

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Збірник матеріалів
Всеукраїнської науково-практичної конференції*

Київ 2006

ББК 65.9(4УКР)290-2я43
К65

Рецензенти: *І. І. Дахно*, д-р екон. наук, проф.
Я. Ф. Радиш, д-р наук з держ. управління, проф.
Л. В. Лазоренко, канд. екон. наук, доц.

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 9 від 29.10.05)

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні:
К65 36. матер. Всеукраїнської наук.-практ. конф. — К. : МАУП, 2006. — 352 с.

ISBN 966-608-544-5

До збірника наукових праць увійшли доповіді, які були представлені на пленарних і секційних засіданнях Всеукраїнської науково-практичної конференції “Концептуальні засади розвитку менеджменту в Україні”, і статті, запропоновані для обговорення в дискусіях.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління та для всіх, хто цікавиться проблемами менеджменту і розвитку управлінської думки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)290-2я43

ISBN 966-608-544-5

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2006

Розділ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....163

Баєва О. В.

Специфіка конкурентних відносин у галузі охорони здоров'я163

Сергієнко О. М.

*Концептуальні принципи формування основних положень
стратегії соціально-економічного розвитку України168*

Ячменева В. М., Сульма А. И.

Характеристика угроз и источников их возникновения178

Ігнат'єва І. А.

Методичні основи оцінки конкурентних позицій підприємства181

Кримська Л. О.

*Стратегічний аналіз конкурентної ситуації світового ринку
трансформаторів.....187*

Добровольская О. П.

*Методические подходы к оценке внедрения системы стратегического
экологического менеджмента в производственной сфере197*

Паранд Ф.

*Товарная составляющая маркетинговой стратегии
в международном сотрудничестве203*

Маслов Ю. К.

Стратегічне фінансове планування діяльності банку211

Саннікова Н. С.

Стратегія управління депозитними операціями банку218

Розділ 3

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ225

Згалат-Лозинська Л. О.

*Мотивація праці як складова менеджменту фармацевтичного
підприємства.....225*

Тарасенко І. О., Білорус Т. В.

Теорія та практика оцінки кадрового потенціалу підприємства230

Акаємова А. В.

Взаимосвязь корпоративной политики с управлением ресурсами239

Кучер Л. Р.

*Формування мотиваційного механізму управління персоналом
на торговельному підприємстві в умовах трансформаційної економіки243*

Іваниченко В. В.

*Современный аспект стимулирования работников в управлении
деятельностью предприятия.....252*

СЕРГІЄНКО О. М.,

канд. екон. наук, доц.

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ ПОЛОЖЕНЬ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Розробка концептуальних принципів формування стратегії соціально-економічного розвитку України охоплює основні етапи цього процесу, розкриває зміст, причини й наслідки динамічних і структурних зрушень, ураховує взаємозв'язки між показниками розвитку економіки в цілому, окремих її секторів і галузей, сфер економічної діяльності.

Перший етап полягає в опрацюванні передумов траєкторії майбутнього розвитку економіки на основі аналізу соціально-економічної ситуації в країні, а також виходячи результатів реалізації економічної та соціальної політики в ретроспективному періоді. На першому етапі визначаються мета, завдання та пріоритети економічного та соціального розвитку країни відповідно на коротко-, середньо- та довгостроковий період. Аналіз основних макроекономічних показників за секторами економіки передбачає обґрунтування причинно-наслідкових зв'язків між факторами виробництва, оцінку основних показників, що описують цей процес, встановлення суттєвих закономірностей його розвитку, виявлення чинників, що впливають на процеси соціально-економічного розвитку, на основі використання кореляційно-регресійних рівнянь і залежностей.

На *другому* етапі проводиться теоретичний аналіз, досліджуються різні гіпотези розвитку економіки в цілому і окремих секторів, обґрунтовуються оцінки факторів та економічних умов, які позитивно й негативно впливають на результуючі макроекономічні показники у перспективі.

Третій етап формування стратегії передбачає вибір і формування економіко-математичної моделі на основі узагальнення отриманих результатів аналізу існуючої соціально-економічної ситуації та перед-

умов розвитку економіки в прогностичному періоді й полягає в математичному описі залежностей макропоказників і факторів, які на нього впливають.

Четвертий етап — розрахунок за отриманими економіко-математичними рівняннями і тотожностями прогностичних макропоказників.

