование экономической целесообразности применяемых методов выхода из кризиса;
- определение объемов продаж с учетом производственных возможностей и реального состояния рынка;
- точные расчеты прогнозируемой финансовой деятельности с учетом рисков;
- предварительное определение источников и объемов финансирования для реализации поставленных задач;
- подбор персонала, способного реализовать сформулированный план.

Бизнес-план может использоваться для внутренних и внешних целей.

Основные задачи разработки бизнес-плана для внутренних целей:

- определение сильных и слабых сторон предприятия;
- оценивание альтернативных путей развития бизнеса;
- разработка инструментов для принятия управленческих решений.

Основные задачи разработки бизнес-плана для внешних целей:

- определение текущего состояния предприятия;
- экономическое обоснование эффективности и прибыльности проекта;
- анализ возможных рисков проекта.

Бизнес-план может быть разработан экономическими службами предприятия (бухгалтерией) или внешними консультантами.

Проблемы, с которыми сталкивается предприятие при самостоятельной разработке бизнес-плана:

- трудности интегрирования взглядов различных служб на состояние бизнеса;
- расхождение бухгалтерского и налогового учета;
- субъективный подход;
- ограниченность ресурсов;
- слабый опыт подготовки документов в соответствии с мировыми стандартами для поиска стратегического инвестора.

Структура бизнес-плана:

- общее описание реального состояния на предприятии;
- исследование рынка и маркетинговый план предприятия;
- производственный план;
- план технического перевооружения;
- детальное прогнозирование финансового обеспечения.

В результате разработки бизнес-плана консалтинговой компанией предприятие получает детально проработанный в соответствии с международными стандартами финансовый документ (при необходимости переведенный на английский язык), отражающий перспективы развития предприятия в рамках выбранного направления на 3–6 лет. Кроме того, консультанты предоставляют высшему руководству предприятия рекомендации по успешной реализации бизнес-плана. В некоторых случаях по желанию заказчика консультанты осуществляют поиск финансового или стратегического партнера для инвестирования.

ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Науковий вісник МАУП, 2007, вип. 1, с. 215–218

Задаті, які сьогодні стоять перед виробництвом, безпосередньо визначаються вимогами ринку: прогнозувати і розподіляти відповідно до поточних потреб ринку за наявності обмежених ресурсів. Цілями виробництва стає якнайповніше задоволення потреб споживачів і одержання прибутку. Звідси виникає необхідність приділяти особливу увагу розв'язанню організаційно-виробничих проблем: управлінню запасами протягом усього виробничого циклу від постачання до збуту; кількості та якості використаної у виробничому процесі праці; якості виробництва, забезпеченості за рахунок як засобів організації виробництва, так і використаної нової техніки і технологій. У зв'язку з цим для тих, хто займається вивченням зазначених проблем, величезний інтерес має дослідження та інновації фахівців у сфері виробничого і операційного менеджменту.

Американські вчені Р. Чейс та Н. Аквілано визначають операційний менеджмент як управління всіма ресурсами, необхідними для виробництва продукції та надання послуг організацією [12]. Водночас американські дослідники С. Лі та М. Швайлер аналізують операційний менеджмент як науку про концепції, методи, процедури, технології, які використовують управлінці у процесі створення і функціонування операційної системи [12].

На думку англійських фахівців, операційний менеджмент пов'язаний із проектуванням і роботою виробничих та транспортних систем [16].

Українські фахівці, узагальнюючи попередні висловлювання, роблять висновок, що управління операційним стосунком підприємства — це процес проектування, планування, узагальнення, контролю всіх засобів, процесів і видів діяльності, енергії та професійних навичок з метою виготовлення товарів і надання послуг для задоволення потреб зовнішнього середовища [12].

Аналіз існуючої літератури і зарубіжної літератури в сфері виробничого й операційного менеджменту робить зрозумілими проблеми, що нині необхідно розв'язати з метою відновлення нормального функціонування вітчизняних підприємств в умовах вибіркової економіки.

Оскільки операційна система складається з окремих підсистем, розглянуті далі проблеми будуть систематизовані й упорядковані виходячи зі структури операційного менеджменту, наведеної на рис. 1 (на рис. 2 система операційного менеджменту розглянута в динаміці).

Управління персоналом (на рівні неху). Проблеми, що виникли внаслідок на підприємстві, насамперед зумовлені тим, що на них не приділяють належної уваги управлінню персоналом на рівні середньої та низової ланок. Ефективна робота вітчизняних підприємств свідчить, що сьогодні необхідно розв'язати наступні завдання:

1. Чітко визначити зміст функціональних повноважень як окремої особи, так і структурного підрозділу в цілому.
2. Створити ефективну інформаційну систему.
3. Підготувати універсальних спеціалістів (робочих багатостаночників), застосовувати систему ротатії працівників.
4. Створити ефективну організаційну структуру на рівні неху з погляду чікості структурної зчепленості й завершеності службових підрозділів та їх рівнів.
5. Сформувати дієвотний персонал з метою досягнення загальної мети.
6. Покращити умови праці

Управління матеріальними ресурсами. Рациональне і ефективне управління матеріальними ресурсами — один із вагових чинників впливу на кінцеві результати діяльності господарюючих суб'єктів та їх конкурентоздатність у паличних умовах. Це потребує зміни мотивації підприємств

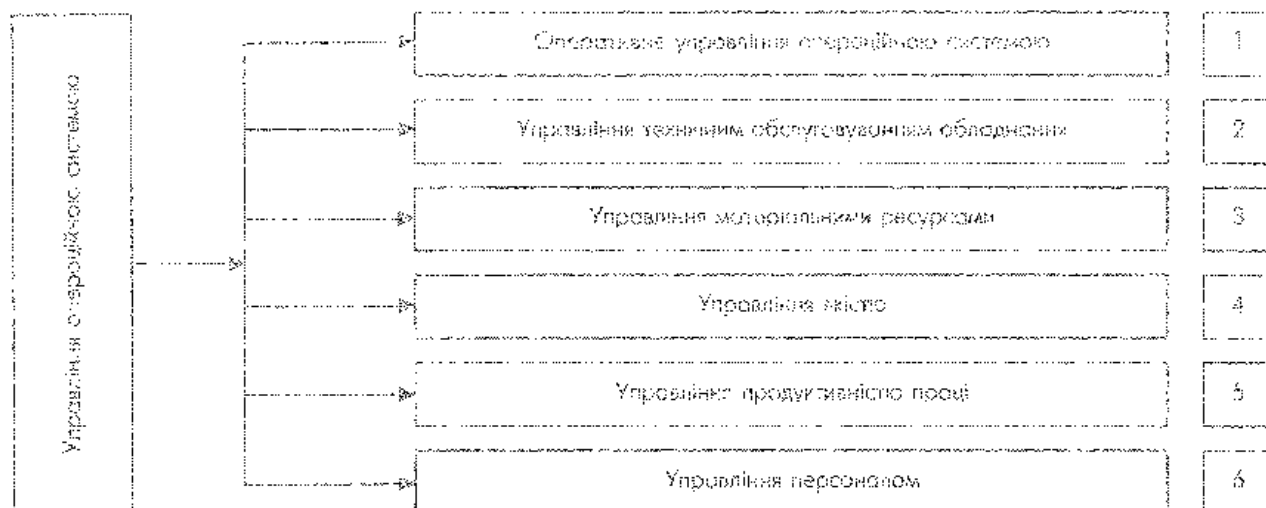


Рис. 1. Структура оперативного менеджменту

ного управління запасами і потреби розв'язати таких завдань:

1. Створити або вдосконалити методи планування необхідних ресурсів.
2. Створити або вдосконалити спеціальну організаційну структуру на підприємстві.
3. Побудувати логістичну систему на рівні цеху.
4. Удосконалити оперативне управління матеріальними ресурсами.

Управління якістю. Від якості продукції та послуг залежать конкурентоздатність окремого виробника і країни в цілому, заощадження ресурсів і підвищення ефективності виробництва, безпека продукції та послуг для людини і навколишнього середовища. Для поліпшення якості продукції та послуг необхідно розв'язати такі завдання:

1. Створити систему управління якістю і впровадити її на підприємстві відповідно до вимог міжнародних стандартів.
2. Створити нову оптимальну організаційну структуру (відділи) управління якістю на підприємстві та у відповідних службах цеху.
3. Створити інформаційну систему управління якістю з вибором технічних і технологічних параметрів, необхідних для стабілізації виробничих процесів.
4. Підвищити рівень культури управління якістю.
5. Підвищити мотивації робітників.

Управління продуктивністю. Продуктивність праці забезпечується діялом раціонального використання матеріальних, трудових ресурсів, основних і оборотних фондів підприємства, підвищення ефективності виробництва, зниження

собівартості продукції, а також поліпшення її якості.

На продуктивність праці впливають суб'єктивні та об'єктивні фактори.

- фактична бездіяльність багатьох керівників підприємств під час розв'язання проблем якості;
- фактичне зруйнована дисципліна праці, що призвело до того, що управлінський вилад має слабку ефективність;
- своєчасне і повне забезпечення заробітної плати у розмірі, що дозволяє задовольнити основні потреби;
- одержання морального задоволення службовцями і робітниками від виконання роботи;
- наявність висококваліфікованих кадрів і комплектуючих виробів;
- застосування прогресивних, ресурсо- і енергозберігаючих технологій;
- нормальні умови праці на підприємстві.

Оперативне управління операційною системою. Оперативне управління виробництвом має на меті забезпечення тіткого виконання заданого плану випуску продукції на основі раціонального використання виробничих ресурсів, а також за допомогою використання і мобілізації внутрішніх виробничих резервів [9]. Процедури оперативного управління все більше перелітатються з технологією і регулювання (диспетчеризацією) виробництва. Здійснювані управлінськими персоналом середньі та високої ланки функції оперативного обліку, планування, контролю і регулювання ходу виробництва є основою для виробітку варіантів координуваних впливів на виробничий процес.

Проблеми оперативного управління виробництвом зумовлені збільшенням постійного зміною внутрішніх і зовнішніх (перемінних) чинників підприємств, що функціонують в умовах ринку. Тому для багатьох підприємств важливим є суворий розподіл робіт на короткі проміжки часу в цехах, на виробничих ділянках (бригадах), робочих місцях.

Технічне обслуговування і ремонт обладнання. Технічне обслуговування передбачає всю діяльність, пов'язану з утримуванням виробничих потужностей у робочому стані, щоб система могла нормально функціонувати. Для цього необхідно розв'язати такі завдання:

1. Удосконалити програму ремонту обладнання.
2. Вибрати один або комбінацію кількох оптимальних підходів щодо наладження зношеного обладнання (резервування обладнання, запасних частин, наявності кваліфікованих операторів-наладчиків).
3. Визначити доцільність використання обладнання чи його заміну на більш сучасне.



Література

1. Іоскин А. Управление материальными потоками и нормирование запасов // Логистика. — 2000. — № 1. — С. 29-30.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1997. — 502 с.
3. Дубинин С. Производительность труда на предприятии. Методы повышения // Бизнес-Информ. — 1999. — № 5-6. — С. 97-98.
4. Колосовский В. А., Моркина Т. В., Макаров В. М. Производственный и операционный менеджмент. — СПб.: Спец. лит. р-о, 1998. — 336 с.
5. Паллудус В. А. Системы статистического управления процессами. Системы Шухарта // Методы менеджмента качества. — 1999. — № 6. — С. 29-30.
6. Маскин М. Х., Аллберг М., Хероури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
7. Огваздин В. Ю. Управление качеством. Концептуальные проблемы новых стандартов ИСО 9000 // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 6. — С. 79.
8. Сикандер М. Компоненты и принципы построения логистических систем // Бизнес-Информ. — 1997. — № 23. — С. 35.
9. Пискин Я. Д. Виробничий менеджмент. — Л.: Інтеллект, 1999. — 258 с.
10. Стивенсон В. Дж. Управление производством: Пер. с англ. — М.: Вино, 1999. — 928 с.
11. Стонер Д., Дрэган Е. Вступ у бізнес: Пер. з англ. — К.: УФІМБ, 1999. — 928 с.
12. Тернзельска І. П., Пудисер Р. М. Менеджмент: теорія та практика. — Тернопіль: Корд-бланш, 1997. — 456 с.
13. Фатхулдинов Р. А. Производственный менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1997. — 448 с.
14. Яременко О. Управление материальными ресурсами // Бизнес-Информ. — 1997. — № 22. — С. 48.
15. Hill T. Production and operations management, 1991.
16. Wild R. Essential of production and operations management, 1995.

РЕОРГАНІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ: ОСНОВИ І НАСЛІДКИ

Науковий вісник МАУПІ, 2007, вип. 4, с. 219–220

Побудова в Україні основ ринкових відносин зумовила виникнення і розвиток вітчизняної конкуренції, в результаті якої деякі з господарюючих суб'єктів досягли значних успіхів, а інші опинилися у кризовому стані. Характерними ознаками фінансової кризи підприємства є спад обсягів виробництва, падіння попиту на його продукцію (наприклад, випадок невідповідності цін споживчим якостям товарів), зростання заборгованості перед постачальниками, бюджетом, банками, затримки у виплаті зарплатної плати своїм працівникам, втрата коштів через інфляцію. Звідси випливають і відповідні засоби розв'язання фінансових проблем – від скорочення внутрішніх витрат підприємства до державного регулювання управління підприємством та його фінансової підтримки (субсидії). Щоб виплатити платежі фінансового оздоровлення несплатоспроможних підприємств, необхідно кваліфіковано визначити причини, що спричинили банкрутство.

Передумови банкрутства слід розглядати як цілісну взаємодію факторів. Деякі з них можуть бути зовнішніми щодо підприємства, на які воно майже не впливає або впливає дуже слабо. Внутрішні фактори безпосередньо займають від організації роботи на самому підприємстві. Банкрутство найчастіше є результатом спільного та одночасного впливу різноманітних економічних, політичних і соціальних факторів. Аналіз зарубіжної практики доводить, що у країнах із розвинутою ринковою економікою та стабільною політичною системою, як правило, банкрутства на третину зумовлені зовнішніми факторами і на дві третини – внутрішніми.

Проте повністю використовувати зарубіжний досвід у сфері банкрутства вітчизняним виробникам немає потреби, оскільки умови функціонування українських підприємств мають специфічний соціально-економічний характер. Тому

фактори і критерії, що спричиняють виникнення банкрутства в Україні, багато в чому відрізняються від зарубіжних, отже, на господарсько-фінансову діяльність українських підприємств найбільше впливає кризовий стан економіки України.

Звичайно, боротися з економічною кризою, яка має національний масштаб, окремим підприємствам не під силу. Але вони повинні виробити власну політику, яка може значно пом'якшити наслідки загального спаду виробництва. У вітчизняній практиці господарювання зовнішні фактори виникнення банкрутства майже завжди тісно пов'язані з внутрішніми проблемами підприємства.

Прийняття рішення про визнання підприємства банкрутом належить до компетенції арбітражного суду, що є основою для здійснення чотирьох заходів: ліквідації, реорганізації, мирової угоди. Розуміння справи про банкрутство на попередньому судовому засіданні передбачає виявлення всіх можливих кредиторів та кредиторів. Згідно з чинним законодавством цей процес може призупинити (за мировою угодою) на будь-якому етапі до прийняття арбітражним судом рішення за угоди кредиторів. У міжнародній практиці процес банкрутства може призупинитися за умови подання клопотання власників боржника або кредиторів. Таке рішення має бути всебічно виправданим, оскільки він ніби залежить відношення платоспроможності боржника в результаті проведення реорганізаційних заходів.

На наш погляд, реорганізацію доцільно проводити тільки у разі перевитрати економічної цінності підприємства над доходами від його ліквідації. Якщо таке рішення прийняте, то санатори розробляють та погоджують план повернення заборгованості кредиторам. Цей план передбачає викраплення наступних питань: встановлення можливих джерел і форм залучення фінансової допомоги, угоди щодо паралелі об'єктів, що по-

потребує фінансування; зменшення мінімальних поточних витрат; прийняття заходів щодо стабілізації дебіторської заборгованості; вчасна пропозиція щодо задоволення кредиторів.

Основна мета реорганізації полягає у збереженні підприємства за умови повної або часткової зміни власника. Важливою умовою фінансового оздоровлення підприємства під час проведення реорганізаційних процедур є надання короткострокового кредиту, щоб підтримати спроможність використання наявних фінансових ресурсів. Така підтримка може стиряти повному або частковому відновленню фінансової стійкості боржника, проте може не більше посилити його платоспроможності. Якщо заохочення боржника є недостатнім, то арбітражний суд має право надати можливість новим кредиторам утримати частину майна підприємства в рахунок оплати за наявний кредит.

Отримання кредиту для відновлення платоспроможності підприємства, що опинилося у кризовому стані, можливе за умов розробки плану реорганізації, який підтримують кредитори усіх рівнів пріоритетності. Одночасно можуть розроблятися кілька планів з реорганізації, однак пере-

венту буде віддано одному. План реорганізації передбачає:

- оцінку ринкової (ліквідаційної) вартості підприємства;

- економічне обґрунтування доцільності заміни одних зобов'язань на інші або на інші активи з опціями і формування на цій основі оптимальної з погляду кредиторів структура капіталу;

- надієсугублю статутного фонду. За умови обмеженого доступу до ринку капіталу підприємствам необхідно надавати позачергове право на збільшення розміру статутного фонду за рахунок додаткових внесків власників.

Якщо внаслідок реорганізації підприємство зможе досягти своєї мети, то арбітражний суд припинить провадження у справі. За інших умов або у разі відсутності кредиторів (супериторів) арбітражний суд приймає постанову про визнання боржника банкрутом. У зв'язку з цим зміна із Законом України "Про банкрутство" передбачається створення ліквідаційної комісії з числа кредиторів. За результатами проведеної роботи ліквідаційна комісія подає до арбітражного суду ліквідаційний баланс банкрута для винесення остаточного рішення.

*Б. И. ПЕТРЕНКО, Генеральный директор
(СК "Аэрострой")*

А. С. КУРОЧКИН, канд. техн. наук, проф.

*(Межрегиональная Академия управления персоналом, гостиник
АО "Киевгострой-3")*

ОПЫТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСА (на примере строительной организации)

Получено редакцией МАУП: 2001, вып. 1, с. 221–224

Экономическая реформа, проходившая в последнее десятилетие в нашей стране, в целом подтвердила правильность стратегического выбора — перехода к рыночным отношениям. Однако в этот же период совершенно очевидно выявились колоссальные ошибки, допущенные в ходе реформирования и приватизации строительной отрасли и фактически приведшие к ее развалу. Крупные строительные организации с мощной производственной и социальной инфраструктурой в ходе этих преобразований распались на бесчисленное количество малых предприятий различных форм собственности.

Пустившись в самостоятельное плавание по бурным волнам рыночной экономики, многие маломощные коллективы в условиях все возрастающей конкурентной борьбы терли свою профессиональную ориентацию и квалифицированных специалистов. Другие же, сохранив кадры, выжили за счет выполнения небольших объемов ремонтно-строительных работ.

Некоторые коллективы не только выжили, но и если понемногу наращивали значительные усилия к увеличению объемов работ, настойчиво и целенаправленно поискали пути, формы и методы повышения качества работ, их эффективности, сокращения сроков строительства, снижения издержек и т.д. Такие направления развития предприятий являются черным ориентиром заложения и удержания высоких позиций на строительном рынке.

Например, коллектив АО "Киевгострой-3" сосредоточил свои усилия на системном анализе и совершенствовании на основе организации производства внутрифирменного планирования и уп-

равления строительством. Это позволило выявить слабые стороны и производственную структуру, имеющей традиционную форму: бригада — мастер (прораб) — начальник участка. Для устранения структурных несоответствий была осуществлена широкая децентрализация функций управления, а форма производственной структуры преобразована: специализированная бригада — управляющий стройкой.

При такой производственной структуре основным производственным подразделением становится не производственный участок с его расплывчатыми полномочиями и ответственностью, а стройка. Под стройкой понимается организационно обособленное подразделение, осуществляющее строительство, реконструкцию, расширение, техническое перевооружение объекта на основе единого строительного контракта.

Управляющий стройкой как централизуемая организующая фигура каждого строительства с момента назначения его на эту должность и до подписания акта о полном и качественном выполнении всех работ и соответствии со строительным контрактом отвечает за судьбу объекта. На строительной площадке он является полномочным и ответственным представителем фирмы во взаимоотношениях с заказчиком, субподрядчиками, профсоюзом рабочих, государственными органами надзора.

В аппарате управления фирмы также было осуществлено некоторое реформирование. Отказавшись от рядовых технических исполнителей во главе с начальником отдела, здесь отделили привлеченных специалистов, самостоятельно выполняющих свои обязанности и подписывающих, как

подвело, директорам фирмы по направлениям. Для каждого должностного лица любого уровня, включая генерального директора, разработаны должностные инструкции, которые существенно отличаются от аналогичных устаревших инструкций, все еще широко применявшихся в строительных организациях:

- инструкции рассчитаны на человека, исполняющего функции, а не на действия, которые выполняет группа людей;

- в инструкциях четко зафиксированы критерии и показатели, согласно которым определяется эффективность и качество работы каждого должностного лица (см. таблицу).

В 1996–1999 гг. АО «Киевинвестстрой-3» выполнило 19 строительных контрактов, из которых по 17 контрактам были внесены в эксплуатационные объекты в установленные сроки. Это, в свою очередь, позволило фирме стабильно занимать высокое место на рынке строительных подрядчиков.

Например, коллектив такого же малого предприятия ЗАО «Аэрострой» с целью выхода из кри-

зисного положения внедрил новую технику и прогрессивную технологию строительства: за короткое время энергичные в Украине были внедрены и использованы высокоэффективные и энергосберегающие технологии ведения бетонных работ:

- монолитная технология каркасного строительства системы «ПАШАЛ»;

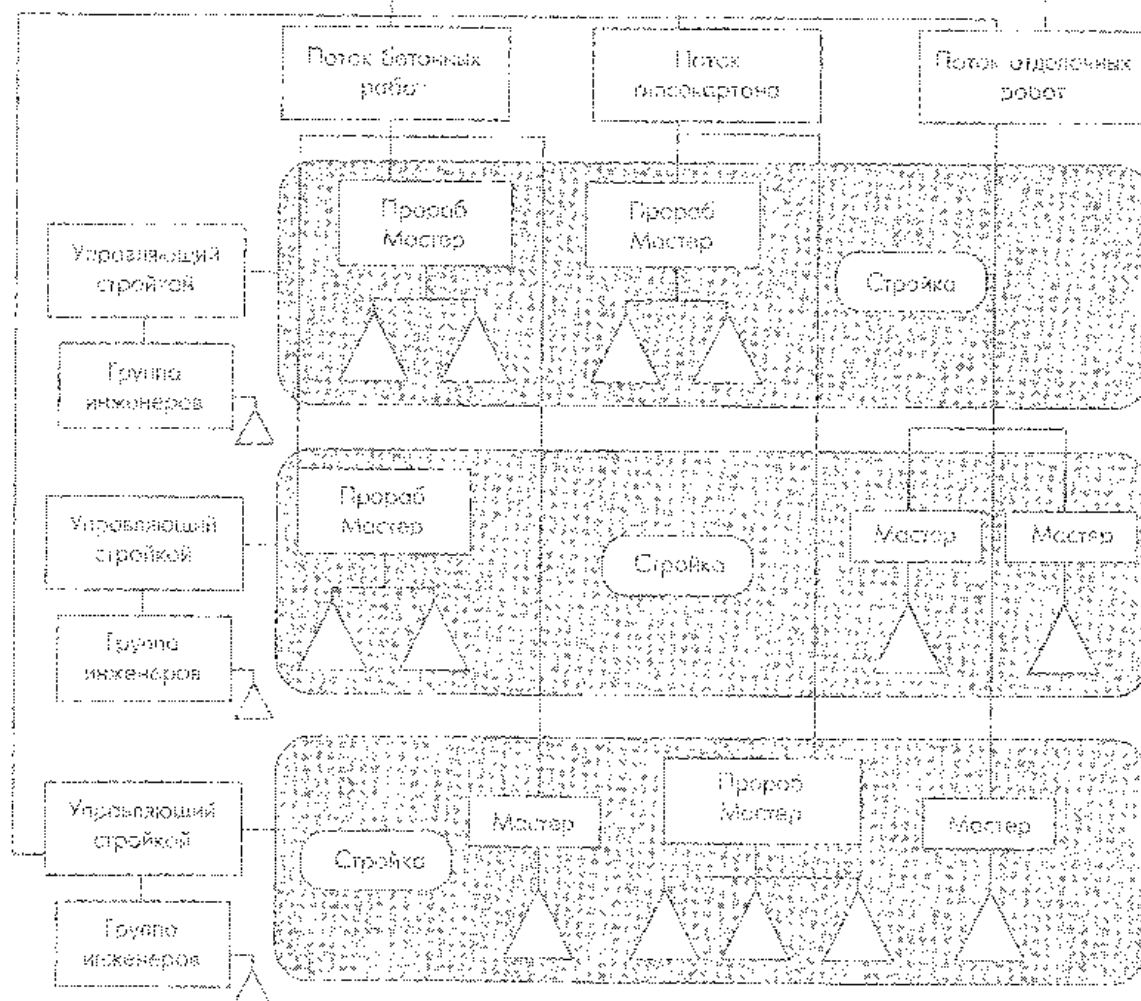
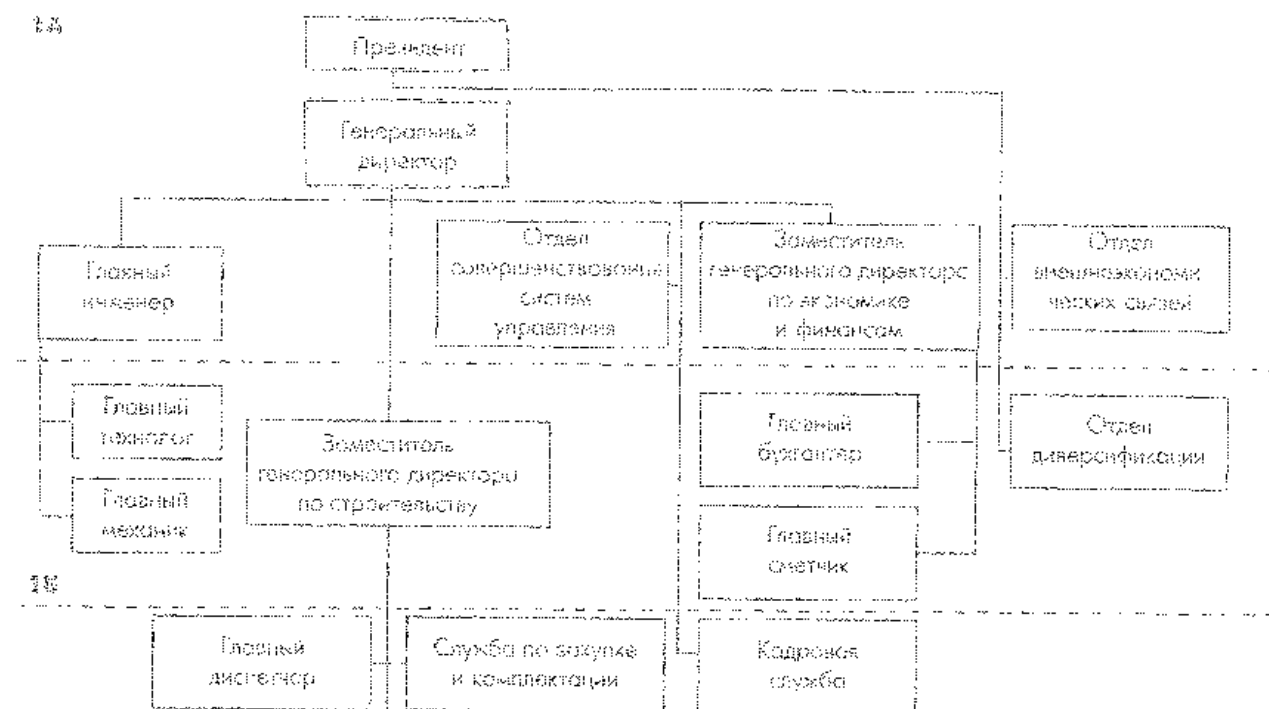
- технология бетонирования «РАМУДАС» при строительстве и реконструкции взлетно-посадочных полос аэродромов, позволяющая почти в 2 раза по сравнению с нормативным сократить срок их возведения при соответствующем качестве работ.

На этом предприятии для сокращения инвестиционного цикла освоил метод совмещения во времени процессов проектирования и строительства. Применение этого метода стало возможным благодаря созданию на предприятии проектной группы для разработки рабочей проектно-сметной документации или двухстадийном проектировании строительства объектов.

Рассмотренные производственные коллективы, оставаясь до середины 1999 г. по сути малы-

Фрагмент матрицы оценки деятельности руководителей производственных подразделений АО «Киевинвестстрой-3»

Наименование эффективности работы	Директор строительного производства	Управляющий стройкой	Мастер (прораб) строительного-монтажных работ	Главный механик	Начальник отдела материально-технического снабжения
Критерий	Безусловное выполнение строительных контрактов	Безусловное выполнения строительных контрактов	Безусловное выполнение суточных (недельных) заданий	Технически правильная эксплуатация, бесперебойная, надежная работа оборудования, электроустановок	Отсутствие простоев на строительных объектах по вине персонала отдела
Показатели	Степень выполнения месячных планов работ Отсутствие простоев на стройке по вине подразделений и служб предприятия Наличие претензий со стороны заказчиков и субподрядчиков	Степень выполнения месячных планов работ Удорожание работ по вине руководящего персонала стройки Наличие претензий, рекламаций, жалоб, трудовых конфликтов	Качество выполняемых физических объемов работ (отсутствие брака) Наличие непроизводительных расходов, потерь материалов Наличие претензий, жалоб, рекламаций, трудовых конфликтов	Отсутствие простоев на стройках по вине персонала отдела главного механика Степень выполнения месячных планов изготовления металлоконструкций Наличие претензий со стороны управляющих стройками	Степень выполнения суточных планов снабжения Удорожание работ по вине работников отдела Наличие претензий со стороны управляющих стройками, отдела главного механика



Прилагается схема организационной структуры управления СК "Аэрострой"

ми предприятиями (чуть более 200 чел.), показали себя надежными партнерами, истинными эффективными сотрудничать с инвесторами.

В то же время отметим, что для стабильного функционирования на современном строительном рынке указанных типовых характеристик рассмотренных предприятий мало. Здесь необходимы дополнительные усилия. К концу 1999 г. в Киевском регионе начали уплываться инвестиционные программы строительства крупных объектов в сжатые сроки. Поскольку источники инвестиций, как правило, западные, зарубежный инвестор предъявляет высокие требования к качеству, технологии выполнения работ, срокам освоения инвестиций. В таких жестких условиях удержаться на рынке сложно. Выполнить высокие требования инвесторов могут только крупные строительные предприятия, владеющие современными методами организации и управления производством, освоившие передовые технологии строительства и имеющие соответствующие высококвалифицированные кадры.

Чтобы удержать достигнутые позиции на строительном рынке, в начале 2000 г. на базе рассмотренных выше предприятий родилась строительная компания — СК "Азрострой". Принципиальная схема ее организационной структуры управления представлена в матричном виде (см. рисунок). В такой структуре получили воплощение многие отечественные и зарубежные принципы построения организационных структур нового вида, основные из которых следующие:

- одноступенчатая структура "фирма — стройка";
- разделение высшего управленческого звена на "думающих" (1А) и "исполняющих" (1Б);
- создание в звене 1А штатной службы совеща-

тельствующая организации и управления производством;

- введение в звене 1Б должностей специалистов по функциям вместо ликвидированных отделов;

- создание централизованного сильного производственного звена по управлению строительством объектов, имеющего право распоряжаться всеми полезными ресурсами;

- введение института управляющих стройками;

- прямой выход управляющих стройками на высший уровень звена 1Б, распоряжающийся ресурсами;

- передача всего рабочего контингента и состав специальных подразделений — специализированных потоков. Они призваны выполнять строительные работы в соответствии с профилем своей специализации и графиками производства работ на объектах. Руководители этих потоков решают все вопросы по подбору и повышению квалификации рабочих кадров, созданию благоприятного микроклимата в коллективе.

Более чем 10-месячный период работы СК "Азрострой" в 2000 г. показал, что компания полностью удовлетворяет самым жестким требованиям западных инвесторов по всем организационным, технологическим и экономическим параметрам реализации инвестиционных программ строительства как гражданских, так и промышленных объектов. Объем выполненных работ за этот период почти в 4 раза превысил суммарный объем работ двух предприятий, являющихся родоначальниками строительной компании, за аналогичный период 1999 г. Численность работающих в компании увеличилась более чем в 3 раза (около 1500 чел.).

АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПРИЧИН И ИСТОЧНИКОВ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ В ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОМ КОМПЛЕКСЕ

Новый проект МАУП, 2001, вып. 1, с. 225-227

Проблемы основных фондов и избыточных мощностей. Одна из трудноразрешимых проблем развития отечественных предприятий горно-металлургического комплекса — изношенность основных производственных фондов, составляющая на предприятиях комплекса в среднем 66 %. Так, в металлургическом производстве по силе пор старые работы: свыше 40-х годов, резервы повышения производительности которых давно исчерпаны. Большинство агрегатов используется свыше 30 лет, лишь несколько станков имеют срок службы до 20 лет. В то же время в развитых странах сроки службы металлургических агрегатов значительно ниже. Например, в США в черной металлургии в период 1971–1981 гг. списанию подлежали машины и оборудование со сроком службы 15–18 лет, а в дальнейшем после утилизирования сроки были снижены до 5–6 лет.

