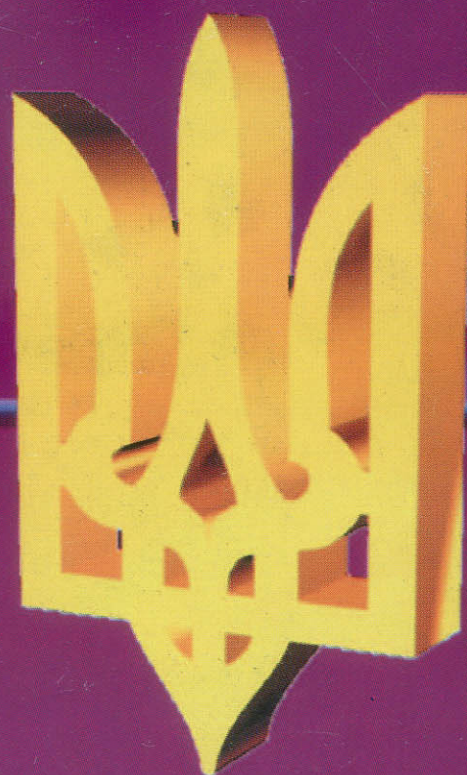




Концептуальні засади формування менеджменту в Україні



МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



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 Зб. 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

Зміст

ПЕРЕДМОВА	7
<i>Розділ 1</i>	
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ	10
Баєва О. В.	
<i>Концептуальні засади підготовки фахівців з медичного та фармацевтичного менеджменту</i>	<i>10</i>
Колесніков Г. О.	
<i>Стан і напрями вдосконалення менеджменту та його організаційної культури в Україні</i>	<i>17</i>
Гаврись Я., Сулковський Л.	
<i>Етичні дилеми підготовки менеджерів</i>	<i>25</i>
Фещенко О. Л.	
<i>Концептуальні принципи регулювання та ефективного управління структурою промисловості</i>	<i>31</i>
Лопатенко Л. О.	
<i>Концептуальні засади розвитку операційного менеджменту в Україні</i>	<i>41</i>
Алькема В. Г.	
<i>Розвиток операційних систем трубопресового виробництва</i>	<i>49</i>
Кучер В. А.	
<i>Определение эффекта при реализации управленческого решения об объединении нескольких промышленных предприятий</i>	<i>54</i>
Мринська Т. С.	
<i>Пріоритетні напрями розвитку управління інноваційною діяльністю в сільському господарстві</i>	<i>61</i>
Гамаюнов В. Г.	
<i>Дидактический менеджмент в государственных механизмах управления образованием</i>	<i>70</i>
Маляревський Ю. Д., Глєбова Н. В.	
<i>Прийняття рішень з інвестування у поточну діяльність підприємства за допомогою використання методів кількісного аналізу</i>	<i>74</i>
Верхоглядова Н. І.	
<i>Конкурентоспроможність освіти в забезпеченні національних інтересів і сприяння добробуту суспільства</i>	<i>82</i>

Новальська Н. І., Савченкова О. М. Значення системи організації робіт у забезпеченні якості лабораторних досліджень	85
Ветрова Н. М. Подходы к совершенствованию механизма компенсации экологического ущерба	94
Виноградова О. В. Організаційно-економічне забезпечення господарського реінжинірингу торговельних підприємств	97
Корінчевська І. А. Аналіз упровадження профілактичних програм для вагітних жінок в Україні	100
Дейниченко А. Ю. Современные финансовые инструменты привлечения средств на международных рынках капитала	108
Соколова Ю. А. Последствия приватизации украинской экономики.....	116
Чудакова С. В., Раковская М. П. Особенности преподавания курса “Социально-политический менеджмент”	125
Лаврінченко О. В., Бончук Т. В. Державне та ринкове регулювання економічної моделі вищої освіти	131
Корінчевська І. А. Організація профілактичної роботи з вагітними в Голосіївському районі міста Києва	134
Рыбакова Т. А. Развитие управленческого консультирования в сфере внешнеэкономической деятельности	137
Запасна Л. С. Удосконалення методики техніко-економічного обґрунтування зовнішньоекономічних операцій з давальницькою сировиною	140
Кобзева К. В. Організація франчайзингу в Україні	146
Ковальчук О. В. Державне регулювання інвестиційної політики	151
Гусакова Н. Ю. Особливості управління інноваційною діяльністю малих підприємств	156

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., Сулыма 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

Згала-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

Зволь І. А.	
<i>Нормування праці та його роль у сучасному менеджменті</i>	259
Хлопак Є. В.	
<i>Матеріальне стимулювання праці як фактор впливу на продуктивність працівників закладів ресторанного господарства.....</i>	262
Гунченко М. В.	
<i>Роль і значення мотиваційно-цільового резонансу в мотиваційному механізмі праці</i>	268
Іваннікова Н. А.	
<i>Підвищення якості людського капіталу підприємства</i>	271
Цветкова И. И.	
<i>Факторы, влияющие на конкурентоспособность персонала в санаторно-курортном комплексе</i>	274
 Розділ 4	
УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ТА МАРКЕТИНГОМ.....	280
Гурч Л. М.	
<i>Логістична та маркетингова орієнтація ринку освіти в Україні в контексті Болонського процесу</i>	280
Смирнов І. Г.	
<i>Логістична функція управління митною діяльністю в Україні</i>	298
Гаврись Ян, Крикавський Є. В., Мартиненко С. М.	
<i>Перевага у вартості продукту для клієнта</i>	307
Фокіна Н. П., Євсєєва Г. В.	
<i>Комерційна логістика як метод зменшення та ліквідації ризиків незатребуваної продукції</i>	312
Зинченко Н. В., Зинченко А. М., Самкова Э. Р.	
<i>Логістика сборочного производства</i>	321
Фень М. И.	
<i>Совершенствование управления издержками производства на промышленном предприятии</i>	327
Акаємова А. В.	
<i>Взаимосвязь политической рекламы и политического маркетинга</i>	330
Белей О. І.	
<i>Застосування методології розробки карти процесу в управлінні комерційним підприємством</i>	334
Журило В. В.	
<i>Поведінка споживачів на ринку продуктів високих технологій України</i>	340
Сидоренко Е. В.	
<i>Логистический процесс на складе</i>	349

ПЕРЕДМОВА

Необхідність проведення наукових дискусій з проблем формування вітчизняного менеджменту зумовили події останнього року в політиці та економіці. Міжрегіональною академією управління персоналом 20-22 вересня 2005 року в Судаку було проведено Всеукраїнську республіканську конференцію “Концептуальні засади розвитку менеджменту в Україні”.

Не викликає сумніву той факт, що значна частка проблем в управлінні організаціями, які постають перед менеджерами в реальних умовах сучасного українського бізнесу, мають загальний характер. Для їх розв’язання керівники можуть застосовувати універсальні методи та технології менеджменту, розроблені теоретиками та практиками управління різних країн і шкіл менеджменту. Проте менеджмент, підпорядкований загальносвітовим закономірностям, має й національні особливості, що зумовлює необхідність формування власної моделі менеджменту. Така модель може враховувати тенденції розвитку світового менеджменту, однак в її основу мають бути покладені особливості становлення менеджменту в Україні. Основними чинниками, що впливають на розвиток вітчизняного менеджменту, є, з одного боку, його історичні витoki, зумовлені системою управління радянською економікою, з іншого — національні соціально-психологічні та соціокультурні особливості.

Наукові дискусії, які відбувалися на пленарних, секційних засіданнях, обговорення в кулуарах Всеукраїнської республіканської конференції “Концептуальні засади розвитку менеджменту в Україні”, дали змогу зробити висновок, що переважна кількість вітчизняних науковців наголошують на кризі сучасного менеджменту в Україні. Основними причинами кризового стану вітчизняного менеджменту є передусім макроекономічні чинники: багатоукладність економіки; деформована структура виробництва; недостатня права забезпеченість підприємництва і менеджменту; інфляційні процеси. Негативний вплив на розвиток менеджменту в Україні також справляє втручання держави в господарську діяльність організацій. Останнім часом дія цього чинника значно посилюється політичною нестабільністю.

Однією з основних проблем вітчизняного менеджменту залишається проблема підготовки управлінських кадрів. В організаціях України управління здійснюють менеджери з різною базовою освітою, рівнем і досвідом роботи. Обмеження використання сучасних інноваційних технологій менеджменту, можливо, пов'язане як з недостатнім досвідом управління, браком менеджерського досвіду, так і з великим досвідом роботи за адміністративно-командним стилем управління в часи СРСР. Якісно відмінні базова освіта й практичний досвід у менеджерів різних організацій або управлінських кадрів однієї організації на різних ієрархічних рівнях управління призводять до того, що стиль і методи управління, які успішно використовують в одних організаціях, часто не “спрацьовують” в інших. Така ситуація висуває на перший план необхідність удосконалення системи менеджмент-освіти: базової освіти за освітньо-кваліфікаційними рівнями “бакалавр” і “магістр”; формування якісної системи післядипломної підготовки управлінських кадрів.

Іншою проблемою сучасного українського менеджменту є відсутність довгострокового планування у переважній більшості компаній. Як правило, такі організації не мають чіткого механізму формування місії та цілей, аналізу зовнішнього середовища, вибору стратегії бізнесу, системи контролю та оцінки стратегії. Саме тому окрему секцію Всеукраїнської конференції “Концептуальні засади розвитку менеджменту в Україні” було присвячено проблемам розвитку стратегічного менеджменту.

Основним критерієм успішного менеджменту є якісне управління персоналом організації. Основними характеристиками управління персоналом за часи радянської влади вважають: жорстку ієрархічну систему, яка продукувала патерналізм; повну відсутність матеріальної мотивації праці; використання адміністративного стилю керівництва. Саме тому обговорення загальних принципів формування вітчизняного кадрового менеджменту було однією з проблем, які обговорювалися на Всеукраїнській науково-практичній конференції “Концептуальні засади розвитку менеджменту в Україні”.

Аналіз формування вітчизняного менеджменту в середньому та малому бізнесі свідчить, що не всі компанії можуть здійснювати стратегічне ринкове управління, проте більшість із них володіють достатніми ресурсами для всебічного вивчення ринку і впливу на нього. Навіть невелика компанія, що обрала правильну стратегію маркетингу, має достатній потенціал для зростання. Оскільки управ-

ління маркетингом є одним із найважливіших напрямів удосконалення управління виробництвом і збутом продукції, окрему секцію Всеукраїнської науково-практичної конференції “Концептуальні засади розвитку менеджменту в Україні” присвячено проблемам управління маркетингом і логістикою.

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, що були надані для обговорення під час дискусій. Збірник може бути корисний для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління та всіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

*О. В. Баєва,
завідувач кафедри менеджменту МАУП*

Розділ 1
**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ
МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ**

УДК 61 (477) +(100)

БАЄВА О. В.,

д-р біолог. наук, проф.

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ
ФАХІВЦІВ З МЕДИЧНОГО ТА
ФАРМАЦЕВТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Основною проблемою підприємницької діяльності в медицині та фармації є відсутність загальнодержавного досвіду підготовки менеджерів для галузі охорони здоров'я. Функції таких менеджерів не можуть виконувати фахівці, які закінчили медичні навчальні заклади, або менеджери та економісти, не обізнані зі специфікою галузі охорони здоров'я. Медичний та фармацевтичний бізнес висувають низку вимог до таких фахівців: вони повинні вміти планувати потреби медичної установи в матеріальних, фінансових, трудових ресурсах, а також бути обізнаними в бізнес-плануванні, упровадженні інноваційної політики, забезпеченні її рентабельності та конкурентоспроможності. У статті йдеться про досвід МАУП у сфері підготовки фахівців з медичного та фармацевтичного менеджменту.

Особливістю галузі охорони здоров'я є те, що організація роботи й управління лікувально-профілактичними закладами потребують керівників двох якісних рівнів: керівників лікувально-профілактичною роботою закладу; керівників, які забезпечують організацію планово-економічної та фінансової роботи закладу.

Міжнародний досвід країн з розвиненою системою охорони здоров'я свідчить про доцільність керівництва багатoproфільними

медичними установами спеціалістами, які здобули фах Health Service Management або Health Care Management.

Спеціаліст з медичного менеджменту може обіймати відповідні первинні посади, а також посади заступників відділів згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності ДК 009-96, з відповідними наказами Міністерства охорони здоров'я та штатними розкладами лікувально-діагностичних і профілактичних закладів державної і недержавної форм власності, організацій санітарно-епідеміологічної служби, служб постачання медичних закладів, аптечних організацій і баз, магазинів “Оптика”, “Медтехніка”, “Хімреактив”, будинків санітарної просвіти та центрів здоров'я, суспільних об'єднань і установ Червоного Хреста, установ управління в системі охорони здоров'я, приватних лікувально-профілактичних закладів тощо.

Крім того, перший досвід роботи в галузі добровільного медичного страхування засвідчив великий попит у якісно нових для нашої країни фахівцях — страхових менеджерів.

З розвитком вітчизняної фармацевтичної промисловості та відкриттям на території України низки зарубіжних представництв фармацевтичних фірм і фірм з продажу медичного обладнання та інструментарію виникла потреба в маркетологах і менеджерах з продажу, ознайомих зі специфікою галузі охорони здоров'я.

Варіативні компоненти освітньо-кваліфікаційних характеристик для підготовки фахівців з медичного та фармацевтичного менеджменту формувались виходячи із вищезазначених потреб на ринку праці.

В Україні освітньо-кваліфікаційна характеристика випускника вищого навчального закладу є державним нормативним документом, в якому узагальнюється зміст освіти: ставиться мета освітньої та професійної підготовки; визначається місце бакалавра, спеціаліста або магістра з менеджменту в структурі системи охорони здоров'я; окреслюються вимоги до його компетенції [1; 2].

Відповідно до посад, які може обіймати випускник вищого навчального закладу, для фахівця з медичного та фармацевтичного менеджменту розроблено виробничі функції, типові завдання діяльності та вміння, потрібні для їх розв'язання. Особлива увага приділяється розробці перспективних та оперативних планів діяльності установи на ринку медичних послуг; організації технологічного процесу медичного обслуговування населення; створенню та управлінню матеріально-технічною базою медичних закладів; організації

діяльності з охорони праці; розробці стратегії та управління рекламною діяльністю медичного закладу; аналізу бухгалтерської та статистичної звітності підрозділів медичного закладу; аналізу та оцінці ефективності діяльності медичного закладу та його підрозділів в умовах конкуренції та інші завдання діяльності [3].

Навчальні плани та освітньо-професійні програми підготовки бакалаврів, спеціалістів і магістрів, які працюватимуть у галузях організації охорони здоров'я, медичного або фармацевтичного бізнесу, мають бути складені відповідно до освітньо-кваліфікаційних характеристик фахівців з урахуванням міжнародного досвіду підготовки фахівців відповідного напрямку.

Специфіка підготовки фахівців з медичного та фармацевтичного менеджменту в Міжрегіональній академії управління персоналом полягає у формуванні академічних груп з числа абітурієнтів, які мають диплом молодшого спеціаліста з напрямку “Медицина” і бажають продовжити навчання за спеціальністю “Менеджмент організацій”.

Отже, до початку занять у Міжрегіональній академії управління персоналом студенти здобули певний комплекс теоретичних знань і практичних навичок для роботи в галузі охорони здоров'я, а саме:

- ознайомилися з основними нозологічними одиницями хвороб, їх етіологією, патогенезом, клінікою, методами лікування та профілактики;
- оволоділи принципами надання медичної допомоги в амбулаторних і стаціонарних умовах у різних галузях медицини: терапія, хірургія, педіатрія, акушерство та гінекологія, неврологія, медицина катастроф тощо;
- уміють організувати належний догляд за хворими, лікувальне харчування, застосувати методи лікувальної фізкультури, фізіотерапевтичне лікування та масаж;
- знають основні групи лікарських засобів, принципи медикаментозного забезпечення лікувально-профілактичних установ, вітчизняний та міжнародний ринок лікарських препаратів.

В Україні навчальні плани у вищих навчальних закладах складаються з двох частин: нормативної та вибіркової. Перша частина навчального плану, нормативна, повинна в повному обсязі включати Державний стандарт підготовки фахівців за спеціальністю “Менеджмент організацій”. Структурно-логічна схема підготовки фахівців з медичного та фармацевтичного менеджменту передбачає навчання за основними блоками: гуманітарний; фундаментальний; економіка,

фінанси та бухгалтерський облік; право; загального менеджменту і маркетингу; управління та економіка лікувально-профілактичними закладами; управління та економіка галузі фармації.

Блок навчальних дисциплін з фундаментальної підготовки є базовим для отримання спеціальних знань під час навчання у вищому навчальному закладі та після його закінчення. У першу чергу цей блок передбачає наскрізну щосеместрову комп'ютерну підготовку за такими напрямками: інформатика та комп'ютерна техніка; комп'ютерні мережі та телекомунікації; інформаційні технології в менеджменті; інформаційні технології в медицині; комп'ютерне забезпечення діловодства; інформаційні технології у фармації.

Крім того, практичні заняття з циклів загального менеджменту та управління в галузі охорони здоров'я передбачають застосування прикладних комп'ютерних програм.

Державна атестація спеціалістів за професійним спрямуванням “Менеджмент організацій” передбачає захист дипломної роботи, обов'язковою вимогою при написанні якої є використання прикладних комп'ютерних програм.

Підготовка фахівців з блоку навчальних дисциплін з економіки і бухобліку передбачає теоретичне й практичне опанування комплексом навчальних дисциплін, що контролюється не лише за допомогою поточного та підсумкового контролю знань, а й при виконанні розрахункових робіт.

Структурно-логічна схема економічної підготовки фахівців така: основи економічних теорій — макроекономіка — мікроекономіка — економіка підприємства — фінанси — фінанси установи — міжнародні економічні відносини — економіка і фінанси медичного закладу [1].

Підготовка фахівців з бухгалтерського обліку передбачає послідовне та узгоджене вивчення таких навчальних дисциплін: гроші і кредит; бухгалтерський облік; аудит.

Отже, через засвоєння теоретичних і практичних знань з економіки та бухгалтерського обліку в майбутнього фахівця формуються вміння та навички:

- розробки та економічного обґрунтування заходів упровадження нових форм і методів медичної допомоги та сервісу;
- розрахунку потреби в обігових коштах, матеріалах та обладнанні з використанням нормативно-технічної документації;
- розрахунку фінансових витрат для оптимального забезпечення матеріально-технічної бази закладу охорони здоров'я,

розробки заходів оптимізації використання матеріально-технічних ресурсів, обґрунтування обсягів матеріально-технічного забезпечення медичного закладу;

- розрахунку цін на медичні послуги та контролю їх встановлення;
- здійснення оперативного контролю за витратами закладу охорони здоров'я;
- розрахунку витрат і забезпечення дотримання нормативів робочого часу згідно з трудовим законодавством України, аналізу використання робочого часу працівниками;
- формування міжгалузевих і міжнародних зв'язків на основі економічного суверенітету.

Одним із основних блоків навчальних дисциплін при підготовці бакалавра, спеціаліста та магістра є “Загальний менеджмент”, що базується на теоретичних знаннях і практичних навичках, отриманих студентом під час вивчення навчальних дисциплін фундаментального та економічного блоків.

Цей комплекс охоплює такі змістовні модулі: основи менеджменту; управління персоналом; інвестиційний менеджмент; операційний менеджмент; управління проектом; фінансовий менеджмент; стратегічний менеджмент; інноваційний менеджмент, організаційна культура та ситуаційний менеджмент [1; 2]. Звичайно, у підготовці майбутніх менеджерів співвідношення між лекціями, практичними заняттями, тренінгами, практичною підготовкою має переважати друга (практична) частина [4].

Засвоєння комплексу навчальних дисциплін з менеджменту дає змогу майбутньому менеджеру готуватися до основних напрямів своєї діяльності: інформаційно-аналітичної; організаційно-управлінської та адміністративно-господарської.

Спеціальну підготовку майбутні фахівці здобувають у процесі вивчення навчального блоку “Управління та економіка охорони здоров'я”. За освітньо-професійними програмами підготовки майбутні фахівці повинні оволодіти знаннями та практичними навичками з таких змістовних модулів для навчання за освітньо-кваліфікаційним рівнем “Бакалавр”: основи менеджменту охорони здоров'я; організаційно-правові засади менеджменту охорони здоров'я; медична техніка; страхова медицина; підприємництво в охороні здоров'я; облік і звітність в охороні здоров'я; соціальна медицина (або управління громадським здоров'ям, за вибором студента); інформаційне

забезпечення діяльності в охороні здоров'я (або медична статистика, за вибором студента).

Майбутні спеціалісти та магістри з медичного та фармацевтичного менеджменту повинні оволодіти теоретичними знаннями та практичними навичками і вміннями з таких змістовних модулів: медичний та фармацевтичний менеджмент; аналіз діяльності медичних закладів; маркетинг у медицині та фармації; санітарно-гігієнічне забезпечення роботи закладів охорони здоров'я; державна політика в галузі охорони здоров'я (або методи прийняття управлінських рішень, за вибором студента).

Опанувавши теоретичними знаннями та отримавши певні практичні навички і вміння, фахівець з медичного та фармацевтичного менеджменту вмітиме:

- вирішувати питання оперативного та стратегічного планування, фінансування, матеріально-технічного постачання лікувально-профілактичного закладу;
- забезпечувати облік і звітність лікувально-профілактичного закладу;
- організовувати і контролювати технологічний процес медичного обслуговування населення;
- організовувати маркетингові дослідження та забезпечувати ефективну рекламу організацій у галузі охорони здоров'я;
- вирішувати кадрові питання в закладах галузі охорони здоров'я;
- уміти складати бізнес-план проекту в галузі охорони здоров'я;
- проводити та контролювати розрахунки за надану медичну послугу;
- визначати вплив зовнішніх чинників на результати діяльності лікувально-профілактичного закладу;
- вибирати та впроваджувати варіанти співпраці із суб'єктами зовнішнього середовища, використовуючи нормативно-правові інструменти та враховуючи умови діяльності медичного або фармацевтичного закладу.