П'ятий етап — деталізація та уточнення прогностичних розрахункових макропоказників за секторами економіки на основі врахування їх особливостей і факторів формування.

Отже, формування стратегії соціально-економічного розвитку країни має враховувати перелічені етапи, а також охоплювати та поєднувати всі пріоритетні заходи державної економічної політики України на відповідний період (коротко-, середньо- і довгостроковий).

Важливим принципом формування стратегії соціально-економічного розвитку є необхідність урахування ситуації, що склалася в економіці країни в минулому (передпрогностичному) періоді. При цьому слід враховувати траєкторії та структурні зрушення в усіх сферах діяльності на рівні економіки в цілому і в межах окремих секторів, виявляючи загальні та специфічні чинники, що призвели до цих зрушень.

Концепція прогнозування стратегії соціально-економічного розвитку економіки виходить з того, що прогноз макропоказників є інструментом реалізації економічної політики, в якому мають відображатися мета й завдання, передбачені програмними документами державного рівня, а саме Конституцією України, Програмою діяльності Кабінету Міністрів України, загальнодержавними програмами економічного та соціального розвитку України, державними науково-технічними програмами, Меморандумом економічної політики уряду України на роки, які збігаються з прогностичним періодом, а також пріоритетними напрямками цінової, фінансової, податкової, соціальної, інвестиційної, інноваційної, грошово-кредитної, валютної, зовнішньоекономічної, регіональної та інших сфер політики.

На сучасному етапі розвитку економіки України важливо обґрунтувати заходи для створення сприятливого макроекономічного середовища, стабілізації національного виробництва, поступового нарощування обсягів ВВП та його динаміки, зміни секторної структури в бік збільшення частки виробництва товарів і послуг у нефінансовому секторі, що за роки економічної кризи зазнав найбільш руйнівних втрат.

На основі врахування напрямів і заходів економічної політики слід формувати систему прогностичних припущень щодо якісних змін у макроекономічному середовищі, що дасть змогу отримати варіанти макроекономічних орієнтирів як основи варіантних прогностичних розрахунків загалом по економіці та визначити вектори й міру впливу факторів, що формують структуру економіки. Методологічно це означає необхідність розв'язання двох завдань: формування системи взаємоузгоджених припущень і формалізація припущень у конкретні параметри та заходи уряду.

Загальні припущення щодо стратегії розвитку економіки на майбутній період розробляються на основі врахування зовнішніх і внутрішніх передумов.

Зовнішні передумови мають ураховувати тенденції розвитку світової економіки, особливо в країнах, з якими найбільш тісно інтегрована економіка України. При цьому формується припущення щодо прогностичних тенденцій розвитку експортоорієнтованих та імпортозамінних галузей економіки, які виробляють товари та надають послуги, а також щодо впливу цін імпорту. При формуванні зовнішніх умов необхідно враховувати вплив на ділову активність в Україні: змін вартості імпорту паливно-енергетичних ресурсів та їх зв'язку із зміною обмінного курсу гривні; змін попиту на основні українські експортні товари на світових ринках. Однією з основних зовнішніх передумов є визначення можливостей і напрямів розвитку іноземного інвестування економіки України. Це тісно пов'язується з формуванням сприятливого ринкового середовища в Україні, із визначенням його привабливості для інвесторів, включаючи умови політичної стабільності та законодавчого забезпечення. Концептуальним принципом розробки передумов економічного зростання є врахування необхідності залучення власних заощаджень, їх конвертації в інвестиційні ресурси та суттєвого притоку іноземних інвестицій.

Внутрішні передумови економічного зростання в Україні слід пов'язувати з передбачуваними на прогностичний період напрямками і заходами економічної політики, відображеними у Програмі дій уряду та в інших державних економічних і соціальних програмах. До основних припущень, орієнтованих на економічне зростання, необхідно віднести стимулювання національного виробництва за рахунок формування сприятливого ринкового середовища, структурну перебудову економіки, зміцнення фінансового стану підприємств, розширення платоспроможного попиту домашніх господарств, здійснення

інституційних перетворень, посилення організаційних форм державного регулювання економіки. Формування сприятливого ринкового середовища можна забезпечити за рахунок: підтримки інфляції на рівні, що не заважає діловій активності; державного регулювання цін на соціально значущі товари та послуги; стимулювання залучення іноземних інвестицій і приватних заощаджень, що мають трансформуватись у виробничі інвестиції; зміцнення системи банківського нагляду та регулювання; регулювання грошової маси відповідно до динаміки ВВП; регулювання обмінного валютного курсу та валютних резервів; створення дієвого фондового ринку тощо.