Существует также проблема избыточных мощностей. Модерные ведутся работы по выводу оборудования из эксплуатации и приведению численности работающих в соответствие с объемами производства. В настоящее время из 50 действующих доменных печей работают только 34, из 54 мартеновских печей — 31, из 19 конвертеров — 12, из 66 прокатных станков — 44. Кроме того, действующие агрегаты загружены не полностью. В 1998 г. производственные мощности были загружены по доменным печам на 60 %, сталелитейными агрегатами — на 62, прокатным станкам — на 57, трубным цехам — на 39,7 %.

Чтобы реконструировать действующие мощности с целью производства продукции, соответствующей требованиям современного рынка, нужны источники финансирования. Мировая практика показывает, что обычно такие затраты составляют 30–40 % первоначальной стоимости основных фондов. Следовательно, нашим предприятиям для реконструкции необходимо 6–8 млрд дол., что представляется огромной суммой даже при самых благоприятных обстоятельствах.

Кризисные явления в сырьевой базе металлургического производства. В себестоимости производства металлургического кокса удельный вес углей составляет около 90 %, что определяет экономическую и технологическую эффективность работы не только коксоватки, но и всего последующего металлургического периода. Поэтому рациональное снабжение углем коксохимического производства во многом обуславливает экономическую стабильность работы всего металлургического комплекса.

В 2000 г. отечественный и импортный коксующийся уголь использовался прежде всего в топливно-энергетическом комплексе страны. Сложилась ситуация, когда в снабжении этим сырьем металлургических производств возникли перебои. Так, в начале сентября на ряде металлургических комбинатов и коксохимических заводов возник недостаток угля, достигая критической величины. По данным концерна "Укрзалізе", из суммарных запасов осталось тогда всего 26,5 тыс. т, что обеспечивало работу предприятий всего на 3,8 суток.

Кризисная ситуация с обеспечением предприятий сырьем назревала постепенно. Темпы накопления из ТЭС угля для отопительного сезона в 2000 г. постоянно отставали от запланированных. Кроме того, из-за нестабильности оплаты за сырьевоскоп кал корпорация "Итера" сократила в сентябре доставки газа в Украину. В связи с этим уже в третьей декаде сентября правительство Украины начало проводить политику активизации поставок угля на ТЭС как альтернативного вида топлива.

Однако чтобы обеспечить необходимым сырьем энергетиков и металлургов, требуются значительные его поставки. При этом отечественная угольная промышленность не успевает за ростом объемов производства в металлургии. В начале 2000 г. украинские металлурги планировали произвести 22,5 млн т чугуна, что, судя по прогнозам, практически будет произведено около 26 млн т. Для производственных нужд требуется дополни-

тельные поставки угля, в единственный путь их увеличения — импорт. К сожалению, тут есть свои проблемы. Например, Польша намерена сократить поставки угля в Украину в связи с ликвидацией 15 шахт, а также ростом спроса на уголь внутри страны. Заметим, что польский уголь по качеству не соответствует требованиям металлургов и на 40 % дороже украинского. Не в силах увеличить поставки угля в Украину и Россия, которая в последнее время поставляет нам максимально возможный объем — около 3 млн т угля в год.

Прорисовываются варианты африканского и австралийского угля, цена которого может оказаться вполне приемлемой для украинских металлургов. Но эти поставки возможны только при условии перевозки угля крупнотоннажными судами. Здесь возникает сразу несколько проблем, связанных с доставкой и разгрузкой этого угля. Если проблема с разгрузкой разрешится, то с доставкой угля могут возникнуть сложности. Турция из экологических соображений может не пропустить через Босфор суда такого водоизмещения и с таким грузом.

Но главная проблема состоит в том, что импортные поставки сокращают объемы поставок отечественного угля, подрывая тем самым устойчивость целой отрасли и увеличивая риск возникновения экономической зависимости от других стран.

Похоже, что выходом из этой проблемной ситуации для металлургов будет очередное повышение цен на коксующийся уголь.

Проблема качества украинского сырья. Ни на одном отечественном металлургическом комбинате нет своего производства кокса. Кокс поставляется на металлургические предприятия в качестве сырья. Коксоводческие заводы поставляют для черной металлургии низкокачественный кокс, что приводит к его перерасходу в доменных печах. По оценкам Украинского государственного научно-исследовательского института, в масштабах коксохимической отрасли перерасход кокса вследствие некомплектности плиты за год составляет 700 тыс. т. Это, в свою очередь, равноценно перерасходу угля в объеме 1 млн т.

Чтобы улучшить качество производимого кокса, необходимо техническое перевооружение отрасли. В объединении "Укркокс" считают, что для этого нужны стратегические инвестиции, а также совершенствование организации проведения некоммерческих конкурсов по продаже государственных пакетов акций. Обязательным условием таких конкурсов должно стать соответствие инвестиционных обязательств программам развития приватизируемых предприятий.

Отметим, что низкокачественное сырье является одной из главных причин низких показателей черной металлургии. Так, качество украинской железной руды и процесса ее обогащения таково, что сегодня невозможно получить аномалит и окатыши хорошего качества. Впрочем, приоритетом горно-рудного комплекса сейчас не до технического перевооружения.

Кризис потребляющих отраслей и проблемы экспорта. На снижение объема производства металлопродукции значительно повлиял общий экономический кризис, охвативший всю промышленность Украины, особенно отрасли, которые используют металлопродукцию. Сегодня машиностроительные мощности предприятий загружены недостаточно: в автомобилестроении — на 8 %, сельскохозяйственном — на 18, в тяжелом, энергетическом и транспортном машиностроении — на 31 %. Вследствие низкого спроса на металл на внутреннем рынке (25 % производства) предприятия вынуждены ориентироваться на зарубежного заказчика. Раньше большая часть металлопродукции поставлялась в страны Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии, однако из-за финансового кризиса и ввода ряда мощностей по производству металлопродукции в странах-потребителях стабильные рынки начали разрушаться. Уже в 1998 г. объемы экспорта украинской металлопродукции снизились.

Однако проблемы экспорта металла возникли также из-за многочисленных антидемпинговых расследований относительно нарушений украинскими предприятиями соответствующих законодательств стран-импортеров. В октябре 1998 г. Палата представителей США приняла резолюцию № 598 "Об импорте стали", в которой содержится требование к президенту страны запретить на один год импорт в США всех видов стальной продукции из десяти стран мира, в том числе из Украины.

Но особенно много претензий украинские предприятия получают от стран третьего мира. Антидемпинговую войну объявили по разным видам металлопродукции Мексика, Индонезия, Египет, Аргентина, Таиланд, Индия, ЮАР, Турция и др. Проводят антидемпинговые расследования Венгрия и Россия.

В результате этого на украинскую продукцию установлены антидемпинговые пошлины на 9–50 %. Причем, стремясь "закрыть" двери перед нашими производителями, указанные страны действуют организованно и сплоченно. Так, европейские страны действуют через Европейский Союз, США — через Коалицию сталелитейных компаний США и профсоюз работников этой отрас-

лич. страны Латинской Америки — через Союз производителей и торговцев железом, Индия — через Союз пяти ведущих компаний, продукция которых занимает 75 % индийского рынка. Нани предприятия в антидемпинговых процессах действуют эффективно и в результате проигрывают.

Показатели 1999 г. также свидетельствуют о тенденции сокращения экспорта металлопродукции Украины. Хотя она имеет наибольший удельный вес в украинском товарном экспорте — 37 %, именно в этой отрасли отмечается значительный спад — почти 13 %. Отметим, что в 1999 г. вырос экспорт украинской металлопродукции в страны Юго-Восточной Азии, Восточной и Центральной Европы соответственно на 35,4 и 23 %, а также в США. При этом резко сократился экспорт в страны СНГ (на 44,5 %), в том числе в Россию (на 48,7 %).

В 1998 г. экспортные цены в Украине снижались на 30–40 %. Кроме объективных причин, сложившихся на внутреннем и внешнем рынках, падение экспортных цен на отечественную металлопродукцию обусловили и другие факторы:

- возросла конкуренция российских поставщиков аналогичной продукции вследствие тросервационной девальвации рубля;

- в результате антидемпинговой политики российские экспортеры переориентировались на новые рынки и вытеснили с них украинскую продукцию.

Основной причиной сокращения украинского экспорта в Россию после 18 августа 1998 г. стали разные темпы девальвации российского рубля и украинской гривны. По данным НБУ, в 1998 г. российский рубль девальвировал на 228 %, тогда как гривна — всего на 60 %. т. е. гривна подорожала на российском рынке в два раза.

Опыт работы, накопленный металлургическими предприятиями на внешних рынках, свидетельствует о необходимости проведения скоординированной торговой политики во избежание значительных экономических потерь. Из-за малого внутреннего спроса предприятия стран СНГ, производящие металлопродукцию, должны находить новые рынки в Европе, Южной Америке и т. д.

В перспективе, учитывая опыт промышленно развитых стран, следует экспортировать только технологически насыщенную, наукоемкую металлопродукцию, имеющую повышенный потребительский спрос; экспорт полуфабрикатов необходимо ограничивать. Предполагается, что в будущем общий объем экспорта металлов из Украины сократится, а производство проката в стране с учетом снижения внутреннего потребления уменьшится до 22–25 млн т.

Пути развития металлургической отрасли. Неблагоприятная ситуация, сложившаяся с производством и реализацией металлопродукции, обуславливает необходимость реформирования предприятий металлургической отрасли. Реструктуризация предприятий отрасли предлагает следующие пути:

- дальнейшую приватизацию, а также ликвидацию фактически или потенциально убыточных предприятий;

- выход из эксплуатации недействующих мощностей и их перепрофилирование;

- расширение номенклатуры товарной продукции;

- внедрение в производство принципиально новых высокопроизводительных, энергосберегающих и экологически чистых технологий и оборудования.

Многочисленные антидемпинговые процессы против украинских производителей металлопродукции показали необходимость поиска путей защиты корпоративных интересов предприятий на внешних рынках и координации их внешнеэкономической деятельности согласно международным соглашениям. Зарубежный опыт свидетельствует о том, что эти вопросы должны решать соответствующие корпоративные структуры производителей. Подобные структуры уже созданы в Украине, однако им еще предстоит приобрести необходимый опыт и получить законодательную поддержку действий национальных металлургических предприятий на внешних рынках.

К основным направлениям реструктуризации металлургического комплекса Украины в сфере внешнеэкономической деятельности относятся:

- освоение производства новых конкурентоспособных видов металлопродукции, сертифицированной по зарубежным стандартам;

- изменение структуры экспорта: увеличение доли готовой продукции и соответствующее уменьшение доли полуфабрикатов;

- осуществление мероприятий по защите корпоративных интересов предприятий на внешних рынках и координации их внешнеэкономической деятельности в соответствии с международными соглашениями.

Однако для проведения структурной и технической перестройки отрасли требуются значительные инвестиции, прежде всего из внутренних источников. Подобными источниками могут служить прибыль, остающаяся в распоряжении предприятий, кредиты банков, бюджетные финансирование государственных программ развития отрасли, а также привлечение капитала других предприятий, общественных и промышленно-финансовых групп, инвестиционных фондов.

ВПЛИВ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ТЕПЛОЕЛЕКТРОСТАНЦІЙ

Науковий праці МАУПІ, 2001, вип. I, с. 228–231

Цимі з паливно-енергетичному комплексі (ПЕК) України накопичилися багато декучих проблем. Нехтування їх вирішенням призвело до проблем, пов'язаних з національною безпекою для країни.

На жаль, електроенергетика — одна з найвагоміших складових ПЕК наші — також перебуває у складному економічному стані. У зв'язку з цим розглянемо проблему, пов'язану з використанням водних ресурсів Україна електроенергетикою в технологічному процесі для видобутку електроенергії та з діючим нині механізмом спрямування збору за використання водних ресурсів.

Питання використання водних ресурсів України регламентують такі документи:

- Водний кодекс України;
- постанови Кабінету Міністрів України № 836 від 18 травня 1999 р. зі змінами та доповненнями за № 1341 від 23 липня 1999 р. "Про затвердження нормативів збору за спеціальне використання водних ресурсів та збору за користування водами для потреб гідроенергетики і водного транспорту";
- постанова Кабінету Міністрів України № 1494 від 16 серпня 1999 р. "Про затвердження Порядку спрямування збору за спеціальне використання водних ресурсів та збору за користування водами для потреб гідроенергетики та водного транспорту";
- Інструкція про порядок обчислення збору за використання водних ресурсів, підготовлена Державною податковою адміністрацією (ДПА) та затверджена спільним наказом Міністерства фінансів, Міністерства економіки, ДПА та Міністерства екологічної безпеки України за № 231/539/118/219 від 1 жовтня 1999 р., погоджена з Комітетом водного господарства України та Комітетом України з питань геології та використання надр.

На жаль, у цих документах, а особливо в двох останніх, не враховується специфіка внутрішньогалузевого водоспоживання та зовсім не приділено уваги теплоелектростанціям, на яких за проектним рішенням під час будівництва були застосовані прямоточкові схеми охолодження конденсату.

Для подальшого розгляду питання виконаємо порівняльний аналіз технологій видобутку електроенергії на гідро- і теплоелектростанціях (ГЕС і ТЕС), щоб з'ясувати, яку роль в їх виробничих процесах грають водні ресурси.

Близькість технологій використання води на гідро- і теплоелектростанціях з прямоточною схемою (рис. 1) не викликає заперечень, проте для нарахування збору по ТЕС застосовується такий самий норматив, як і до типового промислового підприємства.

Перш ніж аналізувати економічні показники, розглянемо динаміку змін тарифів на електроенергію та нормативів плати за воду для теплоелектростанцій (рис. 2). Наведений графік наочно свідчить про неоднакову динаміку змін тарифів і нормативів. Порівняно до 1996 р. тарифи на електроенергію зросли у 2000 р. з 1,9 рази, водночас нормативні плати за воду збільшилися у 84 рази.

Коментарі зайві.

Зазначимо, що з самого початку введення збору за спеціальне користування водою (починаючи з 1994 р.) в електроенергетиці застосовувалися пільгові коефіцієнти до нормативу: 1994 р. — 0,2; 1995 р. — 0,3; 1996 р. — 0,4; 1997–2000 рр. — 0,5.

На рис. 3 наведено динаміку розрахунків підприємств електроенергетики України за спеціальне користування водою.

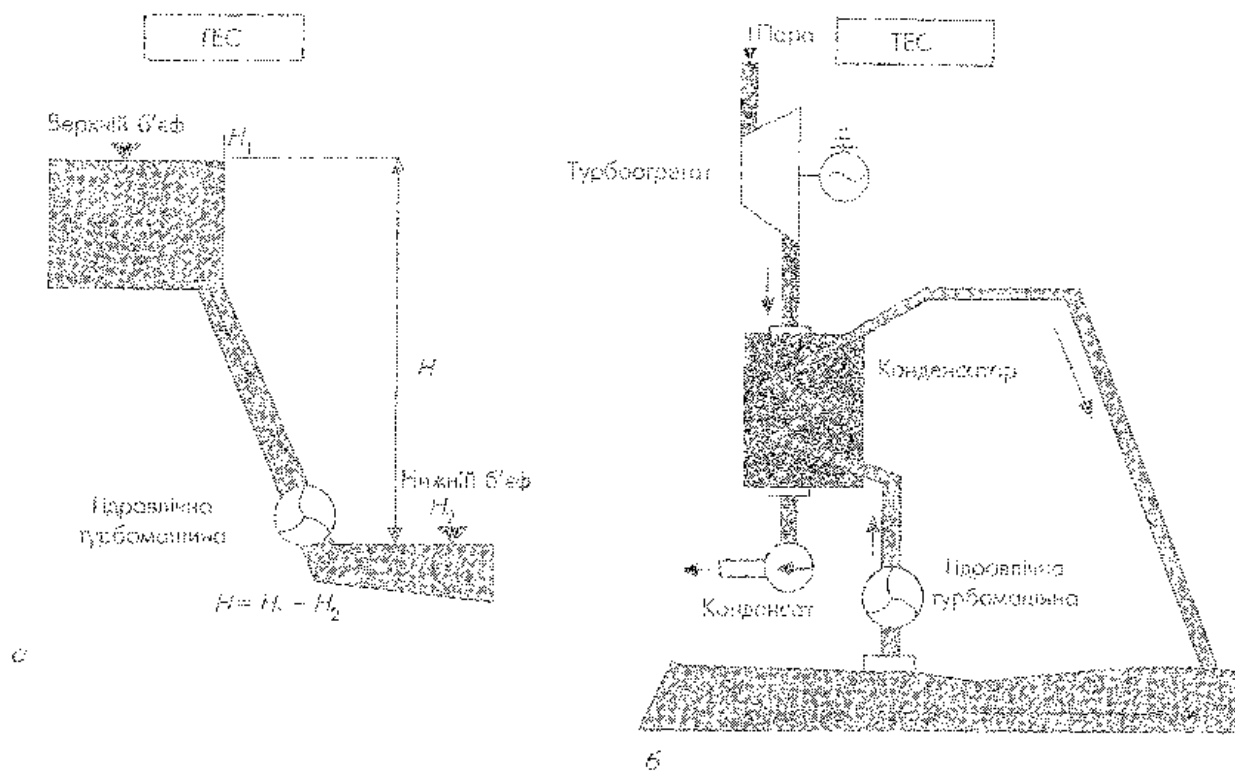


Рис. 1. Принципові схеми використання води на ГЕС (а) і ТЕС (б)
з прив'язкою до системи водостоків України
(постанова Кабінету Міністрів України від 18.05.99 № 836 визначено, що вартість 1 м³ використаної води
для ГЕС : ТЕС має становити відповідно 0,0098 і 4,79 коп.)

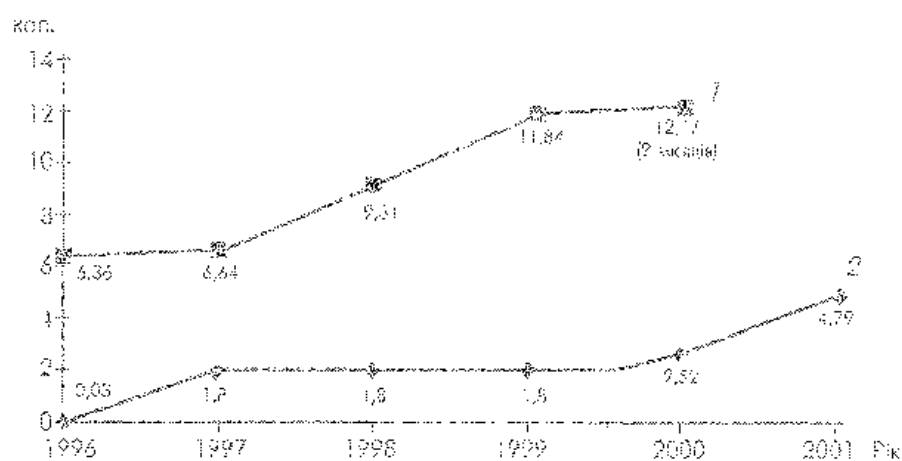


Рис. 2. Динаміка зростання тарифів на 1 кВт · год електроенергії (1) та нормативів плати за 1 м³ використаної води (2) для ТЕС

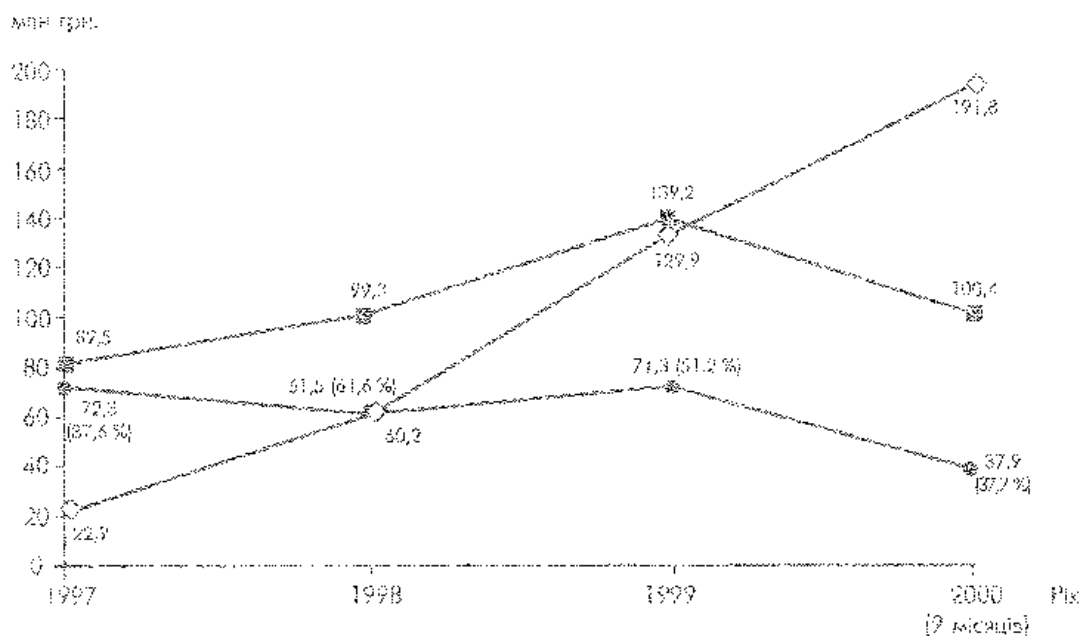


Рис. 3. Динаміка розрахунків підприємств водостокмеретик України за спеціальним користуванням водою:

- — нараховано до оплати;
- ◆— — фактично перераховано (відсоток оплати);
- — заборгованість з плати за воду Міністерства палива і енергетики.

Структура умовно-постійних витрат без оренди на Триміський ТЕС

вис. грн. (%)

Показник	1999 р.	7 місяців 2000 р.
Умовно-постійна складова соборності	75427	42966
Послуги	4142 (5,5)	2415 (5,5)
Матеріали	9243 (12,3)	3548 (8,1)
Плати за воду	19013 (25,1)	9552 (21,6)
Енергія зі сторони	461 (0,6)	55 (0,1)
Заробітна плата	3766 (5)	1742 (4)
Відрахування від заробітної плати	1399 (1,9)	653 (1,5)
Амортизаційні відрахування	8913 (10,6)	6477 (14,7)
Витрати на ремонт	8704 (11,5)	15774 (35,9)
Відрахування в позабюджетні фонди	1264 (1,6)	2334 (5,2)
Плати за забруднення середовища	4184 (5,5)	1743 (4)
Відсотки за кредит	2631 (3,5)	—
Інші витрати	1230 (1,6)	-327 (-0,7)

Стрімко зростає нормативу плати за воду та відсутність економічно-екологічного його обґрунтування негативно відбивається на основні показники фінансово-господарської діяльності електростанцій. Розглянемо це на прикладі Тріпільської теплоелектростанції.

Наприклад зазначимо, що тут заборгованість з плати за воду на 1 жовтня 2000 р. складалася з таких показників: плата -- 25 млн грн; пеня -- 13,1 млн грн; всього -- 38,1 млн грн.

Щоб з'ясувати фактори, які спричинили таку заборгованість, проаналізуємо структуру умовно-постійних витрат у виробстві електроенергії в 1999 р. Умовно-постійні витрати становили 14 % від одиної собівартості 1 кВт-год, 86 % -- залишка складової (див. таблицю).

Аналіз структури умовно-постійних витрат свідчать про те, що вартість підприємства електроенергетичної діяльності працює на обладнанні, яке вже зачерпало резервованій експлуатаційній ресурс і гостро потребує реконструкції та модернізації.

Тому можна спрогнозувати ситуацію, яка стане реальною, якщо будуть відсутні обігові кошти та збалансована податкова політика, спрямована на перерозподіл питомої ваги грошових потоків у структурі умовно-постійних витрат. У результаті така несприятлива ситуація може призвести до часткової або повної зупинки електростанції з відповідними наслідками для споживачів та держави в цілому.

До речі, електростанції, на яких проєктують закладено оборотну схему охолодження конденсату, при однаковому нормативі платять збір тільки за об'єми води, потрібні для періодичного поповнення стоків-охолоджувачів. І ці платіжки відрізняються одні від одного не числом, а порядком числа.

Це також негативно впливає на конкурентоспроможність теплоелектростанцій з прямолінійною схемою водостоківання при реалізації електроенергії на енергоринок.

Виходячи з викладеного треба зазначити, що нормативи зборів повинні бути економічно обґрунтовані, а їх тарифікація визначатися на основі необхідних витрат з урахуванням рентабельності основних фондів. Податкова політика має встановити допустимий фінансовий компроміс між господарською діяльністю підприємств-виробників та економічними важелюми раціонального використання природних ресурсів. Рівень податків повинен бути таким, щоб підприємства-виробники після сплати податків мало коштів для свого розвитку.

Із розглянутого матеріалу можна зробити такі висновки:

- норматив збору за спеціальне користування водою в електроенергетиці потребує термінового його перегляду, а також економічно-екологічного обґрунтування з урахуванням галузевої специфіки об'єкта, до якого він застосовується;
- динаміка змін нормативів зборів та інших податків повинна пропорційно відповідати динаміці змін тарифу на продукцію виробника;
- у зв'язку з кризою платоспроможності виробника, відсутністю прозорої політики в стосунках до його господарської діяльності податкових нормативів та зборів гостро постає питання про реструктуризацію заборгованостей та списання боргів за нараховані пені та штрафні санкції;
- податки та збори, що стягуються для виконання цільових фондів, повинні використовуватися за призначенням. Особливо це стосується природоохоронних заходів і захисту навколишнього середовища.

ВРАХУВАННЯ ОБОРОННИХ АСПЕКТІВ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

Науковий часопис МАУП, 2001, вип. I, с. 232–233

У системі управління державною підприємство є периферією ланкою у розв'язанні не тільки соціально-економічних і екологічних, а й оборонних проблем. Це стосується насамперед багатьох підприємств машинобудування і таких, що виконують державні оборонні замовлення, а й тих підприємств, які мають з ними коопераційні зв'язки з виконання цих замовлень.

Діяльність всіх підприємств незалежно від форм їх власності містить оборонні аспекти згідно з Законом України "Про мобілізаційну підготовку і мобілізацію" від 1999 р.

Зараз вихід з кризового стану підприємств та всієї економіки України неможливий без відновлення рівня економічного потенціалу, з тому тислі воєнно-економічного.

Вихід з кризового стану економіки пов'язаний також з необхідністю впорядкування наслідків незадовільно здійсненої конверсії воєнної сфери, насамперед оборонного виробництва.

У ході організації антикризового управління підприємством (залежно від ступеня його участі у розв'язанні оборонних проблем) потрібно розв'язати такі воєнно-економічні проблеми:

- впорядкування наслідків незадовільно здійсненої конверсії на підприємствах, які до 1992 р. виконували оборонні замовлення;

- реконверсія на підприємствах, які раніше мали оборонні замовлення і для яких зараз відкриваються можливості брати участь у задоволенні внутрішніх оборонних потреб, експортувати воєнну продукцію і надавати послуги;

- усунення в поточній роботі негативних факторів, які можуть впливати на розв'язання проблем мобілізаційної підготовки, мобілізації та стабільного функціонування підприємства за надзвичайних ситуацій;

- створення такої системи антикризового управління підприємством, яка давала б змогу адаптуватися до умов надзвичайних ситуацій.

Основні шляхи розв'язання цих проблем:

а) для впорядкування наслідків конверсії:

- якісний маркетинг можливої для підприємства цукосмної цивільної продукції з метою її реалізації на внутрішніх і зовнішніх ринках;

- широке використання принципу подійності в залученні до розробок і виробництва технологій, кадрів, устаткування і матеріалів у напрямку ресурсозбереження і зменшення капітальних вкладень на переорієнтування виробничих потужностей;

- створення зовнішнього (для підприємства) і внутрішнього економічного середовища, яке сприятиме виготовленню конкурентоздатної цивільної продукції та її реалізації на внутрішньому і зовнішніх ринках;

б) для реконверсії підприємства і його залучення до виготовлення воєнної продукції (надавання послуг), яку можна реалізувати на внутрішньому і зовнішніх ринках:

- якісний маркетинг можливої для підприємства воєнної продукції (послуг);

- широке використання принципу подійності для розроблення і виробництва воєнної продукції.

Для підвищення рівня економічної безпеки держави і окремого підприємства найважливішим стратегічним завданням є поступове зближення з Україною замкнених фізичних виробництв паливно-енергетичної цивільної та воєнної продукції. Розв'язання цієї проблеми потребуватиме створення інтегрованих систем кооперації та спеціалізації певної предметної орієнтації. Але для цього потрібно створити нові або адаптувати існуючі системи управління, здатні забезпечити сталі коопераційні зв'язки в умовах кризи і надзвичайних ситуацій;

в) усунення в поточній роботі негативних факторів:

- покращення ритмічності та якості паливно-енергетичного і сировинного забезпечення виробництва;

- * підвищення рівня і якості фінансово-економічного забезпечення виробництва;
- * підвищення конкурентоспроможності продукції;
- * розв'язання соціально-економічних проблем трудових колективів;
- * освоєння основних виробничих фондів, насамперед їх активної частини;
- * підвищення рівня екологічної безпеки виробництва і його навколишнього середовища;
- * організація і підтримання раціональних коопераційних зв'язків в межах України, а також, якщо це можливо, в межах регіону;

Г) створення системи антикризового управління підприємством, здатної адаптуватися до умов надзвичайних ситуацій;

- * визначення гнучкої організаційно-методичної структури управління;
- * організація мобільної системи управління, здатної швидко при зміні умов виробництва приймати адекватні рішення;
- * навчання керівників і фахівців умінню управляти виробництвом в умовах надзвичайних ситуацій;
- * створення розвинутих баз знань і баз даних з проблем функціонування підприємства в надзвичайних ситуаціях.

Таким чином, розв'язання основних проблем оборонного значення в управлінні окремим підприємством в Україні зовсім матиме велике значення і для антикризового управління.

ИНВЕСТИРОВАНИЕ В СТРОИТЕЛЬСТВО: АНТИКРИЗИСНЫЕ АСПЕКТЫ

Научный журнал МАУП, 2001, вып. I, с. 234–236

Строительство является одной из основных фактообразующих отраслей в экономически развитых странах. Межпериодный опыт свидетельствует, что прогресс в строительстве предпосылует общему подъему экономики и социальному развитию в обществе, в то же время усиление объемов работ в этой отрасли является характерным симптомом возможных экономических спадов и кризисов. Поэтому в условиях перехода к рыночным методам хозяйствования деятельность строительных организаций приобретает особую значимость: от ее успешности зависит судьба экономических преобразований в других отраслях народного хозяйства на организационно-технологической основе.

В постсоциалистических странах на начальном этапе перехода к рынку произошли существенные негативные изменения, последствия которых до сих пор не преодолены. Прежде всего произошел структурный распад строительных комплексов — в промышленном строительстве, производстве строительных материалов и конструкций. Резко сократились объемы традиционных подрядных строительных работ по объектно-поземным объектам, вследствие чего производственные мощности строительных организаций вынуждены были переориентироваться на ремонтно-строительные работы, индивидуальное жилищное строительство, сооружение неспецified объектов. В связи с трансформацией методов хозяйствования принципиально изменился характер управления в строительном комплексе: в его основу легли рыночноориентированные организационные структуры, различные формы собственности. Однако возникшее вследствие этого децентрализация управления повлекла разбалансировку стратегической политики и целей строительных организаций, что отрицательно отразилось на их производственно-техническом состоянии. Ископавшие средства производства во многих организациях находятся на грани полного физического износа и морального старения, в то время как вложения в обновление и замену оборудования носят зачастую фрагментарный характер. Обусловлено это тем отсутствием инвестиционных ресурсов, а скорее

тем, что возможные инвесторы не видят реальных выгод от вложений в деятельность строительных организаций и надежных перспектив получения таких выгод в обозримом будущем.

Между тем инвестиции в производственные активы строительных организаций важны как для сохранения и повышения жизнеспособности самих организаций, так и для успешного осуществления инвестиционных проектов в других отраслях, особенно тех, которые связаны с расширением функций, копирующими и созданием новых производств, удовлетворением требований государственных органов управления в части экологических стандартов, решения социальных проблем, требований безопасности, гигиены коммунальных. Приглашать для этих целей зарубежных строителей — слишком большая роскошь для развивающейся экономики. Это связано с большими текущими затратами на строительство, которые в последующем отразятся на высокой стоимости капиталооборачиваний, что повлечет удорожание единиц их окупаемости и соответственно замедление темпов инновационного прогресса в будущем, увеличит затраты проектируемых фирм на конечную продукцию.

В реализации инвестиционных проектов строительные организации играют особую роль, поскольку являются не только исполнителями работ, но и своеобразными соинвесторами этих проектов. По сути заказчик-застройщик, заключая договор подряда, арендует, т. е. берет в пользование, на принадлежащей ему строительной площадке часть необоротных активов строительной организации и нанимает строительную фирму на обслуживание этих активов. Таким образом, строительная фирма вкладывает эту часть необоротных активов в инвестиционный проект и получает при этом соответствующий доход. В результате усиливается значимость строительных организаций в экономике как активного участника преодоления кризисных ситуаций. Этот фактор должны учитывать государственные органы и предпринимательские структуры с целью создания благоприятных условий для развития строительных организаций.

Однако такие общие подходы должны базироваться на оценке роли и значимости конкретных подразделов строительных организаций в конкретных инвестиционных ситуациях. Для этого требуются аргументированные методы обоснования эффективности капиталовложений и развития производства, которые бы не ограничивались только финансово-экономическими показателями управляемой информативности.