Звичайно, що перший досвід, набутий Міжрегіональною академією управління персоналом у сфері підготовки фахівців з медичного та фармацевтичного менеджменту, потребує подальшого вдосконалення. Навчально-методичний комплекс спеціальності взагалі та навчально-методичний комплекс кожної навчальної дисципліни зокре-

ма має змінюватися одночасно зі змінами на ринку медичних послуг і з формуванням нової нормативно-правової бази охорони здоров'я України.

Література

1. *ГСВО*. Освітньо-кваліфікаційна характеристика та освітньо-професійна програма підготовки бакалавра напряму підготовки 0502 “Менеджмент”. — К.: Мін-во освіти і науки України, 2001. — 59 с.
2. *ГСВО*. Освітньо-кваліфікаційна характеристика та освітньо-професійна програма підготовки спеціаліста за спеціальністю 7.050201 “Менеджмент організацій”. — К.: Мін-во освіти і науки України, 2001. — 39 с.
3. *Баєва О. В.* Формування напряму та стратегії підготовки менеджерів для галузі охорони здоров'я // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. — 2003. — № 1. — С. 233–236.
4. *Ушакова Н. М.* Як подолають перешкоди вітчизняні ВНЗ, що готують ділову еліту // Сінергія. — 2003. — № 3 (7). — С. 11–15.

КОЛЕСНИКОВ Г. О.,

канд. техн. наук, доц., акад. Української академії наук,

зав. кафедри менеджменту

(Волинський інститут економіки та менеджменту, м. Луцьк)

СТАН І НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ

Нині Україна є ледь не найбільш відсталою країною в Європі, маючи найнижчий показник валового внутрішнього продукту на одну людину, а продуктивність праці в переважній більшості виробництв у 10 і більше разів нижча, ніж у розвинених країнах. Наші виробничі потужності й виробничі відносини — це рівень розвинених країн 50–60-х років ХХ століття, і усунути розрив, що утворився, можливо щорічним зростанням валового внутрішнього продукту на 10–15 % [225, с. 5].

Сьогодні як теоретики менеджменту, так і практики-керівники однозначно стверджують, що основна проблема більшості фірм, яка потребує розв'язання, і фактична причина їхнього банкрутства криються в низькому рівні менеджменту та слабкості його організаційної культури.

Кардинальна перебудова системи управління вітчизняним суспільним виробництвом перебуває на початковій стадії. Перед вітчизняною управлінською наукою стоїть завдання переглянути певні теоретичні уявлення та концепції минулого, осмислити проблеми управління підприємствами в період освоєння ринкових відносин, критично оцінити зарубіжний досвід менеджменту та розробити шляхи адаптації його прогресивних і раціональних елементів до умов українського бізнесу. У цьому напрямі досить продуктивно працюють українські вчені Б. П. Будзан, В. Г. Герасимчук, Г. А. Дмитренко, О. Є. Кузьмін, М. М. Мартиненко, Ю. І. Палеха, Г. Л. Хаєт, Ф. І. Хміль, А. В. Шегда, Г. В. Щокін та ін. До найґрунтовніших наукових праць,

присвячених становленню сучасного менеджменту в Україні та його організаційної культури, на наш погляд, належать розробки [1; 6; 7]. Однак це лише перші кроки на шляху формування нової концепції та моделі менеджменту в Україні. Тому дослідження цієї проблеми є досить актуальними.

У зв'язку з вищевикладеним метою статті є поглиблення дослідження стану та розробка напрямів подальшого формування менеджменту та його організаційної культури.

Успіх сучасної перебудови управління економікою залежить від глибини реформування системи управління, яка склалася в умовах радянської планово-розподільчої економіки. “Український радянський менеджмент” як невід’ємна складова теорії та практики управління, що склалися в колишньому СРСР, цілковито спирався на їх методи та постулати (без урахування будь-яких “національних особливостей”), а саме: віра в абсолютну керованість; спонтанна нормотворчість; патерналізм; відомчість; зрівнялівка; імітація роботи; “тіньове управління” (“телефонне право”); “калька” російського чиновництва; довічний найм номенклатури; ризикофобія [1, с. 160–165].

За постсоціалістичні роки управління в Україні загалом досягло незначних успіхів з погляду його модернізації, що відбувалася на тлі дезінтеграції з традиційними для країни негативними принципами управління. На думку Б. П. Будзана, сучасному українському менеджменту притаманні такі негативні риси: латентність великої потреби в менеджерах; нехтування довгостроковим плануванням управління; невміння імпортувати нові технологічні прийоми; брак “клем” для підключення інтелектуального потенціалу; недосить високий професійний рівень директорів підприємств; брак корпоративної культури; конфлікти в українському менеджменті [1, с. 166–181].

На наш погляд, слушною є думка Б. В. Губського, який вважає, що становленню ефективного менеджменту в Україні заважає таке [50, с. 118–119]:

1) в економічному плані — відчуження людей від власності та бізнесу, що блокує можливості продуктивного менеджменту у ході практичної роботи;

2) у методологічному плані — нерозробленість вітчизняних теорій управління та самоорганізації.

Важко не погодитися з Г. В. Щокіним, який описує основні недоліки, що властиві організаційним структурам вітчизняних підпри-

ємств: слабка диференційованість як відображення адміністративно-командних методів управління; непомірна централізація управління, небажання делегувати повноваження, переводити працівників апарату управління ближче до виробництва; надмірна чисельність й мала ефективність штабного апарату; відсутність належної уваги до аналізу ринку; незадовільний рівень стратегічного планування (відсутні відповідні підрозділи, керівні кадри вищої ланки не відчують відповідальності за здійснення стратегічних функцій); недостатній зв'язок відділів збуту й технічного розвитку; відсутність чіткого розподілу функцій і повноважень між підрозділами організаційної структури; слабка мотивація працівників; низька ефективність техніко-економічного планування [8, с. 285].

Результати соціологічних досліджень з діагностики основних елементів організаційної культури, проведених автором на сімнадцяти підприємствах різних видів діяльності Волинської області та серед працюючих студентів заочної форми навчання, засвідчили (наводиться лише частина результатів досліджень), таке (у дужках зазначено кількість респондентів у відсотках):

- 1) переважає оперативне управління (48,2 %) порівняно з цільовим (35 %) і стратегічним (16,8 %);
- 2) домінуючими залишаються адміністративні методи управління (62,3 %) порівняно з економічними (27,4 %) і соціально-психологічними (10,3 %);
- 3) авторитарний стиль управління (49,3 %) поступово втрачає свої позиції на користь демократичного (50,7 %);
- 4) недостатньо розвиненою є соціальна спрямованість менеджменту: відсутність принципу соціальної справедливості (43,7 %), гласності та відкритості в управлінні (46,2 %); неналежні умови праці на робочих місцях (31,1 %); недостатньо добрий соціально-психологічний мікроклімат у колективі (29,3 %); неповною мірою розв'язуються соціальні проблеми колективів (33,6 %);
- 5) не створено ефективної системи мотивації (38,3 %), яка до того ж не має комплексного характеру (39 %);
- 6) недостатньою мірою вирішується питання підвищення професійного рівня працівників (32,9 %);
- 7) керівники приділяють недостатньо уваги формуванню ефективної організаційної культури управління (28,8 %).

Отже, результати проведених досліджень, а також дані досліджень інших учених дають змогу зробити висновок про недоско-

налість українського менеджменту та про слабкість організаційної культури управління.

Голландський вчений Г. Хофштеде та французький консультант з управління Д. Боліндже запропонували варіант інтегрального підходу для дослідження організаційної культури підприємств. В основу діагностики вони поклали чотири основні характеристики організаційної культури: “дистанцію влади”, “прагнення уникати невизначеності”, “індивідуалізм–колективізм” і “мужність–жіночність” [4, с. 179–191].

З метою практичного застосування цієї методики автор запропонував математичний апарат і методику обробки результатів соціологічних досліджень. Розглянемо аналіз результатів дослідження.

1. Значення узагальнюючого параметра “дистанція влади” ($-0,535$), теоретичні значення якого містяться в інтервалі від $-1,5$ (абсолютна демократія) до $+1,5$ (абсолютна автократія), свідчить про переважання демократичних настроїв і стосунків на підприємствах, але воно перебуває на рівні, значно нижчому від середнього. При цьому за демократичного підходу віддають перевагу керівникам, чоловікам і працівникам віком до тридцяти років. Цей стан параметра потребує комбінованого стилю управління, в основу якого має бути покладений демократичний стиль.

2. Значення узагальненого параметра “прагнення уникати невизначеності” ($-0,723$), теоретичні значення якого містяться в інтервалі від $-1,5$ (абсолютна невизначеність) до $+1,5$ (абсолютна визначеність), свідчить про певну спроможність працівників працювати в умовах, дещо нижчих від середнього рівня невизначеності. Невизначеність більш позитивно сприймають робітники, чоловіки, люди із середньою освітою та віком до тридцяти років. Цей стан параметра дає змогу: зменшити потребу в повній формалізації всіх процесів на підприємстві та створенні жорсткої ієрархічної структури управління; упроваджувати певні інновації, але з незначним ступенем ризику; здійснювати відповідну децентралізацію управління, наділяючи низові ланки узгодженою самостійністю.

3. Значення узагальнюючого параметра “індивідуалізм–колективізм” ($0,212$), теоретичні значення якого містяться в інтервалі від -2 (абсолютний індивідуалізм) до $+2$ (абсолютний колективізм), незначною мірою тяжіє в бік колективізму. Це свідчить про те, що загалом респонденти займають майже “нейтральну” позицію, тобто їм

притаманний дуалізм: вони неспроможні послідовно бути ні колективістами, як японці, ні індивідуалістами, як американці. Це значною мірою ускладнює побудову ефективної системи управління персоналом (неможливо повною мірою виконувати ані японський колективістський, ані американський індивідуалістський підходи). Однак керівники виявляють майже в два рази більший рівень бажання орієнтуватися на колективну роботу. Це деякою мірою сприяє організації командної роботи за умови, що буде створено ефективну організаційну культуру командної роботи та команду очолюватиме визнаний керівник — лідер. Загалом така картина потребує формування на підприємствах раціональної системи трудових відносин, що ототожнює інтереси підприємців (акціонерів), менеджерів і працівників.

4. Значення узагальнюючого параметра “мужність–жіночність” (0,242), теоретичні значення якого перебувають в інтервалі від -2 (абсолютна чоловіча культура) до $+2$ (абсолютна жіноча культура), свідчить про незначне переважання “жіночої культури”. Це стосується усіх груп респондентів. Цей стан також свідчить про наявність дуалізму орієнтацій і про необхідність створення відносно чоловічих і жіночих цінностей “інтегрованого” (усередненого) підходу щодо управління персоналом за обов’язкової спрямованості зусиль на гуманізацію праці, соціалізацію, демократизацію й етизацію управління, налагодження належного соціально-психологічного мікроклімату в колективі та відкритих комунікацій, ослаблення внутрішньої конкуренції між працівниками та підрозділами.

Отримані значення індексів параметрів не вказують на чіткість пріоритетів. Дуалізм в орієнтаціях працівників ускладнює вибір моделі управління персоналом. У чистому вигляді неможливо використовувати ані японський, ані американський підхід. Це потребує не лише суттєвої адаптації досвіду західного менеджменту, а й створення вітчизняної організаційної культури управління, яка “усереднює” полярні підходи японської та американської шкіл менеджменту.

Серед інших відомих методик діагностики організаційної культури підприємств, на нашу думку, найцікавішу методику, запропоновали К. Камерон і Р. Куїн [3].

Узагальнені результати діагностики існуючої та бажаної організаційної культури для п’яти організацій наведено на рисунку.

Значення середніх оцінок за альтернативами

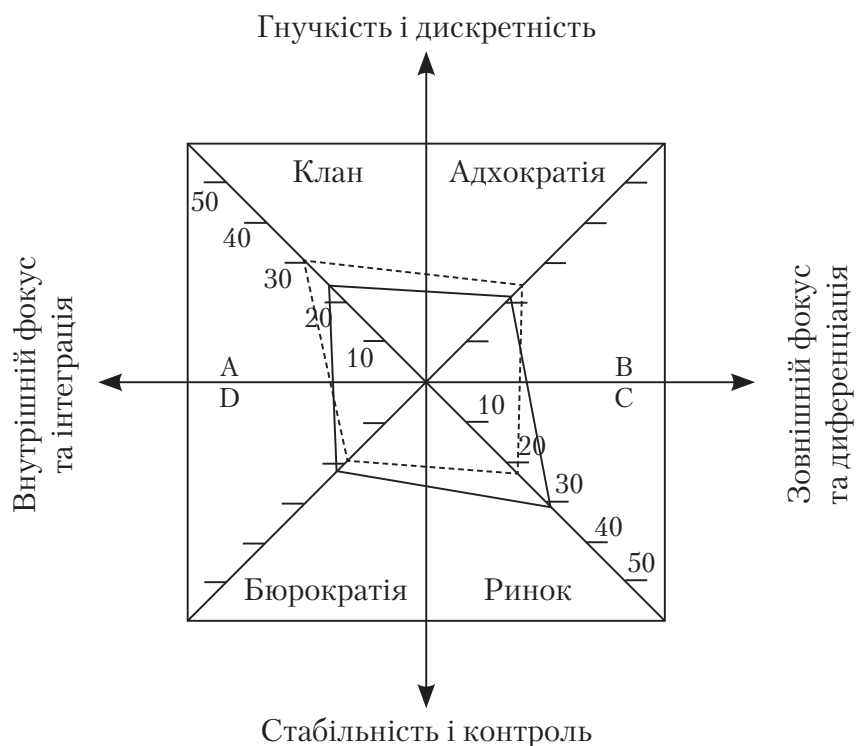
Зараз	Бажано
$A = 23,9$	$A = 31,6$
$B = 21,8$	$B = 24,5$
$C = 30,7$	$C = 23,9$
$D = 23,6$	$D = 20,1$

Кланова культура

Організація, яка фокусує увагу на гнучкості у прийнятті рішень усередині організації, на турботі про людей та на доброму ставленні до споживачів

Адхократична культура

Організація, яка фокусує увагу на зовнішніх позиціях у поєднанні з високою гнучкістю та індивідуальністю підходів до людей



Ієрархічна культура

Організація, яка фокусує увагу на внутрішній підтримці в поєднанні з необхідною стабільністю та контролем

Ринкова культура

Організація, яка фокусує увагу на зовнішніх позиціях у поєднанні з необхідною стабільністю та контролем

----- Зараз
 - - - - - Бажано

**Усереднений графічний профіль організаційної культури
 для підприємств Волинської області**

Розглянемо результати аналізу усередненого профілю організаційної культури.

1. Конфігурація графічного профілю усередненої організаційної культури для сімнадцяти підприємств і значення середніх оцінок за альтернативами наближаються до графічного профілю усередненої організаційної культури більш як тисячі організацій, наведеного К. Камероном і Р. Куїном [3, с. 115].

2. Тенденція зміни існуючої організаційної культури (суцільна лінія) на бажану (штрихова лінія) характерна майже для всіх досліджуваних організацій (за винятком однієї).

3. Бажаний стан організаційної культури зміщується в бік посилення кланової (клан) і адхократичної (адхократія) культур у разі ослаблення ієрархічної (бюрократія) та ринкової (ринок) культур, що потребує посилення гуманізації, соціалізації, демократизації та етизації управління, ролі колективної роботи, самостійності низових ланок.

На наш погляд, бажання змінити організаційну культуру підприємств зумовлюють такі ментальні настанови українського суспільства: орієнтація на малі групи; чуттєвість, вразливість та етичний аспект; неприйняття конфліктів; схильність до пасивності; почуття незахищеності.

За результатами досліджень можна зробити певні висновки.

1. Проведене автором соціологічне дослідження, а також дослідження інших вітчизняних учених вказують на низький рівень менеджменту українського бізнесу.

2. Результати діагностики організаційної культури свідчать про її слабкість (неефективність) і необхідність удосконалення.

3. При зміні організаційної культури необхідно враховувати не тільки стан зовнішнього середовища та особливості бізнесу, а й побажання працівників (передусім керівників і провідних спеціалістів), а також ментальні настанови українського суспільства.

4. Домінуючими факторами при вдосконаленні організаційної культури вітчизняних підприємств мають стати: гуманізація праці, соціальна спрямованість менеджменту, демократизація й етизація управління, створення раціональної системи трудових відносин на базі комплексної системи мотивації, налагодження гарного соціально-психологічного клімату в колективі, забезпечення гласності в управлінні.

5. Подальше дослідження стану вітчизняного менеджменту та його організаційної культури пов'язане з використанням інших ме-

тодик і створенням нових, що дасть змогу глибше вивчити багатогранність аспектів проблеми та забезпечити більш ґрунтовні пропозиції з удосконалення.

Література

1. *Будзан Б. П.* Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. — К.: Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2001. — 349 с.
2. *Губський Б. В.* Економічна безпека України: методологія виміру, стан і стратегія забезпечення: Монографія. — К.: ДП “Укрархбудінформ”, 2001. — 122 с.
3. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ. / Под ред. И. В. Андреевой. — СПб.: Питер, 2001. — 320 с.
4. *Радугин А. А., Радугин К. А.* Введение в менеджмент: социология организаций и управления. — Воронеж: Воронеж. гос. арх.-строит. акад. Высшая школа предпринимателей, 1995. — 195 с.
5. *Скударь Г. М.* Учебн.-метод. пособие / Серия “Основы корпоративного менеджмента”. Ч. 2: Развитие машиностроения — важнейшая предпосылка модернизации промышленного комплекса Украины. — Краматорск: НКМЗ-ДГМА, 2003. — 15 с.
6. *Хает Г. Л., Медведева О. А.* Корпоративная культура и ценности человека. — Краматорск: ДГМА, 2001. — 268 с.
7. *Хміль Ф. І.* Становлення сучасного менеджменту в Україні: проблеми теорії та практики. — Львів: Львівська комерц. академія, 1996. — 206 с.
8. *Щёкин Г. В.* Роль фактора человеческих ресурсов и пути достижения его максимальной эффективности в процессе развития // Персонал. — 2001. — № 2. — С. 8–14.

УДК 658.7

ГАВРИСЬ Я.,

канд. екон. наук,

директор Вищої Школи

Підприємництва і Управління (м. Лодзь)

СУЛКОВСЬКИЙ Л.,

д-р екон. наук,

проф. Вищої Школи

Підприємництва і Управління (м. Лодзь)

ЕТИЧНІ ДИЛЕМИ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ

Етичні аспекти бізнес-освіти мають бути відображені в програмах економічної освіти. Тим часом у стандартах освіти в Польщі на економічних напрямках знаходимо в основному спеціалізовані предмети, пов'язані з управлінням і економікою. Етика не є обов'язковим предметом. Це означає акцент на передачу професійних вмінь і обминання суспільних і етичних аспектів виконання професії менеджера.

Менеджери є творцями суспільного і організаційного життя. Від способу їх навчання залежить образ організації в майбутньому. Досвід "Enron" і "Worldcom" свідчить про те, що неетичні дії менеджерів можуть мати далекосяжні економічні й суспільні наслідки. Ідеться не лише про занепад підприємств і втрату робочих місць, а й про ослаблення суспільних зв'язків і зменшення суспільного (соціального) капіталу. Звичайно, саме навчання керівних кадрів, яке враховує моральні аспекти, не гарантує посилення етичних стандартів у бізнесі, хоча, без сумніву, сприяє пробудженню моральної вразливості менеджерів. Також важливими є правові й культурні чинники, які розвивають етично відповідальний підхід до бізнесу.

Перспектива *homo oeconomicus*, що домінує в управлінні, закладає раціональну діяльність менеджера, який максимізує власну користь. Однак насправді в бізнес-рішеннях переважають категорії обмеженої раціональності, пов'язаної з інформаційним горизонтом, а також з

ключовими цінностями і нормами, з якими ототожнюється індивід. Тому варто поставити питання про моральні цінності, які передаються в процесі менеджерської освіти в Польщі. Представлені в статті етичні аспекти бізнесу були досліджені на вибірці студентів напрямку “Управління і маркетинг”. Щодо етичної проблематики в бізнесі можна побачити кілька дилем, існування яких мають усвідомити люди, які утворюють керівні кадри польського господарства.

1. Проблема інструментального і дегуманізованого трактування працівників.

Змінюються організації, прогресує процес глобалізації, отже, трансформації підлягають також дегуманізуючі практики у сфері управління трудовими ресурсами. У більшості сучасних організацій важко знайти стосунки, які спираються на фізичне насилля, однак дедалі більшу роль відіграють завуальовані форми здійснення контролю, що спираються на символічне насилля. Отже, роль ключового інструменту домінування виконують репресивні дії, які викликають страх і примушують до підпорядкування. Найхарактернішим сучасним практикам управління засобами, які можна визнати експлуаторськими, не відведено багато місця в теорії управління персоналом. Запропонована тут характеристика стосується ситуацій, які найчастіше трапляються в організаціях.

Сучасні організації в гонитві за зростанням ефективності праці персоналу вдаються до дедалі тонших технік управління трудовими ресурсами, які змушують працівників докладати надмірних зусиль. До таких технік належать, наприклад, *job sharing*, *lean management*, а також різноманітні техніки винагородження за результати праці. Вони призводять до певних наслідків, як-от побоювання працівників втратити роботу, а отже, до працеголізму, який негативно позначається на їхньому приватному житті (зокрема, сімейному).

2. Проблема занепаду суспільної відповідальності підприємств.

На більшості ринків посилюється конкуренція, тому суспільна відповідальність, цілі, описані в місії підприємства, стають фікцією. Акцент на ефективність і досягнення прибутків відсуває на задній план турботу про працівників. Виразно проявляється тенденція щодо обмеження соціальних привілеїв. Кодекс праці в Польщі часто порушується, при цьому прояви дискримінації працівників не викрикуються. Роль професійних спілок зводиться лише до політичних

впливів, водночас меншого значення надають захисту інтересів працівників. Економічній ефективності віддають першість також в організаціях, які реалізують суспільні функції. В охороні здоров'я та освіти наголошується на заощадженнях за рахунок якості наданих послуг.