Припущення щодо підтримки інфляції на прийнятному для підприємницької діяльності рівні у прогностичному періоді виходить із можливості впливу на інфляційні процеси ряду факторів. За умов відносної стабілізації національної валюти темпи оптових цін у промисловості практично збігаються з темпами інфляції, і навпаки — за умов нестабільності курсу національної валюти оптові ціни випереджають у своїй динаміці інфляцію.

На динаміку інфляції суттєво впливатимуть також зміни в балансі попиту та пропозиції на внутрішньому ринку за рахунок змін у грошових доходах населення, насиченості ринку товарами та послугами, динаміці співвідношення імпорту та експорту.

За умов відкритості економіки на формування цін впливатимуть ціни світового ринку, передусім на ринках продукції, попит на яку задовольняється в основному за рахунок імпорту. Ураховуючи енергетичну залежність економіки України, ціни на енергоносії і надалі впливатимуть на формування цінової ситуації на внутрішньому ринку.

На ринках природних монополій більшість тарифів є регульованими, що дає змогу стримувати невиправдане зростання цін. На нашу думку, вдосконаленню ціноутворення сприятиме зменшення обсягів державного дотування та скорочення непродуктивних витрат, повна інвентаризація регульованих цін і розробка нових методичних засад регулювання цін і тарифів у окремих природних монополій.

Підвищення цін підприємствами—монополістами нефінансового сектора, де ще досить високий ступінь монополізації (металургія, машинобудування, хімія та нафтохімія, окремі види транспорту і зв'язку), можливе за рахунок збільшення вартості імпортних складових, насамперед енергоносіїв, які становлять значну частину собівартості, а також завдяки змінам у податковій політиці. Підвищення цін

з інших причин економічного характеру ми вважаємо малоімовірним, оскільки ціни на більшість видів продукції базових галузей і галузей послуг, що враховуються у складі нефінансового сектора, досягли рівня світових.

При визначенні впливу на інфляцію індексації основних виробничих фондів необхідно врахувати, що цей фактор не здійснює прямого впливу на зростання цін. Збільшення амортизаційних відрахувань під впливом індексації основних виробничих фондів лише скорочує прибуток, що відповідно впливає на скорочення надходжень до бюджету податку з прибутку.

При слабкості такого фактора ринкового впливу на формування цін внутрішнього ринку, як конкуренція, лібералізація цін може призвести до загального зростання цін з відповідними змінами в структурі ціни. Одним із інфляційних факторів є збільшення витратомісткості економіки України не тільки внаслідок зростання умовно-постійних витрат у разі скорочення виробництва, а й у зв'язку з перекладанням витрат тіньової економіки на легальні обсяги виробництва. Припущення щодо пом'якшення впливу цього фактора включають заходи, спрямовані на детінізацію основних джерел тіньового капіталу економіки під впливом формування механізмів контролю за перерозподілом державної власності у ході приватизації, поверненням виручки за експортні поставки, спекулятивними фінансовими операціями, несплатою податків і соціальних внесків, а також за використанням тіньових доходів за допомогою системи обов'язкового декларування доходів, упровадженням податку на нерухомість тощо.

Необхідність підвищення привабливості економічного середовища торкається всіх секторів економіки і складається з багатьох компонентів: зміцнення гривні та встановлення її оптимального курсу відносно вільноконвертованої валюти як для експортерів, так і для імпортерів; формування процентних ставок за кредитами та депозитами, вигідних як для вкладників, так і для інвесторів; відносне скорочення витрат фінансового сектора на проміжне споживання та ризиків вкладників, що пов'язано з посиленням рівня захисту вкладів населення в комерційних банках. Звідси впливає ряд взаємопов'язаних припущень щодо створення комплексних умов для трансформації вільних коштів населення в кредитні ресурси, а далі — в інвестиції.

При формуванні припущень щодо пожвавлення інвестиційних процесів в економіці країни слід виходити з висновків щодо ефек-

тивності реалізації грошово-кредитної політики НБУ та програми оздоровлення банківської системи. Залучення прямих іноземних інвестицій у конкретні проекти неможливе без забезпечення політичної стабільності у країні, законодавчого забезпечення інвестиційного процесу, обґрунтування національних пріоритетів для інвестування, створення сприятливих умов для інвесторів шляхом удосконалення фінансово-кредитної системи.