Нами предложена концепция и модель оценки инвестиций в развитие подрядной строительной организации (ПСО), учитывающая не только экономический эффект ее деятельности, но и другие эффекты — в сфере производства и технологии, социальный, институциональный, экологический. Такой подход соответствует множественности целей инвестирования ПСО как участника инвестиционного проекта, т. е. отражает не столько количественные экономические факторы, сколько качественные характеристики.

Экономический эффект выражается в получении прибыли (дохода) как центрального для ПСО фактора, определяющего принятие инвестиционных решений. Следует также учитывать, что прибыль служит не только главным ориентиром инвестиционного процесса, но и является надежным источником его финансирования. Экономический эффект характеризуется также степенью удовлетворения экономических интересов участников реализации инвестиционного проекта, прежде всего — заказчика, который одним из основных требований выдвигает снижение цены на строительно-монтажные работы.

Эффект в сфере производства и технологии состоит в росте производительности труда и других показателей, возможности перехода на новые технологии строительного производства, повышении качества строительных работ, сокращении сроков их проведения в результате комплексного применения на объектах достижений научно-технического прогресса, специализации и кооперирования строительного производства.

Социальный эффект заключается в улучшении охраны труда и техники безопасности, в более полном учете интересов населения в местах расположения строительных объектов, снижении безработицы, включении в проектный цикл подготовки кадров и их обучение, учета местных особенностей и традиций.

Институциональный эффект проявляется в повышении качества управления и технической квалификации работников, совершенствовании организационных структур в направлении более полного использования основных производственных фондов, оборотных средств.

Экологический эффект заключается в предотвращении нанесения потенциального ущерба окружающей среде во время строительства объектов и их последующей эксплуатации.

Мобильный характер деятельности ПСО является элементом оценки эффективности капиталовложений и обеспечения полноты их использования. В процессе строительства техники и другие виды строительного оборудования неравномерно задействованы на строительных площадках, используются вне помещений, под открытым небом. При этом неполная загрузка машин и оборудования, вынужденные простои снижают финансовый эффект от их эксплуатации, в том числе из-за недокомпенсаций затрат по статье "амортизация". В связи с этим при оценке эффективности капиталовложений необходимо учитывать жизнеспособность инвестиционных проектов ПСО. Основой для оценки может служить полнота осуществления таких основных принципов инвестирования:

- финансовой устойчивости (планирование финансов должно обеспечивать платежеспособность в любое время);
- сбалансированности рисков (самые рискованные капиталовложения должны финансироваться из собственных средств; необходимо учитывать конъюнктуру рынка и зависимость ПСО от кредитов);
- рентабельности капиталовложений (для всех капиталовложений необходимо выбирать самые дешевые способы финансирования, а сами они должны быть максимально рентабельны).

Таким образом, процесс моделирования можно представить в виде определенной последовательности формирования модели оценки различных эффектов, построения частных моделей и их интеграции в общую модель — образ развивающейся строительной фирмы. В агрегированном виде такую модель оценки эффективности инвестирования ПСО можно представить в виде зависимости

$$Q_{\text{стр}} \rightarrow F\{E, T, r, S, r_1, r_2, r_3, F\},$$

где E — комплексная оценка экономического эффекта; T — комплексная оценка эффекта в сфере производства и технологии; r — скорректированные коэффициенты риска ($r \geq 1$); S — комплексная оценка социального эффекта; J — комплексная оценка организационного (институционального) эффекта; F — комплексная оценка экологического эффекта.

Поскольку различные эффекты оцениваются разными показателями, общая оценка должна относиться к системным оценкам, а ее результирующий показатель — к результирующим оценочным показателям.

ОСОБЛИВОСТІ РИЗИКІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 236–238

В умовах кризових ситуацій на підприємствах зміни відбуваються насамперед у загальній філософії управління персоналом. На зміну позиції "управляючої та диктуючої системи" приходять філософії "загальної долі" – висвітлюють у взаємодії і взаємозалежності адміністрації, працівників, акціонерів і споживачів.

Персонал повинен бути сформований з орієнтацією на постійне вдосконалення і довгостроковість процесу змін, розуміння природності і безперервності цього процесу [1].

У вимогах до персоналу можна виокремити п'ять груп змін:

- у знаннях;
- в індивідуальних установках;
- в індивідуальній поведінці;
- у груповій поведінці;
- у вимогах до професійно-рольової структури кадрів.

Зміни відбуваються передусім на рівні організаційної культури:

- організація управління – від централізованої до децентралізованої;
- спрямованість кадрової політики на людину;
- досягнення взаємозв'язків цілей організації та окремого працівника;
- формування критеріїв службового росту;
- гарантії безпеки та стабільності.

Саме ризик зумовлює під час змін опір персоналу. Сила спору залежить від ступеня зруйнованості життєвих цінностей, що склалися, швидкості процесу, характеру і масштабу загрози втрати роботи, довіри до ініціаторів змін і до керівників. Сприяють опору такі фактори:

- економічні – загроза втрати доходу;
- організаційні – небажання порушувати систему відносин, інтересів, що склалися, розстановку сил;
- особистісні – загроза владі, службовому становищу, кар'єрі.

Опір може породжуватися усвідомленням своєї некомпетентності, невірою у власні сили, нездатністю засвоєвати нові види діяльності, небажанням долати труднощі, брати на себе додаткові обов'язки.

Для зменшення впливу ризику необхідно:

- виявити групи, з боку яких можливий опір, і такі, на які можна спиратися;
- створити спеціальну систему стимулювання для перехідного періоду;
- планувати кар'єрне переміщення працівників; люди повинні бачити вигоду від змін;
- залучати працівників до активної творчості, до участі у перетвореннях, створювати сприятливий морально-психологічний клімат;
- надавати працівникам гарантії захисту у разі виникнення несприятливої ситуації на підприємстві.

В умовах кризової ситуації на підприємстві дуже важливим є "ризик втрати довіри до керівництва" [1].

Ставлення до персоналу як до "об'єкта управління" в умовах перебування підприємства в складних економічних умовах часто-густо створює непероборні дистанції між підлеглими та керівником, що заглиблені у проблеми виживання. Технології управління не досягають мети і вкрай офіційні, тобто знаходяться на рівні наказів і розпоряджень. Для таких ситуацій характерна відсутність у підлеглих інформації щодо мотивації дій адміністрації, кількісних і якісних показників цілей її функціонування. Щоб зменшити ризик втрати довіри, адміністрація повинна інформувати колектив про стратегії розвитку підприємства, його реальне становище, демонструвати активний, тверезий, діловий підхід до справи, розкритичність, уважність, зацікавленість у контактах. Втраті довіри до адміністрації сприяє також інформація про негармонію у стосунках між керівниками підприємства, їхню непрофесійну фінансово-економічну політику.

Умисли, що пов'язані з діловими та особистісними якостями виконавців, зумовлені відсутністю необхідних знань, індивідуальних установок, індивідуальної та групової поведінки, яких потребують нові стратегічні цілі підприємства.

Складені стратегії управління персоналом, зокрема оцінка ділових і особистісних якостей персоналу, формуються залежно від виду стратегії підприємства (підприємницька, динамічного зростання, прибутковості, інноваційна тощо).

Наприклад, підприємницька стратегія вимагає, щоб працівники були ініціативними, досвідченими, готовими ризикувати новаторами, не боялися відповідальності.

Інноваційна стратегія передбачає, що службовці вузької спеціалізації будуть потрібні на короткий час. Без необхідної відданості фірмі, тому немає особливої потреби в оцінюванні та атестації персоналу.

Щоб зменшити рівень ризику, необхідно:

- оцінювати потенційні можливості кожного працівника;
- здійснювати постійний моніторинг особистісних і ділових якостей, досягнутих результатів діяльності персоналу;
- оцінювати здатність персоналу працювати у нових умовах.

На різних стадіях розвитку кризової ситуації висуваються різні вимоги до професійно-рольової структури кадрів. Так, на стадії зростання організації потрібні спеціалісти — розробники (творці) високої кваліфікації, які спроможні розробляти нові продукти або послуги для ринку. Зводити творців повинні комерсанти, які здатні забезпечити просування товару на ринку [3].

Перехід організації до стадії стабілізації потребує спеціалістів, здатних створювати ефективні технології.

Наступна криза чекає організацію при переході від стадії стабілізації до стадії спаду. Для виживання організації на стадії спаду за умов скорочення чисельності персоналу необхідні спеціалісти, які здатні об'єднати у собі навички розробників, продавців і технологів. Персонал організації потребуватиме зовсім іншого стилю відношень — орієнтації на лідера.

До цієї групи ризиків належать такі, що пов'язані з некомпетентністю персоналу, низькою продуктивністю і поганою трудовою дисципліною.

До особливої групи слід зарахувати функціональні ризики, наприклад пов'язані з недоїлками у роботі персоналу служб збуту, а також працівників служб, які працюють з клієнтами. Частого підприємства, що знаходиться у кризовому стані, не мають коштів на реалізацію антикризових

них програм, а тому змушені витратися із заторгіванням продукції або зменшенням обсягів послуг. У цій ситуації необхідно реалізувати ефективну програму збуту вже виготовленої продукції, у тому числі інтелектуальної. Зокрема, непогано себе зарекомендувала у подібних ситуаціях структура збуту MLM, де вироблена продукція реалізується із застосуванням агентами політики збуту (промотування) і охопленням усього ринку збуту, а не тільки окремого його сегменту.

До функціональних ризиків належить *ризик збільшення аварійності обладнання*, що призводить до травматизму робітників. Цей ризик зумовлений як зменшенням витрат на заміну застарілого обладнання, охорону праці, так і нестачею кваліфікованих спеціалістів, здатних передбачити аварійність і застосувати відповідні заходи. Визначимо, що кращі всі функціональні ризики пов'язані з непрофесійними діями персоналу. Наприклад, *ризик зменшення платоспроможності споживачів* можна знизити зменшити за рахунок грамотного проінформування. *Ризик залежності від постачальників* можна знизити за наявності альтернативного постачальника завдяки грамотним діям персоналу відділу забезпечення.

Ризики поганого маркетингу зумовлені неспроможністю персоналу своєчасно визначити необхідність заміни виробленої продукції, що не користується попитом, або ринку через поглиблення у проблеми витрат.

Соціальні ризики не пов'язані з діяльністю персоналу підприємства, але суттєво впливають на життєдіяльність всього підприємства. Серед них викремимо такі:

- порушення договорів (колективного договору та ін.);
- вимоги місцевих влад спричиняють додаткові витрати на їх виконання;
- недостатній рівень зарплатної плати;
- втратність кадрів;
- надто великі невиробничі витрати на соціальну інфраструктуру;
- загроза страйків;
- можливі судові позови персоналу до адміністрації.

У зв'язку з кризовим становищем керівник має або посилити організаційну культуру, або апроприувати нові цінності та норми, які певною мірою її змінять. Наприклад, у разі зменшення обсягу на вироблену продукцію керівник може вибрати два шляхи: звільнити частину робітників або скоротити робочий тиждень з такою ж кількістю зайнятих. Зрозуміло, другий варіант краще, оскільки після виходу організації з кризи такий вплинок керівника, безсумнісно, підвищить його авторитет

Організаційно-економічні заходи з основних напрямків діяльності управління персоналом

Цілі підприємства	Забезпечення персоналом	Реалізація трудового потенціалу	Розвиток трудового потенціалу
Коротко-строківі	Обмеження віку персоналу з метою "омолодження" трудової колективи	Підвищення ефективності реалізації трудового потенціалу, продуктивності праці; удосконалення технологій реалізації трудового потенціалу	Знайомство з використанням професійно-кваліфікаційних можливостей персоналу, підвищення значущості таких факторів, як соціальний статус персоналу і корпоративна культура
Довго-строківі	Приймання висококваліфікованих спеціалістів віком до 35 років за категоріями, що відповідають перспективним і поточним вимогам	Розроблення і впровадження з основних виробничих системи "Внутрішній ринок персоналу". Забезпечення ефективного функціонування системи "Стратегічне управління персоналом підприємства". Впровадження методів, що стимулюють підвищення кваліфікації й самостійну роботу персоналу, застосування моделей позитивної виробничої поведінки	Забезпечення розвитку професійно-кваліфікаційних якостей персоналу на базі навчального центру підприємства і шляхом "мультиплікації знань". Розроблення і реалізації програми "Розвиток корпоративної культури підприємства". Реалізація заходів, спрямованих на підвищення соціального статусу персоналу та іміджу підприємства

і буде так одним доказом високої культури його управління [2].

Варіант А. Керівник намагається примусити старих принципалів слідувати обраному їм курсу на зміни, добивається прийняття нововведень, але часто-густо внутрішня невідповідність ветеранів підприємства до зміни перешкоджає їм повному прийняттю нової організаційної культури.

Варіант Б. Зміни відбуваються водночас на рівні поведінки і культури. Підприємцю ініціативу керівника, що спрямована на зміну старого режиму, ситуації, працівники щиро її сприймають, особливо коли вони доводять свої переваги насправді. А це означає, що кожна із сторін взаємно повстає і підтримує одна одну, що призводить до суттєвих змін в їхній поведінці та до підвищення культури організації взагалі. Так, багато торгових і комерційних підприємств, які функціонують самостійно, досягли успіхів завдяки впровадженню нової організаційної культури, насамперед таких її елементів, як внутрішня угодованість, точний розрахунок економічних і психологічних факторів роботи, адекватний реальному стану організаційний режим.

Досить розповсюджені ризики, які пов'язані з радикальними змінами організаційної культури, що торкаються базових принципів, вірувань і цінностей, що склалися у соціалістичному минулому. У цьому зіткненні "двох систем" постійно виникають такі ситуації, коли зміни у культурі відбуваються набагато повільніше, ніж зміни у поведінці працівників. Можливий також варіант, за яким ці зміни можуть взагалі не відбутися. У та-

ких випадках керівнику слід випробувати один із заходів зміни застарілої організаційної культури:

- * добиватися від працівників організації прийняття нових вірувань і цінностей;
 - * приймати в організацію нових людей і змішувати таких, які чинять опір змінам [2].
- Таким чином, загальна стратегія управління персоналом підприємства в умовах кризи містить такі заходи (див. таблицю):
- * підвищення ефективності реалізації та конкурентоспособності трудового потенціалу підприємства шляхом активізації наявних працівників;
 - * створення перспективних шляхів реалізації трудового потенціалу;
 - * зниження витовної собівартості розвитку персоналу (підприємства різної кваліфікації, набуття навичок тощо);
 - * впровадження сучасних технологій управління персоналом;
 - * активне залучення молодих спеціалістів до реалізації інованцій.



Література

1. Василь В. Р. Практический менеджмент персонала. — М.: Юрис, 1998. — С. 483-487.
2. Гавриш В., Палеха К. Д. Культура управления и организационная культура // Персонал — 1998. — № 4. — С. 63.
3. Черныш А. Д. Альтернативное управление. — К.: МАУП, 2000. — 158 с.

КВАЛИМЕТРИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ТРУДА КАК ОЦЕНКА ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ТРУДА РАБОТНИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Науковий збірник МАУП, 2011, вип. 1, с. 239-241

Чтобы изменить нашу ментальность в сфере трудовых отношений, необходимо создать такие условия, при которых работник (руководителя, специалисту) было бы невыгодно принимать неэффективные решения, нарушать исполнительскую дисциплину, вносить свою работу некачественно, трогать вступное рабочее время, которое можно использовать для творческой работы в собственных интересах и в интересах производства. Работник здесь производится денежное вознаграждение "за заработок" (помимо установленной тарифной ставки или оклада) и рассчитывается рейтинг работника по формуле

$$P = V_s / R_{eq}$$

где U_d — часть заработка; P_d — полезное и
входящее в стоимость готовой продукции.

Такой рейтинг отражает истинную ценность работника, его квалификацию, показывает стем работнику. Причем о себе рейтинг как показатель ценности работника знает не только специалист, но и его коллеги. По итогам работы руководство может принять решение о повышении или понижении специалистов, иметь очень высокие рейтинги, и о поощрении и дополнительном обучении специалистов, имеющих самые низкие рейтинги. Но, как правило,

Поскольку любые предприятия являются социотехническими системами, в которых взаимодействующие работники вместе с машинными устройствами участвуют в процессе изготовления продукции или услуг, к ним применимы основополагающие принципы системного управления социальными объектами. Последовательная, обратная связь по результатам деятельности, всесторонне развитая мотивация трудовой деятельности [3, 4]. Применение принципов в их органичном единстве с использованием суперсовременного инструментария поможет решить проблему организованного целесообразного заинтересованного труда работников в получении высоких результатов.

Многое объясняет известный тезис американских специалистов менеджмента: "Именно человеческий капитал, а не изобретения, оборудование и производственный капитал, является критическим фактором конкурентоспособности экономического роста и эффективности. Уже пора научиться измерять стоимость этого богатства... Возможно также помнить, что Америка ничего не делает. Делают американцы. Организации ничего не делают. Делают конкретные работники и руководители" [2].

Таким образом, прежде всего необходимо научиться оценивать стоимость человеческого фактора, результатов трудовой деятельности.

Такую оценку, из чьих взглядов можно ознакомиться с помощью квалиметрической факторно-критериальной модели оценки качества труда. Согласно этой модели каждый специалист делает за месяц литературных работ в рамках затрат рабочего времени (фиксируемых в таблице выхода из работы) и составляет отчет о проделанной работе за месяц. Оценка сложности работ определяется и соответствует с табл. 1. Руководитель предприятия сразу может получить информацию о том, как используется рабочее время, что делают подчиненные, насколько их деятельность соответствует должностным инструкциям (инструкция либо устарела, либо подчиненные ее же выполняют, либо дублируют чужие функции). Через некоторое время, например через три-четыре месяца, можно установить динамику выполнения тех или иных работ одним и тем же работником и определить коэффициенты выполнения или опережения выполнения работ (табл. 2).

По данным отчетов можно определить полезность затраченного времени, эффективность, своевременность и качество труда. Количество и качество труда составляют основу конечного продукта всего предприятия и учитываются: через затраты времени у потребителя; при ожидании выполняемой работы, выполняемой предыдущим работником; при доведении до начала работы.

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ МІЖСИСТЕМНОЇ ЕКОНОМІКИ

Науковий вісник МАУП, 2001, вип. 1, с. 242-246

Сучасна ситуація в Україні характеризується високим ступенем невизначеності як соціально-політичних, так і економічних процесів, який підсилюється їх змінами, що відбуваються у структурі суспільних зв'язів, трансформації та дезінтеграції економіки країни. Невизначеність зростає внаслідок, з одного боку, руйнування економічних і соціальних структур, що відповідно викликає зміну або викривлення сформованих стереотипів поведінки основних економічних суб'єктів, а з іншого — посилення взаємозалежності економічних, соціальних і політичних факторів як в середині країни, так і за її межами, що пов'язано з розвитком міжнародної інтеграції.

У зв'язку з цим набуває актуальності дослідження двох взаємопов'язаних аспектів моделювання забезпечення економіки: вивчення структури залежностей між економічними, політичними і соціальними факторами, можливість інтеграції в єдину систему моделей управління трудовими ресурсами в умовах міжсистемної економіки. Це дослідження об'єктивно веде до зменшення невизначеності в процесі прийняття рішень і відповідно до зростання їх наукового обґрунтування.

Економічна система, здійснюючи фазовий перехід, тобто змінюючи один якісний стан (фазу) на інший, трансформується залежно від умов такого переходу — глибоко і поступово або за час різких стрибків (катастроф) [1-3]. З макроекономічної теорії відомо також, що катастрофічні зміни залежної змінної, наприклад положення точки рівноваги економічної системи, можливі й за відсутності належної координації у використанні основних інструментів (параметрів) макроекономічної політики: бюджетного надлишку або дефіциту і пропозиції грошей (норма відсотка).

Особливості перехідної економіки можна визначити за допомогою п'ятирівневої моделі макро-

економічної рівноваги, яка дає змогу описати як позитивні допустимі варіанти політики стабілізації, так і протилежні процеси. Стосовно української економіки ці моделі повинні відображати особливості перехідного періоду або переходу фрагментарної економіки до ринкової.

У фрагментарному господарстві [8] на макрорівні централізовано регулюються матеріальні потоки і ціни, гроші лише обслуговують рух матеріальних потоків, а на мікрорівні виробники функціонують як природні монополії, що мають фіксовані квоти постачання і збуту, отримуючи гарантії для постійного існування. Таким чином, фрагментарна економіка — це псевдоринкова економіка, яку багато економістів називають "бюрократичним" ринком.

На відміну від псевдоринкової перехідна економіка може бути передпринковою (міжсистемною), в якій готтєове господарство вже грає самостійну роль, існуючи автономно від руху матеріальних потоків, але має ще нерозвинені форми. Власне, зростає роль грошей і визначає ступінь просування вердиктового господарства до ринкової економіки.

Рух системи до ринку — це не рівномірний лінійний процес, у якому інтегруюча роль грошей зростає з постійною швидкістю, а скоріше, стрибкоподібний: передпринкове (міжсистемне) господарство за багатьма ознаками значно менше інтегровано в цілісну систему, ніж фрагментарне. Наслідки розвитку економіки СРСР і дезінтеграції українського господарства різко посилювалися останніми роками, стали помітними у сфері не тільки виробництва, а й грошово-фінансових відносин, де поряд з розширенням сфери власного бартеру спостявлено відзначена вище структурна інфляція.

Унаслідок цього руйнуються або не формуються характерні для ринкової економіки зв'язки між

основним змінним і параметрами системи: ринковим відсотком, національним доходом, експортними факторами виробництва, у тому числі трудовими ресурсами, грошовою пропозицією і податком, інвестиціями і заощадженнями. Проте універсальність багатьох рекомендацій, особливо монетарного і фінансового характеру, в українській економіці сумнівна і, принаймні, вимагає додаткових обґрунтувань.

Основою макроекономічної характеристики, що визначає специфіку українського постдиректорського господарства, є нееластична реакція виробництва на зміни ціни. Це означає, що в умовах істотної фрагментарності господарства, що посилилася від розпаду традиційних зв'язків, виробник із підвищенням ціни не збільшує, а навпаки, скорочує пропозицію товарів і послуг. Його примуси зберегти високу ціну призводять до скорочення виробництва і збільшення ринку праці. Це відбувається доти, доки зменшення загальної виручки не перевищить негативної корисності зусиль, спрямованих на розширення або збереження обсягів виробництва. Останнє має надто високий негативний вплив на виробника, оскільки дуже важко забезпечувати виробництво сировиною, матеріалами, комплектуючими в умовах фрагментарного господарства.

У макроекономічній теорії в дослідженнях економічної системи постійно оперують поняттями інфляції і дефляції (рецесії), щоб охарактеризувати основні якісні стани, бо від рівня інфляції значною мірою залежить стан ринку праці, рівень зайнятості та реальні заробітні плати. Отже, економіка, хоча про це у більшості праць явно не йдеться, розуміється як двофазна, або бімодальна, система. Положення про бімодальність якісної рівнини стає, у яких може знаходитися економіка — інфляції або рецесії, використовується як вихідне в якісній гіпотезі, що лежить в основі запропонованої моделі.

Кожний стан системи в фазах інфляції або рецесії може бути стійким або нестійким, а з погляду економіки — рівноважним або нерівноважним. Фазові стани системи розрізняються за допомогою функції $E(y, m, b)$ потенційного типу, де y — змінна системи; m і b — керуючі параметри. Знаходження системи в одному з фазових станів фіксується як деяке значення цієї функції, а досліджуються тільки такі точки y^* , в яких потенційна функція $E(y, m, b)$ досягає мінімуму, тобто система перебуває в стійкому стані [4; 8; 9]. Підприємства означають, що $E(y, m, b)$ — це гладка

бімодальна функція, яка має три екстремальні точки — дві мінімуми (локальний і глобальний) і максимум, що можуть бути різними або збігатися. За умови симетричності точок перегину відносно початку координат [5] функцію $E(y, m, b)$ можна представити поточною четвертого ступеня:

$$E(y, m, b) = 1/4y^4 + 1/2(m_b - m)y^2 + by + c, \quad (1)$$

де m_b і c — деякі константи.

Для функції (1) y^* — це екстремальні точки, що задають стійкий мінімум $E(y, m, b)$ і задовольняють умови:

$$dE/dy = y^3 + (m_b - m)y + b = 0, \quad (2)$$

$$d^2E/dy^2 = 3y^2 + (m_b - m) \geq 0 \quad (3)$$

Змінною стану економічної системи в нашій моделі є нормативне значення інфляції (дефляції) або рівноваги:

$$\begin{aligned} y^* > 0 & \text{ — інфляція,} \\ y^* = 0 & \text{ — рівновага,} \\ y^* < 0 & \text{ — рецесія.} \end{aligned} \quad (4)$$

де y^* задовольняє умову (2) і є точкою поверхні $dE/dy = 0$.

Змінною y^* може бути, наприклад, індекс цінних похідних дефлятора GNP: $y^* = p = dp/dt$ або нормоване співвідношення поточного Y_t і потенційного Y_p обсягів кінцевого продукту: $y^* = Y_t/Y_p - 1$, що свідчать ознаки з індикаторів стану інфляції або рецесії (4) (див. [7]).

Якщо прийняти точку економічної рівноваги $y^* = 0$ (при повному використанні наявних ресурсів) за початок координат, то всі інші (нерівноважні) стани розмістяться на координатних полюсах: інфляції — на позитивній, а рецесії — на негативній.

Змінна стану системи y^* залежить від параметрів b і m . Визначимо b як величину нормованого сальдо (позитивного або негативного) державного бюджету, а m — як обсяг пропозиції грошей з реальному вираженні. Економічний зміст і розмір цих індикаторів пояснимо пізніше.

Таким чином, на стані економіки y^* (інфляцію, рівновагу і рецесію) впливає бюджетна (фінансова) і монетарна політика. Фінансова політика передбачає управління параметром b (сальдо бюджету), а монетарна — параметром m (масою грошей, що знаходяться в обігу).

Природно вважати, що уряд, керуючи бюджетом, прагне підтримувати монету зайнятості при рівноважному зростанні реальних показників економіки. Водночас національний банк має на меті

дослідження сталої норми відсотка, загального рівня цін, а також стабілізацію ситуації на ринку праці.

Точки потенційної функції (1), тобто її вироджені критичні точки, які одночасно задовольняють умови

$$dE/dy = d^2E/dy^2 = 0, \quad (5)$$

є точками економічної рівноваги. Ці точки розуміються як гранично допустимі для фаз інфляції та рецесії значення сальдо бюджету. Тоді рівняння (2) можна розглядати як рівняння зв'язку між параметрами b і змінною y . Оскільки для точок економічної рівноваги, які, природно, задовольняють умову (2), маємо

$$db/dy = (m - m_p) - 3y^2 = 0, \quad (6)$$

вони збігаються з виродженими критичними точками (5).

Відповідно до якісної гіпотези, що лежить в основі вищої системи, величина m грає провідну роль у змінах перехідної до ринку економіки: що більше впливають гроші на поведінку системи, то глибше вона трансформується. Тому в рівняннях (1) і (2) величина m має більше значення, ніж величина b . Однак саме бюджетна політика здатна перекласти систему з одного фазового стану в інший, тому бюджетна політика грає провідну роль, а грошова політика, яка більше пов'язана із зайнятістю, другорядну, або допоміжну.

Оскільки b -- це параметр управління, що характеризує сальдо бюджету в умовах повної зайнятості, то в моделі припускається, що метою бюджетної політики є досягнення економічної рівноваги при повному використанні всіх наявних ресурсів. При цьому для простоти ігнорується депресивний вплив на економіку збалансованого бюджету при повній зайнятості.

Використовуючи поняття бюджету в умовах повної зайнятості, можна параметр b виразити так:

$$b = 1 - G_p/G_f.$$

При цьому $b < 0$, $b = 0$, $b > 0$ відповідають бюджету дефіцитному, збалансованому, з позитивним сальдо.

У моделі перехідної економіки, де держава ще є домінуючим виробником та інвестором, негативне сальдо бюджету з розрахунку на повну зайнятість ($b < 0$) викликає інфляцію, а позитивне ($b > 0$) служить однією з причин рецесії. Для змінних систем це еквівалентно постулюван-

ню властивості функціональної залежності:

$$y^* = y^*(b),$$

де y^* -- траєкторія стійких мінімумів системи (станів інфляції, рівноваги і рецесії), а b -- сальдо бюджету. Найпростішою залежністю, що задовольняє зазначені вище умови, є

$$y^3 + b = 0;$$

це частковий випадок формули (2) при $m_p = m$ (рис. 1).

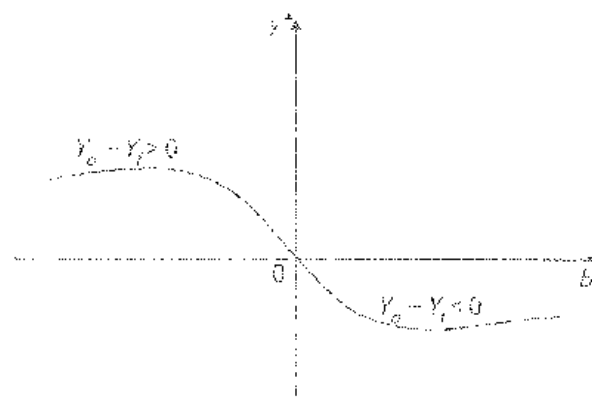


Рис. 1. Залежність станів системи від параметра b

З рис. 1 видно, що точка 0 ($m_p = m$, $b = 0$) задовольняє вимоги макроекономічної рівноваги, а потенційна функція $E(y, m, b)$ має стійкий мінімум.

При русі від точки рівноваги 0 праворуч нормоване сальдо бюджету стає позитивним ($b > 0$), посилюючи дефіційний тиск на економіку, яка із стану рівноваги переходить в один зі стійких станів рецесії: для точок правої гілки кривої y^* справедлива умова $Y_d - Y_f < 0$. Навпаки, якщо система переміщується від точки рівноваги 0 ліворуч, то бюджет стає дефіцитним ($b < 0$), що переводить її в один зі стійких станів інфляційної нерівноваги: $Y_d - Y_f > 0$.

Нерозв'язність грошово-фінансового механізму в мікросистемній економіці виявляється у стриманому русі грошей в економіку без урахування зворотного зв'язку між рідкими грошми і продуктом, що істотно впливає на ситуацію на ринку праці. Слабкість впливу зворотного зв'язку може пояснюватися обмеженими функціями відсотка ринку і значною нерозв'язністю грошового господарства. Даремне відмовлення від, що призводить до локального ефекту в економіці та суспільстві, є в

перехідній економіці, як і в командно-адміністративній, єдиним інструментом скорочення реальної вартості грошової пропозиції та приведення у відповідність грошового і товарного ринків, не призводить до стабілізації ринку праці та покращення ситуації з зайнятістю населення.

За наявності надлишку грошей ринок продуктів може бути нормалізований, але лише на основі часткового використання фінансових і трудових ресурсів.

Таким чином, якщо в ринковій економіці абсолютна нееластичний попит на праці є основою класичної теорії пролеїв, то в перехідній економіці втрата еластичності грошового попиту може означати початок повернення до командно-адміністративних методів управління.

Поверхня фазових станів економічної системи, представлена рівняннями (2), є лінійною, тобто утвореною розгорткою вздовж осі y^* сімейства долігних

$$m = 1/y^*b + (y^{*2} + m_0) \quad (7)$$

до касної кривої. Ці лінії можна подати як перетини поверхні фазових станів з площинами $y = 1/y^*$ (рис. 2).

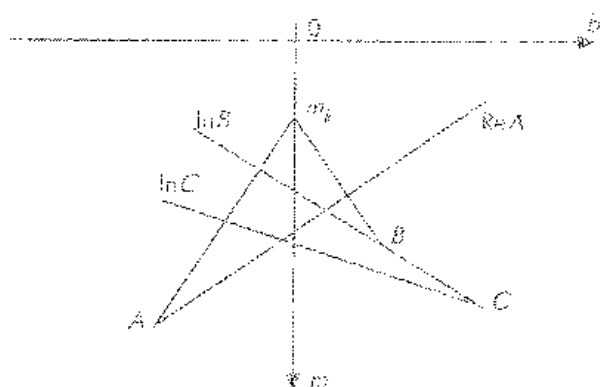


Рис. 2. Контур ізотопів для економіки

Плума, представлена рівняннями (7), виявляється ізотопом, або лінійною незмінною підмінки. В економічному сенсі ізотопи – це множини таких узгоджених змін параметрів b і m (тобто скоординованої бюджетної та монетарної політики), які необхідно втілювати, щоб утримати на незмінному рівні задані екзогенно показники інфляції (рецесії). Здійснення такої узгодженої політики переводить систему в один зі станів лівої (рецесійної), або правої (інфляційної) рівноваги координати якого знаходяться як рівноважні системи рівнянь

$$\begin{aligned} \delta(m_0 - m)^2 + 27b^2 &= 0, \\ m &= 1/y^*b + (y^{*2} + m_0) \end{aligned} \quad (8)$$

Відповідно ліві ізотопи, достатні до лівої гілки касної, наприклад в точці A , називають рецесійними і позначимо як InB , якщо вона дотична до касної в точці B . Зазначимо, що рух всередині ізотопу зберігає систему на одній площині поперечній $dL(y, m, b)/dy = 0$.