На сучасному етапі нерідко інтереси власників фірм стоять вище за інтереси членів організації. Серед представників бізнесу в Польщі непропорційну перевагу отримують власники, часом менеджери, тоді як інші групи впливу дедалі більше відсуваються на маргінес. Г. Морган вказує на обмеження ефективності власницького управління — як щодо організації, так і щодо стосунків з працівниками. Надмірна перевага власників може обмежувати ефективність організації і негативно впливати на стосунки з працівниками. Так відбувається як у малих власницьких або сімейних організаціях, так і на великих підприємствах [1, с. 163–165].

3. Проблема посилення суперництва порівняно з кооперацією.

Коопераційна або суперницька орієнтація може проявлятися як на рівні індивідів (працівників), так і на рівні цілих організацій. На рівні індивідів це означає виникнення суперницької організаційної культури, яка преміює жорстоку конкуренцію, на рівні організації — прийняття “воєнного” бачення вільного ринку.

Синдром “перегонів щурів” виникає з потреби досягти професійних успіхів будь-якою ціною [2]. В організаційній культурі багатьох підприємств конкурентні аспекти починають переважати над коопераційними. Бачення керівника як своєрідного зв'язкового та негодіатора інтересів колективу працівників щодо інтересів усієї організації підлягає деструкції на користь образу керівника-наглядача, якого цікавить виключно ефективність реалізації завдань. Стрес працівників посилюється не лише конкуренцією всередині організації, а й побоюванням щодо конкурентної позиції підприємства. Адже ослаблення ринкової позиції часто означає зменшення зайнятості.

“Воєнне” порівняння характеризує передовсім інтуїтивне розуміння ринку і конкуренції багатьма працівниками підприємств. Це призводить до істотних наслідків, оскільки інтерпретація є також інструментом підтримування певної форми вільного ринку. “Воєнна” метафора, що описує функціонування вільного ринку, зумовлює певний спосіб сприйняття та інтерпретації ринкової дійсності, запускає механізм пророцтва, що виконується самé. Ринок, інтерпретований

як поле битви, може дедалі більше нагадувати цю метафору. Війна має передовсім деструктивні аспекти. А. Дж. Тойнбі визнавав війну безпосередньою причиною занепаду кожної цивілізації, яка веде до суспільного й духовного самознищення культур [3, с. 5]. Здається, що війна, у супереч думці Тойнбі, не є виключно “дитям цивілізації”, а й сягає корінням у біологію та суспільне життя людиноподібних [3, с. 6]. Дж. Гудалл у своїх дослідженнях знаходить “війни”, які відбуваються між колоніями шимпанзе і відзначаються колективною жорстокістю й тривалістю [4, с. 112–125]. М. Фуко замислюється над тим, чи може війна бути визнана моделлю суспільних стосунків. Пропонує думку, обернену до афоризму Клаузевица, що “війна є продовженням політики”. У цьому сенсі “політика полягає в санкціонуванні і відновленні нерівноваги сил, яку виявила війна”. Отже, політика і стосунки влади в мирний час є, згідно з цієї інтерпретацією, продовженням війни [5, с. 28–29].

4. Проблема маніпуляційного підходу до клієнта.

Маркетингова комунікація і промоція набувають усе більш маніпуляційного характеру. Образи підприємств і їх продуктів у ЗМІ зміцнюють прагматичні й інструментальні цілі, тобто досягнення закладеної частки в ринку, рівня рентабельності продукту, прибутку. Методи суспільного та правового контролю реклами, а також маркетингової промоції ненадійні. Правові обмеження часто стають своєрідним викликом для творців реклами, і їх упровадження дає зворотні результати порівняно із запланованими. Розвиток дійсності у ЗМІ відбувається в інтересах як значущих виробників, так і ЗМІ, отже, реклама дедалі менше концентрується на чисто інформаційній функції й дедалі більше на функції переконання, використовуючи соціотехніку і психоманіпуляцію. Це знаходить відображення також у сфері управління людськими ресурсами: працівники, з одного боку, зазнають тиску пропаганди, з іншого — бачать її маніпуляційний характер і нечесні “прийоми”. Це ставить персонал у двозначну ситуацію, адже відбувається конфлікт цінностей, що може спровокувати до прийняття цинічних позицій.

Критику маркетингової комунікації як форми маніпуляції масовим суспільством з етичного погляду можна проводити з кількох перспектив. Вона може бути визначена як репресивна ідеологія суспільства достатку, що змушує виробляти і споживати зайві речі, а також ідентифікувати себе з ними. У цьому потоці можна знайти ві-

дображення критики масового суспільства, а також символічного насилля, представленої Г. Маркузе, Т. Адорно, П. Бурдо [6, с. 21–30]. Існує інтерпретована промислова система, яка має тенденцію до зростання через посилення на логіку максимізації споживання масовим споживачем [7]. Маркетингова комунікація може формувати найгірші смаки, звертаючись до “адаптаційних автоматизмів”, тобто до психічних і біхевіоральних механізмів, що діють незалежно від нашої волі. Комунікаційні мотиви, які запускають ці автоматизми, перебувають на полюсі від конкуренції (наприклад, сексуальної, за засоби) до суспільної кооперації [8]. Маркетингова комунікація може також сприйматися як форма закріплення суспільних стереотипів, які зумовлюють зменшений, спрощений і зазвичай емоційно насичений образ суспільних стосунків [9].

Представлений аналіз свідчить про те, що в Польщі потрібно формувати моральну вразливість щодо бізнесу. Згадані етичні аспекти бізнес-освіти мають знайти відображення у програмах економічної освіти. Тим часом у стандартах освіти в Польщі на економічних напрямках знаходимо, головне, спеціалізовані предмети, пов’язані з управлінням і економікою. Етика не є обов’язковим предметом. Це означає акцент на вироблення професійних умінь та обминання суспільних і етичних аспектів професії менеджера.

Література

1. *Morgan G.* Obrazy organizacji. — Warszawa: PWN, 1997.
2. *Sikorski Cz.* Zachowania ludzi w organizacji. — Warszawa: PWN, 1999.
3. *Toynbee A.J.* Wojna i cywilizacja. Warszawa: De Agostini & Altaya, 2002.
4. *Goodall J.* Przez dziurkę od klucza. 30 lat obserwacji szympanсів. — Warszawa: Prószyński i S-ka, 1995.
5. *Foucault M.* Trzeba bronić społeczeństwa. — Warszawa: Wydawnictwo KR, 1998.
6. *Marcuse H.* Człowiek jednowymiarowy. — Warszawa: PWN, 1991.
7. *Morin E.* Masowy odbiorca, w: “Nowe media w komunikacji społecznej w XX wieku”; red. M. Hopfinger. — Warszawa: Oficyna Naukowa, 2002.

8. Szendlak T. W sieci utkanej z billboardyw. Psychologiczno-ewolucyjne uwarunkowania manipulacji reklamowej, w: "Kulturowe instrumenty panowania"; Red. R. Paradowski, P. Załęcki. — Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek, 2001.
9. Dzienniak-Pulina D. Władza poprzez schematy czyli o stereotypach w reklamie, w: "Kulturowe instrumenty panowania"; Red. R. Paradowski, P. Załęcki. — Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek, 2001.

ФЕЩЕНКО О. Л.,

канд. екон. наук, доц.

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПРИНЦИПИ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРОЮ ПРОМИСЛОВОСТІ

Структурна політика завжди була важливим фактором державного регулювання економіки та управління впровадженням економічних реформ. Чотирнадцятирічний досвід існування незалежної України і реформування її економічного простору підтверджують дієвість її структурних орієнтирів.

Проте цілі та завдання сучасного етапу розвитку складніші й масштабніші за ті, що стояли перед економікою в попередні роки. З огляду на це набуває особливої актуальності проблема формування структурної політики держави та ефективного управління її втіленням як основи наступних практичних дій.

Структурна перебудова економіки поряд зі зміною форми господарювання через упровадження ринкових інститутів передбачає зміни в пропорціях реального сектора економіки. На жаль, поки що структурні реформи в Україні впроваджувалися виключно з метою становлення ринкових відносин. Вони були спрямовані переважно на вдосконалення форми без удосконалення змісту, тобто на забезпечення розвитку ринкових механізмів без відповідної адаптації до ринку продуктивних сил.

Отже, структурні зрушення в економіці мають відбуватися одночасно як за формою, так і за змістом. Таку взаємодію має оптимізувати держава через державне регулювання та ефективне управління.

Ураховуючи, що вдосконалення відтворювальних пропорцій економічної моделі суспільства й досягнення на цій основі позитивних зрушень у тенденціях економічного розвитку — це довготривалий і капіталомісткий процес, його цільові настанови та завдання мають бути структуровані в часі — на довгостроковий, середньостроковий і короткостроковий періоди.

У довгостроковому періоді (10–15 років) загальна концепція структурної політики має передбачати становлення на основі науково-технологічного розвитку високоефективної, конкурентоспроможної, здатної до саморозвитку соціально орієнтованої економічної системи ринкового типу, яка в змозі забезпечити активну мотивацію до трудової та підприємницької діяльності, високу якість життя, умови рівноправного партнерства у світовому економічному співтоваристві.

На *середньостроковий період* (3–5 років), виходячи з оцінки сучасних тенденцій і реальних можливостей економіки, головним змістом структурних перетворень має стати прискорений розвиток галузей і виробництв, які мають сприятливі національні умови для забезпечення й підтримки конкурентних переваг на світовому ринку з поступовим розширенням імпульсів росту на суміжні галузі економіки.

У *короткостроковому періоді*, де вирішальними мають стати 2005–2006 роки, потрібно створити умови для закріплення позитивної динаміки відтворювальних процесів і започаткування активної структурної перебудови.

Ураховуючи особливості, досвід та якісно нові тенденції останніх років, структурну перебудову та управління розвитком промисловості пропонується здійснювати за такими **концептуальними принципами**:

- поєднання механізмів державного та ринкового регулювання;
- опора на власні ресурси;
- зростання технологічного рівня промислового виробництва;
- інноваційний тип розвитку промисловості;
- посилення соціальної орієнтації виробництва;
- використання інтеграційних процесів.

Розглянемо і визначимо особливості кожного з них.

Проведення активної структурної політики можливе лише за умови поєднання механізмів державного регулювання з механізмами ринкового саморегулювання. Цей висновок ґрунтується на оцінці невиправданих надій, які панували на початковому етапі економічних реформ, на те, що створення ринкових механізмів дасть змогу розв'язати проблеми галузей і підприємств без втручання держави. Світовий досвід також незаперечно доводить необхідність посилення ролі держави на найскладніших, переломних етапах розвитку. Основи нинішньої економічної системи розвинених країн сформували-

ся саме в період “великої депресії”, подолання наслідків Другої світової війни, виходу із світової енергетичної кризи на базі державного стимулювання економічного й насамперед науково-технічного прогресу, злиття державного та приватного капіталів.

Посилення ролі держави в реалізації структурної та промислової політики має забезпечуватися переважно шляхом використання економічних методів регулювання, властивих ринковій економіці, удосконалення нормативно-правового поля економічного розвитку та прискорення реформування економіки.

Взаємодія державних і ринкових механізмів регулювання промислового розвитку може мати такі особливості:

- перевага ринку і ринкових відносин перед методами адміністративного управління, мінімізація втручання держави у підприємницьку діяльність, рівні умови конкуренції, відкритий характер економіки тощо;

- більш дієвий характер співробітництва між державою та бізнесом, зокрема через укладання “спеціальних угод”;

- визнання необхідності реформування державного сектора не лише через приватизацію, а й завдяки зростанню ефективності управління державною часткою майна;

- відповідальність держави за розвиток ринкової та промислової інфраструктури;

- розвиток системи державних гарантій і стимулів щодо кредитування промислових підприємств під реалізацію інноваційних проектів.

Наступний концептуальний принцип — опора на власні ресурси — передбачає необхідність максимальної мобілізації власних інвестиційних ресурсів для проведення структурної перебудови. Дослідження свідчать, що в умовах України надійним інвестиційним джерелом були і залишаються внутрішні нагромадження. Саме за їх рахунок у 1999–2000 роках почалося економічне пожвавлення і перехід у стадію економічного зростання, незважаючи на вкрай обмежені іноземні інвестиції. З метою розширення й ефективного використання власних джерел інвестиційних ресурсів пропонуємо:

- забезпечити концентрацію інвестиційних ресурсів на пріоритетних напрямках структурної перебудови та жорстоку економію на всіх рівнях господарювання;

- усіляко підтримувати й розвивати спроможність суб’єктів господарювання до самофінансування в поєднанні з можливістю підви-

щення продуктивності праці, заощадження та зміни організаційної структури;

сприяти зростанню ділової та підприємницької активності населення, збільшенню та інвестиційному використанню заощаджень через зниження податкового навантаження, скорочення та ліквідацію заборгованості із заробітної плати, пенсій і соціальних виплат, формуванню ефективного власника.

Важливим принципом структурної перебудови є зростання технологічного рівня виробництва, оскільки в умовах глобалізації одним із найважливіших напрямів промислового розвитку стає формування постіндустріального суспільства, заснованого на знаннях.

Криза індустріальної системи, з якою Україна зіткнулася в умовах ринкової трансформації економіки, виявила її суттєве технологічне і економічне відставання від найрозвиненіших країн світу. Домінування в Україні 3-го та 4-го технологічних укладів, до яких належать в основному традиційні виробництва добувної та обробної промисловості, консервує ресурсо-, енерго- і капіталомісткий тип промислового виробництва.

За цих умов скорочення і подолання технологічного відставання від найрозвиненіших країн світу має стати ключовим принципом розвитку промисловості України. Особливості реалізації цього принципу такі: використання стратегії прориву, яка замість проходження всіх стадій технологічного прогресу, притаманних розвиненим країнам, передбачає опанування і творче переопрацювання накопиченого у світі технологічного, соціального та організаційного досвіду промислового розвитку; прискорення структурних реформ з наданням пріоритетів видам діяльності промисловості, які забезпечують порівняльні переваги в міжнародному розподілі праці; суттєве зростання динамізму технологічного оновлення на умовах активізації інформаційних потоків та селекції проривних технологічних напрямів, що виявляються найсуттєвішими для країни за тих чи інших обставин.

Інноваційний тип розвитку промисловості має реалізовуватися переважно за пріоритетними напрямами науково-технологічного, економічного і соціального розвитку країни. З цією метою пропонується:

удосконалити систему прогнозування технологічного розвитку й структурної перебудови вітчизняного виробництва;

забезпечити постійний моніторинг пріоритетних напрямів технологічного переоснащення галузей і виробництв щодо підвищення наукомісткості та конкурентоспроможності їхньої продукції; завершити формування нормативно-правової бази з регулювання інноваційної діяльності, зокрема законодавчого забезпечення функціонування інноваційних небанківських фінансових інституцій, удосконалення державної політики в галузі трансферу технологій, запровадження вартісної оцінки об'єктів інтелектуальної власності;

забезпечити концентрацію фінансово-економічних та інтелектуальних ресурсів держави на провідних напрямках науково-технологічного оновлення виробництва шляхом розроблення та реалізації середньострокових галузевих і регіональних пріоритетів інноваційної діяльності.

Держава має забезпечувати підтримку перспективних нововведень через створення інноваційних центрів, формування кооперативних об'єднань освітянських, наукових і промислово-виробничих організацій з метою концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках науково-технічного й економічного розвитку та використання мультиплікаційного ефекту нововведень.

Необхідно збільшувати витрати на захист інтелектуальної власності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Особлива увага має приділятися збереженню інформаційної інфраструктури науково-дослідних робіт, підтримці мережі науково-технічних бібліотек, субсидуванню витрат науково-дослідних організацій на оплату послуг з користування інформаційними мережами та базами даних і на закупівлю наукової літератури.

Структурні зміни в промисловості мають бути спрямовані також на поглиблення соціальної орієнтації виробництва. Недостатня соціальна орієнтація промислового виробництва створювала безліч проблем ще за часів адміністративно-розподільчої системи, а в умовах ринку вона стає вкрай нестерпною.

Товари народного споживання становлять лише 1/5 обсягу промислового виробництва, тоді як у розвинених країнах цей показник досягає 50–60 %, через що внутрішній ринок переживає стагнацію, спричинену, з одного боку, зниженням купівельної спроможності населення, з іншого — надмірною лібералізацією зовнішньоекономічних зв'язків. В умовах недостатньої конкурентоспроможності вітчизняного виробника експансія внутрішнього ринку непродуктивними

товарами імпортного походження, за експертними оцінками, досягла 80 %. Якщо не подолати цієї тенденції, її наслідки для України матимуть руйнівний ефект, оскільки унеможливають досягнення таких найважливіших умов розвитку економіки, як збалансування роздрібного ринку, підвищення реальних доходів населення, зміцнення позицій національної валюти та створення зацікавленості трудівника в ефективній праці.

Пріоритетність цього напряму структурної перебудови посилюється ще й тим, що виробництво товарів народного споживання має відносно вищу оборотність капіталу, створюючи таким чином умови для більш швидкого накопичення інвестиційних ресурсів, модернізації й підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів.

Для активізації внутрішнього ринку та збільшення виробництва товарів народного споживання необхідно:

- забезпечити прогнозоване зростання і 100 % фінансування поточних виплат по заробітній платі, пенсіях, стипендіях та інших соціальних видатках;

- розробити механізм пільгового кредитування підприємств легкої та харчової промисловості під сезонну закупівлю сільгоспсировини, модернізацію виробництва і освоєння випуску нових конкурентоспроможних видів продукції;

- підвищити ефективність використання власної сировинної бази легкої та харчової промисловості за рахунок створення підприємств з первинної переробки сільгоспсировини, технічного переснащення діючих виробництв і запобігання неконтрольованому експорту сировинних ресурсів;

- удосконалити митно-тарифну систему захисту вітчизняного виробника та ширше використовувати методи нетарифного регулювання імпорту; сприяти розширенню спільних підприємств з виробництва товарів народного споживання на базі новітніх технологій і обладнання;

- збільшити асортимент та забезпечити подальше нарощування власного виробництва лікарських засобів, ветеринарних препаратів та медичної техніки; сприяти технічному та технологічному оновленню діючих соціально значущих підприємств, створити для них машинобудівну базу за рахунок конверсії вітчизняного ВПК.

Використання інтеграційних процесів створює умови для розширення практичного галузевого співробітництва (енергетичного, транспортного, космічного, інформаційного тощо), сприяє прискоренню структурної перебудови промислового комплексу на основі світових досягнень у науково-технічній та інноваційних сферах, а також формуванню нових економічних, політичних і соціальних відносин з іншими країнами в умовах глобалізації.

Україна розташована між індустріально розвинутими країнами Західної Європи і багатими на сировину й енергетичні ресурси державами Східної Європи та Азії. Це сприяє гармонійному розвитку зовнішньоекономічних зв'язків з традиційними партнерами і подальшій інтеграції в європейське та світове економічне співтовариство. Вихід до Чорного й Азовського морів, наявність потужних водних артерій, морських портів, розгалуженої мережі залізниць, автомагістралей і трубопровідного транспорту підвищує ефективність торговельно-економічних зв'язків України.

Водночас слід очікувати, що в умовах інтеграції у вітчизняних підприємств можуть виникнути проблеми із загостренням конкурентної боротьби як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку, що потребує зосередження уваги на забезпеченні високих темпів і якісних параметрів розвитку української промисловості.

З метою створення належних умов для реалізації експортного потенціалу промисловості, розширення можливостей захисту вітчизняного товаровиробника та більш ефективного використання інтеграційних процесів вважаємо за необхідне надати Україні статус країни з ринковою економікою, а також прискорити гармонізацію національних стандартів з міжнародними, зокрема європейськими, вимогами.

Головною метою структурних перетворень у промисловості має бути підвищення технічного рівня, ефективності та конкурентоспроможності виробництва, збільшення пропозиції наукомісткої продукції як основи для інноваційного розвитку інших секторів економіки.

Реалізацію цієї мети пропонуємо здійснювати за такими напрямками.

Перший — розширення попиту і пропозиції вітчизняних промислових товарів на внутрішньому ринку шляхом підвищення рівня збалансованості виробництва, створення замкнених технологічних циклів з виробництва кінцевої продукції, активізації процесів імпортозаміщення, переорієнтації галузей обробної промисловості на задоволення потреб власної міжгалузевої кооперації. Його реалізація

потребує: модернізації окремих виробничих ланок; упровадження технологій поглибленої переробки; посилення технічного контролю та впровадження сучасних систем якості; сертифікації продукції і виробництва; розвитку дилерської й товаропровідної мережі; використання активної реклами; застосування лізингових схем фінансування; удосконалення систем стандартизації та метрології.

Другий — диверсифікація експорту з поступовим збільшенням у ньому частки продукції поглибленої переробки з відносно високою доданою вартістю: машин, устаткування та механізмів, транспортних засобів, приладів і апаратури. Реалізація цього напрямку має здійснюватися за таких умов: орієнтація на конкретні вузькі сегменти зовнішнього ринку, де вітчизняні товаровиробники мають або можуть отримати протягом короткого часу конкурентні переваги, спираючись на внутрішні сприятливі умови національної економіки; більш повне використання національних науково-технічних розробок, новітніх результатів фундаментальних і прикладних досліджень; державне стимулювання випереджаючого розвитку наукомістких і високотехнологічних виробництв, сприяння розробленню та впровадженню у виробництво нових видів продукції, матеріалів і технологій.

Третій — збільшення про шарку промислових виробництв новітніх технологічних укладів.