Припущення щодо змін у валютній та курсовій політиці передбачають перехід від політики валютного коридору до політики контрольованої девальвації, тобто до курсу “повзучої прив’язки” національної валюти, за якої НБУ має проводити інтервенції лише для пом’якшення різних коливань курсу валют відносно гривні. При цьому коридорні межі коливань можуть існувати і можуть бути відсутні.

Заходи фінансової політики мають узгоджуватися і підтримуватися заходами монетарної політики, спрямованими на стабілізацію українського економічного середовища. При цьому першочерговими завданнями є збалансування державних фінансів, ліквідація бюджетного дефіциту. Серед напрямів реформування бюджетної системи такі: обмеження малоефективних і довгострокових видатків державного бюджету; запровадження системи бюджетного кредитування для перспективних напрямів розвитку економіки; скорочення соціальних пільг за рахунок реформування системи пенсійного забезпечення і соціального страхування населення; посилення бюджетної дисципліни на основі повної заборони прямих взаємозаліків без надходження готівкових коштів до бюджету.

Реформування економіки та заходи державної політики щодо створення сприятливого макросередовища в прогностичному періоді позитивно позначатимуться на зростанні дохідної частини бюджету, яке базується на підвищенні ділової активності всіх секторів економіки.

Як свідчить аналіз шляхів реалізації державної макроекономічної політики, в останньому десятиріччі заходи монетарного регулювання переважали над стратегією податково-бюджетної політики та відродження національного виробництва, що позначилось на тривалості та глибині економічної кризи в Україні. Тому в процесі опрацювання припущень щодо розвитку економіки у прогностичному періоді необхідно, на наш погляд, віддавати перевагу структурній перебудові економіки, зміцненню фінансового стану суб’єктів господарювання й прискоренню інституційних перетворень.

Необхідно зазначити, що, змінюючи відтворювальні структурні пропорції, держава створює сприятливі умови для забезпечення ефективного функціонування економіки в цілому та її складових через здійснення структурної перебудови економіки, яка є безперервним процесом. Визначені програмою структурної перебудови стратегічні цілі й поточні пріоритети мають ураховуватися при формуванні загальної стратегії розвитку економіки України.

Основним об'єктом структурних перетворень є нефінансовий сектор економіки, пропорції якого відіграють вирішальну роль в активізації відтворювальних процесів, визначають ринкову спрямованість, ефективність і конкурентоспроможність економіки. При цьому на середньостроковий прогнозний період більш реальним є використання власного ресурсного потенціалу, здійснення заходів з технологічного оновлення, енергозбереження і підвищення ефективності діючих підприємств.

Поряд з цим структурна перебудова економіки має поєднуватися із заходами щодо посилення інституційних перетворень, що дасть змогу збільшити кількість ефективних суб'єктів господарювання та підвищити конкурентоспроможність національного виробництва.

При цьому слід зосередити увагу на головних напрямках структурних змін, які сприяли б кардинальному поліпшенню економічної ситуації в країні. Виходячи з цього до основних пріоритетів структурної перебудови як одного із загальноекономічних чинників, що впливатимуть на формування ВВП і сектора нефінансових корпорацій у прогнозованому періоді, слід зарахувати: підвищення конкурентоспроможності виробництва; удосконалення галузевої та регіональної структури економіки, посилення її соціальної орієнтації; реалізацію енергозберігаючої моделі розвитку економіки; реструктуризацію підприємств; технологічне оновлення виробництва.

Підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва для України має особливе значення, бо це сприяє прискоренню ринкової трансформації економіки, розвитку внутрішнього ринку, входженню до регіональних і світових товарних ринків і створенню фінансових ресурсів, необхідних для модернізації та структурної перебудови виробництва.

Світовий досвід доводить, що жодна з країн, навіть найрозвиненіша, не ставить за мету досягнення ефективної конкуренції за всім асортиментом продукції, яку вона може виробляти. Пріоритет надається лише тим секторам і галузям економіки, які мають спри-

ятливі умови для отримання конкурентних переваг на світовому ринку.

Отже, необхідно визначити національні пріоритети, які можуть суттєво вплинути на зростання конкурентоспроможності виробництва в межах галузей, окремих підприємств чи видів продукції і враховувати їх у передумовах розвитку економіки та її галузей і секторів.