Важливий факт. Якщо система рухається з точки A до нижньої, рецесійної, площини поверхні $dL(y, m, b)/dy = 0$ у напрямку до осі абсцис, то, як випливає з рівнянь, рівень рецесії не змінюється ($y^* = const$), проте рівні інфляції змінюються: ізотопи InA перетинає сімейство ізотопів InB , кожна доступна серед яких відповідає більш низькому рівню інфляції, оскільки $y^*B > y^*C$ і $1/y^*B < 1/y^*C$.

У певному розумінні ізотопи можна розглядати як аналогі відомих кривих IS , LM у моделі макроекономічної рівноваги Хікса-Хансена.

Сценарій змін економічної ситуації в Україні за період 1985–2000 рр. може бути ідентифікований на доопрацьованій моделі з таким обмеженням: процес реальної динаміки розглядається в рамках квазістатичної системи (рис. 3).

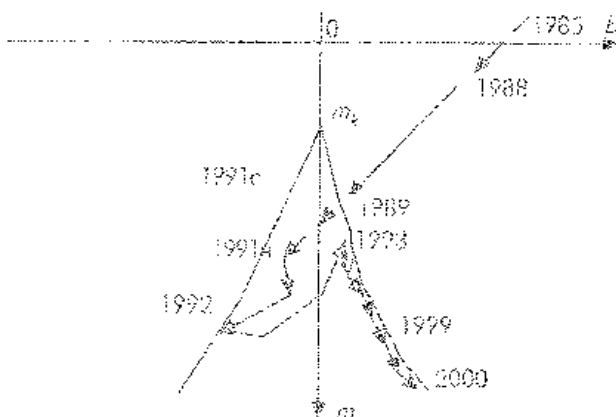


Рис. 3. Проекція на площину еквівалентної траєкторії розвитку економіки України в 1985–2000 рр.

Як видно з рис. 3, в останні роки економіка України знаходиться в стійкому стані рецесійної інфляції і рухається по правій гілці касної. За прогнозами НБУ та Держкомстату, на 2001 р. передбачається рух у тому ж напрямку, хоча можливий якісний перехід економіки у новий стан, якщо вона буде рухатися по траєкторії, зображеній

на рис. 4. Це передбачає виконання НБУ і урядом узгодженої політики згідно з системою (3)

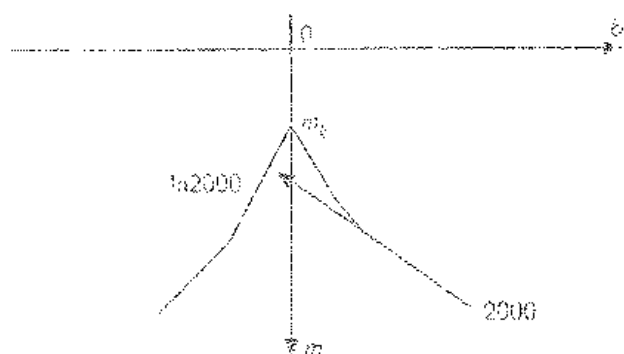


Рис. 4. Можливий якісний перехід економіки у новий стан

При виконанні цієї економічної стратегії економічна політика має спрямуватися на розв'язання проблеми зменшення обсягів виробництва (рух відбувається вдоволь ізополі m_{2000}), де бюджетна політика з обмежувальною переходить до стимулювання інвестицій, а оскільки це ізополі, то рівень інфляції має залишатися незмінним. На другому етапі рух відбувається вдоволь лівої (регресивної) гілки каспідної до точки m_k (де стани регресивної рівноваги: зона від 0 до точки m_k — це зона функціонування нормальної ринкової еко-

номії). За умови здійснення такого процесу можна очікувати, що економічна ситуація поліпшиться, ринок праці стабілізується до кінця 2001 р., а потім поступово почне скорочуватись. Це дасть змогу говорити про стабілізацію економіки і про формування умов для стабілізації і розвитку ринкових відносин в Україні.

Література

1. Арнольд Е. И. Теория катастроф. — М.: Наука, 1990.
2. Гилмор Р. Прикладная теория катастроф. — М.: Мир, 1984.
3. Косин Дж. Большие системы. — М.: Мир, 1982.
4. Пастон Л., Стюарт И. Теория катастроф и ее приложения. — М.: Мир, 1980.
5. Смирнов А. Д. Нелинейная модель перестройки // Экономика и жизнь. — 1992. — Ноябрь.
6. Смирнов А. Д. Реформа: конкуренция или фрагментарность. — М.: Экономика, 1989.
7. Smith G. Macroeconomics. — N. Y.: W.H. Freeman & Comp., 1986.
8. Thom R. Structural Stability and Morphogenesis. — N. Y.: Benjamin, 1972.
9. Zeeman E. C. Catastrophe Theory. Selected Papers, 1972–1977. — Addison-Wesley Publ. Comp., 1977.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Получено в редакцию МАУП, 2003, вып. 1, с. 247–249

Менеджмент риска — одна из важнейших областей современного управления, связанная со специфической деятельностью менеджеров в условиях неопределенности, сложного выбора вариантов управленческих действий. Наличие риска неизбежно в рыночном хозяйствовании, причем чем выше уровень риска, тем больше при прочих равных условиях возможная прибыль. Сейчас мировой и локальные рынки становятся все более нестабильными и непредсказуемыми. Бурно развивается рискованный бизнес. В этих условиях менеджер, избегающий рискованных решений, обрекает организацию на застой, потерю конкурентоспособности. С расширением зоны риска-выходных ситуаций риск-менеджмент становится объективно необходимым и весьма значимым элементом управления, важнейшей предпосылкой делового успеха.

Управление рисками — специфический вид менеджерской деятельности, направленной на смягчение последствий риска на результаты работы предприятия. Значение управленческих решений, с принятием которых сталкиваются менеджеры, определяется прежде всего уровнем риска, приемлемым для фирмы. Для каждой компании характерны свои предпочтения, связанные с риском. На основе этого выявляются возможные риски, которые встречаются в процессе рыночной деятельности, определяются приемлемый для фирмы уровень риска и методы, которые позволяют избежать потерь, связанных с конкретным риском. Совокупность таких действий и представляет систему управления рисками. Это особая область экономики, требующая знаний в области анализа хозяйственной деятельности предприятия, методов оптимизации решений экономических задач и т. д. Работа менеджера по рискам нацелена на защиту фирмы от рисков, угрожающих ее доходам, и обеспечивает решение главной задачи финансового ме-

наджмента — выбора из альтернативных возможностей оптимального варианта.

Под валютный риск обычно имеют в виду совокупность микропригодий, способствующих реальному снижению опасности принятия неправильных решений и уменьшению потенциальных негативных последствий. Менеджер по рискам обеспечивает безопасность предприятия. Свою работу он ведет по таким направлениям:

- оценивает возможные источники опасности;
- определяет вероятность неблагоприятного события и возможные потери;
- предпринимает действия, обеспечивающие снижение риска до минимума.

Если риск страхуется, менеджер заключает соответствующие страховые договоры либо создает необходимые резервные фонды. Перед заключением страхового договора менеджер на основе анализа ситуации оценивает все риски, их страховую стоимость и принимает решение о необходимости использования страхования. При нестрахуемом риске обычно разрабатывается кризисный план управления предприятием при чрезвычайной ситуации.

Прежде чем перейти к рассмотрению конкретных проблем управления риском, необходимо проанализировать его истоки и сущность. Осуществление предпринимательства в любом его виде связано с опасностями. Этот риск принято называть хозяйственным, или предпринимательским. Выясним источники и причины такого риска и формы его проявления, чтобы далее уяснить методы оценивания риска и способы его предотвращения.

В связи с развитием рыночных отношений предпринимательскую деятельность в нашей стране приходится осуществлять в условиях нарастающей неопределенности и изменчивости экономи-

ческой среды. Отсюда возникает неясность и неуверенность в получении ожидаемого конечного результата, а следовательно, возрастает опасность непредвиденных потерь. Особенно это присуще начальным стадиям предпринимательства. Подобная обстановка необычна и непривычна для нашего хозяйственника, которому предстоит пройти сложный путь в направлении подлинного предпринимательства.

В условиях командно-административной экономики все привязано к тому, что экономическая обстановка формируется "сверху" в приказном порядке в виде набора правил и норм. Планы, программы, постановления, инструкции, государственные цены, фонды, лимиты, наряды, тарифы формировали ту экономическую систему координат и хозяйственную среду, в которой вынужденными были действовать предприятия и работники. Жесткая система централизованных установок и предписаний сковывала инициативу, подавляла интерес и творческое начало. Но она вносила явную или, по крайней мере, кажущуюся четкость, обеспечивала необходимый "порядок". Хотя и не с полной уверенностью, но можно было предвидеть объемы производства, поставок, продаж, цен и соответственно прибыли, доходы.

Рынок предполагает прежде всего экономическую свободу. Действия предпринимателя могут регламентировать только законы и устанавливаемые им ограничения. Государственное регулирование в условиях рынка сводится преимущественно к установлению нормы осуществления предпринимательской деятельности и к налоговой системе. Все остальное определяется производителем и потребителем, их волей, а в какой-то мере складывается случайным образом.

Теория предпринимательского риска лишь частично сложилась и в странах со сформировавшейся рыночной экономикой. Но в этих странах вместе с огромным опытом рискованного предпринимательства, сопровождаемый внешне видимыми примерами процветания и краха, подъема и банкротства в зависимости от умелого и неумелого поведения, а частично и беззастенчивой реальной обитательницы риска. В рыночной среде сама жизнь, процессы производства, распределения, обмена, потребления продукции учат правилам поведения при наличии неопределенности и риска, прощупают за их наличие и сурово наказывают за его отсутствие.

Имеются отдельные виды предпринимательской деятельности, в которых риск поддается рас-

чету, оценочности и где методы определения степени риска отработаны теоретически и практически. Это прежде всего страхование имущества, здоровья и жизни, а также лотерейное и игорное дело. Понятно, что в данном случае речь идет об узких, крайне специфических видах предпринимательской деятельности. Применяемые по отношению к таким видам деятельности методы оценки риска обычно не удается использовать в других областях и сферах предпринимательства. К тому же страховой риск относится преимущественно к объекту и не зависит напрямую от вида деятельности. Страхование дома, автомобиля обычно не учитывает способов использования страхуемого объекта.

В условиях Украины особенно важен *финансовый риск*, который возникает в сфере отношений предприятия с банками и другими финансовыми институтами. Финансовый риск деятельности фирмы обычно понимается отношением заемных средств к собственным: чем выше это отношение, тем больше предприятие зависит от кредиторов и тем серьезнее финансовый риск, поскольку ограничение или прекращение кредитования, ужесточение условий кредита вызывают обычно трудности и даже остановку производства из-за отсутствия сырья, материалов и т. п. Для рынка ценных бумаг рискованность — свойство почти любой сделки, поскольку эффективность сделки не известна полностью в момент ее заключения. Некоторые исключения составляют государственные процентные бумаги. Но если принять во внимание непереносимость инфляции или обменного курса валют, отсутствие риска, даже применительно к векселям казначейства США, вызывает сомнение.

В обязанности финансового менеджера входит обеспечение сложения всех видов риска, а не только финансового, поскольку между различными сферами деятельности предприятия не существует четких границ. Риск и доход в финансовом менеджменте рассматриваются как две взаимосвязанные категории. Они могут быть ассоциированы как с отдельным видом активов, так и с их комбинацией.

Существуют различные определения понятия "риск". В наиболее общем виде под риском понимают вероятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом. Можно сформулировать и более детализированные подходы к определению этого понятия. В частности, риск может быть оп-

ределен как уровень финансовой потери, определяемый возможностью поддержания поставленной цели, неопределенностью прогнозируемого результата, субъективностью его оценки. Активы, с которыми ассоциируется относительно большой размер возможных потерь, рассматриваются как более рискованные. Возможна и интерпретация риска как степени изменчивости дохода, который может быть получен благодаря владению данным видом активов. Так, государственные ценные бумаги обладают относительно небольшим риском, поскольку variation дохода по ним практически равно нулю. Напротив, обыкновенные акции любой компании представляет собой значительно более рискованный актив, поскольку доход по такому рода акциям может существенно изменяться. Доход, обеспечиваемый каким-либо активом, состоит из двух элементов: дохода от изменения стоимости актива и дохода от полученных дивидендов. Доход, исчисленный в процентах к первоначальной стоимости актива, называется доходностью данного актива или нормой дохода. Финансовые менеджеры естественно стремятся учитывать риск в своей работе. При этом возможны различные варианты поведения, а значит, и типы менеджмента. Но ключевая идея, которой руководствуется менеджер, заключается в том, что требуемая доходность и риск должны изменяться в одном направлении (пропорционально друг другу). Риск является вероятным, следовательно, его количественное измерение не может быть однозначным и предопределенным. В зависимости от

того, какая методика исчисления риска применяется, величина его может изменяться.

Готовность менеджера идти на риск обычно формируется под воздействием результатов практической реализации аналогичных решений в прошлом, привязан в условиях неопределенности. Понесенные потери диктуют выбор осторожной политики, успех же побуждает к риску. Большинство людей предпочитает малорискованные варианты действий. Вместе с тем отношение к риску во многом зависит от величины капитала, которым располагает предприниматель.

В ходе оценки альтернативных вариантов решений менеджеру приходится приоткрывать возможные результаты. При этом решение принимается, когда руководитель достаточно точно может оценить результаты каждого из альтернативных вариантов решения. Примером могут служить именные и депозитные сертификаты и государственные облигации, когда имеется государственная гарантия и точно известно, что на вложенные средства будет получен оговоренный в условиях процент.

К принимаемым в условиях риска относятся решения с известной вероятностью получения любого результата. Это происходит в условиях, когда невозможно оценить вероятность возможных результатов. Если требующие анализа или учета факторы весьма сложны, а достоверной или достаточной информации о них нет, то вероятность того или иного результата невозможно предсказать более или менее точно.

“ТАБЛИК РИЛЕЙШНЗ” В ПРАКТИКЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ФРАНЦУЗСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД

Наук. пр. МАУП, 2001, вып. I, с. 250–253

В системном анализе кризис рассматривается как “переломный этап в функционировании любой системы, в процессе которого она подвергается воздействию штыря или напуги, требующему качественно нового реагирования с ее стороны” (2). Природа современных кризисов, способных воздействовать на деятельность предприятия, во многом определяется возрастающим их влиянием на процесс производства и на рынок, усложнением производственной технологии, обострением конкуренции, усилением связей предприятий в социальной структуре общества. Французские исследователи определяют кризис как “непредвиденное событие, ставящее под угрозу репутацию и стабильность предприятий” (3).

Любая социально-экономическая система достигает успеха, если находится в состоянии постоянного развития. Под развитием понимают приобретение новым качеством, определяющего усиление и устойчивость жизнедеятельности организации и ее роста. Следовательно, для успешного развития необходимо постоянно внедрять в производство инновации технологического, продуктового, экономического, управленческого характера. В противном случае могут быть ослаблены позиции предприятия на рынке и возникнуть кризисная ситуация. Применение инновационных стратегий при устранении кризисных явлений — необходимое условие эффективности антикризисного управления.

В управлении предприятием, в том числе антикризисном менеджменте, возрастает роль коммуникационных технологий. В широком смысле под коммуникацией подразумевается взаимосвязи различных субъектов в совместной деятельности, обмен информацией, идеями. По определению П. Кейне, рынок — “это просто набор взаимосвязей”. Под этим можно понимать многообразие коммуникаций, связывающих участников рыночных отношений: коммуникативное и информационное обеспечение, предполагающее деятельность по управлению потоками материальных и финансовых ресурсов, денежных средств и информации, поступающих от субъектов рынка и других составляющих внешнего окружения; осуществление коммуникативного воздействия на рынок, его внешнюю и внутреннюю среду.

Сегодня определяющей тенденцией в экономике является ускорение перехода от фирмы, “базирующейся на рациональной организации”, к фирмам, “базирующимся на знаниях и информации” (П. Друкер). В этих условиях основу функционирования фирмы и их взаимодействие будут определять интеграционные процессы нового типа. Традиционные иерархические структуры управления дополняются многочисленными горизонтальными связями на различных уровнях иерархии. Гибкость, адаптивность к окружающей среде, саморегулирование становятся характерными чертами организаций. Им все труднее функционировать в “закрытом” виде, ориентируясь на собственные ресурсы для достижения внутренних целей организаций. На управлении все больше сказывается влияние внешних инвесторов, других держателей капитала, государственных ресурсов.

Современный рынок требует целенаправленного совершенствования действующих средств общественной связи и в первую очередь включения “таблиц релейшнз” (НР) и систему рыночных коммуникаций, что обеспечивает и ускоряет обменные процессы, обеспечивает более продуктивный режим действия рыночных механизмов. Технологии НР должны переводить прагматические цели организации в приспосабливаемую для общества политику, поддерживать фирму в состоянии постоянной готовности к различным переменам. Эта деятельность направляется как изнутри организации и прежде всего ее персонал, так и на множество аудиторов, составляющих внешнюю среду организации.

Словом французских ассоциаций “таблиц релейшнз” принято такое определение: «“Таблиц релейшнз”

лейблинг" заключается в разработке и реализации постоянной политики информации и коммуникаций с целью установления, поддержания и развития как с внешней, так и внутренней общечеловеческой компаний (организаций) отношений, которые обуславливают ее существование и эволюцию. Развитие последовательного имиджа должно фиксировать среди приоритетных целей компании; "таблиц релейинг" представляют постоянную функцию менеджмента» [9].

Система "таблиц релейинг" во Франции имеет свою специфику, отличную, скажем, от специфики ПР в США, свои характерные черты, основывающиеся на богатой культуре Франции, особом менталитете нации, религиозной (католической) почве, гуманистической традиции общественного сознания. В отличие от американцев во Франции, например, критически относятся к открытому прагматизму, который поставил ПР в США на службу бизнесу.

Организация связей с общественностью во Франции ориентирована преимущественно на достижение социального и культурного консенсуса между ожиданиями индивидов, логикой развития организаций и ценностями общества. Эти три фактора составляют "культурные и социальные полюсы" предприятия в виде некой треугольной системы, на эволюцию которой оказывает серьезное влияние ПР [6]. Базовыми понятиями во французской модели ПР и теории массовой коммуникации выступают открытость и идентичность.

Как и во всем мире, практика ПР во Франции постоянно развивается в соответствии с новыми социальными требованиями и с учетом новых коммуникационных технологий. На характер изменений ПР все больше влияют традиционные взаимодействующие факторы: особенности механизма политической власти и корпораций, система общественной иерархии, корпоративные традиции и национальные культурные ценности. В то же время отличительной чертой модели ПР во Франции, по мнению Т. Лебедевой, известного специалиста в этой области, является их эмоциональность, стремление прежде всего не навязывать, а доказывать, не только добиться общепризнания, но и стать его объектом [1].

Применение технологий ПР является необходимым условием антикризисного управления и осуществления изменений в организациях. Инновационный подход к применению ПР в антикризисном управлении предполагает такую направленность их анализа, которая связана с выявлением в организациях или других социально-экономических системах в условиях кризисов.

Во французской литературе рассматривающей

применение ПР, описываются различные методики проведения антикризисных мероприятий. В сборнике «Принципы и техника "таблиц релейинг"» предлагается прежде всего выяснить, как в связи с общественностью будет отражаться политика организации или предприятия и каковы будет ее характер. Необходимо учитывать, идет ли речь о компании общего или частного плана, на решение задач какой структуры она управлена (персонала, коммерческой и т. д.), или ориентирована на позиционирование предприятия в целом. Рекомендуется решить, кому поручить проведение кампании — агентству, отделу ПР предприятия или обоям.

В ходе подготовки кампании ПР проводится диагностика предприятия, включающая изучение его различных сторон (история, структура, эволюция, коммерческая деятельность, данные социологических исследований, сведения о рынке и конкурентах и т. д.). Выявляются возможные слабые и сильные стороны предприятия, реальные проблемы, которые можно решить с помощью мероприятий ПР.

На основе анализа и диагностики разных уровней создается концепция фирм в сфере ПР. При этом главными принципами ПР по устранению кризиса должны выступать открытость и полнота информации, проведение "дедраматизации" [1]. Французские специалисты ПР исходят из того, что в случае длительных кризисов, которые ставят под угрозу деятельность всего предприятия, коммуникация должна способствовать решению задач подготовки к переменах, эволюции предприятия и трансформации смысла.

В зависимости от характера и причин кризиса фирмы избирают различные стратегии ПР: наступательную, оборонительную, рефлексивную. Средства массовой информации в условиях кризиса играют противоречивую роль. Они могут способствовать распространению правдивой информации, но вместе с тем и провоцировать напряженность в обществе.

Это обстоятельство усложняет реализацию принципа дедраматизации. Примером нейтрализации отрицательного воздействия СМИ может служить антикризисная стратегия ПР компании "Перье" — известного производителя безалкогольных напитков. Кризис был вызван технологическими ошибками, в результате чего в продукты были обнаружены яды для здоровья веществ. В СМИ, особенно зарубежных, была поставлена под сомнение репутация марки данного предприятия. В свою очередь компания провела широкий опрос общественного мнения среди потребителей своей продукции в разных странах. Потребители высказали положительное отношение к фирме и дове-

рис к ее продукции. Таким образом, последовательная политика менеджера фирмы вышла из кризисной ситуации и восстановить имидж [3].

Успеху стратегий кризисной коммуникации способствуют сложившийся имидж марки и репутация предприятия у потребителей и в обществе в целом. Поэтому солидные фирмы строят свою коммуникационную политику в ситуациях кризиса на полноте и открытости информации, доказывая тем самым свою ответственность перед обществом. Такая политика носит наступательный характер.

Подобным образом действовала в 1996 г. компания "Рено", взявшая в средствах массовой информации о своем намерении провезти автомобили серии "Мелан" и провести необходимую регулировку. Это стало ответом на замечания о недостатках данной модели, хотя они исходили из результатов испытаний, не соответствующих нормальным режиму работы, а значит, могли быть и не вполне обоснованными. Тем не менее компания "Рено" решила отреагировать на них, демонстрируя свою ответственность перед клиентом и осознанность за репутацию марки.

В отношениях с общественностью в банковской сфере есть свои особенности. "Наблюдая рейтинг", дающие банкам возможность выложить свою стратегию, политику, показать сильные и слабые стороны инвесторам, а также убедить в своих возможностях рынок капиталов, являются составной частью имиджа банка, иллюстрируя его профессиональный уровень и потенциал развития. Положительный финансовый имидж может сыграть определяющую роль в кризисной для банка ситуации. По мнению экспертов, в сфере связей с общественностью происходят значительные изменения: эта деятельность превращается в составную часть общей коммуникационной стратегии банка, постепенно приспосабливаясь к потребностям различных категорий пользователей; новые технологии PR все шире используются для завоевания конкурентных позиций на рынке и естественной поддержки финансового имиджа.

Развитие рынка капиталов активизирует стремление французских банков к выходу за национальные границы и использованию новых способов коммуникаций: углубленному изучению инвесторов и сегментации рынка, постоянным контактам с участниками рынка, организации "финансовых шоу" (road-shows) в основных финансовых центрах, регулярной рассылке заявлений для прессы аналитикам, инвесторам, местным и международным журналистам. Во многих банках введены должности ответственных за отношения с общественностью.

Road-shows в крупном французском банке — основной элемент политики связей с обществен-

ностью, затрагивающий не только их финансовый аспект, но и обеспечительный диалог как с сотрудниками, так и с окружением банка, поскольку здесь не может заменить непосредственного контакта с руководством банка.

Банк "Compagnie de Suez" с 1988 г. регулярно организует road-shows в различных городах Франции. Приглашения акционерам, владеющим более чем 100 акциями, рассылаются непосредственно по почте, а региональной прессе публикуются объявления о встречах с указанием контактных телефонов. На приглашения регулярно отвечают 300–400 чел. Эти мероприятия часто более плодотворны, чем слишком жестко рекламируемые общие собрания акционеров [8].

Важными факторами, определяющими сегодня процессы, происходящие во французской экономике, оказываются влияние на ее будущее развитие, являются формирование рынка акционерного капитала и активное участие в этом процессе как индивидуальных акционеров, так и крупных инвесторов, в том числе иностранных. Эти процессы активизировались в ходе приватизации 1993–1997 гг., когда реализовывались идея создания "народного акционерата". Успеху приватизации наряду с экономическим стимулированием граждан в немалой степени способствовала активная информационная кампания.

Но если приватизация компаний "Рон-Пуленк", "Эльф-Аквиен" и других проходила в атмосфере относительного безразличия их работников, то иное положение сложилось с приватизацией компании "Рено". Работники и профсоюзы этой компании высказались против этой акции, что вынудило правительство перенести приватизацию на более поздние сроки.

Поэтому если при нормальном функционировании предприятия мероприятия PR направлены главным образом на общественное мнение агентов внешней среды, то в условиях кризиса, которые могут вызвать реорганизация, приватизация, стратегия PR переориентируется на персонал фирмы. Специалисты утверждают: "Персонал может быть главной поддерживающей силой организации в период кризиса, но он может также усугубить ситуацию, если окажется изолированным от процесса принятия решений или просто лишением информации" [4]. Мероприятия PR в условиях кризиса, направленные на внутреннюю среду организации, должны способствовать ускоренной адаптации сотрудников прежде всего к смене развития их мотивации на изменения, формирование новых корпоративных ценностей, большей ориентации на потребности потребителей продукции и услуг.

Определяя стратегию приватизации, дирекция "Рено" необходимо было изменить мнение персонала, а также установить с акционерами отношения открытости и показать им, что вложения в "Рено" являются выгодными. Для работников "Рено" были созданы служба интерактивной коммуникации, "деловой телефон", по которому были получены тысячи сообщений, блок информации в компьютерной сети страны. Ставилась задача создания своего рода консенсуса вокруг предприятия, превращения трудящихся в его постоянных акционеров. «Формировалась доверительная атмосфера в общении с сотрудниками как потенциальными акционерами, которым в дальнейшем были предложены льготы по приобретению акций. В результате 30 % работников компании приобрели акции, что составило 2,51 % капитала. Значительная часть персонала превратилась в постоянных акционеров, их вклады составили стабильный капитал "Рено".

В первой половине 90-х годов государственная компания "Эйр Франс" оказалась в критическом положении. Способствовали этому и массовые забастовки персонала, снижение финансовых показателей, неэффективность стиля управления. В то время руководители компании К. Блан поставил задачу перестроить компанию исходя из гармонии интересов клиентов и работников. Он писал: "Мы должны перейти от централизованного предприятия к предприятию, имеющему свою сеть, свою систему информизации, банк данных, короткий цикл передачи информации, общий язык на уровне основных трудовых ячеек. Все это обеспечит постоянную автономию управления" [3]. Задача руководства, по его мнению, — заставить капитал приносить доход, задача профсоюзов — добиваться социальных достижений для работников. Следовательно, нужно искать компромисс между интересами обеих сторон во имя единства и развития партнерских отношений, чему должны способствовать и стратегия ПР.

Накануне забастовки, которая началась в конце 1993 г., руководство компании предложило работникам изложить письменно свои претензии и предложения по преодолению социального конфликта. Более 42 тыс. работников получили опросный лист. На основе ответов, полученных от 16 тыс. опрошенных, дирекцией совместно с работниками был разработан проект перестройки деятельности компании.

Для осуществления коммуникационной стратегии была привлечена группа из специалистов по ПР, маркетингу, социальной психологии. Они получили доступ ко всем собраниям компании. В журнале "Коммуникация СВ Ньюс" печатались драматические и вместе с тем увлека-

тельные материалы о реформах и крупнейшей авиакомпания страны. Параллельно была развернута маркетинговая кампания с туристическими агентствами и потенциальными клиентами, включавшая массовые телеэкранированные и рекламные мероприятия, выставки. Постепенно прежняя абстрактная идея велития "Эйр Франс" была с успехом заменена на идею приоритета клиента. "Больше обещать клиентам, чем новые технические возможности" — такая формула легла в основу изменения имиджа компании и ее коммуникационной политики.

Руководство и профсоюзы, используя каналы участия в реформировании компании, постепенно трансформировались вместе с ней, применяли формы работы, способствующие активности и индивидуальному самовыражению работников.

В ходе приватизации компании в течение 1990–2000 гг. доля государства в ее капитале составил 33 %, работников компании — 15 %. При этом 6,8 % капитала отводится пилотам, 78,8 % из которых согласилось на частичное снижение зарплаты в обмен на акции компании, в результате чего эконо-
мится не менее 500 млн франков экономики [7].

Опыт использования технологий "любих ридинга" в антикризисных стратегиях французских компаний и органов государственного управления может быть полезен для организации кризис-менеджмента в Украине, при проведении рыночных и структурных преобразований, приватизации. Это будет способствовать экономизации управленческих процессов на отдельных предприятиях и в экономике страны в целом.



Литература

1. Лебедева Л. Ю. Публик рингизма. Корпоративная и политическая режиссура. — М.: Изд-во МГУ, 1999.
2. Чернявский А. Классификация и цикличность деловых явлений и ситуаций // Персонал. — 1996. — № 5. — С. 14–18.
3. Blanc Ch. Moderniser les entreprises publiques // Debat. — 1995. — № 85. — P. 120–135.
4. Cha'raïn C., Mothmenda J.-P. Communication et entreprises, 1991. — P. 106.
5. Humanisme et entreprise. — Paris. — 1994. — № 3. — P. 190.
6. Lacroix L.-Ph. Pour une étude scientifique des relations publiques in poul-Cavallier (Marcel) — Vingt ans de communication d'entreprise en Lorraine. — Nancy: Pres Univ Nancy, 1992. — P. 311.
7. Monde. — 1999. — 26 jan.
8. Nedjib Ch., Royer J. Les multiples cibles du rapport annuel // Banque. — 1995. — № 555. — P. 20–29.
9. Principes et techniques des relations publiques. — Paris, 1993.

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ПІДГОТОВКИ КРИЗИС-МЕНЕДЖЕРІВ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

В. Ф. ГРИНІВ, д-р техн. наук, проф.

(Межрегіональний Академія управління персоналом, г. Київ)

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Наук. праці МАУП, 2001, в. 1, с. 254–257

Неуправляемая жизнедеятельность человека с юным голом усугубляет проблемы дефицита ресурсов и загрязненной среды, национально-региональных конфликтов и разрывов в условиях образования. Кроме политических факторов глобальный кризис биосферы во многом обусловлен кризисом национальных систем образования.

Актуальной, на наш взгляд, является постановка задачи формирования стратегии глобализации системы образования.

Упрощенная схема формирования стратегического менеджмента в глобальной и национальных системах образования представлена на рис. 1.

Анализ национальных систем образования только 22 государств Европы выявил ряд крайностей. Крайность первая — возраст, с которого начинается обучение ребенка в школе. Например, в Нидерландах дети идут в школу с четырех лет, учатся в ней 14 лет, в Дании, Латвии, Хорватии и Украине — с семи лет, учатся в ней 12–13 лет.

Крайность вторая — количество обязательных предметов, оценки за которые выносятся в аттес-

тат зрелости. В Албании, Лихтенштейне, Украине — 13–15 предметов, в Греции, Исландии, Франции — 8–9, в Германии, Италии, Норвегии — 5–6, а в Венгрии, Нидерландах, Словении, Хорватии — только 2–4 предмета.

Крайность третья — разброс параметров длительности обучения в средней школе и их соответствие общественным требованиям (снижение функций контроля). Так, в Германии, Италии, Нидерландах при длительности школьной подготовки 12–14 лет в документе, подтверждающий факт обучения и отражающий уровень полученных знаний (аттестат), выносятся оценки по 2–6 предметам. Вторая и третья крайности свидетельствуют о том, что аттестат, выдаваемый школой, утратил общественную ценность как документ, удостоверяющий уровень способностей и показатель общественной значимости гражданина.