Спираючись на інтелектуальний виробничий і науково-технічний потенціал України, на передові вітчизняні розробки, технології та обладнання, до пріоритетних видів економічної діяльності, які в змозі упродовж 2005–2015 років забезпечити Україні в окремих нішах науково-технічного розвитку статус “технологічного авангардизму”, слід зарахувати:

- у сфері інформаційних технологій — розвиток космічного зв’язку, створення та впровадження інформаційних і телекомунікаційних систем, приладів комплексної автоматизації, систем зв’язку;
- у сфері екологічних технологій — розроблення екологічно чистих технологій, машин і устаткування для переробки та утилізації відходів, систем контролю стану й захисту навколишнього природного середовища;
- у сфері біотехнологій — виробництво біостимуляторів росту рослин, органомінеральних добрив комплексної дії, новітніх технологій виробництва антибіотиків, імунобіологічних препаратів, зокрема імуноглобуліну різного ступеня специфічності, та засобів захисту тварин.

Для реалізації зазначених напрямів в умовах обмеження інвестиційних ресурсів пропонується використовувати два типи структурної політики — загальносистемну та селективну.

У першому випадку держава через встановлення відповідного податкового, грошового, валютного і митного режимів, технічних і екологічних стандартів повинна створювати сприятливі, але однакові для всіх суб'єктів ринку умови розвитку й структурної перебудови реального сектора економіки. Підприємства мають самостійно знаходити свої ринкові сегменти, гнучко адаптуючись до необхідних структурних змін відповідно до сукупного попиту, пропозицій на товари і послуги та державних пріоритетів. Це, так би мовити, горизонтальна структурна політика.

У другому випадку держава повинна визначати й підтримувати тих суб'єктів ринку (підприємства, види продукції, послуги або супутні їм виробництва і об'єкти інфраструктури), які спроможні вже на першому етапі (2004–2005 роки) отримати конкурентні переваги, сформувати “точки зростання” і забезпечити позитивний вектор структурної перебудови. У цьому випадку структурна політика держави має вертикальну спрямованість.

Оптимальне поєднання загальносистемних і селективних підходів до стимулювання структурних змін — обов'язкова умова дієвості державного впливу на прискорення структурної трансформації промисловості упродовж усього періоду структурної перебудови. Але селективний підхід особливо доречний на першому етапі, коли тільки розпочинається процес розширеного відтворення і з'являються перші можливості для реального накопичення капіталу.

Селективний підхід потребує посилення вимог до визначення пріоритетів державної підтримки, тобто поряд з технократичними оцінками індустріальних об'єктів на кшталт “сучасні”, “наукомісткі”, “високотехнологічні” мають ураховуватися суголосні економічні критерії, адаптовані до умов ринку, а саме: платоспроможний попит на продукцію підприємств і перспективи його зростання; наявність сприятливих національних умов для отримання конкурентних переваг; прибутковість суб'єктів господарювання, що забезпечує можливість самофінансування розширеного відтворення та поліпшення якісних параметрів виробництва; можливість використання мультиплікаційного ефекту, пов'язаного з розвитком пріоритетного виробництва, тобто його позитивний вплив на інші виробництва й сфери діяльності.

Виходячи з цих критеріїв для підвищення дієвості державного впливу на структурну перебудову і оптимальне використання інвестиційних ресурсів необхідно переглянути державні та галузеві науково-технічні програми, що затверджені або перебувають у стадії розробки; провести експертизу інвестиційних проектів, що входять до складу програм; надати перевагу тим проектам, на продукцію яких існує високий потенційний попит.

Доцільно перевести в розряд загальносистемних пріоритетів об'єкти промисловості, що можуть розвиватися за рахунок власних ресурсів на рівних умовах з іншими суб'єктами ринку, і передбачити заходи дестимулювання для виробництв, що не відповідають ринковим критеріям і створюють надлишкове інвестиційне навантаження на економіку.

ЛОПАТЕНКО Л. О.,

доц. кафедри менеджменту

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

З розвитком ринкових відносин на провідні позиції виходить операційний менеджмент. Тому актуальним є переосмислення сутності та підходів до розвитку операційного менеджменту, а також дослідження принципів і методів забезпечення ефективної роботи операційних систем.

Сучасний механізм функціонування економіки потребує нових характеристик внутрішнього механізму управління підприємством: спрямування на активізацію людського фактора, гнучкість і пристосованість до зовнішнього оточення, що забезпечить підприємству ефективність діяльності та конкурентоспроможність продукції.

З розвитком ринкових відносин і посиленням конкуренції серед основних підсистем менеджменту на провідні позиції виходить операційний менеджмент, тому що він управляє процесами забезпечення організації необхідними ресурсами та трансформації їх у готові товари й послуги, від чого залежить результативність основної діяльності будь-якої організації. Отже, необхідно 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; гнучкості виробництва, забезпеченої за рахунок як засобів організації виробництва, так і використаної нової техніки та технології.

Американські вчені Р. Чейс і Н. Аквілано визначають операційний менеджмент як управління ресурсами, необхідними для виробництва продукції та надання послуг організацією [1]. Водночас американські дослідники С. Лі та М. Шнайдер'янс визначають операційний менеджмент як науку про концепції, методи, процедури,

технологію, які використовують управління у процесі створення і функціонування операційної системи [5].

На думку англійських фахівців, операційний менеджмент пов'язаний із проектуванням і роботою виробничих і транспортних систем.

Українські фахівці, узагальнюючи попередні висловлювання, роблять висновок, що управління операціями стосовно підприємства — це процес проектування, планування, узгодження, контролю всіх засобів, процесів і видів діяльності, енергії та професійних навичок з метою виготовлення товарів і надання послуг для задоволення потреб зовнішнього середовища [5].

Функціонування операційних систем виробничого підприємства — це об'єкт дослідження багатьох учених-економістів, а саме Л. Гелловея, В. Козловського, Т. Машкіної, В. Макарова, З. Румянцевої, Р. Фатхутдінова, О. Курочкіна, Р. Пушкаря, Н. Тарнавської та ін. Поглиблене вивчення цих проблем в умовах побудови ринкової економіки тільки розпочинається [6].

Потребують переосмислення сутність і підходи до організації операційного менеджменту на сучасному етапі розвитку економіки, дослідження принципів і методів забезпечення ритмічної роботи підприємства в умовах оновлення продукції

Розвиток нових наукових напрямів у дослідженні управління операційними системами підприємства, що виникли в процесі інтеграції різних наук (теорії організації виробництва, виробничого менеджменту, теорії управління операціями, логістики, кібернетики, економічних наук тощо), в основному ґрунтується на досвіді зарубіжних економік, тому й виникають проблеми невідповідності застосування деяких методів до конкретної ситуації.

Оцінка стану функціонування операційних систем підприємств за основними економічними показниками дала змогу зробити такі висновки:

- в управлінні виробничими запасами та врегулюванні обсягів виробництва відповідно до можливих обсягів збуту слід використовувати не виробничий підхід, а маркетинговий;
- зростання собівартості товарної та реалізованої продукції є наслідком того, що вище керівництво докладає недостатньо зусиль для оптимізації розмірів витрат на виробничу діяльність; як свідчить практика, не завжди доцільно скорочувати витрати, бо це нерідко призводить до їх збільшення в іншій сфері виробничої діяльності;

- слід зважати на те, що поряд з динамікою інших показників тривалість виробничого циклу змінюється неупорядковано; через вплив різних факторів на функціонування операційної системи виникає потреба в оцінці процесів виробництва та факторів впливу на них.

Виробничі підприємства потребують активного втручання науковців і застосування методичних розробок для регулювання процесу функціонування операційних систем. Доцільним у цьому напрямі може бути застосування таких методик: оцінки функціонування операційної системи; оптимізації операційних процесів; упорядкування управлінських рішень щодо регулювання функціонування операційної системи.

Основними проблемами моделювання в управлінні операційними системами сучасних підприємств є:

- відсутність чіткого формулювання мети і завдань виробничих підрозділів підприємства та певної стратегії їх розвитку;
- високі постійні витрати через наявність неефективних виробництв, об'єктів соціальної сфери, незавершеного будівництва, енергомістких допоміжних виробництв, які слід урахувати в процесі розробки управлінських рішень;
- відсутність моделі всебічної оцінки виробничих потужностей підприємств;
- відсутність комплексної системи методів оперативного планування виробництва тощо.

Для того щоб виявити й усунути зазначені проблеми, необхідно якнайглибше проаналізувати діяльність усього підприємства, розробити й упровадити комплекс заходів щодо його динамічного розвитку.

Оскільки операційна система складається з окремих підсистем, розглянемо проблеми, які слід систематизувати, упорядкувати виходячи зі структури операційного менеджменту.

Управління матеріальними ресурсами. Раціональне та ефективне управління матеріальними ресурсами — один із вагомих чинників впливу на кінцеві результати діяльності господарюючих суб'єктів та їх конкурентоспроможність у нинішніх умовах. Це потребує зміни мотивації підприємств щодо управління запасами та розв'язання 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 підрозділу;
- 4) удосконалити оперативне управління матеріальними ресурсами [1].

Управління якістю. Від якості продукції та послуг залежать конкурентоспроможність окремого виробника і країни в цілому, заощадження ресурсів і підвищення ефективності виробництва, безпека продукції та послуг для людини і навколишнього середовища. Щоб поліпшити якість продукції та послуг, необхідно розв'язати такі завдання:

- створити систему управління якістю і впровадити її на підприємстві відповідно до вимог міжнародних стандартів;
- створити нову оптимальну організаційну структуру (підрозділ) управління якістю на підприємстві та у відповідних службах підрозділу;
- створити інформаційну систему управління якістю з вибором технічних і технологічних параметрів, необхідних для стабілізації виробничих процесів;
- підвищити рівень культури управління якістю;
- підвищити мотивацію працівників.

Управління продуктивністю. Продуктивність праці забезпечується раціональним використанням матеріальних, трудових ресурсів, основних і оборотних фондів підприємства, підвищенням ефективності виробництва, зниженням собівартості продукції, а також поліпшенням її якості.

На продуктивність праці впливають суб'єктивні та об'єктивні фактори:

- фактична бездіяльність багатьох керівників підприємств щодо розв'язання проблеми якості;
- фактично зруйнована дисципліна праці, а отже, слабка ефективність управлінського впливу;
- своєчасне і повне забезпечення заробітної плати в розмірі, що дає змогу задовольнити основні потреби;
- моральне задоволення персоналу виконаною роботою;
- наявність високоякісних матеріалів і комплектуючих виробів;
- застосування прогресивних ресурсо- і енергозберігаючих технологій;
- нормальні умови праці на підприємстві.

Оперативне управління операційною системою. Його мета — забезпечити чітке виконання заданого плану випуску продукції на основі раціонального використання ресурсів, а також виявлення й мобілізації внутрішніх резервів [3]. Процедури оперативного управління дедалі більше переплітаються з технологією і регулюванням (диспетчеризацією) виробництва. Здійснювані управлінським персоналом середньої та низової ланок функції оперативного обліку, планування, контролю й регулювання ходу виробництва є основою для вироблення варіантів координуючих впливів на виробничий процес [2].

Проблеми оперативного управління виробництвом зумовлені здебільшого постійною зміною внутрішніх і зовнішніх факторів підприємств, що функціонують в умовах ринку, тому для багатьох підприємств важливим є суворий розподіл робіт на короткі проміжки часу в підрозділах.

Технічне обслуговування і ремонт обладнання. Технічне обслуговування передбачає утримування виробничих потужностей у робочому стані, щоб система могла нормально функціонувати. Для цього необхідно розв'язати такі завдання:

- удосконалити програму ремонту обладнання;
- вибрати один або комбінацію кількох основних підходів щодо налагодження спрацьованого обладнання (резервування обладнання, запасних частин, наявності кваліфікованих операторів-наладчиків);
- визначити доцільність використання обладнання чи його заміну більш сучасним.

Управління персоналом. Проблеми, що нині виникли на підприємствах, зумовлені насамперед тим, що не приділялося належної уваги управлінню персоналом на рівні середньої та низової ланок. Практика роботи вітчизняних підприємств свідчить, що сьогодні необхідно розв'язати такі завдання:

- чітко визначити зміст функціональних повноважень як окремої особи, так і структурного підрозділу в цілому;
- створити ефективну інформаційну систему;
- підготувати універсальних спеціалістів, застосовуючи систему ротації працівників;
- створити ефективну організаційну структуру з погляду чіткості структуризації й завершеності підрозділів;

- сформувати дієздатний персонал з метою досягнення загальної мети;
- поліпшити умови праці

Щоб підвищити ефективність функціонування операційних систем підприємств, зарубіжні та вітчизняні вчені запропонували безліч підходів, концепцій, методичних рекомендацій тощо. Науковці та служби підприємств по-різному розглядають постачання, транспортування й переміщення вантажів поза межами та територією підприємств, зберігання сировини, матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції перед реалізацією, а також розподіл і реалізацію виробленої продукції.

Нерідко це проходить поза увагою спеціалістів, які проводять реорганізацію виробничих підприємств, а іноді й науковців, які займаються теоретичним обґрунтуванням механізму переходу господарських структур до ринкової економіки.

У зарубіжній і вітчизняній економічній теорії та практиці дедалі частіше звертають увагу на логістичну концепцію управління підприємствами. Нині логістика є однією із загальновизнаних сучасних високоефективних концепцій менеджменту і застосовується в управлінні багатьма підприємствами всіх сфер діяльності у США, Європі, Японії та інших країнах [4].

Досить широке коло проблем, пов'язаних із пошуком пріоритетних напрямів підвищення ефективності управління підприємством, у тому числі матеріальними запасами та їх переміщеннями, було розглянуто в наукових працях учених: українських — О. С. Авдеєнко, Є. Я. Войнович, П. Д. Гаркуша, О. П. Глогусь, Є. В. Крикавський, М. О. Окландер та ін., російських — А. І. Баскін, О. М. Гаджинський, Ю. М. Неруда, О. Т. Новиков та ін., зарубіжних — Д. Ж. Букан, Д. Вілсон, Ф. Еджворт, Д. Сааті та ін.

Аналіз діяльності державних промислових підприємств виявив, що вони не інтегрують своїх постачальників і споживачів в єдину логістичну систему. Досвід провідних зарубіжних підприємств свідчить, що внутрішньофірмова інтеграція та координація кожної з ланок логістичної системи в межах усього підприємства є необхідною умовою ефективного функціонування всієї системи.

Переходу від управління окремими функціями до інтегрованого управління на підприємстві можуть заважати такі фактори:

- функціональні підрозділи підприємств, що беруть участь в управлінні рухом потоків матеріальних ресурсів, мають локальні цілі та завдання;

- цілі цих підрозділів часто мають суперечливий, взаємовиключний характер і тому є джерелом виникнення внутрішньоорганізаційних, міжфункціональних конфліктів і проблем;
- цілі підрозділів підприємств нерідко не відповідають стратегічним цілям та завданням організації як системи;
- дотримання організаційними одиницями виключно своїх локальних цілей призводить до посилення міжфункціональних конфліктів і значного відхилення від стратегічного курсу та цілей підприємств.

Відділ комерційної діяльності на початку може виконувати логістичні функції на підприємстві. Як ланка, що володіє інтегруючим і координуючим потенціалом практично на всіх рівнях організаційної ієрархії та реалізує принцип управління потоками, цей структурний підрозділ має реальні можливості та інструменти для узгодження локальних цілей підрозділів підприємства та глобальних, системних цілей організації.

Завданнями оцінки економічної ефективності логістичної системи мають бути:

- формування концепції економічної ефективності логістичної системи на основі системного підходу;
- виявлення ефектоутворюючих факторів;
- формування системи показників економічної ефективності логістичної системи;
- виявлення та мобілізація резервів підвищення економічного ефекту логістики на конкретному підприємстві.

Логістичної систему доцільно створювати лише в тому разі, якщо її впровадження для підприємства виявиться економічно ефективним, тобто витрати на ці заходи за припустимий строк будуть повернені завдяки різниці між прибутком після та до впровадження. Окрім економічної ефективності, слід також звернути увагу на організаційні аспекти інновації: поліпшення показників оперативності управління, зменшення завантаженості керівників та якості обслуговування — вчасного та комплексного постачання матеріальних ресурсів відповідної якості внутрішнім і зовнішнім споживачам з мінімальними витратами.

Упровадження запропонованої системи дасть змогу досягти основної мети реалізації логістичної концепції в управлінні матеріальними та інформаційними потоками підприємства — поліпшити якість та ефективність функціонування системи постачання підпри-

ємства матеріальними ресурсами, підвищити ступінь задоволеності споживачів і водночас зменшити витрати на здійснення логістичних операцій у цій сфері.

У процесі впровадження логістичної системи в практику вітчизняних підприємств важливе значення має соціальний ефект, який полягає в ліквідації рутинних операцій, організації творчої та менш психологічно напруженої діяльності учасників логістичних операцій, забезпеченні високої культури обслуговування споживачів.

Подальші розробки в цьому напрямку мають стосуватися аналізу та розрахунків відповідного технічного, кваліфікаційного та інформаційного забезпечення функціонування логістичної системи, адекватних умовам діяльності кожного окремо взятого підприємства. Важливе місце в цьому процесі повинно відводитися сучасним інформаційним технологіям, а саме розробці та впровадженню інформаційної логістичної системи.

Література

1. *Баскин А.* Управление материало потоками и нормирование запасов // *Логистика*. — 2000. — № 1. — С. 29–30.
2. *Козловский В. А., Маркина Т. В., Макаров В. М.* Производственный и операционный менеджмент. — СПб.: Спец. лит., 1998. — 336 с.
3. *Плоткін Я. Д.* Виробничий менеджмент. — Львів: Інтелект, 1999. — 258 с.
4. *Промышленная логистика: логистически ориентированное управление организационно-экономической устойчивостью промышленных предприятий в рыночной среде* / Под ред. М. Колосова. — М.: Изд-во МГТУ им. Н. Баумана, 1997. — 218 с.
5. *Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М.* Менеджмент: теорія та практика. — Тернопіль: Карт-бланш, 1997. — 456 с.
6. *Федулова Л. І.* Актуальні проблеми менеджменту в Україні. — К.: Фенікс, 2005. — 320 с.

АЛЪКЕМА В. Г.,

канд. екон. наук, доц.

(Університет економіки та права “КРОК”)

РОЗВИТОК ОПЕРАЦІЙНИХ СИСТЕМ ТРУБОПРЕСОВОГО ВИРОБНИЦТВА

Стратегічне планування розвитку виробництва має передбачати системний підхід до забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках [1]. Найважливішим фактором у конкурентній боротьбі є використання ефективних операційних систем для досягнення потрібної якості продукції та мінімального витрачання ресурсів [2].

Загалом проблема полягає в пошуку нових підходів до забезпечення ефективності виробництва, що функціонує в сучасних умовах.

Ця проблема пов'язана з низкою факторів, що суттєво змінили виробництво. До основних із них належать дві групи факторів, а саме: **ринкові** та **операційні** [3]. Ринкові фактори зумовлені зміною масштабності та характеру ринку.

Операційні фактори пов'язані передусім з такими аспектами:

- збільшення інвестицій у капітал;
- дисбаланс потреб ринку і організації операційних систем;
- подальше ускладнення операційних систем.

Проведені раніше дослідження [4], пов'язані з оцінкою ефективності, обмежувалися застосуванням окремих критеріїв, таких як продуктивність устаткування, питомі капітальні витрати, питоме витрачання ресурсів тощо.

У переважній більшості публікацій в основу концепції ефективності операційних систем покладено високу (максимальну) продуктивність технологічних процесів, оптимізацію окремих функцій, високий коефіцієнт використання виробничих потужностей, запаси у вигляді матеріальних ресурсів і готової продукції, значні резерви часу на виконання виробничих та інфраструктурних операцій, а головне — на максимізацію партій продукту, що виробляється.

Слід зазначити, що не розв'язано проблему забезпечення ефективності операційних систем, які створені для функціонування в ме-

жах багатосерійного виробництва й реально діють в умовах зменшення обсягів виробництва. Передусім це стосується операційних систем дрібносерійного виробництва металопродукції, які утворились унаслідок інтенсивного зменшення попиту на внутрішньому ринку і обмеження поставок металопродукції на ринки СНД.

Мета цього дослідження — підвищити ефективність операційних систем шляхом запровадження логістичного підходу на прикладі виробництва труб і профілів пресуванням.

Об'єктом дослідження є виробництво труб і профілів пресуванням. На першому етапі виконання роботи було виокремлено аспекти та особливості операційного менеджменту переробних галузей промисловості, у першу чергу металургії.

Предметом дослідження є підсистеми перетворення операційних систем виробництва металопродукції методом пресування. Ці підсистеми на практиці найчастіше мають вигляд пресових технологічних ліній.

Більш детально вивчено і проаналізовано концептуальні засади формування операційних систем трубного виробництва. Запропоновано алгоритм оптимізації перетворюючих підсистем операційних систем виробництва труб.

Було встановлено такі види операційних систем виробництва, як операційні системи виробництва гарячекатаних труб, операційні системи виробництва труб методом пресування та операційні системи холодної прокатки та протягування.

Основа процесу пресування — здатність нагрітого матеріалу рухатись під тиском через отвір і займати його форму [5]. Це виробництво характеризується високою продуктивністю технологічного обладнання, яке проектувалося в період планової економіки і було розраховане на масове виробництво труб і профілів.

Схема технологічного процесу і склад устаткування пресової лінії залежать від її призначення, асортименту продукції, що випускається, і річної продуктивності. Крім того, пресові лінії розрізняють за типом профільного пресу: з горизонтальним гідравлічним або з вертикальним механічним пресом.

Усі пресові лінії можна поділити на чотири основних типи. Розглянемо особливості цих типів ліній з позиції виробничої логістики.

Пресові лінії типу А призначені для масового виробництва порівняно однорідної продукції: труб з вуглецевих і низьколегованих сталей загального призначення, шарикопідшипникових, котельних, на-

фтових та інших видів труб відповідного призначення; особливістю ліній типу А є високий рівень механізації та автоматизації процесів, використання багатопозиційних прошивних і трубопрофільних пресів, що забезпечують до 120–140 пресувань за годину, і обов'язкове використання в технологічному потоці редуційного (а інколи і каліброваного) стану, які значно розширюють сортамент труб у бік малих діаметрів і більш тонких стінок за умови забезпечення високої продуктивності пресів.