Одним із найважливіших національних пріоритетів структурної трансформації економіки є перехід до енергозберігаючої моделі розвитку. Основними напрямками формування такої моделі мають бути диверсифікація зовнішніх джерел енергопостачання, розвиток та оптимізація структури власного паливно-енергетичного комплексу та впровадження енергозберігаючих технологій. Актуальною проблемою структурної перебудови на сучасному етапі розвитку є спрямування науково-технічного потенціалу на перехід від традиційних технологій до принципово нових технологічних процесів і комплексних технологічних систем, що дасть змогу змінити технологічний устрій економіки.

Важливим напрямом зміцнення фінансового становища секторів економіки є реалізація положень податкової реформи, спрямованої на зниження податкового тиску на товаровиробників та розширення податкової бази за рахунок спрощення системи оподаткування, розширення стимулюючих її можливостей, скорочення пільг і введення якісно нових видів податків.

Доцільно також обмежити використання непрямих податків, зокрема податку на додану вартість за рахунок зменшення ставки податку до 15–16 % або повної відмови від справляння ПДВ із заміною його податком з продажу товарів на рівні роздрібної торгівлі; скоротити кількість податків через включення їх до складу комплексного єдиного податку.

Розширення стимулюючих можливостей системи оподаткування, на нашу думку, може здійснюватись шляхом:

- введення диференційованих ставок сплати податку на прибуток з метою вирівнювання рівня дохідності різних галузей економіки та заохочення реінвестування прибутку на основі встановлення мінімальної ставки для виробничих галузей на рівні 15–20 % і підвищених ставок для надприбуткових або малопродуктивних сфер діяльності, таких як ігровий бізнес, посередницька діяльність тощо;

- звільнення від оподаткування або оподаткування за мінімальними ставками прибутку, спрямованого на розширення виробничої та інноваційної діяльності;
- звільнення від оподаткування або оподаткування за мінімальними ставками інвестицій, спрямованих у пріоритетні та малодохідні галузі економіки (високотехнологічне виробництво, сільське господарство);
- запровадження пільгових знижених ставок оподаткування приросту базових показників (доданої вартості, прибутку) за результатами виробничої діяльності підприємств.

Виходячи з необхідності вдосконалення амортизаційної політики висувається припущення щодо покращання фінансового стану підприємств та створення умов для самофінансування їх розвитку.

Розширення платоспроможного попиту домашніх господарств як одна з передумов розвитку економіки протягом середньострокового прогнозу здійснюватиметься через поетапне реформування форм оплати праці, забезпечення захисту доходів домашніх господарств від інфляційного знецінення, погашення та індексації заборгованості із заробітної плати та соціальних виплат відповідно до зростання індексу споживчих цін, реформування системи пенсійного забезпечення та соціального страхування, забезпечення адресного соціального захисту, послідовне розв'язання проблеми “заморожених” заощаджень населення та створення привабливих умов для зростання заощаджень.

Концептуальні принципи прогнозування ВВП і ВДВ секторів економіки ґрунтуються на врахуванні впливу економічної політики загальних та специфічних факторів і можуть бути сформовані в широкому аспекті всіх головних характеристик відродження та стимулювання виробництва або у вузькому аспекті головних проблем, які потребують розв'язання в прогностичному середньостроковому періоді. Світова практика прогностичних розробок свідчить про те, що більш раціональним є формування прогностичних припущень за ступенем розв'язання головних проблем у внутрішній економіці з урахуванням змін у зовнішньому світі. В економіках, які стабільно розвиваються, формується вузький спектр невідкладних проблем, що знаходять відображення в припущеннях до прогнозу.

Отже, побудова припущень щодо формування стратегії соціально-економічного розвитку України має, на наш погляд, ґрунтуватися на прогнозах макроекономічних показників і враховувати такі головні напрями економічної політики:

- можливості розширення зовнішнього та внутрішнього попиту на вітчизняну продукцію за рахунок підвищення її конкурентоспроможності та інтеграції у світову економіку;
- удосконалення податкової та бюджетної системи;
- удосконалення системи грошово-кредитних відносин;
- активізація та підвищення ефективності державної інноваційної та науково-технічної політики;
- створення привабливого інвестиційного клімату;
- розвитку виробничої, ринкової та соціальної інфраструктури;
- скорочення обсягів державного споживання, бюджетних дотацій та субсидій, введення системи банкрутств;
- продовження інституціональних перетворень з метою прискорення та створення повноцінних підприємницьких структур і виробництв (середній та малий бізнес), регулювання монополій, підтримка конкуренції.