На рис. 2 в виде пирамиды представлены перерывы образовательных уровней, к которым человек стремится на протяжении своей жизни. В типологической глобальной системе образования

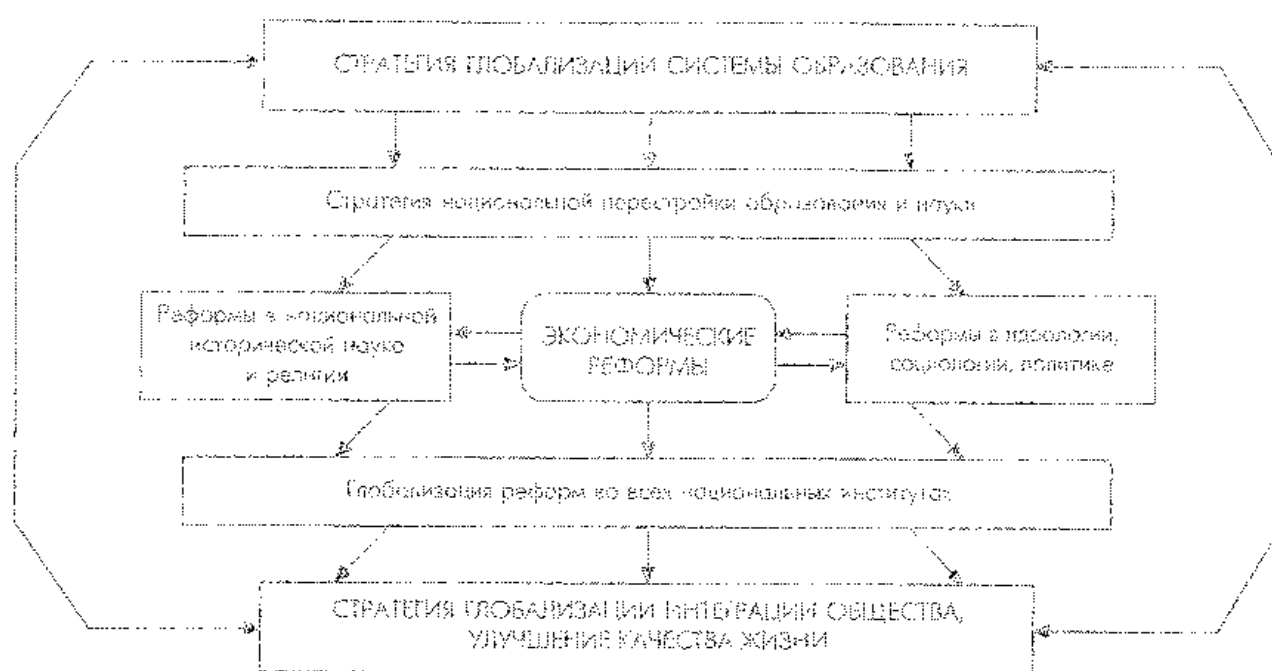


Рис. 1. Формирование стратегического менеджмента в глобальной и национальных системах образования

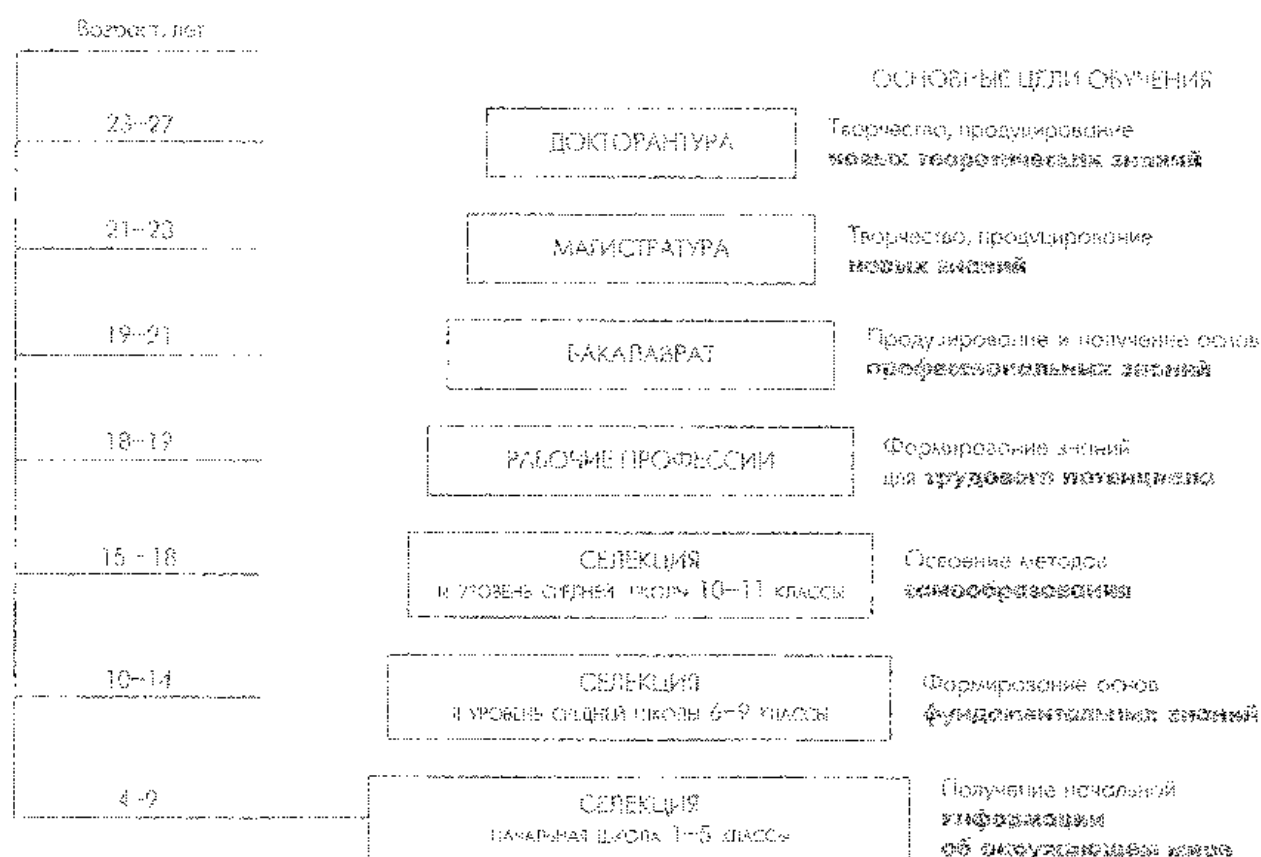


Рис. 2. Маршруты образовательных уровней в глобальной системе образования: на каждом уровне 2/3 от общего количества обучающихся выделяется в группы углубленной подготовки

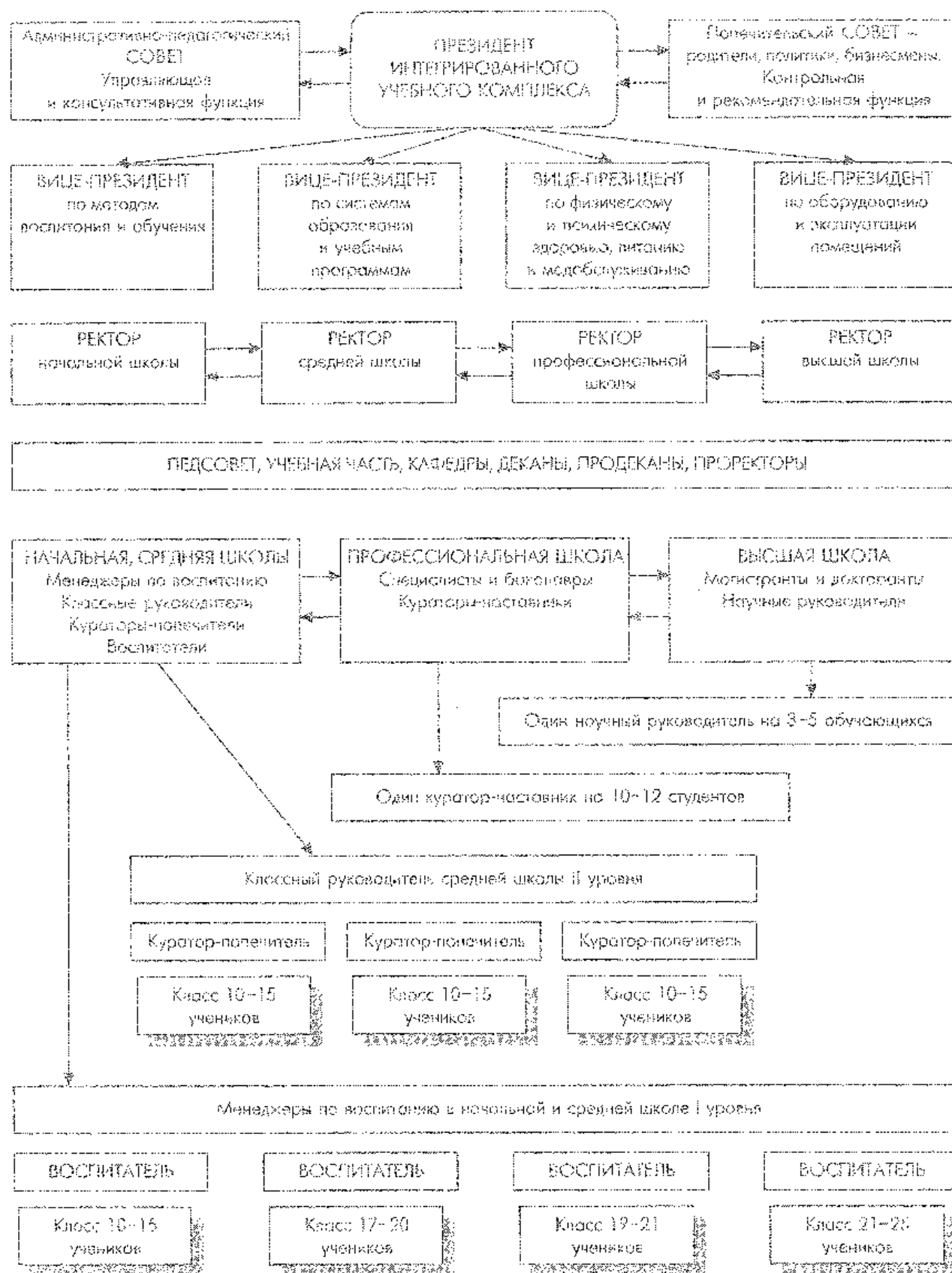


Рис. 3. Организационно-управленческая структура интегрированного образовательного комплекса и системы глобального образования

восхождение на эту пирамиду может начаться в четырехлетнем возрасте, а завершиться — в 27–30 лет.

В странах с эффективным менеджментом в системе образования доктор наук в 30 лет — не редкость, что целесообразно как в личном, так и в общественном плане. Важно учитывать возраст обучающегося и конечную цель, которая ставится перед ним после преодоления очередного уровня. Так, в период с 4 до 9 лет после окончания 5 классов начальной школы ребенку (гражданину Земли) следует дать достоверную (согласованную в национальных государствах) информацию об окружающем мире. В возрасте от 9 до 19 лет после преодоления уровней средней и профессиональной школ гражданин планеты и должен освоить современные и эффективные методы самообразования и таким образом получить доступ к мировым информационным базам. Достигнув 19 лет, гражданин планеты должен получить необходимые знания для самостоятельной трудовой деятельности, чтобы в дальнейшем по мере физических и финансовых возможностей продолжить восхождение на вершину знаний.

Основная цель селекции, которая должна проводиться в начальной и средней школах, состоит не в том, чтобы отделить способных учеников от неспособных; главное — дать разные возможности и тем и другим для усвоения объема и уровня знаний, который они смогут освоить.

Недостатком существующих национальных программ образования в Европе, Америке и на других континентах являются их существенные

различия. Для реализации стратегического менеджмента и эффективного ресурса целесообразно иметь единую организацию, предоставляющую образовательные услуги подрастающим поколениям. На рис. 2 приведен один из вариантов организационно-управленческой структуры интегрированного образовательного комплекса в системе глобального образования. В этой структуре крайне важны образовательные связи между менеджерами высшего руководящего звена. Такие связи позволят разрабатываться сбалансированные учебные программы. Важная роль в данной структуре принадлежит менеджерам — воспитателям начальной и средней школ. В эпоху глобальных телекоммуникаций огромные потоки информации, не контролируемые ни обществом, ни родителями, наносят огромный вред психике ребенка.

Нельзя недооценивать и колоссальную образовательную функцию телевизионных и компьютерных программ. Учитывая важность этих источников информации, необходимо подвергнуть ревизии все образовательные программы — в школах и вузах.

В каждом регионе Украины можно без особых затрат создать интегрированный образовательный комплекс за счет организационных усилий местной власти при незначительной инвестиционной поддержке родителей учащихся. Такие комплексы могут составить конкуренцию существующим вузам, школам, ПТУ. В этом заинтересованы высшая школа, большой бизнес и государство. Для Украины это возможность совершить прорыв в социально-экономической сфере на протяжении жизни одного поколения.

ЛІВІНГ МЕНЕДЖЕРІВ ЯК НОВИЙ КОНСАЛТИНГОВИЙ ПРОДУКТ (ДИСКУСІЙНИЙ АСПЕКТ)

Науковий часопис МАУП, 2001, вип. I, с. 258–263

Як правило, головними причинами економічної кризи в Україні називають руйнацію народногосподарських зв'язків і прорахунки в макроекономічній політиці держави. Проте варто нагадати ще й таку причину, як відсутність на більшості підприємств системи сучасного менеджменту. Семірічний досвід роботи компанії "КМК і К" на консалтинговому ринку України дає підставу для дуже несприятливої висновку: систему менеджменту в багатьох компаніях можна поліпшити лише за умов радикальної перепідготовки менеджерів або навіть заміни старої команди топ-менеджерів. Зупинимось на цих двох варіантах детальніше.

Результативність навчання менеджменту. Згадаймо, скільки зусиль було спрямовано на створення ефективної системи управління на мікро-рівні через навчання керівників підприємств основним менеджменту. Практично всі керівники підприємств пройшли перепідготовку у різних бізнес-школах і бізнес-школах, побували на стажуванні за кордоном. Багато іноземних консультантів-волонтерів побували на наших підприємствах, намагаючись навчити нас. Проте мало що змінилось в системі управління на підприємствах. На більшості з них ці зміни виражалися в тому, що службу збуту перейменували у відділ маркетингу, а головного інженера — у технічного директора. Ця "структурна косметика" не додає системі управління ефективності, а підприємству сталості в ринковому морі. Чим пояснюється така низька результативність навчання? З усього різноманітти причин варто виділити три головні.

По-перше, здійснювалась *індивідуальна перепідготовка*, коли керівний склад проходив навчання менеджменту поодиноко, а не всією командою. Як стверджують японські спеціалісти, ефект перепідготовки з'являється лише в тому випадку, якщо нею охоплено не менше 30 % управління.

По-друге, *споглядацькість навчання* або *спіжунства*, коли весь процес підвищення кваліфікації проходить в режимі екскурсії, без вироблення практичних навичок.

По-третє, *відсутність навчання під проблем конкрет-ного підприємства*.

Для усунення зазначених недоліків навчання та підвищення ефективності менеджменту на підприємстві необхідно кардинальним змінами механізм перепідготовки керівників підприємств. А це означає, що необхідно вирішити двосл-дну задачу.

1. В основі нової моделі перепідготовки топ-менеджерів має лежати процес переорієнтації са-мого навчання з аудиторії навчальних закладів на підприємстві. Як справедливо зауважує голов-ний керівник відомої компанії фірми Sun Microsystems Скотт Мак Нилл, зараз в управлінні доводиться користуватися методами, яким не учать у школах бізнесу.

2. Нова модель підготовки повинна включати не тільки проведення тренінгів із проблем менеджменту, а й надання реальній консалтингової до-помоги підприємству. Складність проблем карди-нальної реорганізації примушує керівництво підприємств звертатися за допомогою до факто-вих зовнішніх консультантів. Як свідчать резуль-тати опитування керівників американських про-мислових фірм, лише 20 % опитаних були впев-нені, що знають, як успішно здійснювати реорганізацію.

Перебудову управління — у руці професіо-налі! На жаль, далеко не всі проблеми реоргані-зації системи менеджменту можна розв'язати за допомогою перепідготовки керівників підприєм-ства. Значній частоті керівників не в змозі допо-могти ні тренінг, ні консалтинг. І в цьому разі (щоб врятувати підприємство від неминулої кризи) не-

обхідно звернутися на варіант, який ми умовно назвали "лізінг менеджерів". Суть цієї консалтингової послуги полягає в тому, що весь комплекс проблем підприємства розв'язує спеціалізована команда менеджерів. Можливі два варіанти організації.

Радикальний варіант. Старий склад пенного керівництва підприємства йде у відставку. Замість нього працює за наймом менеджурська команда, що протягом двох-трьох років зобов'язана вивести компанію з кризи.

Однією з перших такої практики використала японська компанія "Мотороли" у 80-х роках, яка запровадила "менеджурський десант" із п'яти осіб в одну із своїх найбільших філій в США. У результаті цієї сміливої операції за три роки вдалося різко поліпшити економічне становище цієї філії.

Природно, в умовах України радикальний керівник реорганізації буде мати багато перешкод психологічного, правового і фінансового характеру. Зокрема, для пострадянського менталітету іде характерний принцип "своєчасних корів" стосовно вищого керівництва підприємств. Проте для власників, чийі підприємства "дихають на ладан", немає альтернативи, аби врятуватися від остаточного банкрутства.

М'який варіант. Можна діяти не так жорстко, якщо топ-менеджери підприємства мають необхідні якості, але їм бракує навичок ефективного керування в ринкових умовах. У цій ситуації керівників доцільно направити на підприємстві, аспіранти їм статус стажистів при реорганізації команди менеджерів. Останні, здійснюючи реорганізацію компанії, паралельно прищеплювали б навички успішного менеджменту своїм стажистам.

Основні функції й склад менеджурського "десанту". До основних функцій найманої команди менеджерів належать дії, спрямовані на розв'язання найактуальніших проблем, які не можуть подолати старі керівники. Наш аналіз свідчить, що у більшості українських компаній незадовільно реалізуються такі функції:

- розробка стратегії компанії;
- формування системи маркетингового планування;
- удосконалення системи управління персоналом;
- створення механізму фінансового менеджменту;
- модернізація механізму управління якістю.

Розробка стратегії компанії. Для багатьох керівників характерним є переконання щодо важливості такої складової будь-якого бізнесу, як стра-

тегія компанії. Протягом багатьох років на початку кожного тренінгу з проблем стратегічного менеджменту я завжди ставлю перед учасниками завдання: "Визначте три головні перешкоди на шляху розвитку бізнесу в Україні" (табл. 1). І я не можу пригадати, щоб хоч один з учасників тренінгу зазначив у відповіді слабіше знання основ стратегічного менеджменту як істотний бар'єр у розвитку бізнесу.

Таблиця 1

Перешкоди	Питома вага в загальній кількості відповідей, %
Недостатність грошей	35
Брак грошей	25
Нестача знань	15
Інші	25

Водночас це випадково, що всі підручники з сучасного менеджменту наскладують як найважливіший такий необхідний етап у плануванні бізнесу, як стратегічний менеджмент. Лише за умови правильного стратегічного планування всі наступні зусилля у сфері маркетингу, управління персоналом і фінансового менеджменту зможуть забезпечити бажаний результат. Саме тому проблеми розробки стратегії будуть основними для найманої команди менеджерів.

Формування системи маркетингового планування. Реалізація цієї функції передбачає концентрацію зусиль на таких периметричних напрямках:

- перетворення маркетингового планування в антикризовий інструмент;
- модернізація системи бізнес-контактів;
- формування механізму планування збільшення продукції;
- пошук нових каналів зв'язку зі своїми споживачами.

Про великий потенціал цього напрямку свідчить такий факт. Відділення фірми "Дженерал Електрик", що випускає двигуни, виробило налагодити систему обміну інформацією не тільки зі своїми безпосередніми споживачами, а й зі споживачами своїх споживачів. У результаті цієї роботи фірма одержала можливість налагодити виробництво двигунів і запчастин частин за замовленням, не створюючи їх запасів на складах. Загальний виробничий цикл вдалося скоротити майже на 70 %.

Удосконалення системи управління персоналом. Як показує наша досвід, щоб удосконалити

механізм управління персоналом на українських підприємствах, необхідно розв'язати такі найактуальніші проблеми:

- розвиток особистості з метою максимального використання трудового потенціалу;
- розвиток виробничої демократії;
- формування нового механізму мотивації до праці;
- розвиток нових форм компенсації за працю.

Саме ці проблеми доведеться розв'язувати найманий команді менеджерів. Основою політики у цій сфері має бути одна з найпопулярніших заповідей американських зразкових компаній: "Ви можете уникнути дурня у тому завданні, і вам дадуть шанс виразитися. Але якщо ви хоч трохи скастурити в тому, що стосується управління людьми, отут вам кінець" (Т. Пітер і Р. Уотермен).

Створення механізму фінансового менеджменту. Одним з найскладніших завдань реорганізації підприємства є створення системи фінансового менеджменту, тому що навіть добре функціонуюча в компанії система бухгалтерського обліку не забезпечує:

- *фінансового моніторингу* — постійного контролю за накопиченням прибутків і здійсненням витрат для оперативного керування цими процесами;
- *м'якого ціноутворення*, коли потрібне постійне коригування цін залежно від кон'юнктури ринку;
- *постійного пошуку джерел накопичення* для відновлення продукції та устаткування;
- *політику злиття та сабіартності*, без здійснення якої дуже важко витримати конкуренцію боротьбу.

Особливо ефективним способом зниження собівартості продукції є система групового неформального контролю витрат. Суть цієї системи, яку використовують зразкові американські компанії, Т. Пітер і Р. Уотермен описують так: "Жодна команда не може витратити більше кількох тисяч доларів без того, щоб піла зрана не стовпилася за спиною і не заглядала через плече, згораючи від цікавості, як же там йдуть справи".

Водночас в інших фірмах, де форми контролю більш суворі, "можна витратити мільйони доларів, не мігнувши жодної записки, і вісто про це знати не буде до того часу, поки ви правильно і своєчасно зановиєте звітні форми" (Т. Пітер і Р. Уотермен).

Модернізації механізму управління якістю. Складність цієї проблеми пояснюється тим, що в ній перемітаються практично всі питання менеджменту: технічні і технологічні, організаційні і

психологічні. Звідси основною турботою "менеджерського десанту" буде побудова системи тотального контролю якості. Особливе значення в цій системі мають:

- здійснення контролю якості на всіх стадіях виробництва продукції;
- залучення до системи контролю всіх робітників підприємства;
- погіршення відповідальності за якість продукції на всіх робітників. Це означає, що у випадку виявлення дефекту не варто шукати окремого винуватця. Як правило, пошук винуватця лише призводить до конфліктів у колективі, розвиває каральні властивості системи управління і не сприяє підвищенню якості продукції.

Склад команди. Питання про склад менеджерської команди повинно вирішуватися строго індивідуально, залежно від стану справ на конкретному підприємстві. Але, як показують наші спостереження, найбільші шанси потрапити в цю команду мають не технічні спеціалісти, а фахівці з маркетингу, управління персоналом, фінансового менеджменту. Виходячи з цього можна спростувати склад "менеджерського десанту" і розподілі функцій між наймаючими менеджерами (табл. 2).

Зазначимо, що рішення інженерно-технічного керівництва на наших підприємствах у цілому високі і не потребує радикальних кадрових змін. А керівники, відповідальні за організаційні й економічні питання, дуже потребують допомоги. Проте схожі проблеми існують і на Заході. Наприклад, у США в деяких штатах створена спеціальна служба надання консультативної допомоги підприємствам. Метою цих консультацій є оцінювання рівня їх комерційної діяльності, розробка заходів щодо удосконалення цієї діяльності. Консультанті надає бригада з трьох спеціалістів: технолог, менеджера з вивчення ринку і маркетингового планування і фахівця з управління персоналом і з фахового навчання. Результати опитувань свідчать: 85 % клієнтів задоволені діяльністю цієї служби, 80 % її рекомендацій впроваджуються в практику.

Розглянемо докладніше управління проектами в умовах кризи.

1. **Причини виникнення проектів і розвиток управління ними.** Нині *управління проектами (проектний менеджмент)* розвивається як *універсальна мова спілкування* учасників проекту.

Управління проектами є переважно практичною, прикладною дисципліною.

Методологія управління проектами в її сучасному вигляді сформулювалася в другій половині XX ст. в розвинених країнах із ринковою еконо-

Компетенції менеджера за його функціями		
Менеджер з маркетингового планування	Менеджер з управління персоналом	Менеджер з фінансового планування
Розробка маркетингового плану Формування системи маркетингової інформації: збирання, збереження і використання Створення механізму управління продуктом Розробка моделі просування продукції підприємства Формування циклу придбання-засвоєння	Розробка кадрової стратегії Організація тимчасової системи компенсацій Організація планування факторного розвитку менеджерів Побудова механізму підвищення кваліфікації робітників Підвищення рівня безпеки праці і поліпшення санітарно-гігієнічних умов	Формування повного циклу фінансового менеджменту підприємства Створення системи фінансового моніторингу на підприємстві Підвищення ролі фінансового планування для зміцнення ринкових позицій підприємства

міною і зараз широко поширена у зв'язку з цілою низкою причин.

Проект — це одноразова сукупність дій і заходів, що вирізняються такими ознаками:

1. Унікальність і чіткі цілі, що повинні бути досягнуті з одночасним виконанням низки технічних, економічних та інших вимог.
2. Внутрішній і зовнішній взаємозв'язок операцій, людей і ресурсів, що потребують координації в процесі виконання проекту.
3. Визначені терміни початку і кінця проекту.
4. Обмежені ресурси.
5. Неминучість різноманітних конфліктів.

Наведене визначення охоплює величезну кількість видів людської діяльності від організації заміської прогулянки до польоту людини на Місяць. Можна зауважити, що проекти почали здійснюватися з того часу, як існує людство.

Відповідно до цього проекти існували методи їх здійснення. Водночас кількість проектів і складність їх здійснення донедавна були порівняно невеликі і не потребували створення особливих методів. Як правило, проекти здійснювалися в рамках традиційних організаційних форм і методів управління. Це так звані ієрархічні, функціонально-орієнтовані організаційні структури управління з нечіткою відповідальністю за конкретний проект.

Починаючи із середини ХХ ст. кількість проектів та їх складність стали різко зростати, що особливо було помітно, наприклад, в аерокосмічній промисловості та інших наукоємних і технічно складних галузях економіки (енергетика, електроніка, зв'язок, транспорт та ін.), а також у військовій справі, соціальних процесах, політиці.

Появилися зростаючі чималих.

- вимоги замовників і забезпечення їхньої компетентності;
- складність кінцевих продуктів проектів;
- взаємозв'язок і взаємовплив із зовнішнім оточенням проектів (економічним, політичним, екологічним, соціальним, культурним);
- ступінь невизначеності та ризику;
- організаційні перебудови;
- частота зміни технологій;
- необхідність планування і прогнозування.

Сутність методології управління проектами — *зосередження уваги і відповідальності за досягнення цілей проекту на одній людині або невеликій групі*. Це здійснюється здебільшого шляхом концентрації відповідальності проектного менеджера за такі ключові дії:

- упорядкування і контроль контурису витрат;
- упорядкування і контроль графіків робіт;
- розподіл ресурсів;
- управління якістю;
- управління ризиком;
- зв'язок з клієнтами, замовниками, споживачами праці, з різноманітними групами й особами, задіяними до проекту (соціальні групи, місцеве населення, влада, засоби масової інформації).

Визначені функції можуть бути пов'язані з різноманітними цілями або деревами цілей, що формуються на етапі проектного аналізу. При цьому головними *критеріями оцінки досягнення цілей* є *кошти* (витрати засобів на проект), *час* (тривалість реалізації проекту), *якість* (якість отриманого результату здійснення проекту) і *ресурси* (витрати матеріальних і технічних ресурсів).

Проектний менеджер як зобов'язаний сам виконувати всі перелічені дії. Він повинен знати все, що необхідно зробити для успіху проекту, як організовувати і координувати всю діяльність по здійсненню проекту, як вчасно розпізнавати виникаючі проблеми, своєчасно й успішно їх розв'язувати.

Управління проектами можна визначити як мистецтво і науку координування людей, розподілу установлень, матеріалів, фінансових засобів і графіків для виконання визначеного проекту в заданий час, у межах бюджету і з метою задоволення вимог замовника (споживача).

Для виконання поставлених цілей в управлінні проектами використовуються різноманітні методи і засоби: матрична організація робіт, формалізовані методи планування (PERT та ін.) і контролю робіт, упорядкування і контролю контурів і витрат, управління ризиком, розв'язання конфліктів, управління людськими стосунками, інформаційні системи та ін.

Як свідчать практичний досвід і численні дослідження, управління проектами зараз є найефективнішою методологією, яка має змогу розв'язати багато проблем, що виникають при здійсненні діяльності сучасних різних за складністю проєктів.

2. Актуальність використання методології управління проектами для України в умовах кризи. Її актуальність визначається двома основними чинниками. По-перше, простіють складності проєктів і організації їх здійснення. Цей чинник загальний для всіх країн, в СРСР прийняті до використання форми управління програмами і проєктами, схожими на методи управління проектами, але відсутня своєрідність стосунків, що існувало у країні. До таких форм належать підходи, що використовувалися в оборонній промисловості, програмно-цільове управління, створене планування і управління та ін.

По-друге, управління проектами споконвічно створювалося і розвивалося в межах ринкової економіки, що відбілює в методах вирішення різноманітних завдань здійснення проєктів. Тому у зв'язку з переходом України до ринкової економіки використання методів управління проектами, що адаптовані до цієї економіки і довели свою ефективність, вважається актуальним. Водночас варто враховувати особливості соціально-економічних умов у країні і відповідно проблеми здійснення проєктів.

3. Функції управління проектами. До основних функцій управління проектами належать такі:

- координація проєкту;

- управління утриманням;
- управління часом;
- управління вартістю (витратами);
- управління якістю;
- управління людськими ресурсами;
- управління комунікацією;
- управління ризиком;
- управління контрактами і закупівлями.

Координація (інтеграція) проєкту – *Project Integration Management* – реалізує процеси планування і моніторингу проєкту.

Визначення цілей проєкту, робіт, необхідних для їх досягнення і необхідних ресурсів, називається утриманням проєкту – *Project Scope Management*. Протягом життєвого циклу проєкт може змінювати своє утримання, тому виникає необхідність в управлінні утриманням.

Оскільки проєкт дедермінований, він, природно, обмежений у часі, тому всі роботи повинні бути старанно ешановані і розраховані, тобто має виконуватися функція управління часом – *Project Time Management*.

Одним із найважливіших є процес управління вартістю (витратами) проєкту – *Project Cost Management*, оскільки в нашому суспільстві гроші – це рідко пов'язаний з часом ресурс.

Визначимо, що утримання, витрати (вартість), час і якість утворюють ядро управління проектами.

Проєкт, що виконується успішним або ефективним, припускає виняткові зусилля якості. Підготовка і виконання таких вимог веде до необхідності управління якістю – *Project Quality Management*.

Проєкти реалізують люди відповідно до їхніх умінь і спроможностей. Але кількість людей та їхня кваліфікація змінюються під час життєвого циклу проєкту відповідно до рівня необхідних зусиль для здійснення проєкту. Отже, більшість з цих людей потрібні лише на короткий час. Тому здійснювати проєкт повинна команда на чолі з керівником проєкту.

У реальному житті навіть проєктна команда потрібна на короткий час. Тому необхідно приділяти більше уваги добору і координації людей, щоб вони точно розуміли свої функції у тимчасовому організаційному стосунку. А це потребує управління людськими ресурсами – *Project Human Resource Management*.

4. Креативні технології управління проектами в умовах кризи. Під час розв'язання завдань розвитку підприємств особливе стратегічне місце посідають креативні технології і методи виробітку рішень. Креативні технології використовуються

при комплексній діагностиці для удосконалення структури і функцій управління, фінансово-економічної політики і досягнення на цій основі підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції (послуг), зростання продуктивності праці, зменшення витрат виробництва.

До креативних технологій і методів управління належать такі:

- технологія мозкової атаки (Brainstorm);
- активне використання крапощі світового досвіду (Benchmarking);
- технологія відкритого простору (Open Space);
- круглий стіл (Round Table);
- технологія активної взаємодії експертів (Delphi Panel);
- реінжиніринг бізнесів-процесів (Business Process Reengineering – BPR);
- системи управління якістю (у тому числі Total Quality Management – TQM);
- обліки витрат протягом життєвого циклу продукту (Life Cycle Costing – LCC);

- управління проектами (Project Management – PM).

Креативність як уміння генерувати ідеї і віділювати нові рішення і задуми є однією із слабких ланок у робочому ланцюгу переважної більшості менеджерів українських підприємств. У розвитку підприємства креативність залежить від компетентій інженерно-технічного персоналу, його здатності здійснювати реінжиніринг продукції, доводити її до конкурентоспроможного рівня, від спроможності менеджерів з розвитку виробництва ітнувати і реалізовувати проект розвитку на основі ідей реінжинірингу продукції, стратегічного менеджменту і маркетингу при просуванні продукції на ринку, реалізації системи управління якістю як стратегічного компонента процесу розвитку.

Нині рівень креативності більшості вітчизняних підприємств істотно поступається рівню креативності західних підприємств. Слабко використовуються крапощі світового досвіду і потужний науково-технічний та інтелектуальний потенціал України.

КРИЗИС-МЕНЕДЖЕР ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Научный журнал МАУП, 2001, вып. 1, с. 264-266

Термином "кризис" характеризуется достаточно широкий круг явлений, охватывающий различные сферы человеческого бытия в разные периоды исторического развития общества. Это политические, социальные, демографические, экономические, экологические и другие кризисы, поражающие многие страны. Разработке методов ранней диагностики кризисной ситуации и выработке антикризисного механизма стали уделять серьезное внимание лишь в последние годы. Антикризисный механизм предполагает профилактику кризисной ситуации в целом, предотвращение развивающегося кризиса, если это возможно, смягчение потенциально разрушительного действия кризиса в случае его неизбежности.

Начало более серьезному и активному отношению мира бизнеса к кризисным проблемам было положено в 1973 г., когда в связи с арабским нефтяным эмбарго США впервые ощутили свою экономическую уязвимость. И именно тогда планики не могли предсказать "ни арабского нефтяного эмбарго, ни революции окружающей среды... нужен был более широкий, более качественный подход для того, чтобы включиться в другую работу" [7, с. 36]. В связи с этим фирмы начали нанимать *специальных менеджеров* для управления подобными ситуациями. Итак, именно внешнеэкономическая деятельность США привела к необходимости создания и организации, на предприятиях и фирмах групп антикризисного управления, состоящих из наиболее квалифицированных специалистов и возглавляемых кризис-менеджерами, которых называли руководителями организаций, предприятий и фирм. О чрезвычайной важности этой работы свидетельствовал тот факт, что среди первых действий пришедшего к власти президента США Р. Рейгана было формирование команды по антикризисному управлению. В ее состав вошли вице-президент, государственный секретарь, министр обороны, советник по националь-

ной безопасности и директор центрального разведывательного управления США.

Деятельность кризис-менеджера внешнеэкономической деятельности имеют первостепенное значение не только для тех видов деятельности фирмы, которые осуществляются в тесном сотрудничестве с зарубежными партнерами, но и для успеха фирмы в целом. Заметим, что в настоящее время в связи с переходом к новым экономическим отношениям, ведущим Украину к интегрированию в международные организации труда, внешнеэкономический фактор развития стал одним из важнейших.