Пресові лінії типу Б призначені для виробництва труб з високолегованих сталей і сплавів, профілів різноманітних перетинів і дрібносерійного виробництва труб з вуглецевих і низьколегованих сталей. Це устаткування відрізняється ретельно підібраним обладнанням відділу підготовки металу, використанням однопозиційних пресів з точним регулюванням швидкості пресування і нагрівальних печей, що дають змогу з високою точністю досягати необхідної температури металу; лінії типу Б забезпечують суттєву маневреність виробництва.

Пресові лінії типу В найчастіше використовують для виробництва труб з малопластичних металів (чавун, нікелеві та інші сплави, які не підлягають прошиванню на пресах), біметалевих труб і профілів складного перетину. Такі самі лінії використовують для виробництва труб із відцентрових виливок. Лінію типу В оснащують різноманітним устаткуванням для підготовки металу, нагрівання заготовок і простим трубопрофільним пресом, що забезпечує 60–80 пресувань за годину.

До типу Г належать усі лінії для пресування з вертикальними механічними пресами. Для цих ліній характерно суміщення операцій прошивання і пресування в одному пресі, що скорочує виробничі площі, але створює певні обмеження щодо довжини заготовок. Продуктивність устаткування з вертикальними механічними пресами — 150–180 штук за годину. Вони призначені в основному для виробництва труб малих діаметрів з вуглецевих і низьколегованих сталей з тонкими стінками.

Порівняльний аналіз зазначених пресових ліній свідчить про різні можливості їх адаптації до зміни масштабності виробництва та його гнучкості. Особливо це стосується пресових ліній типу А, які в сучасних умовах не можуть ефективно функціонувати через брак масштабних замовлень.

Розробка підходів до підвищення ефективності розглянутих пресових ліній і є конкретною проблемою цього дослідження.

У дослідженні планувалося забезпечити ефективність виробництва на підставі комплексу заходів, що дають змогу, навіть за суттєвих втрат часу на переналагодження трубопресової лінії, пов'язаних з великою кількістю незначних за обсягом замовлень металопродукції, зменшити час виконання замовлення, який поряд з якістю є найважливішим операційним пріоритетом [6].

У цьому дослідженні запропоновано такі заходи:

- забезпечення високого рівня використання ресурсів і передусім матеріалу заготовки для пресування;
- підвищення продуктивності процесу пресування завдяки скороченню найтривалішого виробничого циклу пресування через скорочення часу на допоміжні технологічні операції.

З метою оцінки ефективності першого заходу — вдосконалення підсистеми перетворення — порівняли коефіцієнт використання металу до і після впровадження технологічних інновацій. Значення цього коефіцієнта зросло на 45 %.

Аналіз продуктивності за базовим і новим варіантами свідчить про суттєве зростання ефективності підсистеми перетворення за новим варіантом. Наявне підвищення продуктивності пов'язане зі скороченням циклу пресування та зростанням коефіцієнта використання матеріалу заготовки.

Отже, у дослідженні було визначено основні параметри підсистеми перетворення операційної системи виробництва труб методом пресування з використанням гідравлічних трубних пресів.

Запропоновано систематизацію підсистем перетворення операційних систем виробництва труб з позицій виробничої логістики, визначено їх переваги та недоліки, а також пріоритетні напрямки їх розвитку. Усі операційні системи виробництва труб мають такі характерні особливості: значний ступінь формоутворюючого впливу, високі показники матеріало- та енергомісткості перетворюючих підсистем, велику довжину ланцюга операційних перетворень і розмаїття контролюючих параметрів.

Наведено більш детальну характеристику операційної системи пресування труб типу А. Виокремлено і проаналізовано її складові. Визначено вхідні та вихідні параметри. Запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності взаємодії окремих підсистем у межах єдиної операційної системи. Розроблено та проаналізовано структуру і зміст елементів підсистеми перетворення. Умовно виокремлено три блоки перетворення, пов'язані з підготовкою заготовки, формо-

змінні перетворення під час пресування і перетворення фізико-хімічного характеру.

У процесі дослідження сформовано операційний ланцюг і визначено сукупність параметрів окремих елементів операційної системи. Ці параметри було поділено на параметри об'єкта перетворення, операційні параметри зовнішньої дії та техніко-економічні параметри, що визначають ресурсний аспект операційних змін. На завершення було встановлено логічну послідовність реалізації окремих елементів операційної системи і визначено рівень ефективності використання ресурсів на кожній операції. Крім того, визначено продуктивність і необхідне ресурсне забезпечення підсистеми перетворення операційної системи виробництва труб і профілів.

Література

1. *Гэлловэй Л.* Операционный менеджмент. — СПб.: Питер, 2001.
2. *Куручкин А. С.* Организация управления предприятием: Учебник. — К.: МАУП, 1996.
3. *Бондар І. Ю., Пахомов В. І.* Управління витратами виробництва та собівартістю продукції: Навч. посіб. — К.: Вид-во Київ. держ. торг.-екон. ун-ту, 2000.
4. *Бондар І. Ю., Пахомов В. І.* Управління витратами виробництва та собівартістю продукції: Навч. посіб. — К.: Вид-во Київ. держ. торг.-екон. ун-ту, 2000.
5. *Виноградов А. Г.* Трубне виробництво // *Металургія.* — М., 1981.
6. *Зубенко Ю. Д., Носач А. К.* Менеджмент: на базі системного аналізу: Учеб. пособие / Науч. ред. А. Д. Шарапов. — Донецк: ДонГТУ, 1998.

КУЧЕР В. А.,

канд. экон. наук, доцент,

(Донецкий национальный технический университет)

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТА ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ОБ ОБЪЕДИНЕНИИ НЕСКОЛЬКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Угледобывающие шахты Украины в большинстве своем являются нерентабельными и дают малый объем добычи. Поэтому необходимы такие управленческие решения, которые позволят повысить эффективность их работы. Одно из возможных направлений развития угольной отрасли — объединение нескольких шахт в одно более крупное предприятие. В статье проанализированы возможные методы объединения угольных предприятий.

В настоящее время многие угледобывающие предприятия находятся в кризисном экономическом положении. Это вызвано тем, что выделяемой финансовой помощи со стороны государства шахтам не хватает, чтобы покрыть затраты на добычу угля. По мере возможности такие предприятия будут закрываться. Поэтому ученые-экономисты должны разработать такие методы объединения угледобывающих предприятий, при которых будет получена максимальная прибыль (минимизация убытков). Вопросам поиска оптимальных методов и критериев объединения предприятий посвящены работы многих отечественных [1; 2] и зарубежных [3; 4] авторов. Указанные работы в основном свидетельствуют о целесообразности в некоторых случаях создавать объединения нескольких предприятий, но не дают рекомендаций относительно экономической ситуации, которая характеризуется переломным моментом в смене системы их управления. Р. Акофф приводит много примеров, свидетельствующих об экономической целесообразности слияния предприятий [5]. Следует отметить, что в случае неправильных экономических оценок эффект от объединения нескольких предприятий может быть и негативным.

Это свидетельствует о целесообразности разработки методики оценки ситуации, при которой эффект от объединения нескольких предприятий будет максимальным.

Цель статьи — определить экономическую эффективность нескольких предприятий.

Р. Нуриев [6] справедливо отмечает, что для успешного функционирования предприятия необходимо правильно выбрать систему его управления, причем она может меняться с течением времени. Особенно актуальна эта проблема для угледобывающих предприятий. Организационные структуры управления шахтами менялись систематически с начала их функционирования, но в последнее время, характеризующееся спадом объема добычи, это явление стало особенно актуальным. При этом некоторые объединения добиваются положительных результатов, а другие — нет, что объясняется разными причинами.

Анализ управленческих решений задачи объединения нескольких шахт позволил выделить несколько основных принципов, на основе которых проводится объединение. Объединение нескольких предприятий представляется реальным на основе рассмотрения всех возможных вариантов слияния и затем выбора наиболее целесообразного из них. Важно выбрать критерий объединения предприятий и провести его экономическое обоснование. Отметим, что среди *основных критериев объединения предприятий* можно выделить следующие основные способы:

- объединение предприятий с равными технико-экономическими показателями;
- объединение рентабельных, перспективных шахт с закрываемыми нерентабельными шахтами (полное объединение, с ликвидацией закрываемой шахты).

В первом случае, когда объединяются схожие по экономическим показателям шахты, критериями объединения являются единые службы для нескольких предприятий, например отдел сбыта, отдел маркетинга, плановый отдел (рис. 1). Такие службы на шахтах выполняют сходную работу, которая практически идентична для шахт с равноценными горногеологическими и технико-экономическими показателями. При таком объединении угледобывающие предприятия получают дополнительную прибыль от сокращения персонала экономической службы, которая будет общей для совместных предприятий. Недостатком такого объединения является значительное затруднение в координации между предприятиями.

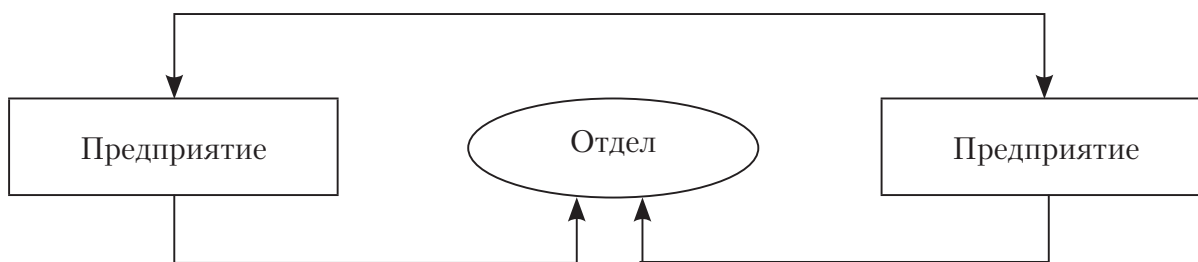


Рис. 1. Объединение предприятий на основе единого отдела

Второй критерий объединения, когда объединяются крупная шахта и закрываемая, более сложный, но более необходимый в современных условиях хозяйствования. Это объясняется тем, что шахт, которые испытывают финансовые трудности, в настоящее время большинство.

Задача объединения рентабельной крупной шахты с закрываемой шахтой является многоцелевой, и ее решение представляется возможным на основе эконометрических методов и методов экономико-математического моделирования.

Перебор всех возможных вариантов можно представить в виде схемы (рис. 2).

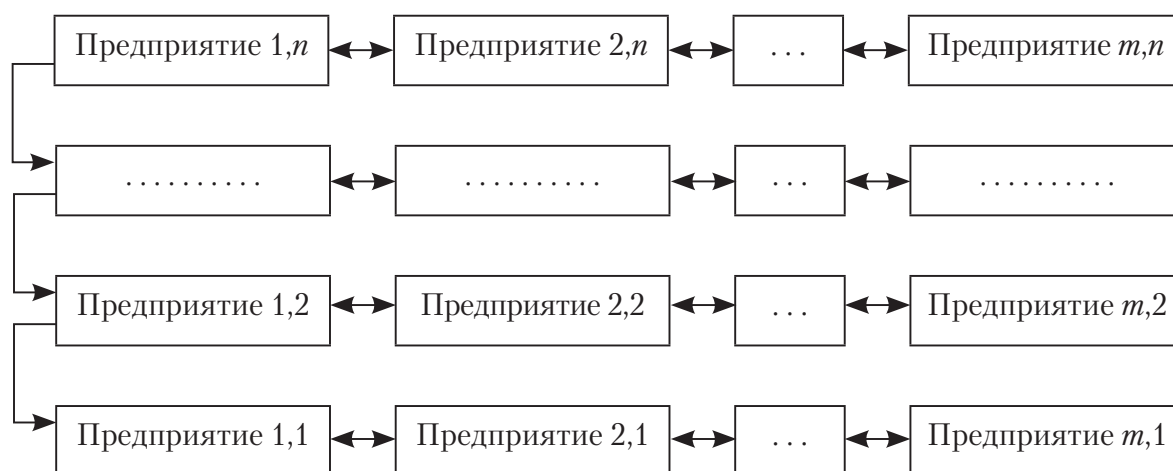


Рис. 2. Матричная комбинация объединения предприятий

Одним из наиболее целесообразных критериев объединения предприятий является использование имеющегося на закрываемом предприятии оборудования, очистных и проходческих комбайнов, крепи и пр.

Таким образом, в состав объединения входит несколько горных предприятий, производящих добычу и переработку полезного ископаемого. Условия добычи и переработки, а также затраты на транс-

портировку различны для каждого предприятия. Исходя из возможных объемов добычи и переработки полезного ископаемого, а также из технологических ограничений по составу добываемого угля, нужно спланировать объем добычи на основном предприятии таким образом, чтобы эффект от объединения предприятий был наиболее целесообразным, т. е. чтобы он обеспечивал получение максимальной прибыли. Отметим, что разработанная модель отвечает требованиям методики отбора конкурентоспособных проектов [7], которая утверждена приказом Министерства экономики и по вопросам европейской интеграции Украины. В работе [8] авторы справедливо выделяют ключевую роль инновационного развития Украины. Отмеченные положения являются основополагающими при планировании объединения малых и крупных угольных предприятий. Это объясняется тем, что предприятие с малой производственной мощностью, не имеющее средств на покупку новой техники с целью доработки оставшегося полезного ископаемого, при объединении может получить необходимую технику от крупного комплексно-механизированного предприятия.

Сложность процесса формирования объединения обуславливает необходимость использования методов экономико-математического моделирования [9]. Составление экономико-математической модели этой задачи начнем с введения следующих обозначений:

- m, n — количество входящих в объединение соответственно добывающих и перерабатывающих предприятий;
- i, j — их порядковые номера;
- α_i, a_i, c_i — соответственно содержание полезного компонента (удельный вес зольности угля), максимально возможный объем добычи и удельные затраты на добычу для i -го добывающего предприятия;
- p_i, g_i, b_i — соответственно минимально и максимально возможное содержание полезного компонента и максимально возможный объем переработки угля на j -м перерабатывающем предприятии;
- $\varepsilon_{ij}, s'_{ij}, s''_{ij}$ — соответственно извлечение полезного компонента в концентрате, а также удельные затраты на переработку и транспортировку угля с i -го добывающего на j -е перерабатывающее предприятие;
- h — цена единицы конечной продукции.

Искомыми величинами являются y_i , z_i и x_{ij} , представляющие соответственно объемы добычи для i -го предприятия, переработки для j -го предприятия и перевозки оборудования с i -го предприятия на j -е.

Основными неизвестными являются x_{ij} ($i \in 1:m, j \in 1:n$), так как зная их, остальные можно определить из следующего выражения.

$$y_i = \sum_{j=1}^n x_{ij}, \quad z_i = \sum_{j=1}^m x_{ij}. \quad (1)$$

Это позволяет свести задачу лишь к определению величин x_{ij} . В качестве основной цели планирования в данном случае принята прибыль объединения нескольких предприятий. Она может быть подсчитана как разность между величинами дохода и затрат на добычу и транспортирование оборудования с закрывающегося предприятия на рентабельную шахту с достаточным запасом угля:

$$\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n h n_i n_{ij} x_{ij} - \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n c_i x_{ij} - \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n s'_{ij} x_{ij} - \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n s''_{ij} x_{ij}. \quad (2)$$

Значение ее можно записать в виде единой суммы и математическую модель задачи представить в следующей форме:

максимизировать функцию

$$\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n (h n_i n_{ij} - c_i - s'_{ij} - s''_{ij}) x_{ij} \rightarrow \max \quad (3)$$

с соблюдением следующих ограничений:

- по объемам добычи

$$\sum_{i=1}^n x_{ij} \leq a_i \quad (i \in 1:m); \quad (4)$$

- по объемам переработки

$$\sum_{i=1}^m x_{ij} \leq b_j \quad (j \in 1:n); \quad (5)$$

- по качеству угля (зольности)

$$p_i \leq \frac{\sum_{i=1}^m a_i x_{ij}}{\sum_{i=1}^m x_{ij}} \leq g_j \quad (j \in 1:n); \quad (6)$$

- по неотрицательности искоемых объемов добычи

$$x_{ij} \geq \tilde{0} \quad (i \in 1:m, j \in 1:n) \quad . \quad (7)$$

При условии независимости коэффициентов от искоемых величин эта модель является линейной, и задача может быть решена методами линейного программирования. В противном случае можно применить методы нелинейного программирования.

Достоинством предложенной модели является комплексный подход к планированию работы всего объединения с учетом добычи угля на основной шахте и затрат на транспортирование необходимого оборудования с закрываемой шахты, недостатком — ее детерминированность: игнорируется случайный характер некоторых исходных данных.

Отметим, что при таком объединении нескольких предприятий решается не только экономическая задача по максимизации прибыли на крупной шахте. Так в случае использования имеющегося на закрываемой шахте оборудования можно дополнительно открыть новые лавы на крупной шахте с достаточными запасами угля. При этом может быть решена и социальная проблема по трудоустройству промышленно-производственного персонала с закрываемой шахты, что и позволит в конечном счете получить синергетический эффект при таком объединении.

Литература

1. Олексюк О. С. Системи підтримки прийняття управлінських і фінансових рішень на мікрорівні. — К.: Наук. думка, 1998. — 508 с.
2. Глушенко В. В., Глушенко И. И. Исследование систем управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования. — Железнодорожный (Моск. обл.): НПЦ “Крылья”, 2000. — 416 с.
3. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпэл Дж. Школы стратегий. — СПб.: Питер, 2000. — 336 с.
4. Сорос Дж. Новая глобальная финансовая архитектура // Вопросы экономики. — 2000. — № 12. — С. 12–19.
5. Акофф Р. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1995. — 328 с.

6. *Нуриев Р.* Теория общественного выбора // Вопросы экономики. — 2002. — № 2. — С. 41–48.
7. *Методика* отбора конкурентоспособных проектов по развитию экспортного потенциала Украины: Утв. приказом Министерства экономики и по вопросам европейской интеграции Украины от 15.01.02 № 13.
8. *Павловська Ж., Павловський В.* Інноваційний процес в Україні: реалії і можливості // Вісник НАН України. — 2003. — № 6. — С. 12–20.
9. *Петров А. А.* Экономика. Модели. Вычислительный эксперимент. — М.: Наука, 1996. — 252 с.

МРИНСЬКА Т. С.,

канд. екон. наук, доц.

(Національний аграрний університет, м. Київ)

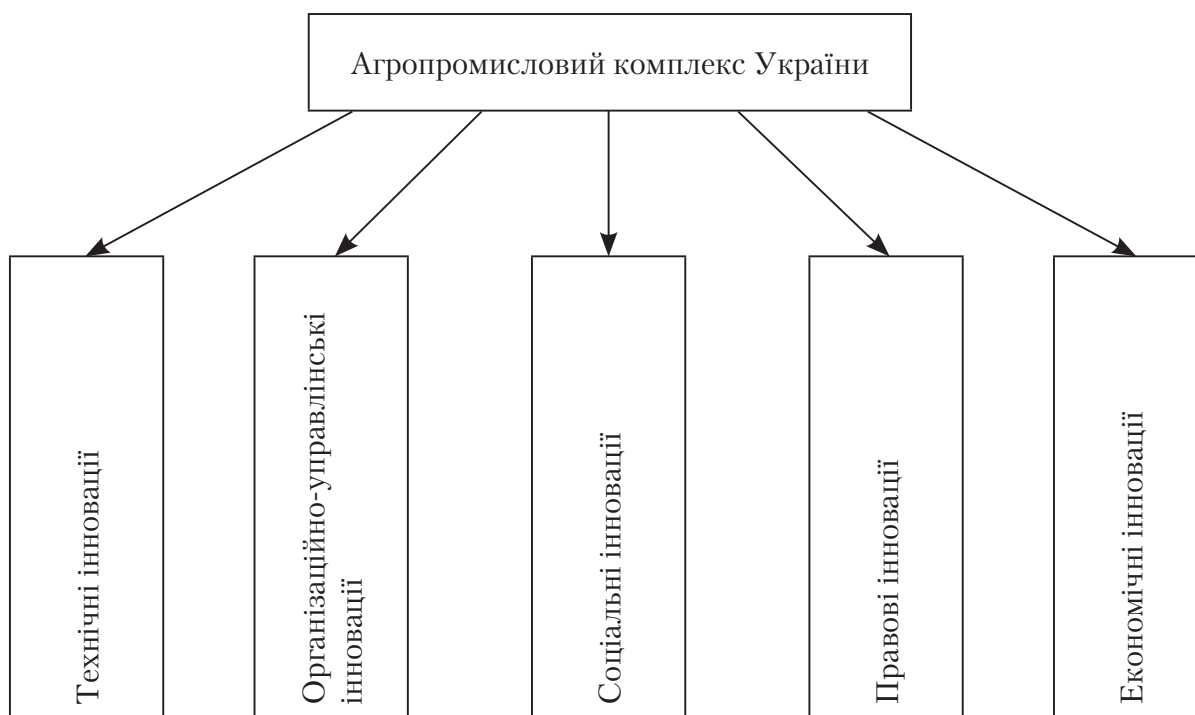
ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Досягнення кінцевої мети ринкової трансформації вітчизняного агропромислового комплексу зумовлює необхідність визначення шляхів, форм і методів регулювання його розвитку на постприватизаційному етапі. Це можливо лише за умови наукового обґрунтування аграрної політики, що висуває проблему розробки аграрної доктрини.

У вітчизняній економічній літературі різноманітні аспекти доктринерської класифікації розвитку АПК плідно розробляються в працях багатьох відомих учених-аграрників: П. П. Борщевського, П. І. Гайдуцького, М. Я. Дем'яненка, С. І. Дем'яненка, І. Г. Кириленка, М. І. Кісіля, М. Ф. Кропивка, І. І. Лукінова, В. Я. Месселя-Веселяка, О. М. Онищенко, Б. Й. Пасхавера, П. Т. Саблука, В. П. Ситника, В. В. Юрчишина. Однак глибшого аналізу потребують питання обґрунтування управління інноваційною діяльністю в сільському господарстві. Ми пропонуємо розглянути це питання з позиції системного підходу в таких напрямках: технічні інновації, технологічні, організаційно-управлінські, соціальні, економічні й правові (рисунок).

Управління **технічними інноваціями** пов'язане з появою нових продуктів (послуг) з новими або поліпшеними властивостями, а також із виведенням на ринок продуктів (послуг), які можуть бути новими для конкретного сільськогосподарського підприємства, що їх освоює.

Управління **технологічними інноваціями** пов'язане із застосуванням удосконалених способів виготовлення продукції з інноваційними процесами механізації й автоматизації сільськогосподарського виробництва.



Основні аспекти управління інноваційною діяльністю в сільському господарстві

У 2000–2003 р. спостерігалось посилення інноваційної активності в промисловості. Кількість підприємств, що впроваджували інновації, у 1999 р. становила 1376, у 2000 — 1491, у 2001 — 1503, у 2002 — 1506, у 2003 — 1238. Щорічно зростали обсяги виробництва нової техніки. У 2003 р. кількість освоєних нових видів машин, устаткування, апаратів, приладів зросла порівняно з 1999 р. у 1,5 раза і склала 710 найменувань. Загалом за 2000–2003 р. було освоєно та поставлено на ринок майже 2,5 тис. найменувань такої продукції.

Збільшилася кількість підприємств, які здійснювали механізацію і автоматизацію виробництва. Протягом 2000–2003 р. промислові підприємства України впровадили майже 5,4 тис. нових технологічних процесів. У 2003 р. інноваційне активні підприємства впровадили в 1,3 раза більше нових технологічних процесів проти 2002 р. Створено та поставлено на ринок 7,4 тис. найменувань нових видів промислової продукції. Загальний обсяг виробленої інноваційної продукції становив 11,2 млрд грн.

Одним із засобів державної підтримки інноваційної діяльності стало створення останніми роками системи технологічних парків. Робота цих інноваційних структур спрямована на комерціалізацію й

широке впровадження у виробництво наукомістких розробок, вихід на світові ринки з високотехнологічною конкурентоспроможною продукцією. У 2003 р. обсяг випуску інноваційної продукції підприємствами, які входять до складу восьми зареєстрованих технопарків, перевищив 2,6 млн грн, що майже у 4,5 рази більше, ніж у 2002 р.

Однак загалом рівень інноваційної активності підприємств та організацій усе ще недостатній. Позначається слабка зорієнтованість інституційної, фінансової та банківсько-кредитної систем на підтримку інноваційного розвитку вітчизняної економіки, вкрай низький рівень фінансування інноваційної діяльності, недостатня розвиненість малих і середніх інноваційних підприємств, майже цілковита відсутність посередницьких організацій, які працюють на інновації, а також венчурного фінансового потенціалу. Однією з проблем інноваційного розвитку залишається недостатній рівень державного впливу на розвиток в Україні інноваційної діяльності, невідповідність існуючої системи органів державного управління моделі інноваційного розвитку економіки.

Організаційно-управлінські інновації пов'язані з процесом реформування діючих організаційних структур в нові формування ринкового типу, з процесами оптимізації організації та управління виробництвом, збутом і постачанням тощо.

У ході аграрної реформи впроваджено приватну власність на землю, проведено роздержавлення земель з передачею їх у власність колективним сільськогосподарським підприємствам і громадянам, розподіл розпайованої землі колективних сільськогосподарських підприємств між працівниками і пенсіонерами з їх числа. Замість домінуючої колгоспно-радгоспної форми господарювання на рівноправній основі створені й розвиваються різні форми господарювання. Подальшого розвитку набули створені на приватній власності на землю й індивідуальній або сімейній формах організації праці особисті селянські господарства, створено нову форму — фермерство. Колективні сільськогосподарські підприємства і значну частину радгоспів реформовано в різні господарські формування ринкового спрямування, побудовані на приватній та державній власності на землю у поєднанні з колективними формами організації праці.

У процесі реформування здійснено перерозподіл землі між сільськогосподарськими підприємствами, фермерськими та особистими селянськими господарствами.

Якщо у 1990 р. сільськогосподарські підприємства використовували 93,5 %, а населення — 6,5 % сільськогосподарських угідь, то у 2003 р. — відповідно 57,6 і 34 %, а фермери — 8,4 %. Особисті селянські господарства виробили 66,0 % валової продукції, у тому числі рослинництва — 61,5 % і тваринництва — 72,2 %. Ці тенденції зберігаються і в 2004 р.

Слід зазначити, що за період реформ в Україні зменшились обсяги виробництва продукції. Значний спад спостерігався у період з 1990 по 1999 р. — більш як удвічі, — що спричинено несприятливою для села ціною й податковою політикою та зволіканням зі створенням нових господарських структур (табл. 1).

На спад сільськогосподарського виробництва і зниження його ефективності значно вплинуло порушення інтеграційних міжгалузевих зв'язків, за яких новостворені у процесі приватизації організаційно-правові структури в переробній галузі, посідаючи монопольне становище, намагаються забезпечити результативність своєї діяльності за рахунок сільськогосподарських товаровиробників, встановлюючи в односторонньому порядку занижені ціни на сировину.

Таблиця 1

**Динаміка виробництва валової продукції сільського господарства
за 1990–1999 р.**

Показник	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Валова продукція, млрд грн.	104,5	90,7	83,1	84,3	70,4	67,8	61,3	60,3	54,5	50,7
у т. ч.: рослинництва	52,4	43,6	43,7	48,4	37,4	38,4	35,0	37,2	30,7	27,6
тваринництва	52,1	47,1	39,4	35,9	33,0	29,4	26,3	23,1	23,8	23,1

З 2000 р. колективні сільськогосподарські підприємства реформуються в господарські структури ринкового типу. Станом на 1 квітня 2004 р. реформовано 11,8 тис. недержавних сільськогосподарських підприємств, на базі яких створено 20,5 тис. нових господарських формувань ринкового спрямування, у тому числі: 7,3 тис. — товариств з обмеженою відповідальністю, 4,3 — приватних (приватно-орендних) підприємств, 0,8 — акціонерних товариств, 2,1 — сільськогосподарських кооперативів, 3,6 — фермерських господарств і 2,3 тис. — інших суб'єктів господарювання (табл. 2).

Таблиця 2

Реформування сільськогосподарських підприємств

Показник	Стан на 01.01.01		Стан на 01.04.04	
	усього, од.	у % до загальної кількості	усього, од.	у % до загальної кількості
Кількість недержавних сільськогосподарських підприємств, що були реформовані	11483	х	11781	х
Створено нових агроформувань	15092	100	20469	100
У тому числі:				
ТОВ	6206	41,1	7280	35,6
приватних (приватно-орендних) підприємств	3006	19,9	4347	21,2
акціонерних товариств	684	4,5	820	4,0
сільськогосподарських кооперативів	3328	22,0	2098	10,2
фермерських господарств	1374	9,1	3592	17,5
Інших суб'єктів господарювання	494	3,4	2332	11,5

Останніми роками активно розвиваються нові господарські формування, що створюються шляхом оренди землі потужними промисловими підприємствами, фінансовими та сервісними структурами, які інвестують кошти у виробничу й соціальну сферу села. Так, завод ім. Ілліча Донецької області орендує понад 100 тис. га землі у двох областях. Шахта ім. Засядька створила дочірнє підприємство — агрофірму “Шахтар” із землекористуванням понад 90 тис. га сільськогосподарських угідь. Запорізький металургійний комбінат, який орендує 15 тис. га сільськогосподарських угідь, за 2000–2003 рр. інвестував у сільськогосподарське виробництво майже 30 млн. грн. У Кагарлицькому районі Київської та Маньківському районі Черкаської областей Міжнародна агропромислова корпорація орендує понад 30 тис. га сільськогосподарських угідь. Ця форма господарювання набуватиме подальшого поширення в умовах, коли держава не в змозі інвестувати в АПК достатніх коштів. Особливістю таких вели-

ких за розмірами підприємств є те, що вони матимуть змогу організувати переробку сільськогосподарської сировини й уникнути монопольного економічного впливу переробних підприємств.

Управління **економічними інноваціями** пов'язане з упровадженням інноваційно-інвестиційних проектів як у сільське господарство, так і в конкретні підприємства із залученням інвестиційних і фінансових ресурсів тощо.

Період 2000–2003 рр. у сільському господарстві був часом становлення нових господарських відносин, вибудованих на принципах приватної власності на землю і майно, і створення економічних передумов для активізації господарської діяльності. Це зумовило значні структурні зміни в галузі, посилення ролі домогосподарств у сільськогосподарському виробництві, відродження великих товарних виробництв на принципово нових засадах, створення нових видів господарюючих суб'єктів у сільському господарстві — акціонерних товариств, приватних підприємств тощо.

Протягом 2000–2003 рр. обсяг валової продукції сільського господарства зріс на 10 %, зокрема у сільськогосподарських підприємствах зменшився на 15,3 %, у господарствах населення збільшився на 29,3 %. Однак перетворення, що відбуваються в сільському господарстві, ще не забезпечують достатньої стабільності в роботі галузі: вона залишається досить вразливою щодо ринкових і погодно-кліматичних коливань. Так, несприятливі погодні умови минулого року спричинили значне скорочення обсягу сільськогосподарського виробництва, особливо зернових культур. За 2003 р. проти 2002 р. він зменшився на 10,2 %, зокрема в сільськогосподарських підприємствах зменшився на 25,5 %, у господарствах населення збільшився на 0,2 %.

У 2000–2003 рр. покращилася ситуація щодо співвідношення цін на сільськогосподарську продукцію та спожиті промислові товари й послуги. Незважаючи на нестабільність і значні коливання цін на сільськогосподарську продукцію, загалом за 2000–2003 рр. індекс цін її реалізації перевищив індекс цін на промислові товари, спожиті в сільському господарстві, на 23 відсоткових пункти. Українським залишається фінансовий стан галузі. На 1 січня 2004 р. кредиторська заборгованість сільськогосподарських підприємств становила 11,8 млрд грн, що майже вдвічі перевищує дебіторську і свідчить про недостатній обсяг обігових коштів товаровиробників (табл. 3).

Таблиця 3

Фінансово-економічний стан сільськогосподарських підприємств

Частка підприємств, %	2000 р.	2001 р.	2002 р.	2003 р.
прибуткових	65,5	56,1	46,2	51,8
збиткових	34,5	43,9	53,8	48,2
Чистий результат, млн грн.	1410,9	834,1	-330,8	215
Рівень рентабельності — усього, %: у т. ч.:	9,0	5,0	-1,9	1,6
продукція рослинництва	30,8	35,8	22,3	18
продукція тваринництва	-33,8	-6,6	-19,8	-12

У 2001 р. уряд ухвалив рішення щодо розширення підтримки розвитку тваринництва. Сільськогосподарські товаровиробники поряд з дотаціями за продану переробним підприємствам худобу, птицю, молоко, які здійснюються за рахунок коштів ПДВ, отримують доплати з держбюджету за молодняк сільськогосподарських тварин високих вагових кондицій. За 2000–2003 рр. виробники отримали дотацій на суму 2,6 млрд грн і доплат на суму 72,8 млн грн. У 2003 р. асигнування на підтримку сільгосптоваровиробників (включаючи податкові пільги) становили 5,4 млрд грн, у 2004 р. їх було заплановано на рівні 5,6 млрд грн. При цьому частка заходів, які відповідають вимогам СОТ, зростає, як планується, з 19 до 25 %.

Активізації надходження коштів в аграрний сектор сприяло запровадження механізму здешевлення кредитів через часткову компенсацію ставки за кредитами комерційних банків. У 2001 р. сільськогосподарські товаровиробники отримали пільгових кредитів на суму 2,8 млрд грн, у 2002 — 2,3, у 2003 р. — 2,5 млрд грн.

Незадовільною є ситуація із залученням в аграрний сектор інвестиційних ресурсів, зокрема іноземних. За роки незалежності в агропромисловий комплекс залучено прямих іноземних інвестицій на суму 1167,7 млн дол. США, що становить 17,5 % від їхнього загального обсягу в економіці країни. Із них 84,6 % вкладено у підприємства харчової промисловості та переробних галузей і лише 15,4 % отримали сільгосппідприємства.

Розв'язання проблеми інвестиційної привабливості сільськогосподарської галузі лежить у площині вдосконалення земельно-майно-

вих відносин як передумови для запровадження іпотечного кредитування аграрного виробництва, зміцнення ринкової інфраструктури. У зв'язку з цим одним з ключових завдань аграрної політики є розв'язання комплексу проблем, пов'язаних із забезпеченням захисту майнових прав селян, зокрема права приватної власності на землю.

За останні чотири роки продуктивність праці в сільському господарстві зросла більш як на третину, фондівдача — у 2,3 раза, енергомісткість скоротилася наполовину, на чверть підвищився ступінь переробки сільськогосподарської продукції. Сільськогосподарські підприємства практично відмовилися від бартерної форми розрахунків: зараз її частка в загальному обсязі реалізації сільськогосподарської продукції не досягає 2 %. Сільськогосподарське виробництво набуває ознак експортно орієнтованої галузі. За 2003 р. з України експортовано сільськогосподарської продукції на суму понад 2,7 млрд дол., що на 14,4 % перевищує показники 2002 р.

Однак у галузі залишається багато невирішених питань. Середня заробітна плата в сільському господарстві у 2003 р. становила 210 грн, тобто 45 % від середньої по економіці. Незадовільно вирішуються питання технічного переоснащення сільського господарства. Понад 80 % парку сільськогосподарської техніки вже відпрацювало свій амортизаційний термін.

Правові інновації базуються на підтримці агропромислового комплексу з боку держави. Упродовж останніх чотирьох-п'яти років на законодавчому рівні було ухвалено низку важливих законів щодо вдосконалення державної науково-технічної політики, основні напрями якої були визначені Конституцією, і науково-технічного та інноваційного розвитку України, затвердженого Постановою Верховної Ради України від 13.07.99 № 916.

Прийнято закони України: “Про наукову та науково-технічну діяльність”; “Про спеціальний режим інвестиційної і інноваційної діяльності”, “Про інноваційну діяльність”, “Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні” та ін.

Можна стверджувати, що в сільському господарстві України нарізла об'єктивна необхідність для визначення основних напрямів розвитку управління інноваційною діяльністю, для інноваційних передумов, потрібних для утвердження повноцінного ринку землі сільськогосподарського призначення, запровадження сучасних земельно-орендних та іпотечних відносин, стимулів раціонального використання людського потенціалу. Для концентрації фінансових

та інтелектуальних ресурсів на реалізації пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки, довго- та середньострокових інноваційних пріоритетів необхідно запровадити середньо- і довгострокове індикативне планування фінансового забезпечення інноваційної діяльності на основі технологічного передбачення та з урахуванням досвіду застосування цього методу регуляції економіки в розвинених країнах світу. Слід вжити заходів щодо гармонізації системи державної статистики в науково-технологічній та інноваційній сферах з міжнародними нормами, узагальнити досвід функціонування технологічних парків, опрацювати довгострокову програму розвитку їхньої діяльності та створення ефективної інноваційної інфраструктури, відродити діяльність галузевих і регіональних інноваційних фондів, розробити механізми стимулювання добровільних внесків підприємств, вітчизняних та іноземних інвесторів до таких фондів.

Література

1. *Гайдуцький П. І.* Аграрна реформа: міфи й істина // Економіка АПК. — 2003. — № 9. — С. 3–9.
2. *Дем'яненко М.* Кредитна політика держави щодо аграрного сектора економіки в ринкових умовах // Економіка України. — 2002. — № 1. — С. 51–59.
3. *Кириленко І. Г.* Аграрний сектор України: уроки, завдання // Економіка АПК. — 2004. — № 1. — С. 3–11.
4. *Кісіль М. І.* Інвестиційна та інноваційна складові доктрини аграрної політики України // Економіка АПК. — 2003. — № 7. — С. 82–87.
5. *Месель-Веселяк В. Я.* Реформування аграрного сектора України: здобутки і проблеми // Економіка АПК. — 2003. — № 5. — С. 3–8.

ГАМАЮНОВ В. Г.,

канд. наук по государственному управлению, доц.

(Донецкий государственный университет управления)

ДИДАКТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ МЕХАНИЗМАХ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ

Многомерная трансформация всех сфер жизни украинского общества сделала очевидной насущную потребность в пересмотре существующих парадигм управленческой теории и практики, создание на их основе такой модели высокоэффективного менеджмента, которая, являясь вполне адаптированной к функционированию в общей системе, учитывала бы главные интересы социального развития.

Управление как акт воздействия на людей позволяет направлять течение дел в любой организации. При адекватном управлении оно дает позитивные результаты. Неадекватность управленческих воздействий ведет к отрицательным результатам, причем для любой социальной структуры, будь-то семья, фирма, школа или государство.

Попытки рассмотреть и оценить степень соответствия системы управления условиям общественной жизни предпринимаются с того момента, как только социальные отношения достаточно оформились, с зарождения и становления первых признаков государственности. Но особенно актуальна эта проблемы сейчас, когда проявилась социальная неадекватность применяемых парадигм управления.

Решение этой проблемы за рубежом в различных сферах общественной жизни и на различных ее уровнях отражают характерные названия менеджмента, адаптированного к этим уровням и сферам: социальный менеджмент, менеджмент в непроизводственной сфере, производственный менеджмент, стратегический менеджмент, финансовый менеджмент, инновационный менеджмент, педагогический менеджмент и т. п. [3; 5; 7; 8].

Проблема несовершенства социального управления, проявляющаяся как неадекватность управленческих воздействий на человека, заметно проявила себя в *образовании*.

Потребность в образовании, воспитании и обучении подрастающего поколения и взрослых людей породила целую область экономики — педагогическое “производство”, педагогическую “индустрию”.

Это производство в условиях рынка специфическое. Здесь вырабатываются специфические товары — дидактические услуги (учат). Здесь же предоставляются и воспитательные услуги (воспитывают), и образовательные услуги (“образуют”, развивают, формируют). С их помощью и “получается” специалист и личность, которые нужны обществу.

С развитием теории управления образованием в ходе становления рыночных отношений в стране появилось множество нетрадиционных трактовок этого явления, как следствие, в практической деятельности по управлению образовательным процессом возникли такие понятия, как педагогический менеджмент, дидактический менеджмент, менеджеры образования, учебно-познавательного, учебно-воспитательного процессов [4].

Потребность в качественном образовании, в эффективном менеджменте и маркетинге образовательных услуг вызвана глобальными изменениями в условиях развития человечества.

По оценкам специалистов, глобальные объемы спроса и предложения образовательных услуг существенно возрастают, особенно в высшем последипломном образовании, а в динамично развивающихся странах темп их ежегодного роста достигает 10–15 %.

С целью повышения конкурентоспособности украинского образования предпринимаются попытки перестроить его по лекалам рынка [1; 6].

Исходя из системных представлений о менеджменте, целесообразно рассматривать его как уровневое образование. В этом случае содержание социально-адекватного менеджмента может быть реализовано на таких уровнях системы социального управления, как личностный, микросоциальный, макросоциальный [2, с. 44].

Все выделенные уровни органически связаны между собой, поэтому рассмотрение каждого из них в отдельности оправдано только интересами научного анализа.

Актуализация менеджмента и маркетинга в сфере образования напрямую связана с изменениями в социально-экономической жизни общества, которые обусловили необходимость трансформации рынка образовательных услуг.

Отсутствие маркетингового подхода в организации эффективной (адаптивной) системы управления образованием сегодня очень обострило вопрос: *традиционно обученный* выпускник учебного заведения — *носитель устаревшего знания*, т. е. он неконкурентоспособен. Мировое сообщество только отыскивает подходы к решению этой задачи...

Развивающиеся в границах образовательного менеджмента педагогический и дидактический менеджмент проявляют свою специфику и самостоятельность своими особыми функциями — созданием систем управления педагогическими и дидактическими процессами.

Маркетинг и менеджмент образовательных, воспитательных, обучающих услуг как теория и практика только складываются. Но очевидно, что качество, например, дидактической услуги зависит в первую очередь от преподавателя.

Не вина, а беда многих преподавателей в том, что они не могут справиться со школьным классом или студенческой группой — их не учили управлять учебной группой. Их готовили быть “технологами”, а не управляющими учебным процессом, их учили “передавать” знания (преподавать).

А если попытаться “соединить” дидактику, менеджмент и маркетинг? Дидактический менеджмент, как гипотеза, — это предположение о том, что менеджмент и маркетинг, хорошо зарекомендовавшие себя в производственной и коммерческой деятельности, помогут повысить качество и результативность дидактической, педагогической и образовательной деятельности.

Конечно, стихийное, не всегда осознанное управление учебной группой происходило (потребность в этом была же!). В этих *эмпирических попытках управлять учебным процессом* и выросли известные педагоги-новаторы, *менеджеры учебно-познавательного процесса*.

Дидактический менеджмент (*обучающее управление*) — относительно самостоятельное явление, органически включенное в учебный процесс через субъекты учебной деятельности: учителей и учеников, преподавателей и студентов.

Предметную область дидактического менеджмента составляют в основном управленческие отношения, управленческие роли педагога и учащегося, процесс удовлетворения образовательной потребности, спроса на обучающие (дидактические) услуги.

Дидактический менеджмент изучает *закономерности* управления предоставлением образовательной, дидактической услуги, управления обучением учащихся, управления не учащимися, а их обучени-

ем, т. е. учебным процессом, создавая вместе с ними благоприятную (обучающую!) среду.