Успех в управлении кризисом во внешнеэкономической деятельности полностью зависит от качества работы кризис-менеджера. Внешнеэкономическая деятельность кризис-менеджера зависит от трех основных потенциальных кризис-составляющих:

- внутренней кризис-составляющей фирмы;
- внешней кризис-составляющей среды родной страны;
- внешней кризис-составляющей среды страны-партнера.

Кризисные симптомы любой из этих составляющих могут представлять определенную угрозу для действий кризис-менеджера внешнеэкономической деятельности. От его профессионализма и оперативности будет зависеть то, насколько серьезно кризисная ситуация скажется на внешнеэкономической деятельности фирмы.

Кризис-менеджер внешнеэкономической деятельности, разрабатывая со своей командой антикризисную стратегию, должен обязательно анализировать и учитывать возможность возникновения кризисных ситуаций (их наличие или отсутствие) во внутренней и внешней среде фирмы и исходя из полученных данных ставить цели и задачи реализации антикризисной программы.

Специфика работы кризис-менеджера внешнеэкономической деятельности предъявляет к нему определенные требования. Рассмотрим лишь наиболее важные, на наш взгляд, из них. Кризис-менеджер должен быть *глобально мыслящим аналитиком*, способным глубоко понимать сущность и причины проявляющихся кризисных симптомов не только в своей фирме, но и во внешней среде. Это аналитическое видение должно помогать ему своевременно и правильно оценивать изменения равновесия в системе "рыночная среда — цели фирмы — структура фирмы". Выявив нарушения этого равновесия, он информирует об этом руководство фирмы, которое своевременно может скорректировать, перестроить участки обих (изменить стратегии, структуру, культуру фирмы и т. д.).

Кризис-менеджер внешнеэкономической деятельности — это *сильный лидер-игрок* кризис-команды, состоящей из сильных личностей и экспертов, которых подбирает он сам. Это возлагает на лидера огромную ответственность, поскольку успех зависит от степени профессиональной компетентности членов кризис-команды, их психологической совместимости, взаимного стремления к безконфликтному сотрудничеству в интересах дела, базирующемуся на психологической позиции "взрослый — взрослый" (Э. Берн), общекорпоративной устремленности к эффективной деятельности. Кризис-менеджер должен не только сам освоить философию работы в команде, но и приложить ее членам своей команды, так как неординарная и экстремальная кризисная ситуация требует оперативного коллективного решения задач. Поэтому взаимоотношения менеджера-лидера с командой должны быть гармоничными, продуктивными и строиться на принципе доверия. Только в таких условиях возможно в связи с перегруженностью работой и дефицитом времени делегирование кризис-менеджером некоторых полномочий кому-то из членов команды, эффективное осуществление координации и контроля.

Поскольку кризисная или предкризисная ситуация не терпит промедления, кризис-менеджер внешнеэкономической деятельности должен быть *сильным, балансирующим и динамичным стратегом*. Он оперативно принимает правильные и результативные решения, которые может вырабатывать сам или вместе с командой в процессе консультаций, переговоров, делегирования.

Важно, чтобы кризис-менеджер внешнеэкономической деятельности был *магистром в принятии решений*, так как кризисная ситуация не тер-

пит рутинности и в силу своей неординарности требует необычных, нестандартных подходов и принципов решений. Кризис-менеджер сам выбирает адекватный ситуации стиль принятия решений. Если выбран авторитарный стиль, то это означает, что для конкретного случая у него достаточно информации и профессионализма, чтобы принять высокоэффективное решение. Если информации недостаточно, кризис-менеджер поручает своей команде или отдельному специалисту собрать нужную информацию и после ее тщательного анализа принимает конструктивное решение.

В определенной кризисной ситуации у кризис-менеджера могут возникнуть сомнения экспертного характера. В этом случае он прибегает к помощи консультантов из членов команды или иначе, оценивает их мнение и рекомендации, а затем, учитывая или отклоняясь от них, интуитивно принимает решение. Если проблемы фирмы настолько сложны, что невозможно принять решение без участия второй стороны, то кризис-менеджер проводит переговоры с партнером, на которых тщательно обсуждается создавшаяся кризисная ситуация и принимается совместное решение, удовлетворяющее обе стороны. Если экспертная кризисная проблема в определенной степени выходит за рамки профессиональной компетенции кризис-менеджера, он может делегировать ответственность и полномочия принятия решения своей команде или отдельному специалисту. После всестороннего обсуждения проблемы команда принимает коллективное решение по кризисной ситуации.

Кризис-менеджер внешнеэкономической деятельности должен постоянно руководствоваться фактором времени и быть *менеджером времени*, поскольку в условиях кризисной ситуации цена промедления необычайно высока. Даже самое правильное решение может оказаться ошибочным в силу его запаздывания или несвоевременности. Непрерывный поток срочных дел и мероприятий в кризисной ситуации требует массу времени, что может привести к растерянности человека, не умеющего управлять временем. Кризис-менеджер должен четко определить временные приоритеты согласно разработанной антикризисной программе и следовать им.

Подчеркнем, что кризис-менеджер внешнеэкономической деятельности обязательно должен быть *магистром общения* в целом и *хорошим лингвистом* в частности, так как в международном общении вербальный язык важнее невербального.

Умение вербальная коммуникация может создавать приемлемый кризисного характера из-за неадекватно верно переданной, воспринятой и интерпретированной информации.

В работе кризис-менеджера внешнеэкономической деятельности переносится общение производственного и стратегического характера, но в целом оно тяготеет к стратегическому общению. Как отмечают последователи М. Рун и Г. фон Крюг, в процессе производственного общения часто употребляемые отдельные слова и целые фразы наполняются общепринятым смыслом и весь "производственный" язык становится максимально кратким, точным и статичным. Правильное и неправильное понимание его сразу замечны [3, с. 676]. Цель производственного общения — отстаивание своей точки зрения. Но кризис-менеджер живет работой на будущее, и цель его общения — достижение взаимопонимания. В общении кризис-менеджера преобладает диалог, как и в стратегическом общении, поскольку сбор информации для анализа кризисной ситуации предполагает общение менеджера с большим количеством людей, которые могут помочь ему решить множество вопросов.

Общаясь в иноязычном окружении (если внешнеэкономическая деятельность ведется за пределами родной страны), кроме стран СНГ, кризис-менеджер должен не только уметь говорить, но и главное — быть хорошим лингвистом, чтобы не создавать коммуникативного разрыва, связанного с обычными лингвистическими ошибками. Р. Льюис приводит яркие примеры таких ошибок, сделанных иностранцами на английском языке [2, с. 143].

Для ведения эффективного общения за рубежом кризис-менеджер должен хорошо владеть английским языком как языком международного общения. Необходимо всегда тщательно и взвешенно подбирать слова и фразы, избегать многозначности слов, профессионального и технического жаргона, стремиться к тому, чтобы сообщение было правильно воспринято и понято.

Учитывая острый дефицит времени кризис-менеджера внешнеэкономической деятельности, не-

обходимость сбора информации в кратчайший срок, следует обратить особое внимание на весьма существенную деталь, игнорируемую в деловом общении, — искусство задавать вопросы. Этот аспект посвящены работы таких исследователей, как У. Белсон, А. Чамберс, Дж. Селтин, Дж. Винтен, С. Пейн и др. [4–6].

Широко сформулированный вопрос требует со стороны речевысказывающего уточнения, постановки конкретного вопроса, длительного обдумывания в процессе ответа, способствует неуверенности в ответе. Прежде чем задать вопрос, кризис-менеджер обязан ввести работника в проблему, объяснить цели и задачи. Нельзя перегружать вопросы большим количеством сложных терминов, использовать слова, которые могут быть неверно поняты. Нельзя использовать слова, не применяющиеся в сфере деятельности работника, задавать вопросы, требующие сложных и длительных мыслительных действий, или предлагать одновременно набор вопросов, требующий титанических усилий памяти для их хранения и обработки, задавать вопросы, предполагающие для альтернативных верных ответа.

Литература

1. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. — СПб., 1992.
2. Льюис Р. Д. Деловая культура в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: Пер. с англ. — М.: Дело, 1999.
3. Менеджмент. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 1999.
4. Belson W. A. The Design and Understanding of Survey Questions. — Gower, Aldershot, 1981.
5. Chambers A. D., Selim G. M., Vinten G. Internal Auditing. — Pitman, Ltd., and Commercial Clearing House, Chicago, IL, 1987.
6. Payne S. L. The Art of Asking Questions. — N. Y.: Princeton Univ. Press, 1979.
7. Wall Street Journ. — 1982. — June 10.

А. В. ДОМОГОСОВ, канд. техн. наук, доц.

О. Ю. ЄГАНОВ, канд. техн. наук

О. Е. САВЧУК

(Український державний морський технічний університет, м. Миколаїв)

БЛОЧНО-МОДУЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ ВИЩИХ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

Науковий вісник МАУПТ, 2001, вип. 1, с. 267–269

У системі антикризових заходів вищих закладів освіти технічного профілю, на наш погляд, найбільш ефективно є застосування блочно-модульної організації навчального процесу, яка дає змогу знизити загальний обсяг навчального навантаження. Проблема полягає в тому, що кризові явища у державі, в тому числі і в освіті, порушили ланку сучасних тенденцій. Так, з одного боку, скорочення кількості робочих місць у промисловості, а звідси і обсягів підготовки фахівців за багатьма технічними спеціальностями, привело до зменшення кількості студентів, що навчаються на кожній з них. Прагнення вищих закладів освіти зберегти загальні обсяги підготовки, а також деякі інші причини примусили їх відкрити нові спеціальності, що зумовило збільшення їх кількості. Наприклад, на підході Україна на останні 5–7 років кількість спеціальностей зросла таким чином: в Українському державному морському технічному університеті (УДМТУ) – з 14 до 25 (у тому числі технічних – з 12 до 15); в Херсонському державному технічному університеті – з 13 до 25 (технічних – з 9 до 17); в Одеському державному політехнічному університеті – з 27 до 36 (технічних – з 22 до 28).

Зростання кількості спеціальностей у вищих закладах освіти і зменшення чисельності студентів, що навчаються на кожній з них, привело до збільшення кількості академічних груп та лекційних потоків. Можна сказати, що такі заклади освіти від “масової” підготовки фахівців перейшли до “серійної” та “дрібносерійної”. Це, у свою чергу, зумовило зростання вичаєного навантаження і необхідність збільшення професорсько-викладацького складу.

З іншого боку, останніми роками поступово скорочується бюджетне фінансування і зменшується чисельність професорсько-викладацького складу, що призвело до значного зростання вичаєного навантаження на одну особу. У деяких вищих закладах освіти воно складає понад 1000 год на одного доцента. Велике навантаження негативно відбивається на якості наукової, методичної, організаційної та викладацької роботи. У зв'язку з цим освітні заклади змушені шукати шляхи зменшення вичаєного навантаження. Найпоширеніший з них – скорочення кількості аудиторних годин та збільшення обсягу самостійної роботи студентів. Але не негативно впливає на засвоєння матеріалу, тому, на наш погляд, розв'язати цю проблему допоможе блочно-модульна організація навчального процесу.

Такий підхід успішно реалізується у Херсонському філіалі УДМТУ вже протягом п'яти років. Він передбачає поділ навчальних планів спеціальностей на блоки дисциплін, а деяких дисциплін – на модулі.

В основі поділу матеріалу лежить попередня уніфікація навчальних планів різних спеціальностей, у тому числі й тех. що виходять до різних напрямків підготовки, яка, у свою чергу, базується на уніфікації навчальних дисциплін. Це означає створення таких навчальних програм, які мають однакову кількість аудиторних годин, однакові структури, зміст, читаються в тому ж самому семестрі, що дає змогу викладати ці дисципліни студентам різних спеціальностей. Намається курсового проекту, якщо не це відбивається на змісті та структурі викладеного матеріалу, а також форми контролю знань (іспит або залік) значення не мають.

У випадках, коли нова уніфікація єдиної навчальної дисципліни неможлива, необхідно зробити її часткову уніфікацію шляхом поділу матеріалу на модулі. При цьому детально аналізуються структура і зміст навчальної програми кожної дисципліни з метою виокремлення більшою чи меншою частин курсу — модуля, що викладається матеріал, який може викладатися однаково для різних спеціальностей. Тем, що не відносяться суттєво або мають особливості й матеріал яких для різних спеціальностей треба розглядати в різних ракурсах і з різних точок зору, викладається для кожної спеціальності окремо або пророблюється самостійно. Якщо кількість годин, відведених на вивчення якоїсь дисципліни, невелика і більшу її частину уніфікувати неможливо, то її викладають для кожної спеціальності окремо.

Наприклад, програми таких дисциплін, як "Теплові двигуни та агрегати" для спеціальності "Теплоенергетика" (загальний обсяг — 216 год), "Суднові турбіни агрегати" для спеціальності "Суднові енергетичні установки" (СЕНУ) (загальний обсяг — 189 год) та "Парові газові турбіни" для спеціальності "Двигуни внутрішнього згоряння" (ДВЗ) (загальний обсяг — 81 год), мають спільний модуль, побудований на базі останнього курсу. Це дає змогу об'єднувати для проведення спільних лекцій, а також частини практичних занять нечисленні групи трьох перелічених спеціальностей, що включені до двох різних напрямів підготовки. При цьому загальний обсяг базового модуля, який входить до програм усіх трьох дисциплін, складає 81 год.

Навчальна програма курсу "Суднові турбіни агрегати", який має обсяг 189 год, крім базового включає ще один блок. Він охоплює частину лекційного матеріалу, що стосується спеціальних питань теорії та конструкції суднових турбін, і викладається окремо. Крім того, більше часу відведено на практичні заняття, передбачено виконання курсового проєкту.

Навчальна дисципліна "Теплові двигуни та агрегати" складається із трьох модулів. Перший, як вже відзначалося, є базовим. У ньому розглядаються питання теорії, складу, конструкції турбін тощо. Другий модуль охоплює матеріал із загальних питань, теорії та будови ДВЗ. Цей модуль входить також до курсу "Суднові двигуни внутрішнього згоряння", що викладається студентам, які навчаються за спеціальністю СЕНУ. Зазначений курс розрахований на 189 год і крім модуля із загальних питань включає ще один модуль. В ньому

розглядаються специфічні теоретичні основи, конструкції і експлуатація суднових ДВЗ. Третій модуль включає питання, що належать до агрегатів (компресори, вентилятори, насоси). Студенти спеціальності "Теплоенергетика" їх вивчають окремо.

У наведеному прикладі за рахунок модульної побудови навчальних програм і сумісного вивчення окремих частин різних дисциплін студентами різних спеціальностей навчально навантаження знижується на третину від загального обсягу годин.

Повна або часткова уніфікація дає змогу у навчальному плані кожної спеціальності сформувати блоки дисциплін, які у цілому або частково (модулями) можуть вивчатися разом із академічними групами інших спеціальностей. При цьому утворюється п'ять типів блоків.

Перший включає дисципліни, які студентам усіх спеціальностей викладаються однаково. Це насамперед гуманітарні та соціально-економічні дисципліни, а також частини природничо-наукових (фундаментальних).

Другий блок охоплює навчальні предмети, які можна викладати одночасно групами усіх спеціальностей одного напрямку підготовки. Ці дисципліни передбачені освітньо-професійними програмами зазначеного напрямку. До другого блоку можуть належати усі або частини гуманітарних та соціально-економічних і фундаментальних дисциплін, що не увійшли до першого блоку, а також усі або частини засильно-професійних дисциплін.

Третій блок об'єднує навчальні предмети, які вивчаються студентами однієї спеціальності, але в частину груп (або одну групу) студенти зараховані з першого курсу, а в інші (або одну) групи зараховані випускники вищих закладів освіти і або II рівня акредитації для навчання в рамках ступеневої підготовки починаючи з другого або третього курсу. Особливістю дисциплін цього блоку є те, що велика кількість їх має модульну побудову. Це пояснюється тим, що у вищих закладах освіти I–IV рівня акредитації вивчається багато однакових або схожих навчальних предметів, але їх структура, зміст і спрямованість децю різні.

Дисципліни третього і другого блоків, як правило, частково збігаються, проте, незважаючи на це, їх доцільно розраховувати окремо у двох блоках, що сприяє більш чіткій організації ступеневої підготовки.

У четвертий блок входять неуніфіковані дисципліни, які повинні вивчати студенти кожної

спеціальності окремо. Насамперед це професійно-орієнтовані дисципліни.

П'ятий блок включає дисципліни, що викладаються студентам кількох різних спеціальностей незалежно від напрямків їхньої підготовки і того, на який курс вони були зараховані. Фактично у навчальному плані кожної спеціальності п'ятий блок об'єднує кілька різних підблоків. До кожного з них увійшли дисципліни, що можуть навчати студенти певної спеціальності. Навчальні предмети підблоків, які у сукупності складають п'ятий блок, можуть входити до різних циклів дисциплін навчальних планів.

Блочно-модульна організація навчального процесу надає можливість об'єднати студентські групи різних спеціальностей у потоки із заданою чисельністю студентів з урахуванням кількості місць в аудиторіях, складності дисциплін та інших чинників для прослуховування лекцій з різних навчальних дисциплін, а також об'єднання нечисельних груп у повноцінні групи по 25–28 студентів для сумісного проведення частини практичних і семінарських занять. Такі потоки і групи можуть бути змішаними, тобто кожна навчальна група протягом одного семестру для прослуховування лекцій або проведення практичних та семі-

нарських занять може об'єднуватися з іншими групами. Це хоча і ускладнює організацію навчального процесу, проте дає змогу знизувати кількість навчальних годин і відповідно витрати на навчальний процес, а також зменшувати потребу в аудиторному фонді.

На нашу думку, така система має особливе значення при організації ступенєвої підготовки фахівців, якщо випускників вищих закладів освіти І та II рівнів акредитації у зв'язку із розбіжностями навчальних планів виможливо включити до складу вже існуючих груп, а знов створити групи нечисельні. Наприклад, у Херсонському філіалі УДМУ блочно-модульна побудова навчального процесу надає змогу організувати навчання випускників херсонських технікумів, коледжів та мережівних училищ за інтегрованими планами в рамках ступенєвої підготовки починаючи з третього або другого курсу у нечисельних групах по 7–12 студентів. При цьому для проведення занять з гуманітарних і з частини фундаментальних дисциплін ці групи об'єднуються, а для виконання частини загальнопрофесійних і професійно орієнтованих вони об'єднуються з групами студентів своїх спеціальностей, що навчаються з першого курсу.

УПРАВЛІННЯ ЗАТРАТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ВИЩИХ ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Наукові праці МАУП, 2001, в. 1, с. 270–274

Для вищої освіти України винні характерні кризові явища. Це пов'язано як із кризовими явищами в економіці держави у перехідний період, так і з тим, що освіта, яка була сформована в іншій соціально-економічній форманті, ще не адаптувалася до нових ринкових умов.

Подолання кризових явищ передбачає реалізацію цілої низки заходів щодо оптимізації мережі вищих закладів освіти (ВЗО), створення потужних освітніх комплексів, розробки та впровадження науково обґрунтованих методів визначення обсягу і структури державного замовлення на підготовку фахівців за регіонами. Але основною причиною кризових явищ у вищій освіті є недостатній обсяг бюджетного фінансування.

Як і за часів Радянського Союзу, освіта в Україні фінансується за залишковим принципом. Починаючи з 1994 р. бюджетні кошти виділялися, як правило, лише на заробітну плату та стипендії, але й на ці цілі їх не вистачало. І хоча зарплата коштує на заробітну плату, стипендії, покриття комунальних витрат надаються своєчасно, їх обсяг кожний рік скорочується.

Послідовне недофінансування є основною причиною створення кризової ситуації у ВЗО. Але приведення вищої освіти у відповідність із світовими стандартами потребує додаткових коштів. Вони необхідні для модернізації та зміцнення матеріально-технічної бази, стимулювання поповнення професорсько-викладацького складу талановитою молоддю і повернення тих учених, які на початку і в середині 90-х років покинули ВЗО, забезпечення якісного підвищення кваліфікації. Не менш важливим є зменшення обсягу навчального навантаження, яке зараз у більшості державних ВЗО є надмірним. Це, у свою чергу, потребує чисельного збільшення професорсько-викладацького складу. Через відсутність коштів різко скоротили фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, що

також негативно впливає на навчальний процес.

Незалежно від вирішення перелічених питань у галузі освіти в цілому, як необхідно розв'язувати на макrorівні, ВЗО змушені на мікрорівні допосередньо шукати шляхи забезпечення своєї життєдіяльності у скрутних умовах. Це потребує запровадження механізму, який би дав змогу своєчасно формувати заходи щодо запобігання кризовим явищам, забезпечення стійке фінансове становище або хоча б пом'якшити ситуацію. У його основі, на наш погляд, повинна лежати система управління затратами. Це пояснюється двома причинами.

По-перше, на рівні ВЗО майже усі проблеми зумовлені недостатнім фінансуванням, що висуває завдання забезпечення суворого режиму економії, найбільш раціонального використання вкрай обмежених ресурсів тощо.

По-друге, ВЗО завжди повністю нагромаджували надані кошти, оскільки їх потреби в експлуатації лабораторної бази, збільшенні фонду заробітної плати ніколи не задовольнялись. Навчальне навантаження професорсько-викладацького складу в Радянському Союзі і в Україні було і є більшим, а стан матеріально-технічної бази гіршим, ніж у розвинених країнах світу.

Таким чином, рівень фінансування вищих навчальних закладів визначає їх витрати. Обсяг та структура витрат багато в чому зумовлені розміром асигнувань з державного бюджету та позабюджетних надходжень. Не випадково один з основних фінансових документів ВЗО — єдиний кошторис доходів та витрат, який визначає розподіл коштів, побудований як баланс, а його формування здійснюється на підставі лімітної довідки про покриття з бюджету.

В останні роки спостерігається чітка тенденція підвищення питомої ваги коштів, які ВЗО заробляють самі. У табл. 1 наведені динаміка співвідношення джерел фінансування ВЗО у 1995–1999 рр. Як свідчать дані таблиці, майже в усіх ВЗО част-

их коштів, що одержані з позабюджетних джерел, постійно збільшувалась.

У статистичному зводі, підготовленому до підсумкової колегії Міністерства освіти і науки України, що проводилася восени 2000 р., наведено узагальнену структуру компітенту студентів ВЗО III-IV рівнів акредитації державної форми власності за джерелами фінансування. Її наведено, нас за станом на початок 2000 р. за кошти державного бюджету навчалось 58,6 % студентів, за кошти галузей - 1,58, місцевих бюджетів - 0,43 і за рахунок фізичних та юридичних осіб - 38,41 % [1, с. 19].

Згідно з "Переліком платних послуг, які можуть надаватися державними навчальними закладами", затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 20 січня 1997 р. № 38, ВЗО мають право

надавати послуги з обсяг 50 тисяч робіт. У табл. 2 наведеної лінії про джерела надходження позабюджетних коштів до державних ВЗО. З неї видно, що основним джерелом є оплата за навчання за умовою контракту, за рахунок чого в останні роки ВЗО отримувало 70-90 % позабюджетних надходжень.

Цей факт являється мікрополегвиюю становлює вплив навчальних закладів, бо дозволяє їм не розпорошуватися, а сконцентрувати всі зусилля на основному виді діяльності. Але при цьому у ВЗО виникають певні зв'язи, які насамперед стосуються одночасного використання бюджетних та позабюджетних коштів, встановлення розміру оплати за навчання, виявлення можливості та доцільності організації навчання за новими спеціальностями тощо.

Джерела співвідношення джерел фінансування ВЗО України, %

Таблиця 1

Найменування закладу	Джерело фінансування	Роки				
		1995	1996	1997	1998	1999
Київський національний університет ім. Т. Шевченка	Держбюджет	85,0	89,5	84,2		
	Позабюджетні кошти	15,0	11,5	15,8		
Харківський державний технічний університет сільськогосподарства	Держбюджет	89,0	86,4	84,9		
	Позабюджетні кошти	11,0	13,6	15,1		
Одеський державний сільськогосподарський інститут	Держбюджет	72,0	79,6	73,6		
	Позабюджетні кошти	28,0	20,4	26,4		
Прикарпатський державний технічний університет	Держбюджет		51,9	67,0	63,0	
	Позабюджетні кошти		48,1	32,0	47,0	
Державна академія наук промисловості України	Держбюджет		71,2	59,6	46,6	
	Позабюджетні кошти		28,8	40,4	53,4	
Одеський гідрометрологічний інститут	Держбюджет		64,7	75,3	60,3	
	Позабюджетні кошти		35,3	24,7	39,7	
Українська інженерно-педагогічна академія (Харків)	Держбюджет		91,2	74,0	69,7	
	Позабюджетні кошти		8,8	26,0	30,3	
Уманська сільськогосподарська академія	Держбюджет		57,3	40,7	56,2	
	Позабюджетні кошти		42,7	39,3	43,8	
Харківська державна академія технологій та організації харчування	Держбюджет		78,7	75,0	57,0	
	Позабюджетні кошти		21,3	25,0	43,0	
Одеський державний політехнічний університет	Держбюджет			64,5	62,8	51,3
	Позабюджетні кошти			35,5	37,2	48,7
Одеська державна академія будівництва та архітектури	Держбюджет			76,9	62,7	57,2
	Позабюджетні кошти			23,1	37,3	42,8
Одеський державний економічний університет	Держбюджет			65,5	44,7	37,8
	Позабюджетні кошти			34,5	55,3	62,2

Таблиця 2

Джерело надходження позабюджетних коштів до ВНЗ України, %

Найменування закладу	Рік	Платне навчання	Наукова діяльність	Комерційна діяльність	Виробнича діяльність	Здано в оренду приміщень і обладнання	Інші	Разом
Київський національний університет ім. Т. Шевченка	1995	94,0	3,3			2,7		100
	1996	96,6				3,4		100
	1997	93,7	1,9			4,4		100
Харківський державний технічний університет сільського господарства	1995	74,6	22,7			2,7		100
	1996	89,0	5,6			4,4		100
	1997	95,4	3,3			1,3		100
Одеський державний сільськогосподарський інститут	1995	35,4	54,2	2,5		7,8		100
	1996	52,4	3,9	5,9		7,8		100
	1997	82,6	3,0	8,0		6,4		100
Приазовський державний технічний університет	1996	78,6	20,4			1,0		100
	1997	68,8	17,0		13,6	0,6		100
	1998	73,4	7,7		16,2	2,7		100
Державна академія легкої промисловості України	1996	55,6	19,4	9,7		15,3		100
	1997	53,2	11,9	8,9		26,0		100
	1998	60,5	4,7	8,6		26,2		100
Одеський гідрометрологічний інститут	1996	62,6	34,3			3,1		100
	1997	73,7	21,0			5,3		100
	1998	82,7	11,6			5,5		100
Українська інженерно-педагогічна академія (Харків)	1996	81,8	16,2					100
	1997	91,9	8,1					100
	1998	96,4	3,6					100
Уманська сільськогосподарська академія	1996	92,7	7,3					100
	1997	90,8	9,2					100
	1998	94,4	5,0			0,6		100
Харківська державна академія технологій та організації харчування	1996	84,0	16,0					100
	1997	85,2	14,8					100
	1998	93,3	6,5			0,2		100
Одеський державний політехнічний університет	1997	53,5	22,5			7,0	17,0	100
	1998	66,4	16,9			6,2	10,5	100
	1999	63,2	18,7			4,7	8,4	100
Одеська державна академія будівництва та архітектури	1997	58,4	17,3			15,2	9,1	100
	1998	74,0	9,7			8,3	8,0	100
	1999	70,1	10,0			5,6	14,3	100
Одеський державний економічний університет	1997	60,3	5,2	34,5				100
	1998	84,4	1,5	14,1				100
	1999	85,2	1,8	12,1		0,9		100

Таким чином, система управління витратами охоплює два основних антикризових заходи ВЗО - забезпечення найбільш раціонального використання коштів і залучення позабюджетних надходжень.

Основні завдання системи управління витратами:

- оптимізація використання коштів як у поточній діяльності, так і під час вибору шляхів розвитку ВЗО;
- розрахунок затрат за окремими підрозділами навчальних закладів;
- забезпечення ліквідного обфунтованого перерозподілу коштів при суттєвих змінах зовнішнього або внутрішнього середовища;
- обчислення розміру затрат, необхідних для організації навчання за програмою спеціальності з метою отримання позабюджетних коштів;
- визначення рівня оплати за навчання освітянських та інших послуг;
- створення інформаційної бази для прийняття рішень;
- виявлення резервів зниження затрат тощо.

Система управління витратами повинна охоплювати всі види затрат. Але особливу увагу слід приділяти затратам праці. Це пояснюється двома причинами.

По-перше, питома вага заробітної плати у сумарних затратах ВЗО завжди була найбільшою. Так, у 1995-

1999 рр. її частка по населеній групі ВЗО складала 40,4-73,5 % (табл. 3). Зазначимо, що її частка варті за нормального функціонування була б меншою. Бо в ці роки відбувалося значне скорочення коштів, що надавалися для придбання обладнання, поточного і капітального ремонту тощо. Але й в найкращі роки за часів Радянського Союзу частка заробітної плати у ВЗО країни в середньому складала близько 45 % [2, с. 102].

По-друге, професорсько-викладацький склад є основним ресурсом ВЗО. Для його раціонального використання необхідно знати зменшити навчальне навантаження, яке до суті є трудомісткістю робіт із забезпечення навчання студентів. Але навіть у деяких антих навчальних закладах це навантаження перевищує 1000 год на рік на викладача. Це значно перевищує виконання методичної, наукової та організаційної роботи.

У Херсонському філіалі Українського державного морського технічного університету розроблена і вже кілька років успішно використовується автоматизована система управління навчальним навантаженням. Її застосування дає змогу легітимно розраховувати навчальне навантаження, а й активно впливати на його змістину. Це досягається уніфікацією навчальних планів, що уможливає об'єднання студентів різних спеціальностей для сумісного проведення лекцій, практичних і семінарських занять.

Таблиця 3

Питома вага заробітної плати робітників у загальних затратах ВЗО в 1995-1999 роках, %

Найменування закладу	Роки				
	1995	1996	1997	1998	1999
Київський національний університет ім. Т. Шевченка	42,3	45,4	44,5		
Харківський державний технічний університет сільськогосподарства	59,7	70,8	50,0		
Одеський державний сільськогосподарський інститут	55,7	56,0	63,7		
Придніпровський державний технічний університет		76,1	72,7	72,8	
Державна академія легкой промышленности України		57,5	59,5	57,3	
Одеський гідрометрологічний інститут		62,8	67,7	61,3	
Українська інженерно-педагогічна академія		78,5	73,0	56,3	
Уманська сільськогосподарська академія (Харків)		56,3	61,3	56,9	
Харківська державна академія технологій та організації харчування		63,4	57,6	78,2	
Одеський державний політехнічний університет			72,9	73,1	76,5
Одеська державна академія будівництва та архітектури			71,7	66,6	63,9
Одеський державний економічний університет			65,6	65,4	51,2

Система включає підсистему автоматизованого розрахунку навчального навантаження, підсистему автоматизованого формування навчальних планів і підсистему уніфікації навчальних планів.

Основною є підсистема автоматизованого розрахунку навчального навантаження. Вона використовує такі централізовані бази даних:

"Навчальні плани" (перелік навчальних планів, що містить інформацію про навчальні дисципліни, що викладаються у запланованому періоді за кожною спеціальністю на денному, вечірньому та заочному відділеннях, кількість годин за усіма видами аудиторних занять по кожній дисципліні, кількість іспитів та заліків, курсових робіт і проєктів, тривалість практик тощо);

"Контингенти" (перелік усіх академічних груп денного, вечірнього і заочного відділень за кожною спеціальністю, чисельний склад кожної групи);

"Викладачі" (перелік викладачів, згрупованих за кафедрами, вчено звання, вчений ступінь і основне місце роботи кожного).

Крім того, використовуються дві локальні бази даних:

- нормативи навчального навантаження, що встановлені Міністерством освіти і науки України;
- внутрішні нормативи, які формуються кожним ВЗО самостійно.

До них належать розмір лекційних потоків (максимальна і мінімальна чисельність студентів у лекційному потоці), кількість студентів у групі для проведення практичних і семінарських занять (ця група може включати або одну академічну групу, або дві нечисленні академічні групи), кількість студентів у підгрупі для проведення лабораторних занять, мінімальний та максимальний обсяги обов'язкового навчального навантаження викладачів.

Підсистема автоматизованого розрахунку навчального навантаження дає змогу значно зменшити трудомісткість робіт, практично виключити помилки. Вона уможливила швидке визначення обсягів навчального навантаження за кафедрами, факультетами, ВЗО в цілому, за окремими спеціальностями і навчальними групами, а також за навчальними дисциплінами і окремими викладачами за певні календарні періоди. Можливість одержання інформації про обсяги навчального навантаження у різних розрізах, а також швидкого коригування відомих даних і виконання у разі отримання незадовільних результатів повторних розрахунків дає змогу використовувати цю підсистему при розв'язанні різноманітних завдань у процесі управління затратами.