Формирование менеджмента и маркетинга образовательных, воспитательных и дидактических услуг возможно путем осмысления и *использования методологии и принципов менеджмента и маркетинга, которые сложились* в отношении традиционно рыночных товаров и услуг *в такой специфической сфере, как образование.*

Литература

1. *Державна національна програма “Освіта” (Україна ХХІ століття).* — К.: Райдуга, 1994
2. *Бурега В. В.* Социально-адекватный менеджмент / В поисках новой парадигмы: Монография. — К.: Издат. центр “Академия”, 2001. — 272 с.
3. *Гершунский Б. С.* Философия образования. — М.: Московский психол.-соц. ин-т; Флинта. — 1998. — 432 с.
4. *Образование: традиции и инновации в условиях социальных перемен.* — М., 1997. — 168 с.
5. *Луговий В. І.* Управління освітою. — К.: УАДУ при Президенті України, 1997. — 302 с.
6. *Національна доктрина розвитку освіти: Затв. Указом Президента України від 17 квітня 2002 р. № 347/2002 // Освіта України.* — 2002. — № 33.
7. *Оболенська Т. Є.* Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний та зарубіжний досвід. — К.: КНЕУ, 2001. — 208 с.
8. *Підкурганна Г.* Педагогічний менеджмент у діяльності викладача вищої школи // Освіта і управління. — 1998. — № 2.

МАЛЯРЕВСЬКИЙ Ю. Д.,

канд. екон. наук, доц.

(Харківський національний економічний університет)

ГЛЄБОВА Н. В.,

викладач

(Харківський національний економічний університет)

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ З ІНВЕСТИВАННЯ У ПОТОЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ КІЛЬКІСНОГО АНАЛІЗУ

Основою інвестиційної діяльності підприємства є *реальне інвестування*, яке забезпечує інфляційний захист інвестицій, тому що темпи зростання цін на ці об'єкти не тільки не відповідають, але здебільшого навіть перевищують темпи зростання інфляції. Крім того, практика свідчить, що при вкладанні коштів в об'єкти реально-го інвестування досягається значно більша віддача капіталу, ніж за вкладеннями в акції, облігації, валюту та інші фінансові інструменти. Ефективна інвестиційна політика підприємства полягає у фундаментальній розробці сформованих інвестиційних програм, що передбачають обґрунтування напрямів реальних інвестицій, термінів і способів їх реалізації і чинників ризику. Отже, очевидною є об'єктивна потреба в управлінні інвестуванням в поточну діяльність підприємства, а також в оцінці рівня ризику інвестування, що нині є досить актуальним.

Питанням вивчення і розробки методичних підходів до оцінки ризиків інвестиційних проектів присвячені роботи К. Беренса [1], В. М. Глазунова [5], В. П. Красовського [7], Я. С. Мелкумова [9], К. Редхерда [12], В. П. Савчука [13] та ін. Проте незважаючи на значну кількість пропонованих методик, такий важливий напрям, як ухвалення рішень з використанням методів кількісного аналізу та із

застосовуванням отриманих результатів у подальшій фінансовій і економічній оцінці проекту, залишився недостатньо висвітленим.

Спектр ризиків, пов'язаних з реалізацією інвестиційних проектів, надзвичайно широкий. У літературі наведено безліч класифікацій ризику [2–8; 10; 11; 13]. Здебільшого ми згодні із пропонованими класифікаціями, проте, дослідивши значний обсяг літератури, ми дійшли висновку, що критеріїв класифікації можна назвати сотні; по суті, значення будь-якого чинника інвестиційного проекту в майбутньому є величиною невизначеною, тобто потенційним джерелом ризику. У зв'язку з цим створити універсальну класифікацію ризиків інвестиційного проекту неможливо і в цьому немає потреби. На нашу думку, набагато важливіше визначити індивідуальний комплекс ризиків, потенційно небезпечних для конкретного інвестора, і оцінити їх, тому у своїй роботі основну увагу ми приділяємо саме інструментарію кількісної оцінки ризиків інвестиційного проекту.

Пропонується використовувати класифікацію інвестиційних ризиків з позицій проекту загалом, що передбачає виокремлення *зовнішніх і внутрішніх джерел виникнення ризиків*.

Істотну роль у виникненні ситуацій невизначеності відіграє зовнішнє щодо проекту та його учасників середовище. До таких зовнішніх визначників ризику належать зміна економічної політики держави, ділові цикли в економіці і загальний її стан, інфляція, зміни попиту, цін тощо. Не менш важливими є внутрішні причини, здатні вплинути на хід і результати реалізації інвестиційного рішення. До них зараховують помилки, допущені при прогнозуванні доходів і витрат, пов'язаних з проектом, неможливість виконання взятих зобов'язань, помилки під час управління проектом, неправильна оцінка очікуваних результатів інвестиційного проекту. Відповідно до джерел інвестиційні ризики можна поділити на кілька типів (табл. 1).

Грунтуючись на класифікації різних видів ризику, вибирають відповідний апарат для їх оцінювання. Майже всі ризики в цьому відношенні поділяють на якісні та кількісні. Отже, оцінка ризику, його вартості й величини, а також визначення методів управління ризиком потребують навичок кількісної та якісної оцінки.

Класифікація ризиків інвестиційної діяльності

<i>Ризики</i>		<i>Ризики реалізації проекту</i>		
<i>зовнішні</i>	<i>ринкові</i>	<i>стратегічні</i>	<i>технологічні</i>	<i>фінансові</i>
Макроекономічні, законодавчі, конкурентні, катастрофічні, політичні	Інноваційні, цінові, якості продукції, реалізації продукції, ресурсів	Здійснення проекту, управління проектом, застарівання продукції до введення проекту в експлуатацію	Перевищення кошторисної вартості проекту, затримки із введенням в експлуатацію, постачанням ресурсами, транспортні	Закінчення терміну дії гарантій, кредитні, процентні, невиконання зобов'язань страховиками

Якісні ризики пов'язані із загальним станом економіки, конкуренцією, становищем у галузі, маркетинговими перспективами продукції тощо. Подібні чинники складно оцінити за допомогою методів кількісного аналізу, тому що часто виникають труднощі зі збиранням достовірної інформації. Якісний аналіз ризику може бути порівняно простим; його головне завдання полягає у визначенні чинників ризику і етапів його виникнення. Якісний аналіз проводиться в кількох основних напрямках: вид галузі та характер діяльності; конкурентна позиція підприємства; виробнича ефективність (оснащеність, ціна, асортимент); менеджмент; законодавче і нормативне середовище галузі; ринок (глибина, якість, клієнти).

Оцінка основних позицій дає змогу досить упевнено уявити середовище здійснення проекту та його ринкове оточення. Теоретично з погляду класифікації ризиків і організація, і проект зазнають впливу однакових, внутрішніх і зовнішніх, об'єктивних і суб'єктивних, чинників, і лише щодо проекту їх сукупність може значною мірою змінюватися за складом чи структурою залежно від стадії реалізації. Тому не варто створювати принципово нову класифікацію ризиків, а достатньо розмежувати поняття ризику проекту як об'єкта інвестування і ризику організації як інвестиційної бази й використати різні методичні підходи для їх аналізу та оцінки.

Ризик інвестиційного проекту, як і будь-який ризик узагалі, багатогранний у своїх проявах і часто є складною конструкцією, що складається з елементів інших ризиків. Наприклад, ризик коливання ринкової кон'юнктури є набором ризиків: цінові ризики (як на витрати, так і на продукцію); ризики зміни структури і обсяг попиту.

Коливання ринкової кон'юнктури так само можуть бути спричинені коливаннями ділових циклів і т. ін. Крім того, прояви ризику індивідуальні для кожного учасника ситуації, пов'язаної з невизначеністю.

Про багатогранність ризику і його складні взаємозв'язки свідчить той факт, що навіть рішення мінімізації ризику містить ризик. На основі проведеного аналізу ми пропонуємо визначення ризику інвестиційного проекту, яке відбиває суть однойменної концепції.

Ризик інвестиційного проекту (R_{in}) — це система чинників, що являє собою комплекс ризиків (загроз), індивідуальних для кожного учасника інвестиційного проекту, як у кількісному, так і в якісному відношенні. Систему ризиків інвестиційного проекту можна записати у вигляді формули.

$$R_{\vec{i}} = \begin{pmatrix} R_{11}, R_{12}, R_{13}, R_{14}, \dots, R_{1n} \\ R_{21}, R_{22}, R_{23}, R_{24}, \dots, R_{2n} \\ \dots \dots \dots \dots \dots \dots \\ R_{m1}, R_{m2}, R_{m3}, R_{m4}, \dots, R_{mn} \end{pmatrix}, \quad (1)$$

де n — можлива кількість ризиків інвестиційного проекту; m — кількість учасників проекту.

Акцент зроблений на тому факті, що ризик інвестиційних проектів є складною системою з численними взаємозв'язками, що виявляється для кожного з учасників інвестиційного проекту у вигляді індивідуальної комбінації — комплексу, тобто ризик i -го учасника проекту (R_i) буде описаний за формулою

$$R_i = \{R_{11}, R_{12}, R_{13}, R_{14}, \dots, R_{in}\}. \quad (2)$$

Матриця (2) при цьому показує, що значення будь-якого ризику для кожного учасника проекту виявляється також індивідуально.

Аналіз і управління системою ризиків під час ухвалення рішення щодо проектів інвестування в поточну діяльність підприємства полягають у послідовному проходженні чотирьох етапів.

1. Аналіз ризиків, як правило, починається з якісного аналізу, метою якого є ідентифікація ризиків. Ця мета розподіляється на такі завдання: виявлення всього спектру ризиків, властивих інвестиційному проекту; опис ризиків; класифікація і групування ризиків; аналіз початкових допущень.

2. Другою і найскладнішою фазою ризик-аналізу є кількісний аналіз ризиків, метою якого є вимірювання ризику, що полягає в

розв'язанні таких завдань: формалізація невизначеності; розрахунок ризиків; оцінка ризиків; урахування ризиків.

3. На третьому етапі ризик-аналіз плавно трансформується з ап-ріорних, теоретичних думок у практичну діяльність з управління ризиком. Це є завершенням проектування стратегії ризик-менеджменту й початком її реалізації. Цей же етап завершує інжиніринг інвестиційних проектів.

4. Четвертий етап — контроль, який є початком реінжинірингу інвестиційного проекту, завершує процес ризик-менеджменту і забезпечує його циклічність.

З нашої точки зору, при ухваленні інвестиційного рішення одним із найважливіших етапів є проведення кількісного аналізу. Для розв'язання цієї проблеми пропонується адекватний, удосконалений інструментарій.

1. Формалізація невизначеності — інструмент “прогноз продажу” (технології прогнозування обсягів продажу: трендовий, регресійний аналіз).

2. Розрахунок ризику — інструмент “ризик-аналіз” (сценарний аналіз, імітаційне моделювання).

3. Оцінка ризику з урахуванням індивідуальної толерантності “портфель” (технологія оптимізації структури проекту).

4. Урахування ризику — інструмент “оптимальна стратегія” (вибір оптимальної стратегії методами теорії ігор).

У загальному випадку можна виокремити дві складові кількісного аналізу ризику інвестиційного проекту:

1) чутливість його чистої приведеної вартості (NPV) до змін значень ключових показників;

2) величину діапазону можливих змін ключових показників, що визначається їх розподілами імовірності.

Тому всі перелічені методи кількісного аналізу інвестиційних ризиків базуються на концепції тимчасової вартості грошей і на підходах вірогідності.

У світовій практиці фінансового менеджменту використовуються різні методи аналізу ризиків інвестиційних проектів. Найпоширенішими із них є: метод коректування норми дисконту; метод достовірних еквівалентів (коефіцієнтів достовірності); аналіз чутливості критеріїв ефективності; метод сценаріїв; аналіз розподілів імовірності потоків платежів; дерева рішень; метод Монте-Карло (імітаційне моделювання) та ін.

Різноманіття ситуацій невизначеності уможливорює застосування будь-якого з описаних методів як інструмент аналізу ризиків, проте, на нашу думку, найперспективнішими для практичного використання є методи сценарного аналізу та імітаційного моделювання, які можуть бути доповнені або інтегровані в інші методики.

На основі проведеного дослідження ми пропонуємо методичні рекомендації для проведення ризик-аналізу інвестиційного проекту, зокрема для кількісної оцінки ризику інвестиційного проекту можна застосувати імітаційне моделювання і сценарний аналіз. Алгоритм імітаційного моделювання (інструмент “ризик-аналіз”) такий:

1. Визначаються ключові чинники інвестиційного проекту. Для цього проводиться аналіз чутливості за всіма чинниками (ціна реалізації, рекламний бюджет, обсяг продажу, собівартість продукції тощо) з використанням спеціалізованих пакетів типу Project Expert, що дає змогу істотно скоротити час розрахунків. Як ключові вибирають чинники, зміна яких призводить до найбільших відхилень чистої поточної вартості (NPV) (табл. 2).

Таблиця 2

Вибір ключових чинників ІП на основі аналізу чутливості

Чинник	-20 %	-10 %	0	10 %	20 %	Дисперсія NPV
F1	npv11	npv12	npv13	npv14	npv15	Var (npv1)
F2	npv21	npv22	npv23	npv24	npv25	Var (npv2)
F3	npv31	npv32	npv33	npv34	npv35	Var (npv3)
F4	npv41	npv42	npv43	npv44	npv45	Var (npv4)
F5	npv51	npv52	npv53	npv54	npv55	Var (npv5)
...	...	...	...	...	...	...
F _n	npvn1	npvn2	npvn3	npvn4	npvn5	Var (npvn)

2. Визначаються максимальне і мінімальне значення ключових чинників і задається характер розподілу імовірності. У загальному випадку рекомендується використовувати нормальний розподіл.

3. На основі вибраного розподілу проводиться імітація ключових чинників, з урахуванням отриманих значень обчислюються значення NPV.

4. На основі отриманих у результаті імітації даних розраховуються критерії, що кількісно характеризують ризик інвестиційного проекту (математичне сподівання NPV, дисперсія, середньоквадратичне відхилення тощо).

Для проведення сценарного аналізу пропонується методика, яка дає змогу враховувати всі можливі сценарії розвитку, а не три варіан-

ти (оптимістичний, песимістичний, реалістичний). Пропонується такий алгоритм сценарного аналізу:

- визначаються ключові чинники інвестиційного проекту (див. вище), з цією метою проводиться аналіз чутливості;
- розглядаються можливі ситуації і поєднання ситуацій, зумовлені коливаннями цих чинників. Для цього рекомендується будувати “дерево сценаріїв”;
- методом експертних оцінок визначається імовірність кожного сценарію;
- за кожним сценарієм з урахуванням його імовірності визначається NPV проекту, у результаті отримуємо масив значень NPV (табл. 3);
- на основі даних масиву розраховуються критерії ризику ІП.

Таблиця 3

Масив значень NPV

Сценарій	1	2	3	4	5	...	n
Імовірність	P1	P2	P3	P4	P5	...	Pn
NPV	npv1	npv2	npv3	npv4	npv5	...	npvn

Важливою проблемою є регулювання невизначеності й розробка організаційних заходів, спрямованих на зниження ризиків інвестування через їх передачу і розподіл. Визначення оптимальної стратегії інвестора полягає не тільки в урахуванні чинника ризику під час ухвалення рішення, а й у пошуку шляхів і можливостей його зниження. Ці заходи широко відомі; вони є органічною частиною господарської діяльності й легко вписуються в систему розробки і управління як функціонуючими структурами, так і інвестиційними проектами. У контексті інвестиційних проектів заходи, пов'язані із захистом від ризику, мають об'єднуватися в систему, що включає елементи кількох типів: економічні, правові, адміністративні заходи регулювання невизначеності й ризику.

Література

1. Беренс К., Вернер С., Питер М. Руководство по оценке эффективности инвестиций. — М.: Интерэксперт; ИНФРА-М, 2000. — 527 с.

2. *Бирман Г., Шмидт С.* Экономический анализ инвестиционных проектов. — М.: Банки и биржи; Изд. об-ние “ЮНИТИ”, 1997. — 632 с.
3. *Бланк И. А.* Инвестиционный менеджмент. — К.: МП “ИТЕМ” ЛТД, 1995. — 448 с.
4. *Глазунов В. М.* Финансовый анализ и оценка риска реальных инвестиций. М.: Финстатинформ, 1997. — 135 с.
5. *Гойко А. Ф.* Методи ефективності інвестицій та пріоритетні напрямки їх реалізації. — К.: ВІРА-Р, 1999. — 320 с.
6. *Загородній А. Т., Страдницький Ю. І.* Менеджмент реальних інвестицій. — К.: Знання, 2000. — 209 с.
7. *Красовский В. П.* Фактор времени в экономике, инвестиционный аспект. — М.: Экономика, 1999. — 183 с.
8. *Мамченко В. Г.* Основы инвестиционной деятельности. — Харьков: ХГИ “НУА”, 1996. — 28 с.
9. *Мелкумов Я. С.* Экономическая оценка инвестиций и финансирование инвестиционных проектов. — М.: ИКЦ “ДИС”, 1997. — 158 с.
10. *Моделирование* процесса принятия решений для выбора инвестиционного портфеля. — Донецк: Ин-т экономики промышленности НАН Украины, 1998. — 27 с.
11. *Пересада А. А.* Інвестиційні процеси в Україні. — К.: Лібра, 1998. — 392 с.
12. *Рэдхерд К.* Управление финансовыми рисками. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 287 с.
13. *Савчук В. П.* Анализ и разработка инвестиционных проектов. — К.: Абсолют-В; Эльга, 1999. — 302 с.

ВЕРХОГЛЯДОВА Н. І.,

канд. екон. наук, доц.

Ректор Обласного комунального вищого навчального закладу
(Інститут підприємництва “Стратегія”)

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ОСВІТИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ І СПРИЯННЯ ДОБРОБУТУ СУСПІЛЬСТВА

Постіндустріальне (інформаційне) інтелектуальне суспільство є орієнтиром для вдосконалення та розвитку гуманістичного типу суспільства і довгостроковою стратегією розвинених країн.

У другій половині 80-х років формується поняття “індекс розвитку людського потенціалу” (ІРЛП), в якому враховується не тільки споживання матеріальних благ, а й можливості для розвитку людини, що забезпечуються системами охорони здоров’я та освіти. При обчисленні величини ІРЛП враховуються такі показники: очікувана тривалість життя, рівень освіти, реальний душевий ВВП.

Для того щоб Україна досягла кардинальних зрушень у своєму розвитку, необхідно здійснити комплекс докорінних трансформацій не лише в економічній сфері, а що найбільш важливо — суттєво поліпшити на цій основі життєвий рівень наших співвітчизників, забезпечити ефективну державну підтримку науки і освіти. Підвищення ефективності економіки безпосередньо пов’язане з інвестиціями у сферу науково-технічного прогресу, у людський розвиток як основу такого прогресу.

Країна, в якій не досягнуто випереджаючого розвитку інтелектуального капіталу, узагалі не може розраховувати на більш-менш пристойне місце у світовій спільноті.

Один із стратегічних пріоритетів розвитку України на 2002–2011 рр. — істотне *посилення соціальної спрямованості курсу реформ*. Ідеться про перетворення такого спрямування на визначальний інструмент прискорення економічного зростання, досягнення злагоди й порозуміння в суспільстві, формування суспільства як громадянського. Отже, соціальна політика стає основою безпеки країни.

Більш широке та перспективне бачення національної безпеки за умов відкритості конкурентних ринкових комплексів пов’язане із за-

безпеченням ряду базових критеріїв і стандартів розвитку — з випереджаючим розвитком наукомістких, освітніх галузей, усебічною модернізацією громадянського суспільства згідно із сучасними цінностями та інформаційними реаліями.

Від глобальної людини ХХІ ст. вимагатимуть особливої мобільності й здатності адаптуватися до жорсткої зміни умов життя, професій, культурного середовища. Показником глобальної мобільності людини буде універсальна освіта і здатність напружуватися, рухатися, мобілізуватися і вчитися все життя.

Пріоритетність соціальних аспектів серед завдань національної безпеки впливає із конституційних засад, якими визначено, що Україна є демократичною, соціальною, правовою державою. З огляду на зроблений Україною європейський вибір актуальність забезпечення соціальної безпеки посилюється необхідністю орієнтації на дотримання соціальних стандартів, досягнутих розвиненими країнами європейської та світової спільноти.

Відомо багато варіантів розвитку держави в цьому напрямі, однак вони або суперечать прогресу науки і техніки, або спрямовують суспільство до авторитарних режимів. Лише оптимальна концепція, яка відповідає сучасним тенденціям інформаційного суспільства і має визначальною цінність людини, може об'єднати людей навколо загальної національної ідеї, сприяти економічним і соціальним перетворенням, що адекватні вимогам ХХІ ст.

В умовах глобальної інтелектуалізації розвинені країни, дбаючи про майбутнє, поставили за мету забезпечення обов'язковості вищої освіти та зайнятості. Відповідно до цих загальносвітових тенденцій у нашій країні одним із основних завдань є збереження й поліпшення національного освітнього потенціалу, рівень якого, незважаючи на суттєві економічні складності, залишається досить високим.

Зазначимо, що останнім часом у нашій системі освіти спостерігаються позитивні моменти: поява нових типів навчальних закладів, формування різних форм власності, відродження ступеневої системи навчання та підготовки кадрів тощо. Проте глибока системна криза не обминула і цю сферу, що проявилось передусім у девальвації знань, інтелектуальної праці, у різкому скороченні обсягів державного фінансування навчальних закладів, у значному погіршенні інфраструктурного та кадрового потенціалу галузі.

Усе більш важливою функцією держави стає вироблення та реалізація національних пріоритетів. На початку нового століття страте-

гічними визначаються такі цілі: всебічний розвиток освіти, посилення її впливу на економічне зростання і рівень життя населення, сприяння прискореному розвитку НТП і насамперед фундаментальної науки, забезпечення соціальної функції держави через оптимізацію соціальних програм.

Розвитку вищої освіти має приділятися особлива увага з двох причин. По-перше, саме фахівці з вищою освітою роблять основний внесок у зростання продуктивності праці. По-друге, дедалі помітнішим стає вплив рівня та якості освіти на підвищення доходів населення, його життєвого рівня загалом. Для України, яка історично має давні традиції у сфері науки та освіти, це питання є не далекою, а найближчою перспективою.

Питання про необхідність втручання держави в процес підготовки молоді до життя є винятково важливим напрямом зміцнення соціальної безпеки, важливою передумовою підвищення захищеності молоді. Ідеться про необхідність перенесення основних акцентів соціальної політики на працююче населення, найактивнішою частиною якої є молодь.