Підсистема уніфікації навчальних планів використовується для формування бази даних "Навчальні плани". Уніфікація навчальних планів означає приведення їх до певної однорідності за рахунок зменшення відмінностей в їх елементах. Вона передбачає формування таких навчальних планів, в які входить певна кількість уніфікованих навчальних дисциплін, що мають однакові зміст і структуру матеріалу, однакову кількість лекційних, практичних і семінарських (або хоча б лекційних) занять. Зауважимо, що плани у принципі однакових дисциплін у різних навчальних планах можуть не збігатися (наприклад, "Інформатика", "Обчислювальна техніка і програмування", "Основи інформаційних технологій та програмування", "Інформатика та комп'ютерна техніка"). Уніфіковані дисципліни можуть одночасно викладатися студентам різних спеціальностей, що об'єднуються у загальні лекційні потоки або групи. Обов'язковим є забезпечення відповідності змісту дисциплін нормативної частини навчальних планів анотаціям цих же дисциплін, що наведені в освітньо-професійних програмах (ОПП).

Злиттям уніфікації навчальних планів зумовлено необхідність неодноразового складання одного й того ж плану у різних варіантах, досить частого їх коригування. Ці процедури значно спрощує підсистема автоматизованого формування навчальних планів, яка дає змогу на базі ОПП, сформованого вищим навчальним закладом переліку вибіркових дисциплін, а також структурно-логічної схеми їх викладання складати різноманітні варіанти навчальних планів.

Уніфікація навчальних планів може здійснюватися кожного календарного року перед формуванням навчального навантаження. При цьому, виходячи із фактичної чисельності прийнятих на I курс студентів та змін в існуючих академічних групах, фінансового стану ВЗО і формуючи різні внутрішні нормативи, можна отримати оптимальні для кожного року варіанти навчального навантаження і фонду заробітної плати.

Література

1. Вища освіта України. Матеріали до підсумкової конференції Міністерства освіти і науки України. — К.: Міністерство освіти і науки України, 2000. — 225 с.
2. Уисков І. М., Шурув А. С. Планирование и финансирование подготовки специалистов. — М.: Экономика, 1980. — 168 с.

Л. С. КОВАЛЕНКО, канд. экон. наук

И. М. ИОНАК, докторант

(Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев)

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ РЫНКА НОВЫХ НЕТРАДИЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Научный вестник МАУП, 2001, вып. 1, с. 275-277

Каждый вид предлагаемых на экспорт украинскими предприятиями и научными учреждениями товаров, продукции, научно-технических разработок и услуг должен быть приспособлен к особенностям конкретного рынка, соответствовать международным или региональным стандартам. Безусловно, экспортировать новые, а тем более нетрадиционные технологии сложнее, чем продукцию машиностроения или сырье, полуфабрикаты и т. д.

Виды новой нетрадиционной технологической продукции многогранны и разнообразны. Не вдаваясь в терминологическую дискуссию относительно понятий "новые технологии", "нетрадиционные технологии", "критические технологии", отметим, что национальную программу Украины "Критические технологии" и положения относительно механизмов ее разработки и реализации никто не отменял (см. постановление Кабинета Министров Украины от 16 мая 1994 г. № 310). Программа содержит четкую структуризацию по направлениям и видам технологий, но она не получила нормативно-правового, финансового и институционального обеспечения из-за сложностей процесса трансформации государственных управленческих структур, который продолжается до сих пор.

Однако благодаря энтузиазму отечественных ученых в сложнейшей социально-экономической обстановке в стране процесс создания новой научно-технической продукции продолжается. Поэтому каждому виду интеллектуальной продукции необходим свой методический подход для формирования стратегии выхода на мировые рынки с учетом установленных на этих рынках требований и традиций.

Анализ основных этапов развития экономических связей Украины с зарубежными странами по-

казывая с 50-60-х годов показал, что украинские предприятия, НИИ и КБ до сих пор играют большую роль в таких отраслях промышленности, как тяжелая, горнодобывающая, сталелитейная, нефтяная и газовая, машиностроительная, электроэнергетическая и оборонная. Вместе с тем история участия Украины в экономических связях с зарубежными странами больше похожа на набор отдельных операций, ориентированных на решение текущих задач партнера. Одной из нерешенных проблем во взаимном сотрудничестве практически с любой страной было отсутствие у советской стороны научно-разработочной и доведенной до практической реализации концепции долгосрочного развития торгово-экономических связей.

Эта концепция, на наш взгляд, должна была включать направления совершенствования механизма сотрудничества, развития различных форм и методов взаимодействия. Однако этого не произошло. В результате сегодня, несмотря на ряд принятых государством документов [3, с. 75], соответствующие структуры медленного формирования долгосрочные связи с иностранными партнерами на основе научно-технической специализации, кооперирования, разделения труда. Украина слабо использует свои потенциальные возможности в экономике, для которой характерны нестабильность поставок и сбыта товаров, медленная их адаптация на рынках, отсутствие цивилизованного рынка высокотехнологической и интеллектуальной продукции.

Сложившийся у отдельных функционеров в Украине комплекс неполноценности отечественного экспортного потенциала возник в связи с установившимся мнением, что наша продукция неконкурентоспособна, так как, например, на предприятиях машиностроительного комплекса

производилась не готовая продукция, а лишь изготавливались отдельные узлы и агрегаты. Эти предприятия были частью ранее существовавшей общей технической производственной системы леб существующей ныне страны. Такое положение привело к тому, что структура украинского экспорта не совершенна, поскольку в ней главную роль играют сырье, полуфабрикаты и продукция сельского хозяйства. Экспортируя сырье или продукты никакой степени обработки, Украина тем самым тормозит развитие отечественной обрабатывающей промышленности, особенно машиностроения, микроэлектроники, лазерной, электронной, оборонной промышленности, наиболее напряженных направлений науки и техники.

Для обеспечения повышения экспортного потенциала Украины в сфере новой и традиционной высокотехнологической интеллектуальной продукции предлагаются следующие методические подходы.

1. Совместными усилиями ученых разных специализаций провести методологические уточнения терминов в области высоких, новых, критических технологий, их инвестирования и инновационной деятельности [2, с. 193].

2. На основе анализа приоритетных целей национальной политики Украины, понимания текущих и долгосрочных национальных потребностей обосновать и выбрать из приоритетных сфер деятельности в хозяйственной и оборонной областях, медицине, энергетике, машиностроении, транспорте, электронике такие технологии, доведение которых до экспортного вида позволит создать конкурентоспособную среду, удовлетворит национальные потребности и обеспечит поступление валюты в Украину.

3. Проанализировать структуру экспорта по основным группам товаров с акцентированием на высокотехнологическую продукцию, пользующейся спросом в других странах.

4. Проанализировать географические направления современных и предыдущих поставок на экспорт для выявления проблем в рыночной стратегии завоевания перспективных рынков. Необходимость этого этапа иллюстрируют крайне малые объемы отечественных поставок в страны американского континента (Аргентину, Бразилию, Перу и др.), Ближнего Востока, Юго-Восточной Азии и Африки. Именно в этих странах и регионах в настоящее время имеется устойчивый спрос на машины и оборудование для горнодобывающей, энергетической, строительной, оборонной промышлен-

ностей, нефтехимии. Многим предприятиям, расположенным в этих странах специалистами бывшего СССР, необходимы ремонт и модернизация. Для решения этих производственных проблем Украина может использовать свой промышленный, научный и технологический потенциал.

5. Разработать частные методики инвентаризации технологических разработок исходя из того, что в начале 1990 г. в Украине было 1388 НИИ и КБ, наукой занимались 143 вуза, в исследованиях участвовали 350 тыс. научных сотрудников, 3,3 тыс. докторов наук и 32 тыс. кандидатов наук.

В настоящее время известно, что 39 % наукой заняты трудоустроены в России, 37 % — в США, 24 % — в 10 других странах мира. Однако и сегодня научный потенциал Украины является одним из основных национальных богатств страны.

6. Разработать механизм ранговального сочетания использования технологий различного уровня качества. В рыночной экономике успех приносит не только высокотехнологическая напряженность производства. Она является лишь одной из областей предпринимательской деятельности и лишь не создает дополнительных рабочих мест. Исследования должны учитывать разработку механизмов поддержки средних и низких технологий, которые еще долго будут обеспечивать потребность в большом количестве рабочих мест. Для возрастания потребности в рабочих местах необходимо активизировать предпринимательскую и инновационную деятельность. Таким образом, сочетание предпринимательской деятельности в сферах низких, средних и высоких технологий позволит Украине стабильно и эффективно внедряться на мировые рынки. При этом, зарабатывая капитал с использованием традиционной технологии — ремонту и обслуживая ранее проданную технику, можно компенсировать возможные убытки на начальных этапах развития высокотехнологических сфер с помощью инвестиций.

7. Совместно с иностранными партнерами разработать методики для перевода общеметодологических разработок в практическое русло реализации высокотехнологических украинских разработок. Нынешней опыт работы в структурах, занимающихся экспортом украинской продукции в широком спектре функционального назначения, позволит выделить в особый методический блок проблему сотрудничества с иностранными партнерами.

Иностранных партнеров, проявляющих интерес к украинским технологиям, предлагаем разделить на три группы: менеджеры (физические

лица), связанные с коммерческими посредниками или покупателями коммерческие посредники (физические и юридические лица); покупатели (физические и юридические лица) или уполномоченные их представители. Все эти партнеры намеренно взаимодействуют в своей сети распределенный по предприятиям и учреждениям Украины ее интеллектуальный потенциал. Однако бывает и так, что владельцы этого интеллектуального капитала самостоятельно связываются с различными зарубежными структурами и передают им за бесценок информацию о своих достижениях.

К зарубежным организациям (потенциальным инвесторам) можно отнести частные, коммерческие (включая консалтинговые) и промышленные фирмы; государственные и межгосударственные организации и структуры; финансовые и финансово-промышленные учреждения. Методы и механизмы работы владельцев интеллектуального капитала с каждым типом иностранных партнеров должны отличаться, обеспечивая при этом прежде всего защиту национальных интересов страны, а не узкокорпоративные или сиюминутные финансовые выгоды. При разработке методик работы с иностранными партнерами следует учесть требования законов Украины, нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность в этой сфере в стране-партнере, международных соглашений. В этих методиках должны

отражаться механизмы обеспечения финансовой заинтересованности партнеров коммерческими соглашениями в общенациональном масштабе.

Основная цель применения изложенных методических подходов заключается в том, чтобы способствовать выводу украинских компаний на внешний рынок, сохранить стратегическое соответствие между целями и возможностями разработки и владельцев новейших технологий и потребностями рынка.

Призывательно к нетрадиционным технологиям следует разработать гармоничные отношения между наукой, техникой, технологией, производством и экспортом.



Литература

1. Гец В. Долгосрочные условия и факторы развития экономики Украины // *Экономист*. — 1999. — № 3. — С. 16-28.
2. Рыхляк В. М. Стратегия и тактика научно-технического и экономического развития Украины: Учеб. пособие. — Харьков: Прогрес, 1998. — 318 с.
3. Соколенко С. И. Современное мировое рынки и Украина. — К.: Демос, 1995. — 354 с.

Д. П. ВОЗНУК, канд. іст. наук, проф.

Л. А. ЛЮЛЬКА, доцент

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

ОСВІТА — ШЛЯХ У МАЙБУТНЄ

Навчальні праці НАУП, 2001, вип. 1, с. 278–280

Навчання, як підкреслював В. Сухомлинський, — не механічне передавання знань учителем учневі, а складні моральні відносини.

Тільки з вірою в учня і підтримкою його зусиль можна "закладити", використовувати стосунки у навчальному процесі. Певення гуманного вчителя — за зовнішніми ознаками визначити внутрішній стан учнів, уміти знаходити душевний контакт, спрямовувати свої зусилля не на боротьбу з поганим, а на зміцнення, розширення доброго, розумного, що є в кожній дитині.

Невідмінна умова особистісно-орієнтованого спілкування вчителя з учнями — вміння володіти словом. Точність, доступність, однозначність зв'язків учителя є дуже важливими, але недостатніми характеристиками педагогічного мовлення. Без емоційно-стимулюючого впливу слова не можна створити на уроці сприятливий клімат, викликати інтелектуальні почуття: здивування, захоплення, сумнів, отікування нового. Про це б не розмірляв учитель з учнями, їм має знаходити найточніше і найсправедливіше слово. Нерозбірливість висловлювань, багатослівність, словесні плями знецінюють найкращі наміри. Економно й точно користуватися словом учитель-майстер: доречно паузи, виразне мовлення, точний жест, искрення інтенція, гумор.

Гуманне педагогічне мислення зосереджене на інтересах учня, що має позначитися і на технічній навчанні, певною мірою змінити його. А саме: вчитель стає невидимим диригентом, який уміє вчасно почути, помітити, підправити, підтримати кожного виконавця, організувати спілкування учнів.

Однією з причин труднощів, на які натрапляють учні у навчанні, є те, що знання часто залишаються для них мертвим багажем, нагромаджуються мовби "про запас", "не йдуть в обіг", не застосовуються (передуєм для здобування нових знань). У практиці навчально-виховної роботи для багатьох учителів поняття "знати" означає "вміти

відповідати" на поставлені запитання. Такий погляд ігнорує вчителя на односторонню оцінку розумної праці й здібностей учнів: здібним і зможим вивчається той, хто вміє зберігати знання в пам'яті і на першу потребу вчителя "виокласти" їх. До чого це веде на практиці? До того, що знання мовби відчужуються від духовного життя учня, від його інтелектуальних інтересів. Опанування знань перетворюється для учнів в обтяжливе, надокучливе заняття, від якого хочеться швидше звільнитися.

Треба насамперед змінити погляд на суть понять "знання", "вміти". Знати — це значить уміти застосовувати знання. Про знання можна говорити лише тоді, коли вони стають чинником духовного життя, захоплюють думку, пробуджують інтерес. Активність, життєвість знань — це вирішальна умова того, щоб вони повсякчас розвивалися, поглиблювалися. Знання лише тоді й живуть, коли розвиваються й поглиблюються. Тільки за умови розвитку знань здійснюється закономірність: чим більшими знаннями володіє учень, тим легше йому вчитися.

Треба прагнути до того, щоб знання не перетворювалися у мертвий, мертвай багаж, а "жили" в розумовій праці учня, у духовному житті колективу, у взаєминах учнів, у тому живому і безперервному процесі обміну духовними багатствами, без якого не можна собі уявити повноцінного інтелектуального, морального, емоційного, естетичного розвитку.

У практичній роботі досвідчених учителів спрямованість навчання і виховання виявляється в тому, що у розумовій праці перше місце посідає не засучування, не запам'ятовування чужих думок, а роздуми самого учня як життя творчості, як пізнання предметів, речей, явищ навколишнього світу за допомогою слова, як пізнання у зв'язку з цим найтонших відтінків самого слова.

Освіта — це шлях у майбутнє, це спосіб життя. Це надія на можливість подолання слабкості кри-

ли суцисної цивілізації, чи створення необхідних умов для виживання і повільного безпечного розвитку людства. Ї відкритому, швидкоплинному світі, де майбутнє не може бути точно передбачено, а теперішнє має кілька потенціальних ліній розвитку, людина знаходиться у ситуації постійного вибору, вибору виробку виробничального рішення відповідно до умов, що змінюються. Сучасна освіта передбачає передусім відкритість майбутньому, а її подальший розвиток тісно пов'язаний з подоланням закритості і парадним процесом навчання відкритого творчого характеру. Традиційна система освіти не здатна з достатньою ефективністю зреагувати на це. Сучасна освіта -- це соціальний інститут, який виконує соціальну, інформаційну, економічну і культурну функції у суспільстві в їх новому якісному стані. Соціальна функція освіти полягає в участі у процесах соціалізації особистості і підтримці соціально-статусної структури суспільства. У сучасному суспільстві подібна соціалізація має подвійний характер: технологічно-культурний і політичний. Основне протиріччя полягає тут в тому, що громадянська соціалізація спрямована на формування стереотипу соціальної легітимності особистості, свідомого включення її в систему соціальних відносин, водночас технологічно-культурний характер спрямований на позбавлення існуючого стереотипу. Тому сучасна освіта повинна розв'язати це протиріччя: суспільство мавало притоку соціально активних членів, які дозволять до існуючої соціально-політичної структури і здатні виконувати свої функції на необхідному культурно-технологічному рівні. Інформаційна функція освіти виражається тим, що зараз, як вважають деякі вчені, на початку третього тисячоліття практично здійснено перехід від індустріального суспільства до інформаційного. Інформатика вже є ядром нового комплексу наукових дисциплін, який стане ядром базису інформаційного суспільства. Освіта перестє бути засобом засвоєння готових загальнонавчальних знань. Освіта стає способом постійного, безперервного обміну інформацією між людьми протягом всієї їх життєдіяльності і передбачає не лише засвоєння стриманих знань, а й віддачу своїх з обміну на отриманні. Сьогодні економічна функція полягає у формуванні соціально-професійної структури і трайнівка, який володіє не лише необхідними знаннями, навичками та вміннями (з чим традиційна система освіти повністю справлялася), а й методологією творчого розв'язання проблемних ситуацій, вмінням самостійно моделювати май-

бутні соціально-економічні процеси, орієнтовані на перспективу.

Культурна функція полягає у тому, щоб використати матеріальні і духовні цінності з метою соціалізації та формування творчих здібностей людини паралельно з можливостями нових інформаційних технологій, що відкривають невідомі перспективи для нетрадиційних підходів в освіті з метою забезпечення найповнішої соціально-професійної та загальнокультурної самореалізації особистості.

Створення перспективної системи освіти, адаптної підступові населення планети до життя у зовсім нових умовах постіндустріальної цивілізації, -- одна з найважливіших і найактуальніших проблем сучасного суспільства, розв'язання якої можливе лише на рівні державної політики. Державна освітня політика -- це соціальний інститут, завдяки якому реалізується діяльність держави у напрямку створення систематично-технологічних основ соціалізації населення.

Новий погляд на розвиток освіти, як зазначає В. Сопітатин, виражається наступними об'єднаннями.

1. Грандіозні соціальні та науково-технічні зміни відповідно вплинули на умови суспільного розвитку і призвели до прогресу в освіті. Подальший розвиток демократії та ринкових відносин досягнення гармонії особистості і суспільства у зв'язі з природою можливі лише на основі глибокої фундаментальної і цілісної освіти, здатної реалізувати потребу людини у зміні сфер діяльності протягом усього її життя. Підвищення загального рівня освіченості суспільства, ліквідація одностронності у його психологічних установках нададуть суспільству необхідну стабільність, контактність людей -- необхідну толерантність, а кожній людині -- істотну свободу думки і дії.

2. Змінилися вимоги до сучасних систем освіти. Нова освітня парадигма повинна відображати потреби людської цивілізації, що увійшла в ХХІ ст. Специфіка перспективної системи освіти, отже, полягає у тому, що освітня система повинна бути здатна не тільки обробляти знаннями, а й внаслідок постійного і плідного їх оновлення формувати потребу і можливість безперервної самоосвіти. В результаті освіта має стати таким соціальним інститутом, який був би здатний надавати людині рівнозначні набови освітніх послуг, що дають змогу вчитися безперервно, забезпечувати широким масам можливість отримання післясередньої та додаткової освіти.

3. Зросла роль інформаційних компонентів освіти. Темпи технологічного і науково-технічного прогресу сьогодні такі, що багато знань втрачають актуальність уже через 2–3 роки. Не враховувати цей фактор у перспективній системі освіти несприятливо. Тому немає сумніву у тому, що у перспективній системі фундаментальної освіти повинні домінувати інформаційні компоненти: жити і працювати випускникам цієї системи доведеться вже в інформаційному суспільстві, де пріоритетну роль будуть грати фундаментальні знання про інформаційні процеси у суспільстві та нові інформаційні технології.

4. Об'єктивно необхідною стала потреба у випереджувачій освіті. Ідея випереджувачої освіти є однією з принципово важливих і конструктивних у стратегії подальшого розвитку сучасної системи освіти. Суть її полягає у тому, щоб забезпечити випереджувачий характер розвитку системи освіти на тлі інших факторів, які зумовлюють соціально-економічний, політичний і культурний розвиток суспільства на основі принципової орієнтації на майбутнє, на ті умови життя і професійної діяльності, у яких житиме й працюватиме випускник навчального закладу через 4–6 років. Для цього в освітньому процесі повинні фігурувати насамперед такі наукові знання, засоби навчання, освітні технології й методики, дисципліни і курси, які здатні відображати фундаментальні моменти людського процесу інтеграції та диференціації в науці, використовувати досягнення кібернетики, синергетики та інших галузей знань, що виходять на стику наук і дають змогу виходити на системний рівень пізнання дійсності, бачити і використовувати механізми самоорганізації та саморозвитку явищ і процесів.

5. Зросла роль дистанційної освіти на основі використання сучасних і перспективних інформаційних, телекомунікаційних технологій і засобів віддаленого доступу до розподілених баз даних і

знань науково-технічної та навчально-методичної інформації. Розвиток цього напрямку є особливо важливим для країн, які мають велику територію. До таких країн належить і Україна. Створення ефективних систем дистанційного навчання у таких країнах не тільки суттєво підвищує доступність якості освіти для значної частини населення, а й сприяє розв'язанню проблеми освіти для дорослої з рухливими обмеженнями, а також для тієї частини населення, яка через якісь причини не може скористатися послугами стаціонарного навчання. Можливим стимулом для розвитку дистанційного навчання є досягнення в області технологій навчання, зокреби масової інформації та зв'язку. Ця форма навчання отримала загальне визнання і широко використовується у багатьох країнах світу. З її подальшим розвитком пов'язується розв'язання багатьох соціально-економічних, політичних і культурних проблем розвитку суспільства.

Умови існування людства у ХХІ ст. вимагають переходу до нової стратегії розвитку суспільства на основі знань і високоефективних технологій. Формування перспективної системи освіти, особливо з урахуванням тенденцій становлення віртуальних засобів навчання, є одним з найважливіших напрямків розвитку світового суспільства.



Література

1. Савченко О. Я. Дидактика: підручник для студентів педагогічних факультетів. — К.: Абрис, 1997.
2. Сопіткін В. І. Новий погляд на розвиток освіти // Соціс. — 1999. — № 11. — С. 94–96.
3. Сухомлинський В. О. Вибрані твори: В 5 т. — К.: Рад. шк., 1976. — Т. 2.

В. Г. ФЕДОРЕНКО, д-р экон. наук
З. М. ДОМАКИНА, Е. М. ИРХОВСКАЯ, докторанты
(Международная Академия управления персоналом, г. Киев)

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В МОДЕЛИРОВАНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

Известия вузов МАН, 2001, вып. 1, с. 281–283

В условиях рыночной трансформации экономики постсоветских государств важнейшей задачей развития производства становится изменение стиля хозяйственного поведения предприятий, осуществление их структурной перестройки, особенно системы управления.

В связи с этим особое значение приобретает менеджмент — теория и практика управления хозяйственно-экономической деятельностью предприятий. Его задача заключается в создании механизмов, быстро реагирующих на производные намерения.

Производственный менеджмент рассматривается как система взаимосвязанных элементов, которые характеризуют производство, его организацию, техническое обслуживание, стратегию, обеспечение материальными, трудовыми и информационными ресурсами, планирование и др.

Производственный менеджмент является фактором как развития промышленности в целом, так и успешного функционирования ориентированного на рынок конкурентноспособного предприятия.

Новый подход к управлению производством заключается в рассмотрении предприятия как открытой социально-экономической системы, действующей в рамках ситуационного подхода. Поэтому формы, методы, стили руководства должны быть максимально гибкими и меняться в зависимости от внешней среды, целей, стратегии, технологии и других факторов.

Для создания эффективной организационно-экономической модели управления производственным предприятием и введения ее в практику целесообразно применять системный подход. В литературе системный подход рассматривается в качестве методологии исследования объекта как системы. Система состоит из составляющих: внешнего окружения — входа, выхода системы, связей с внешней средой; внутренней структуры, т. е. совокупности взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс взаимодействия субъекта управ-

ляющего процесс взаимодействия субъекта управления на объект, переработку вклада в выход и достижение целей системы (см.: Рейнберг Б. А. *Философские Р. А. Управление экономикой: Учеб.* — М., 1999. — С. 136).

При системном подходе определяющим является применение системных принципов современного менеджмента, которые обязательно учитываются в случае моделирования управленческих процессов. Суть этих принципов заключается прежде всего в децентрализации управленческой вертикали и значительном усилении горизонтальных связей, направленных на активизацию деятельности персонала, а пересмотрением управления на достижение конечного результата, эффективным соединением наиболее важных компонентов производства — финансовых средств, сырья и материалов, технологии, рабочей силы.

В процессе создания эффективной модели управления современным предприятием не менее важное значение имеют принципы, предусматривающие активизацию инновационной работы, ориентацию на новые сферы рынка, экономическую мотивацию труда, организацию систематического контроля за состоянием и взаимодействием всех элементов менеджмента на основе обратной связи между объектом и субъектом управления.

Представление современного менеджмента в виде сложной системы многофункционального управления дает возможность выявить внутренние и внешние рычаги регулирования всей производственной деятельности, пути достижения их сбалансированности при изменении рыночных условий.

Моделирование управленческих процессов на основе создания современной системы производственного менеджмента предполагает наличие научно обоснованного методологического аппарата, ядром которого является стратегия предприятия с учетом результата углубленного экономического

го анализа и прогноза, построение развивающихся моделей поведения как всей системы в целом, так и ее отдельных подсистем.

Таким образом, теоретические и практические аспекты менеджмента, предусматривающие повышение эффективности системы управления современным производственным предприятием, формирование рациональных структурных единиц и создание современной организации, способной функционировать в рыночных условиях, выходящая в неравновесном единстве.

Под менеджментом на микроуровне понимается руководство общей деятельностью таких социально-экономических систем, как предприятия и их подразделения. Модели управления на микроуровне строятся на представлениях о природе человека и человеческих качествах, групповом поведении малых социальных групп, закономерностях совместной деятельности людей. Модели менеджмента различают по таким параметрам, как принципы, методы, функции и структуры управления, стиль руководства и типы экономического мышления.

В настоящее время осуществляется ускоренная интеграция существующих моделей менеджмента, происходит взаимное их обогащение за счет разработок специалистов разных стран и разных экономических школ, наиболее продуктивных методов руководства, внедрения современных организационно-структурных форм и технологических средств управления.

В основу классификации моделей менеджмента могут быть положены различные критерии, в частности специфические типы организационного мышления: инновационное; адаптивное, предусматривающее создание разных алгоритмов управления; мысленное, направленное на конечный результат деятельности; мысленное, концентрирующееся на учете потерь и упущенных возможностей; телеологическое, сосредоточивающееся на решении обычных инженерных задач, на вопросах организации производственного процесса; бюрократическое, отдающее предпочтение личным интересам над интересами дела.

Чтобы успешно действовать в условиях рыночной экономики, менеджеры предприятия должны оперативно реагировать на все происходящие изменения. Формирование и применение таких вариантов решений осуществляется в рамках концепции общего управления предприятием на основе системного подхода. В этом случае главной целью управления является поддержка эффектив-

ной деятельности предприятия на определенном уровне в зависимости от изменений внутренней и внешней среды.

Одним из главных этапов моделирования управленческих процессов и создания действенного механизма функционирования системы управления производственным предприятием в рыночных условиях является разработка методологии организации его деятельности с учетом тенденций современного менеджмента. При создании такого механизма необходимо рассмотреть процесс управления с позиций системного подхода, провести моделирование отдельных подсистем процесса управления, а также разработать и внедрить предложения по информационному обеспечению с учетом особенностей функционирования предприятия.

Следовательно, при разработке современных подходов к управлению предприятием необходимо соблюдать такие требования:

- применение действующих методов системного, функционально-информационного, стоимостного и имитационного анализа;
- совершенствование всех элементов управления системой, начиная с ее структуры и заканчивая поддержкой работы отдельных подсистем.

Методология системного подхода и моделирования управления базируется на следующих положениях:

1. Процесс управления производственным предприятием представляет собой множество взаимосвязанных подсистем управления отдельными видами деятельности, направленными на обеспечение существования предприятия в условиях рыночной экономики.

2. Менеджмент предприятия представляет собой сложную горизонтально-вертикальную систему, в которой подсистемы иерархично связаны по вертикали и горизонтали (предприятие в целом — функциональная зона предприятия — отдельное функциональное подразделение предприятия).

3. В процессе функционирования предприятия с помощью рационально организованного управления достигается определенная совокупность целей в иерархическом виде (дерево целей), где каждая цель имеет свое конкретное значение.

Процесс моделирования деятельности предприятия в условиях рыночного окружения включает в себя оценку текущего состояния предприятия, определение целей и перспектив его развития. Однако при этом не менее важное значение имеют разработка комплекса мероприятий и опре-

деление путей перехода предприятия из текущего состояния в перспективно-целовое, т. е. применение стратегического менеджмента.

Системный подход в моделировании управленческих решений базируется на применении функционально-информационных моделей. С этой целью анализируются показатели эффективности производства в целом, его структурных подразделений. Оцениваются информационные потоки, объем накопленной информации, необходимой для понимания процессов, которые происходят в структурных подразделениях (подсистемах) предприятия, для принятия обоснованных решений, касающихся их совершенствования, а также определяются стоимости затрат производства и себестоимость продукции. Следует также оценить эффективность применения автоматизации в структурных подразделениях и выбрать средства, обеспечивающие достижение стратегических целей производства. Важно определить и затратные участки, не компенсирующие израсходованные на них средства, разработать расширенный перечень технологических участков с целью обеспечения улучшения показателей производственных процессов.

Производственно-экономические системы можно реализовать в виде саморазвития или управляемого развития. Саморазвитие присуще предприятиям, которые действуют в условиях рынка длительное время. Они заняты в рыночной структуре свое место и с учетом закономерностей и принципов саморазвития формируют свою стратегию и тактику поведения. С помощью методов саморазвития можно также обеспечить временный (промежуточный) порядок на этапах структурной перестройки, включая задачи оптимизации или поддержания функционирования системы на определенном уровне.

Управляемое развитие на уровне предприятия обусловлено перераспределением усилий между функционированием и непосредственным развитием, что требует формирования портфеля инноваций и разработки механизма реализации нововведений.

Динамика научно-технического прогресса вызывает повышенные требования к процессу управления инновационным развитием предприятий. К этому процессу привлекаются все функциональные службы предприятия (материально-техни-

ческие обеспечение, производство, финансы, маркетинг, персонал и др.).

Внедрение результатов научных исследований и разработок в систему управления предприятием усложняется методологическими причинами и конкретными рыночными условиями хозяйствования. При этом одной из проблем является отсутствие формальных механизмов согласования деятельности научных и производственных подразделений предприятий. Поэтому общие подходы к созданию модели деятельности предприятий должны включать принципы развития и моделирования производственной системы, а также принципы принятия управленческих решений.

В условиях рыночных отношений выбор технологий, методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения зависит от окружающей среды и инвестора, финансирующего тот или иной проект.

Одним из важных импульсов в принятии управленческого решения могут быть действия, направленные на приближение действительных параметров объекта к желаемым (прототипируемым).

В процессе разработки рационального решения важно использовать системный подход, так как он содействует адекватной постановке проблемы и является главным принципом построения, функционирования и развития любых систем, в том числе производственных.

В настоящее время все более очевидной является необходимость разработки принципиально новой методологии управления экономическими процессами современного предприятия, которая предусматривала бы системность, комплексность, дифференцированность и содействовала разработке стратегии поведения на рынке, обеспечивая обратную связь с рыночным окружением.

Таким образом, разработка и внедрение системного подхода в управлении производственным предприятием с позиций организационно-экономических моделей современного менеджмента имеют важное значение в реализации комплекса задач, связанных со структурной перестройкой (реструктуризацией) промышленных предприятий, повышением эффективности производства в условиях рынка, выходом на качественно новый уровень развития.

*Д. И. АКИМОВ, доктор философии и области социологии
Г. В. ИГУДЕР, С. И. АДЫГЕЗЛОВА, М. С. ТАГИЕВА, докторанты
(Международная Академия управления персоналом, г. Киев)*

ЭФФЕКТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА КАК АНТИКРИЗИСНЫЙ ФАКТОР И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СПОСОБ РЕГУЛИРОВАНИЯ И ГАРМОНИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНЫХ НЕРАВЕНСТВ

Научный журнал МАУП, 2009, вып. 1, с. 284–288

Понятие «социальная политика» является одной из важнейших категорий современного обществознания. На первый взгляд, может показаться, что данным термином охватываются только предметные области политологии и социологии. Такое понимание является почти традиционным. Поэтому неудивительно, что во многих современных учебниках авторы сначала раскрывают содержание и смысл понятия «политика», а затем пытаются выяснить смысл понятия «социальная политика».

Такая стратегия достаточно наглядно прослеживается в учебнике «Основы социальной работы», в котором авторы, в частности, отмечают: «В целом политику можно интерпретировать как сферу отношений между властями, социальными и другими группами, связанную с их борьбой за власть в государстве, с определением форм, задач, содержания деятельности государства, а также с его взаимоотношениями с другими государствами. В зависимости от направленности политики в какую-то сферу общественной жизни различают экономическую, культурную, социальную политику и т. д. Содержание социальной политики заключается в деятельности государства и других политических институтов по управлению развитием социальной сферы, по определению ее содержания, основным направлениям ее развития и функционирования. Важно подчеркнуть, что социальная политика является (должна быть) своеобразной концентрацией всех или ряда видов политики (прежде всего экономической), ибо она направлена на специфический объект — социальные отношения в собственном или узком смысле слова. Последние же понимаются как определенный

среда, синтез социальных сторон всех других видов общественных отношений, которые в содержательном плане проявляются в положении человека в обществе, и удовлетворении его разнообразных потребностей и интересов» [5, 46].

Нетрудно заметить, что при более детальном рассмотрении такая трактовка сущности и содержания социальной политики имеет ряд существенных недостатков, на которые целесообразно обратить внимание. Во-первых, авторы учебника достаточно категорично утверждают, что субъектами социальной политики являются политические институты. Такая позиция не совсем верна, поскольку кроме политических институтов субъектами социальной политики являются различные неполитические институты гражданского общества, которые разрабатывают и осуществляют различные социальные программы, проекты и акции.

Во-вторых, целевые задачи социальной политики представлены и выражены весьма узко. На наш взгляд, содержание социальной политики вряд ли можно ограничить задачами управления социальной сферой конкретного государства. В этой связи важно учитывать, что эффективность социальной политики определяется не столько самими управленческими действиями, сколько специализированными антикризисными технологиями гуманизации социальной среды, гармонизации и регулирования социальных неравенств. Технологии такого рода в целом предполагают максимально возможную актуализацию потенциала самоорганизации общества.

Отметим, что у современных западных ученых также нет единого мнения относительно определения категориального статуса понятия «социальная

политика". Рассматривая сложившиеся позиции, авторы подготовленной в США "Библиографии социальной работы" объясняют такую ситуацию тем, что за последние десятилетия сфера социальной политики значительно расширилась и понятие социальной политики стало распространяться на чрезвычайно широкий круг деятельности — от традиционных учреждений и департаментов социального обеспечения до инноваций в бизнесе и промышленности [6]. Поэтому ученые считают важным выделить три наиболее значимые характеристики, которые непосредственно характеризуют сущность социальной политики.

"Социальная политика в целом имеет три характеристики. Во-первых, она коллективна по природе, поскольку либо использует ресурсы коллектива, либо отвечает на коллективные нужды, либо на то и другое. Во-вторых, она сосредоточивается на социальных отношениях, используя и изменяя их, что сводится к понятию "руководство к действию", которое практически все исключает в определении социальной политики. Изменение характера социальных отношений между индивидами, социальными группами и обществом в целом является таковым, а по некоторым оценкам и нейтральным элементом определения. В-третьих, социальная политика обусловлена неуловимостью в экономическом положении в связи с ограниченностью ресурсов. Отсюда — ее выход на проблемы равенства, справедливости и распределения" [6, 262].

Высказанные нами критические замечания, а также позиции американских ученых, как нам представляется, довольно удачно учитывают авторы учебного пособия "Менеджмент социальной работы", в котором понятие "социальная политика" определяется следующим образом: "Социальная политика — это определенным образом разработанный и реализуемый комплекс принципиальных направлений и задач улучшения жизнедеятельности людей в данных пределах (страна, регион, предприятие)" [4, 80].

Данное определение, как считают авторы, имеет ряд преимуществ, поскольку в нем заключены следующие важные проблемы, выражающие сущность социальной политики.

1. Имеются определенные технологии разработки социальной политики, основой из которых является сбор, обработка, систематизация, накопление и использование информации. На основе достоверной информации определяются и формулируются цели, направления и задачи социальной политики.

2. В процессе разработки социальной политики важное значение (при прочих равных условиях) имеют ее ресурсы, обеспечение и определение механизмов практической реализации (кто, что и когда выполняет и соответственно кто и за что отвечает).

3. Социальная политика — это разновидность управленческого решения, поэтому могут разрабатываться проекты-варианты. Последние оцениваются по определенным критериям, а затем принимается окончательный вариант, оформляемый в виде соответствующего документа.

4. Для реализации выработанной и принятой социальной политики важен соответствующий механизм со "спросом" системой контроля, т. е. постоянным получением обратной связи или информации (см. [4, 80–81]).

Поддерживая и развивая приведенную выше точку зрения, отметим, однако, что ключевым сущностным звеном социальной политики является ее политико-экономический компонент. Данный компонент имеет определенную целеориентацию и технологическую направленность. Учитывая это, можно сделать заключение, что собственно целеориентационные и технологические задачи являются ключевыми при разработке социальной политики как обосновываемого средствами науки управленческого прагматического инструмента поддержания социальной стабильности. С учетом сказанного считаем возможным дать следующее определение социальной политики как современной социологической категории.

Социальная политика — это необходимый научно обоснованный инструмент и технологический способ гармонизации социальных неравенств и обеспечения социального равновесия между различными слоями общества.

В этом определении считаем важным обратить внимание на два аспекта, которые в целом выражают его конструктивный смысл и рациональность. Во-первых, в определении выделены важные научные обеспечения при решении задач разработки социальной политики. В этой связи авторы поддерживают позицию В. Иванова, который в книге "Социальные технологии в современном мире" выделяет факторы, которые требуют специального научного анализа и учета, поскольку в совокупности они, по сути, формируют информационную базу научного обоснования социальной политики [3, 135–136]:

• природно-климатические условия на данной территории;

- государственное устройство и отношения субъектов в системе государственного управления;
- степень и характер (в системе законодательных отношений) экономической свободы субъектов регионального управления;
- степень развития внутреннего рынка;
- степень развитости инфраструктуры и орудий труда, производства в целом;
- состояние межрегиональных экономических и культурных связей в рамках государства;
- степень выражения интересов регионов в представительных и исполнительных центральных и региональных органах власти;
- наличие научных основ (моделирование, прогнозирование, альтернативность решений) социального управления в масштабах государства;
- самостоятельная региональная социальная политика;
- степень развитости регионального маркетинга, потребностей и возможностей их удовлетворения с помощью всех источников социального обеспечения в регионе и государстве.

Во-вторых, в предложенном определении социальной политики авторы сделали акцент на том, что социальная политика всегда является определением технологическим способом гармонизации социальных неравенств и обеспечения социального равновесия между различными слоями общества. И это не случайно. Традиционно социальная политика всегда была объектом государственных и негосударственных видов деятельности, направленных на решения задач социальной защиты и социального благополучия. Центральное место в социальной политике занимает механизм перераспределения доходов, посредством которых работающие индивиды и социальные группы обеспечивают и поддерживают людей, не способных трудиться по причинам возраста, инвалидности, болезней, семейных обстоятельств, рыночной конкуренции и др.

Следует учитывать, что на современном этапе мирового экономического развития в условиях усиливающейся глобализации социальная политика, которая традиционно анализировалась и реализовывалась в рамках отдельной страны, объективно приобретает черты наднационального и транснационального характера. Это объясняется несколькими причинами. Во-первых, экономическая конкуренция между странами может побуждать их уменьшать экономические затраты на социальную защиту населения в целях повышения конкурентоспособности национальных эко-

номик. Во-вторых, миграция между различными странами объективно создает предпосылки стихийного перераспределения доходов между ними (например, в случае роста тенденции "утечки мозгов" и др.), что сужает экономические возможности отдельных стран в осуществлении эффективной политики социальной защиты населения. В-третьих, общие рынки труда и капитала создают возможности возникновения надгосударственных властных структур (по примеру Европейского Союза), деятельность которых может отрицательно влиять на социальные права граждан на национальном уровне.

Данные обстоятельства важно учитывать при определении современного категориального статуса понятия "социальная политика", которое, по справедливому замечанию канадских ученых, имеет, по крайней мере, три измерения: 1) национальное, 2) надгосударственное и 3) транснациональное. "Суть национальной, надгосударственной и транснациональной социальной политики на современном этапе глобализации является темой, недостаточно исследованной и разработанной теоретически в рамках предмета социальной политики" [2, 17].

К сожалению, авторы не проясняют в полной мере смысл предложенных ими терминов "национальное", "надгосударственное" и "транснациональное", которые они используют для идентификации различных типов социальной политики. В то же время с таким подходом можно согласиться, если учитывать, что главными субъектами социальной политики любого типа являются определенные институты и организации.

И действительно, главным субъектом национальной, т.е. *локальной*, социальной политики является государство. Однако, на наш взгляд, было бы более правильным говорить, что субъектами *региональной* социальной политики выступают надгосударственные институты (типа институциональной системы ЕС), а субъектами *глобальной* социальной политики — всемирные организации (например, сеть институтов ООН), ведущие транснациональные финансовые организации и промышленные корпорации, разрабатывающие и осуществляющие собственные социальные программы.

Учитывая сказанное, подчеркнем, что на организацию процессов непосредственной жизнедеятельности определенных категорий населения наиболее влияет локальная, или национальная, социальная политика. Для проведения региональ-

ной социальной политики необходим, как свидетельствует опыт Евросоюза. Однако Союз, достигший высокого уровня экономической и политической интеграции. В переходных общественных системах постсоветского типа уровень интеграции в рамках СНГ, на наш взгляд, явно недостаточен для проведения эффективной региональной социальной политики.

Этот вывод отнюдь не означает, что в постсоветском пространстве нет определенных интеграционных предпосылок регионального стратегического порядка. Так, ряд государств бывшего СССР — страны Прибалтики, Россия, Украина, Молдова, Грузия, Азербайджан и др. — в перспективе могут стать ассоциированными членами, а восток и полноправными членами Европейского Союза. Кроме того, определяемый интеграционный потенциал имеет общепитание цели и принципы национальной социальной политики ряда стран СНГ, на чем целесообразно акцентировать внимание особо.

Принято считать, что социальная политика какого-либо государства предполагает определение служебных тенденций общественного развития, которые обуславливают процессы социальной защищенности и социальной безопасности человека и социальных групп. Политика такого типа должна создавать необходимый экономический механизм для разрешения противоречий как объективного, так и субъективного характера в экономике, политике, социальных и духовных отношениях, межличностных взаимодействиях, тех сферах и аспектах социальной жизни, которые непосредственно влияют на социальное бытие людей, их социальное самочувствие и безопасность.

Мировой опыт свидетельствует, что создание макроекономических предпосылок, которые способствуют материальному самообеспечению трудоспособных граждан, является эффективным способом социальной защищенности в странах Западной Европы, особенно в странах Скандинавии. Отметим, что в большинстве государств с развитой рыночной экономикой действуют гарантии в сфере доходов, общегосударственные системы регулирования занятости, подготовки и переподготовки кадров, стимулируется профессиональная и территориальная мобильность населения и др.

В этой связи нельзя не сослаться на известным российским ученым Г. Аламануком, который, в частности, отмечает: "Если посмотреть на процессы, происходящие в экономике динамично

развивающихся стран, то легко обнаруживается, что главным здесь выступает *наращивание* общественного производства на базе новейших научно-технических достижений, ведущее к росту производительности труда, повышению качества, многообразия и технологичности выпускаемой продукции. в социальной сфере при решении всех проблем к какой-то интегрированной очевидное стремление к осуществлению принципа *социальной справедливости* с учетом, разумеется, закономерностей и форм современных общественных отношений, которые в каждой стране разнообразны. В духовной сфере, по крайней мере, среди думающих людей, трест констатируется то, что каждый человек должен развиваться физически, нравственно и эстетически и самосовершенствоваться как личность свободного демократического общества" [1, 354].

Таким образом учитывая развитие общих интеграционных тенденций, которые отражали важнейшие геополитические приоритеты европейских стран СНГ, а также решения мирового прогрессивного опита относительно решения проблем жизнеобеспечения и организации социальной жизни населения, можно сделать следующее заключение, выражающее главную цель социальной политики в переходных обществах.

Главная цель социальной политики в переходных обществах постсоветского типа в условиях становления социально ориентированной рыночной экономики — снять все ограничения свободной экономической деятельности, дать возможность каждому работнику, каждому трудовому коллективу получать доходы в соответствии с реальным вкладом в увеличение общественного богатства, а также гарантировать социальную защиту своим населением, которое не в состоянии собственной деятельностью обеспечить себе благополучие.

Приоритетными задачами реализации данной цели являются:

- достижение высокого уровня материального благосостояния жизни людей;
- обеспечение продуктивной занятости населения, повышение качества и конкурентоспособности рабочей силы;
- гарантирование конституционных прав граждан на труд, социальную защиту, образование, охрану здоровья, жилища;
- перераспределение социальной политики на семью, обеспечение прав и социальных гарантий, которые предоставляются семье;

- обеспечение социальной поддержки наиболее уязвимых слоев населения;

- создание эффективных механизмов влияния на демографическую ситуацию в направлении роста рождаемости и снижения смертности населения, особенно детской, повышения продолжительности жизни;

- значительное улучшение социальной инфраструктуры.

Отметим, что реализацию приоритетных задач политики может предусматривать различные технологические подходы — прежде всего социальный и сугубо рыночный. *Социальный подход* предусматривает, что общество должно гарантировать каждому члену определенную величину доходов — не ниже уровня малообеспеченности.

Рыночный подход означает, что общество берет на себя обязательства создать условия каждому члену общества для наиболее полного эффективного применения им своих продуктивных и творческих способностей и получения дохода. В обществах переходного типа, очевидно, необходимо разрабатывать стратегию и тактику сочетания данных подходов. Отметим, что стратегические принципы из-за схожести целей социальной

политики по содержанию могут совпадать. Однако конкретные (тактические) направления реализации социальной политики могут отличаться специфическими особенностями, присущими конкретной стране.



Литература

1. Аюмончук Т. В. Теория государственного управления: Курс лекций. — М.: Юрид. лект., 1997. — 400 с.
2. Джон Б., Хок М., Стокс П. Глобальная социальная политика. — К.: Основи. — 346 с.
3. Ивсеня В. Н. Социальные технологии в современном мире. — М.: Славянский диалог, 1996. — 335 с.
4. Менеджмент социальной работы / Под ред. Е. И. Комарова, А. И. Рейтмана. — М.: Влалос, 2001. — 238 с.
5. Основы социальной работы: Учебник / Под ред. П. Д. Павленко. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 368 с.
6. Энциклопедия социальной работы. В 3 т. — М.: Центр общепсихологических ценностей, 1994. — Т. 3. — 498 с.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ И ЭКОНОМИЧЕСКИМИ НЕРАВЕНСТВАМИ В УКРАИНЕ

Научный журнал МАНП, 2001, вып. I, с. 287–291

Современные процессы экономических преобразований в Украине дают возможность оценить их и обосновать новые перспективные антикризисные управленческие стратегии. Указанные стратегии на практике должны быть непосредственно ориентированными на преодоление кризисных явлений в экономике Украины, а также должны иметь четкую целевую направленность на обеспечение реального экономического роста. Кроме того, эти стратегии должны определять приоритеты и первоочередные меры регулятивного плана, нацеленные на преодоление деструктивной тенденции поляризации социальной структуры украинского общества и гармонизацию углубляющихся экономических неравенств в Украине.

Подчеркнем, что проблема антикризисного управления обществами переходного типа имеет свою специфику, которая вымалывается прежде всего в значимости учета и сочетания в управленческих действиях двух групп факторов:

- конструктивного илинационального типа (связанных с рыночными преобразованиями в сфере экономики и демократическими реформами в сфере политики);
- деструктивного типа, которые в настоящее время достаточно активно функционируют в качестве рудиментов планово-административной системы.

В этой связи важно учитывать, что часто используемый в современной научной литературе термин "кризис" в содержательном аспекте трактуется не совсем корректно. В строгом смысле понятие "кризис" выражает совокупность ситуационных процессов, т. е. кризис представляет собой процесс репродукции ряда компонентов в тенденций, которые в целом не приводят к такм-либо заметным количественным и качественным

изменениям. Однако использование данного понятия применительно к переходным обществам также уместно, если допустить, что кризисные процессы выражают интегральное урвоненение тенденции реального действия отмеченных конструктивных и деструктивных факторов.

Чтобы яснее понять специфику кризисных процессов в экономической системе переходного типа, необходимо эти процессы четко определить и конкретизировать. Прежде всего следует отметить достаточно высокий экономический потенциал Украины как части единого народнохозяйственного комплекса бывшего СССР. Нельзя забывать, что Украина начала 90-х годов – это промышленный гигант, располагающий 5 % мировых сырьевых ресурсов и дававший 4 % мировой промышленной продукции при 1 % мирового населения.

Известно, что экономика советской Украины была одной из самых мощных по объему производства на душу населения. Однако в то же время она была малоэффективной, а уровень жизни народа в качественном измерении был намного ниже среднеевропейских стандартов. В 1993 г. Украина пережила наибольший в мире взлет инфляции – индекс вырос более чем в 100 раз. В 1994 г. произошел наибольший по мировым стандартам годовой спад промышленного производства – почти 28 %. То, что произошло с экономикой Украины, по признанию Президента Украины Л. Д. Кучмы, не имеет исторических аналогов. В 1991–1993 гг. надумывавшийся доход уменьшился на 39 %. Например, за годы великой депрессии спад производства в США не превышал 25 %, а в СССР в годы Второй мировой войны низшая точка падения промышленного производства составила 30 % [1, 4].

Для второй половины 90-х годов, как известно, характерны интенсифицирующиеся дискуссии

относительно содержания и специфики ключевых трансформационных тенденций экономики Украины. Анализируя содержание этих дискуссий в полной мере выявляет спектр объективных и субъективных трудностей и противоречий в оценке содержательных ориентационных сценариев развития социально-экономического украинского общества. Весьма примечательно, что, анализируя конкретные социально-экономические преобразования в Украине, весьма непросто провести четкую грань между объективным и субъективным в современных социально-экономических процессах.

Так, объективными причинами нынешнего масштабного экономического кризиса вполне оправданно можно считать низкую эффективность планово-административной экономики советской эпохи, а также возникшие новые противоречия, связанные с рыночными преобразованиями. Однако, как считают многие авторитетные экономисты и политики, диспропорции советской экономики определяли лишь общий структурный кризис экономики Украины. В то же время такие субъективные факторы, как "отсутствие идеологии реформ", "действие методом проб и ошибок", "цель допущенных ошибок", "бездарное правление", а решающей степенью способствовали появлению всех признаков системного кризиса украинской экономики, когда ее уровень достигли нижнего предела депрессивности и падения, что не позволяет придать инновационную стратегическую направленность производственно-экономическим процессам.

Отметим, что в середине 90-х годов эксперты Национального института стратегических исследований зафиксировали феномен "нарушенного человеческого развития". Якобы факт того, "что реальные доходы в Украине начали падать ниже порогового уровня, позволяющего семьям удовлетворять свои основные потребности" [5, 15]. Справедливость такого вывода подтверждает также исследование украинских экономистов, в которых показано, что в течение 1991–1998 гг. промышленное производство в Украине характеризовалось негатиной тенденцией постоянного спада его объемов и особенно резким падением производства в отраслях, производящих продукцию конечного спроса и ориентированную на удовлетворение запросов внутреннего потребительского рынка. Так, официальная статистика свидетельствует, что за период 1991–1999 гг. ВВП уменьшился в 2,5 раза, инвестиции в основной капитал — в 6,5 раз, государственный внешний долг на начало 2000 г. составлял 12,4 млрд дол. США [6, 3–4].

Беспрецедентное сокращение объемов производства и ошутимое снижение жизненного уровня

населения Украины в условиях мирового кризиса является серьезным аргументом для анализа многими специалистами, согласно которому по ряду социально-экономических критериев и макроэкономических показателей Украина оказалась отброшенной на уровень жизненных стандартов 50-х годов. Так, согласно расчетам секретаря СНБО Украины Е. Мирчука, уже в 1996 г. ВВП в Украине в пересчете на душу населения реально составил 531 дол. (в большинстве развитых стран Европы — 25–40 тыс. дол.). Бюджетные поступления в Украине составляют только 77 дол. на человека, тогда как в странах ЕС этот показатель достиг 26 тыс. дол. Поэтому даже при самых благоприятных условиях для роста ВВП Украина сможет достичь уровня 1990 г. не ранее 2020 г. Кроме того, объем теневого валютного рынка в 5–6 раз превышает сумму фискальной налоговой, что "формирует хроническую зависимость Украины от внешних факторов" [2, 25].

Очевидно, что в сложившихся условиях острого кризиса экономики Украины весьма значимым антикризисным фактором должно стать стимулирование инвестиционной активности. Согласно расчетам В. Рогового, в настоящее время объем прямых иностранных инвестиций в экономику Украины составляет 2,9 млрд. дол., т. е. всего лишь 7 % общих потребностей. А это означает, что минимальный объем необходимых инвестиций должен превышать 40 млрд. дол. [4, 8].

Очевидно, найти инвестиционные ресурсы такого масштаба в настоящее время весьма проблематично. Более того, в отчете за 1999 г. по проблеме человеческого развития Украины эксперты ООН зафиксировали факт невозможности в дальнейшем масштабного привлечения инвестиций в нашу страну. В условиях значительной внешней задолженности Украины уже сейчас к катастрофическим последствиям может привести влияние следующих ситуативных факторов [6, 55]:

- предъявление кредиторских требований досрочного погашения кредитов на сумму около 3 млрд. дол.;
- прекращение кредитования Украины международными финансовыми организациями, другими официальными кредиторами и донорами;
- судебные иски и арест собственности за границей, включая активы Национального банка Украины.

Таким образом, сложившаяся в Украине экономическая ситуация является источником возникновения повышенной социальной опасности. К сожалению, состояние экономики в Украине во второй половине 90-х годов не изменилось к

лучшему, несмотря на симптомы замедления темпов экономического роста в 2000 г.

Об этом также достаточно красноречиво свидетельствуют социальные показатели. Согласно данным репрезентативных социологических опросов населения Украины, в период 1994–1998 гг. доля людей, оценивающих экономическое положение в Украине очень негативно, выросла с 38 до 45 %. Около 70 % опрошенных оценивают состояние экономики существенно ниже среднего. Значительно снижался уровень жизни: доля людей среднего достатка уменьшилась за 5 лет с 51 до 31 %. А доля малообеспеченных людей выросла с 50 до 65 % всего населения [2, 129]. Согласно данным последних мониторинговых исследований, более 85 % населения Украины оценивают складывающуюся экономическую ситуацию в стране как очень плохую [8, 366].

Результаты социологических опросов населения имеют весьма существенное значение для научных исследований причин процессов углубляющейся имущественной дифференциации, роста бедности и усиления экономических неравенств в украинском обществе. Однако заметим, что проведение исследований в данном направлении сопряжено с рядом трудностей, которые можно рассматривать в качестве специфических препятствий для создания и научной оценки реальных масштабов экономических неравенств в Украине. Остановимся на данном аспекте подробнее.

Во-первых, реальные масштабы экономических неравенств не позволяют объективно оценить существующие теневые экономические процессы. Согласно оценкам специалистов, в Украине доля теневого сектора экономики относительно ВВП составляет, по разным расчетам, 45–80 %. Это может свидетельствовать о том, что значительная часть населения Украины имеет нелегальные доходы и при этом официально относится к социально незащищенным слоям, которые имеют право на получение от государства различных выплат, льгот, компенсаций. В то же время в таких странах, как Япония и Швейцария, доля теневого бизнеса составляет около 6 %. Согласно данным английского журнала "Экономист", в 1989 г. объем мирового теневого бизнеса составил 1,85 трлн фунтов стерлингов [7, 226].

Во-вторых, существенные трудности возникают при разработке информационной базы относительно социальных детерминант экономических неравенств. В данной связи отметим, что из процессов усиления экономических неравенств непосредственно вытекают тенденции, которые могут быть выражены в системе конкретных показателей [9, 246]:

- соотношение трудоспособного и нетрудоспособного населения;
- распределение экономически активного населения по различным секторам экономики (промышленность, сельское хозяйство, сфера услуг);
- состояние рынка труда и занятости населения;
- соотношение демографических и пенсионных неравенств;
- уровень социальной дифференциации общества в аспектах стратификации и мобильности и др.

В этой связи подчеркнем, что в ранее опубликованных работах мы уже обращали внимание на необходимость разработки информационной системы, позволяющей определить основные параметры экономического развития Украины [9].

Отметим, что антикризисное управление макроэкономическими процессами и экономическими неравенствами в переходном обществе является комплексной научной проблемой, требующей консолидации усилий многих специалистов в областях экономики, социологии, демографии, социальной психологии, менеджмента.



Литература

1. Кущенко Л. Д. Шляхи економічних реформ. — К: Поліграфіконт, 1994.
2. Мирчук Є. К. Політичні та економічні реформи в Україні: від минулого в майбутнє // Сучасно українська політика / Ред. кол.: М. Михальченко, Ф. Рудий. — К: УОІМБ, 1999. — С. 23–34.
3. Пачина Н. В., Головатий Є. І. Тенденції розвитку українського суспільства (1994–1998 рр.) — К: Видав. ін-ту соціології НАН України, 1999.
4. Роговий О. О. Економіка України на перехідному та інвестиційно діяльній // Проблеми інвестиційного менеджмента в Україні: Сб. наук. тр. // Прилож. № 2(7) к наук. журн. "Персонал". — 2000. — С. 7–12.
5. Україна. Подвійний розвиток. Звіт 1995. — К: ПРО СОН, 1996.
6. Україна. Подвійний розвиток. Звіт 1999. — К: ПРО СОН, 2000.
7. Україна на зворотньому шляху: історичний експеримент, проблеми, тенденції та перспективи / Г. В. Шокін, М. В. Попович, М. С. Коромасіна та ін. — К: МАУП, 2000.
8. Українське суспільство: моніторинг — 2000 р. Інформаційні матеріали / Зб. ред. В. М. Вороні, А. О. Ручки. — К: Видав. ін-ту соціології НАН України, 2000.
9. Шокін Г. В. Проблема управління економічними нерівностями в переходному суспільстві // Управління розвитком в умовах трансформації економіки України: Сучасний економічний науковий та організаційний в Україні: теорія, методологія, практика // Прилож. № 1(14) к наук. журн. "Персонал". — 2001. — С. 246–247.

СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ И ГРАЖДАНСКОЙ АКТИВНОСТИ НА ПРИВАТИЗИРОВАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ АЗЕРБАЙДЖАНА И УКРАИНЫ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА

Научный журнал МАУП, 2001, вып. I, с. 292–293

Оценивая содержание трансформационных реформ, наиболее характерных для Украины и Азербайджана, отметим, что на современном этапе рыночных преобразований в этих странах уже осуществлена либерализация экономики, практически ликвидирована административно-командная и распределительная система управления, более демократичными стали трудовые отношения. В основном уже сформированы рыночный сектор экономики, финансовые и банковские структуры, валютный и фондовый рынки. Во второй половине 90-х годов в Азербайджане ускоренными темпами формировался частный сектор, который, как свидетельствуют официальные данные, уже с 1998 г. занял доминирующие позиции в воспроизводстве валового внутреннего продукта (ВВП) (таблица) [1, 48].

Согласно статистическим данным, на 1 января 2000 г. в Азербайджане было приватизировано более 22 тыс. малых объектов и предприятий, на базе которых были созданы акционерные общества. Таким образом, было организовано 1065 мелких и средних предприятий [2, 368]. Однако следует отметить противоречивость осуществляемого в стране процесса приватизации.

Суть возникших противоречий азербайджанский ученый Г. Ибадоглы характеризует и оцени-

вает следующим образом. "Если же анализировать этот процесс на основании качественных показателей, то формальные, официально провозглашенные цели (привлечение широких масс населения к процессу экономической трансформации, обеспечение социальной справедливости и распределения акций) достигнуты не были. В то же время судьба большинства приватизированных предприятий оказалась плачевной, многие из них сейчас простаивают" [2, 369].

Аналогичные тенденции наблюдаются в Украине: также стремительно формируется частный сектор (особенно в малом и среднем бизнесе). В 1999 г. он производил более 60 % ВВП, хотя функционирует в целом он, как и в Азербайджане, по оценкам украинских ученых, пока неэффективно. "Значительная часть частного сектора получает государственную поддержку. Она осуществляется через механизм прямых и косвенных субсидий из бюджета: освобождение от налогообложения, реструктуризация или списание налоговой задолженности, предоставление бюджетных займов по субсидированным бюджетным ставкам, невозвращение бюджетных кредитов" [4, 33].

В то же время, несмотря на значительные трудности развития, в последние годы в Азербайджане и в Украине появились симптомы экономи-

Удельный вес частного сектора в ВВП Азербайджана

Удельный вес частного сектора в ВВП, %	1994 г.	1995 г.	1996 г.	1997 г.	1998 г.	1999 г.
Всего	29,0	34,0	38,5	46,0	55,0	58,0
В промышленности					26,4	32,0

ческой стабилизации и начала экономического роста. Так, рост ВВП в Азербайджане в 1998 г. составил, согласно официальной статистике, 10 %, а в 1999 г. - 7,2 % [1, 255].

Отметим, что и Украина также намечаются тенденции экономического роста: по оценкам специалистов, от 1,4 до 4,3 % в год [4, 35]. Однако подобные темпы вряд ли можно рассматривать серьезно как существенные факторы качественных изменений основных параметров экономической жизнедеятельности и жизнеобеспечения, свидетельствующих о хорошем состоянии украинского социума.

На июль 2001 г. средняя заработная плата в Украине соответствует уровню установленной государством черты малообеспеченности - равна 311 грн (56 дол.). В то же время суммы большинства денежных выплат падают значительно ниже этого уровня. Так, пенсия пенсионеров получает пенсию меньше 100 грн, т. е. приблизительно 18 дол. Размер студенческой стипендии, как правило, не превышает 30 грн (около 5 дол.), тогда как оплата проживания в студенческом общежитии ежемесячно обходится в 40-50 грн. Эти цифры в целом свидетельствуют, что Украина является довольно бедной страной. Данный факт не рискуют оспаривать ни ученые, ни политики. При этом, однако, отметим, что оценивание масштабов и уровня бедности в Украине является довольно сложной процедурой. По данным экспертов ООН, в 1999 г. в Украине реально бедными было около 30 % населения, а нищими - приблизительно 15 % [4, 76].

Такая оценка основывается на учете принятой ООН методики, в которой делается акцент на основных проявлениях бедности: короткая продолжительность жизни человека; низкая профессиональная подготовка, отсутствие необходимой базы для нормальной жизни - чистой питьевой воды, медицинских услуг, качественного питания; изолированность от общественной жизни. Очевидно, следуя этим критериям, украинский экономист Э. Либанова в одной из своих последних работ доказывает, что бедными в Украине являются 13,6 млн чел., т. е. 27 % населения страны. При этом она отмечает, что удельный вес затрат на питание в бедных семьях Украины составляет 71,9 %, а в небедных - 66,4 % [3, 73].

Аналогичная тенденция характерна и для Азербайджана, где, по оценкам экспертов, средняя зарплата на 1 января 2000 г. составляет 45 дол., что позволяет считать Азербайджан одной из самых бедных стран СНГ [2, 376].

Анализ приведенного нами цифрового материала заставляет задуматься о причинах неэффективного функционирования приватизированных предприятий в Азербайджане и Украине. Такими наиболее значимыми причинами, на наш взгляд, являются:

- разрыв экономических связей в масштабах бывшего СССР;
- низкая эффективность производственной деятельности государственного сектора экономики;
- переход на мировые цены;
- закрытость и перенасыщенность западных рынков;
- локальные вооруженные конфликты (Армения - Азербайджан);
- спад промышленного производства;
- вынужденная неполная занятость и безработица;
- разрушение и деграция социальной инфраструктуры.

Эффективно нейтрализовать действия указанных причин, как нам представляется, реально возможно лишь посредством разработки инновационного антикризисного механизма стимулирования производственной и гражданской активности населения. По своим целевым параметрам данный стимулирующий механизм должен непосредственно способствовать росту уровня жизни и повышению стандартов жизнеобеспечения населения; созданию действенной мотивации людей к высокоинтенсивному труду; сознательному и целенаправленному восприятию политических руководством активные, инициативные модели трудового поведения; развитию предпринимательства как значимого фактора самоорганизации общественной жизни.



Интервью

1. *Азербайджан в цифрах*. - Бонн: Госкинезит, 2000. - 368 с.
2. *Либанова Е.* Издержки "переходного периода" в Азербайджане // *Азербайджан и Россия: общество и государство* / Отв. ред. и сост. Д. Е. Фурман. - М.: Восток-Сод, 2001. - С. 363-376.
3. *Либанова Е. М.* Социальная политика экономического роста // *Україна на порозі XXI століття: Матеріали науково-прагм. конф.* - К.: Видавч. НПУ КПІ, 2001. - С. 63-76.
4. *Україна.* Людський розвиток. Звіт 1999. - К.: ПРО ООН, 2000. - 96 с.

In the collection composed by the Inter-Regional Academy of Personnel Management and the Ukraine Productive Powers Research Council of the Ukrainian National Academy of Sciences, the actual problems of the crisis-proof enterprise management in present-day conditions are considered. The existent problems are analysed and the suggestions concerning the ways of solving economic crisis are based.

The collection is meant for scientists, teachers, officials and owners of the firms and all others who are interested in crisis-proof management problems.

Наукове видання

НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Випуск 1

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ:
ПРОБЛЕМИ І ШЛЯХИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ В УМОВАХ УКРАЇНИ

Збірник наукових праць

Educational edition

SCIENTIFIC WORKS OF THE INTER-REGIONAL ACADEMY OF PERSONNEL MANAGEMENT

Edition 1

CRISIS-PROOF ENTERPRISE MANAGEMENT:
PROBLEMS AND WAYS OF THEIR SOLVING IN UKRAINE'S CONDITIONS

Scientific works collection

Відповідальний редактор *І. В. Хроник*

Редактор *А. Г. Горобіньова*

Коректори *І. В. Тонаніко, А. А. Тютовник*

Комп'ютерна верстка *І. В. Попович*

Оформлення обкладинки *О. А. Лилик*

Регістраційне свідоцтво ДК № 8 від 23.02.2000

Підп. до друку 08.10.01. Формат 60×84/8. Папір офсетний. Друк ротативний трафаретний.
Ум. друк. арк. 34,8. Обл.-тис. арк. 33,6. Тираж 300 пр.

Міжрегіональна академія управління персоналом (МАУП)

Адреса редакції: 38039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

Видавцем і виготовлювач тиражу Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)