Основними питаннями, які необхідно розв'язати у сфері вищої освіти, є досягнення її більшої конкурентоспроможності, забезпечення відповідної законодавчої бази, покращення доступу, якості, прозорості та значущості на ринку праці. Як свідчать чисельні показники, вища освіта потерпає саме від недостатньої прозорості, ефективності, конкурентоспроможності та відповідальності.

НОВАЛЬСЬКА Н. І.,

канд. екон. наук, доц.

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

САВЧЕНКОВА О. М.,

студ. 5-го курсу

(Обухівське відділення МАУП)

ЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБІТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЯКОСТІ ЛАБОРАТОРНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Сучасна лабораторна медицина в Україні має низку глибоких проблем, а саме: упровадження складних сучасних лабораторних технологій змінює характер роботи лікаря-лаборанта в бік орієнтації на широке партнерство з клініцистом; посилення ролі лікаря-лаборанта як консультанта, що вимагає від нього постійного поглиблення своїх знань і вмінь; скорочення фінансування медичного обслуговування; зниження якості лабораторних досліджень.

Нині як науковці, так і практики вважають, що забезпечення якості робіт на 85 % залежить від їхньої організації. Отже, можна стверджувати, що якість є показником організації робіт.

У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі це питання досліджується у працях В. В. Долгова, В. Н. Малахова, В. В. Меньшикова, А. В. Мошкіна, В. Н. Проценка, П. Штерна та ін.

Завдання проведеного дослідження такі: проаналізувати найважливіші складові організації робіт та забезпечення якості лабораторних досліджень; вивчити процес організації роботи із забезпечення якості лабораторних досліджень на прикладі клініко-діагностичної лабораторії Київської міської туберкульозної лікарні № 1; визначити основні компоненти програми забезпечення якості робіт з проведення лабораторної діагностики.

Тривалий час змінювалося уявлення про організацію досягнення якості. Підхід до забезпечення якості лише з позицій контролю ви-

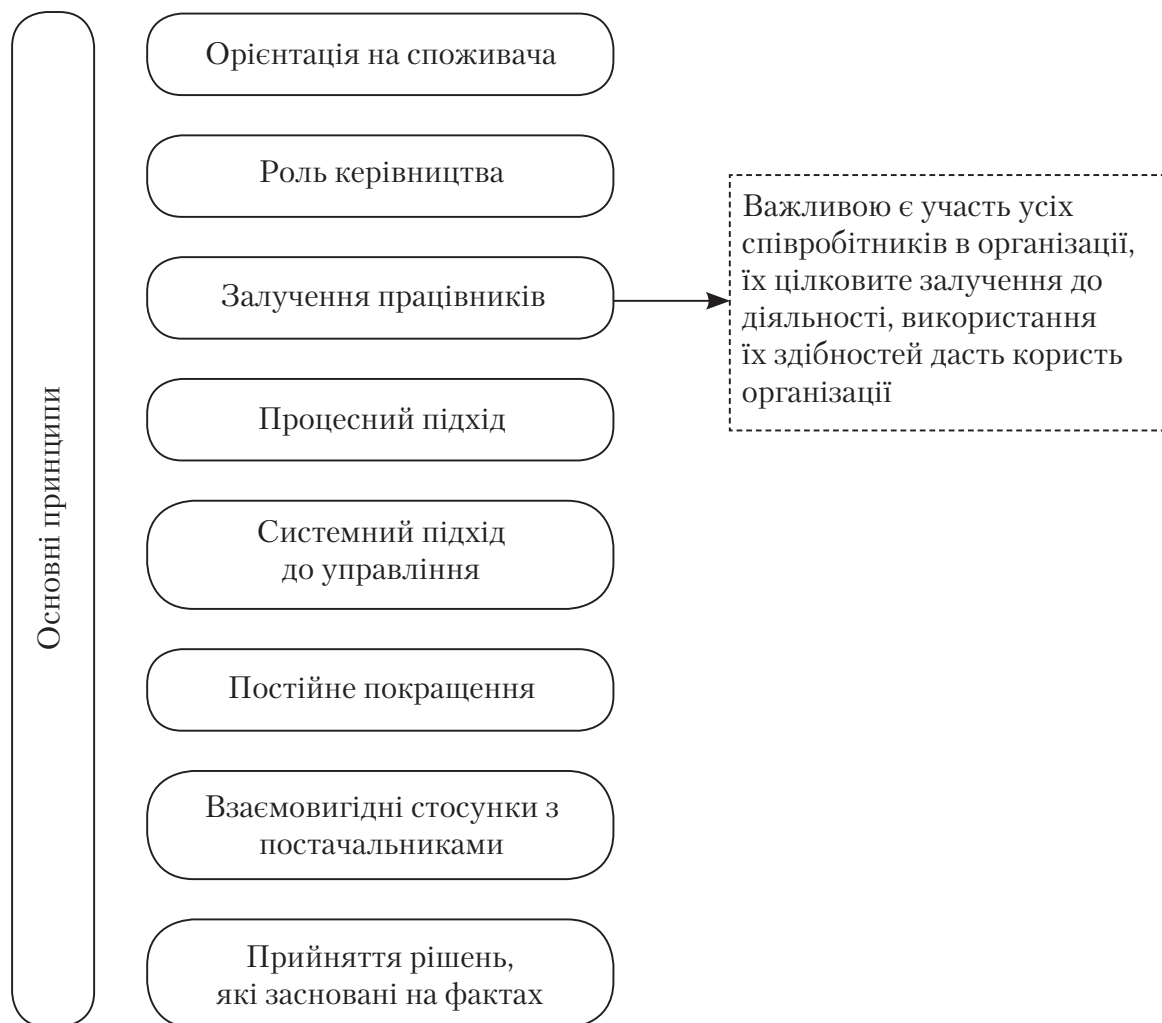
магав (при стовідсотковому контролі параметрів кожної деталі виробу) багато кваліфікованих контролерів. Нова філософія якості, формування якої припало на 60–70-ті роки, суттєво змінила уявлення про організацію забезпечення якості. Кібернетичний підхід став основою формування концепції управління якістю, що замінила традиційну концепцію контролю. Ця концепція з'явилася на початку 60-х років ХХ ст.; одним із її засновників був американський учений А. Ф. Фейгенбаум, який запропонував розглядати кожен етап процесу створення виробу / виконання робіт (а не тільки його кінцевий результат). Такий аналіз дає змогу не обмежуватися констатацією браку, а виявляти і аналізувати причини його і розробляти заходи для стабілізації рівня якості. Так, з'явилася можливість управляти якістю.

Рівень якості продукції чи послуг є найважливішим показником всієї роботи організації. І цей рівень залежить від ступеня використання у виробництві (виконанні робіт) досягнень науки і техніки, від досконалості конструкцій і технологій, що використовуються у процесі виробництва цієї продукції або виконання робіт, а також від культури виробництва, надійності та вміння працівників, керівників.

Найважливішими складовими організації робіт і забезпечення якості є **управління, контроль, документація, реєстрація, стандартизація**.

Добре організувати роботу можливо за умови чіткого визначення цілей, умов, правил її виконання, що зазвичай письмово фіксуються в методиках виконання, які визначають: що робити, як робити, чим робити, як забезпечити якість. Методики виконання вимірювань є офіційними документами, які затверджені та дозволені до застосування в установленому порядку. У медичних лабораторіях методики виконання вимірювань представлено у вигляді державних і галузевих стандартів, наказів Міністерства охорони здоров'я України, інструкцій до наборів реактивів тощо. Проведення лабораторних досліджень згідно з визначеною методикою їх виконання обов'язково супроводжується документуванням та архівуванням усіх даних і протоколів, що дає змогу в подальшому розглянути результати проведених робіт і зробити відповідні висновки.

У сучасному світі основою правильності організації робіт є стандартизація. Визначають вісім основних принципів Системи стандартів ІСО серії 9000 2000 року (рисунок).



Основні принципи Системи стандартів ІСО серії 9000 2000 року

Розглянемо процес організації роботи із забезпечення якості лабораторних досліджень на прикладі клініко-діагностичної лабораторії Київської міської туберкульозної лікарні № 1 з диспансерним відділенням на правах самостійного структурного підрозділу, підпорядкованого головному лікарю лікарні.

Процес аналізу в лабораторії починається з прийому замовника на робочому місці. Завідуючий лабораторією організовує розробку методик проведення аналізів згідно з відповідними нормативними документами. Співробітникам лабораторії видаються акти відбору проб, біологічні об'єкти, які доставлено для проведення аналізу. Результати аналізів і їх простежуваність документуються в журналах, які є на кожному робочому місці. Форма журналу реєстрації результатів випробувань відповідає стандартам, затвердженим Міністерством охорони здоров'я України. Виконання виробничих завдань кон-

тролюється безпосередньо керівником лабораторії в міру виконання етапів роботи.

Засобами випробувань, які використовуються під час проведення аналізів і вимірювань за всіма параметрам, що визначають галузь атестації лабораторії, є вимірювальне обладнання; засоби вимірювання мають відповідати вимогам нормативних документів і методикам проведення аналізів. Перелік аналізів наводиться в “Паспорті лабораторії”. Усе обладнання утримують в умовах, що забезпечують його збереження та захист від пошкоджень, передчасного зносу. Кожна одиниця вимірювального обладнання та засобів вимірювання зареєстрована в “Паспорті лабораторії” і містить таку інформацію: назва та вид; підприємство-виготовлювач (фірма), тип (марка), заводський та інвентарний номер; рік введення в експлуатацію; основні технічні характеристики; ступінь амортизації; періодичність атестації.

Вимірювальне обладнання та засоби вимірювання підлягають атестації, повірці чи калібруванню, а також ремонту. Порядок атестації, повірки чи калібрування та їх результати оформляються документально.

Технічне обслуговування вимірювального обладнання і засобів вимірювання здійснюється згідно з інструкціями, доданими до них, і передбачає проведення регламентованих у нормативних документах і в технічній документації операцій та заходів щодо підтримання роботоздатності в період терміну їх служби. Щоденний огляд, чищення, змащування, дозаправлення та інші процедури здійснюють працівники лабораторії. Періодичні, середні та капітальні ремонти проводяться згідно із затвердженими графіками планово-попереджувального ремонту обладнання з позначкою у паспорті обслуговування обладнання.

У процесі експлуатації вимірювального обладнання і засобів вимірювання можуть виникнути умови, за яких вони опиняються в режимі перевантаження чи неправильної експлуатації. Такі умови передусім можливі внаслідок дії зовнішніх факторів (температура навколишнього середовища, вологість, тиск), напруги в мережі живлення, а також через порушення в роботі медперсоналу. Персонал, який експлуатує засоби вимірювання, повинен виконувати вимоги інструкції з експлуатації конкретних засобів.

Якщо виникають сумніви щодо збереження характеристик засобів вимірювання після роботи їх у режимі перевантаження чи неправильної експлуатації їх, замінюють іншими (явно справними,

повіреними, класу точності, що не нижчий за потрібний) чи проводять позачергову повірку. Випробувальне обладнання може підлягати позачерговій атестації, його подальша експлуатація можлива лише в разі збереження потрібних характеристик.

Калібрування (повірку та атестацію) вимірювального обладнання та засобів вимірювання проводять з метою досягти необхідної точності відтворення та достовірності результатів аналізу. Калібрування, що передбачає виконання процедур, спрямованих на мінімізацію систематичних похибок засобів вимірювання і вимірювального обладнання, організовує завідуючий клініко-діагностичною лабораторією за участю відповідального за метрологічне забезпечення ТМО. У графі робиться черговий запис про виконання калібрування (повірки, атестації) із зазначенням дати й прізвища особи, яка здійснила калібрування. Свідцтво про повірку і атестацію зберігається у завідуючої лабораторії. Калібрування складного вимірювального обладнання проводять спеціалізовані або інші компетентні підприємства. Інтервали часу між черговими калібруваннями (повірками) встановлює завідуючий лабораторією, залежно від стабільності характеристик засобів вимірювання. Періодичне калібрування (повірка, атестація) проводиться в строки, встановлені затвердженими графіками. Строки позачергового калібрування (повірки, атестації) визначаються причинами, які призводять до необхідності його проведення, і затверджуються завідуючим лабораторією. Обладнання, яке придбане і вводиться в експлуатацію, має проходити первинне калібрування (повірку, атестацію).

Внесення змін, відміна та виключення стандартів і керівних документів здійснюються відповідно до вимог Державної системи стандартизації. Відповідальність за своєчасність внесення затверджених змін в екземпляри нормативних документів покладено на призначеного завідуючим лабораторією спеціаліста із стандартизації.

Постійний контроль за дотриманням “Настанов з якості”, посадових інструкцій і вимог нормативних документів здійснює керівник лабораторії. Періодичний контроль ефективності системи якості проводить комісія, яку призначає керівник лабораторії. Результати контролю оформляються звітами, що зберігаються в архіві. Зберігання та видачу документів з архіву здійснює спеціально призначений працівник лабораторії. Про всі зміни в документації завідуючий лабораторії зобов’язаний інформувати адміністрацію. Документи збері-

гаються у спеціально визначених місцях у шафах у структурних підрозділах лабораторії.

Для аналізу приймаються проби, які мають відповідну упаковку та направлення. Відповідальність за прийом, видачу і зберігання проб до моменту проведення їх аналізу несуть керівники відповідних підрозділів клініко-діагностичної лабораторії згідно з посадовими інструкціями. Проби, які надійшли до лабораторії в недостатньому для аналізу об'ємі, підлягають поверненню. Умови зберігання проб мають відповідати вимогам нормативних документів. До подачі на робоче місце лаборанта і після аналізу проби зберігають у спеціально відведених місцях, що унеможлиблює пошкодження та доступ до них сторонніх осіб.

Щоб перевірити результати аналізу, вдаються до їхньої експертизи, яку проводить уповноважений представник з атестації або за дорученням завідуючого лабораторією спеціалісти, котрі не брали участі у проведенні аналізу. За результатами експертизи аналізу можуть бути повернуті підрозділу для усунення неточності в оформленні результатів аналізу, для проведення додаткових аналізів або повторних. Після з'ясування причин повернення завідуючий лабораторією повинен забезпечити усунення зауважень і вжити заходів, аби запобігти повторним порушенням, а саме:

- з'ясувати, чи відповідали умови проведення аналізу вимогам нормативних документів;
- встановити відповідність нормативних документів до організації й проведення аналізу пред'явленим вимогам;
- провести навчання персоналу.

Лабораторія має систему реєстрації результатів аналізу, що забезпечує реєстрацію первинних вимірів і їх простежуваність, реєстрацію звітів за підписом осіб, які одержали проби, проводили аналіз.

Після завершення аналізу виписується результат його за підписом фахівця, який проводив аналіз. Форми виписування результатів затверджені наказами Міністерства охорони здоров'я України. Якщо такі форми не затверджені, результат аналізу містить необхідні відомості про застосовані методи, засоби та умови вимірювань, результати вимірювань, а також висновок за результатами випробувань. Затверджені протоколи випробувань перегляду не підлягають. У разі потреби затверджений результат аналізу може бути доповнений. Виправлення або доповнення про аналіз оформляються тільки у вигляді окремого документа. Отже, організація роботи клініко-діагнос-

тичної лабораторії передбачає: чітке планування всієї діяльності лабораторії; розуміння кожним співробітником своїх функціональних обов'язків; зручну організацію робочих місць, функціональних зон, функціональних приміщень; раціональну організацію процесів виконання досліджень; наявність методик проведення досліджень, які детально регламентують правила їх виконання і жорсткий контроль за ними; наявність відповідних приладів і обладнання та правильну їх експлуатацію; проведення обліку матеріальних цінностей та здійснення контролю усіх видів робіт.

Щоб отримати бажану високу технічну якість лабораторної діагностики, потрібно створити постійно діючу систему контролю якості. Для функціонування такої системи слід розробити програму забезпечення якості. Компонентами цієї програми мають бути: контроль якості; покращання якості; професійне тестування.

Контроль якості — це процес ефективного та систематичного моніторингу всієї роботи лабораторії порівняно із встановленими стандартами. Контроль якості є гарантією того, що інформація, яку надає лабораторія, є точною та надійною. Фактично це механізм, за допомогою якого лабораторія підтверджує свою компетентність. За контроль якості мають відповідати всі співробітники лабораторії.

Покращання якості — це процес, за допомогою якого різні аспекти роботи лабораторії підлягають постійному аналізу з метою підвищення достовірності, ефективності та використання лабораторних даних. Відомо, що найбільш відчутного та довготривалого покращання можна досягти, якщо прогнозувати та попереджувати можливі проблеми, а не чекати їх виникнення і вже потім їх розв'язувати. Ключовим компонентом цього процесу має бути збирання інформації та її аналіз, а також творчий підхід до розв'язання проблем, які виникають. З цією метою потрібно постійно проводити моніторинг роботи лабораторії, виявляти дефекти та негайно вживати відповідних заходів, щоб попередити повторне виникнення аналогічних проблем. Нерідко деякі проблеми вдається розв'язати лише в разі безпосереднього відвідування лабораторії куратором. Це найшвидший і найефективніший шлях покращання якості роботи лабораторії, оскільки при особистих контактах на місці вдається якнайшвидше реалізувати необхідні заходи. Такі контрольні відвідування має здійснювати більш досвідчений працівник лабораторії. Під час таких візитів здійснюються такі дії:

- встановлюється, чи дотримуються співробітники лабораторій загального санітарно-гігієнічного режиму та правил техніки безпеки;
- перевіряється наявність і доступність письмових інструкцій з певним описом всіх маніпуляцій і методик;
- перевіряється ретельність реєстрації у відповідних журналах фактів роботи на обладнанні та його сервісного обслуговування;
- оцінюється частота отримання клінічних проб у незадовільному стані (наприклад, як часто надходять биті та негерметично закриті контейнери). Якщо такі проби постійно надходять з одних і тих самих медичних закладів, необхідно провести розслідування причин.
- перевіряється наявність на всіх барвниках, реагентах і поживних середовищах етикеток із зазначеним порядком використання та терміном придатності; перевіряється термін придатності використовуваних матеріалів;
- аналізується відсоток позитивних проб (наприклад, за кожен місяць) з метою виявити суттєві відхилення від середніх показників.

Важливо налагодити зворотний зв'язок зі співробітниками лабораторії. Слід, не зволікаючи, давати рекомендації, щоб персонал відразу міг внести корективи у свою роботу. Щоб покращити якість роботи, корисно постійно проводити навчання персоналу лабораторії.

Професійне тестування або зовнішній контроль якості — це система ретроспективного та об'єктивного порівняння результатів роботи різних лабораторій за програмою, складеною за межами даного закладу.

Основна мета професійного тестування: підтвердити одноманітність і порівнянність результатів роботи різних лабораторій, які діють у цілковитій відповідності із затвердженими стандартами. Виявлення в процесі професійного тестування проблем і дефектів дасть змогу визначити напрями покращення якості роботи лабораторій.

Професійне тестування є дуже важливою процедурою, однак його важко організувати та провести. Професійне тестування буде успішним, якщо його проводити постійно, із залученням кваліфікованих і відданих співробітників. Незалежно від того, обов'язковим чи добровільним є професійне тестування, рекомендується включити в

нього мінімальні завдання, до того ж бажано робити це один раз на півріччя.

Важливо забезпечувати зворотний зв'язок і вживати в необхідних випадках на основі взаємної згоди та довіри заходів, що виключають дефекти роботи.

Необхідно наголосити, що добре продумані та правильно виконані програми забезпечення якості дуже важливі для кожної лабораторії і дають низку позитивних результатів. Наприклад, результати лабораторних досліджень будуть більш точними та надійними, якщо застосування неадекватних поживних середовищ і реагентів, а також неправильних методик буде зведено до мінімуму; серйозним поломкам обладнання можна запобігти, якщо постійно контролювати його роботу та вчасно проводити технічне обслуговування.

ВЕТРОВА Н. М.,

канд. экон. наук, доц.,

зав. кафедрой экономики предприятия

(Национальная академия природоохранного

и курортного строительства, г. Симферополь)

ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕХАНИЗМА КОМПЕНСАЦИИ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО УЩЕРБА

Последние 20 лет мировое сообщество значительное внимание уделяет проблемам экологии и признает необходимость обеспечения жизнедеятельности нынешнего поколения, не лишая будущих членов общества возможностей удовлетворения своих потребностей. Согласование образа жизни с экологическими возможностями предполагает разработку системы мероприятий, к которым относят, в частности, определение ограничений в эксплуатации природных ресурсов, связанных со способностью биосферы справляться с последствиями хозяйственной деятельности, а также меры по компенсации возможного или реального экологического ущерба для окружающей среды.

В настоящее время совершенствуются подходы к экологическим ограничениям деятельности хозяйствующих субъектов; эти подходы должны реализовываться при территориальном планировании с учетом компенсаций за наносимый ущерб окружающей среде в виде платежей за загрязнение. Однако отдельные теоретические аспекты по данной проблеме требуют конкретизации в развивающейся обстановке, что и определяет актуальность темы статьи.

Основы теории интернализации экологических экстерналий разрабатывались западными (Р. Коуз, А. Пигу, А. Эндрес [1] и др.) и отечественными (О. Векич [2], Т. Галушкина [3], В. О. Лукьнихин [4] и др.) учеными. Значительный вклад в теорию исследуемой проблемы внес Р. Коуз, который, рассмотрев задачу регулирования отношений между загрязнителями окружающей среды, пострадавшими и государством, обосновал (в статье “Проблема общественных издержек”) такой подход: “Независимо от определяемых государством рамоч-

ных имущественно-правовых условий, переговоры приводят к одному и тому же результату относительно уровня загрязнения. Этот уровень обеспечивает достижение Парето-оптимальности, и, поскольку он соответствует эффективному уровню загрязнения среды, то данный результат является оптимальным и для общества (социально-оптимальным)” [1, с. 68]. Цель данного подхода к механизму компенсации экологического ущерба — установить виновника и его ответственность, поскольку “загрязнитель”, осуществляя выбросы, которые могут обеспечить ему максимальную прибыль, игнорирует интересы пострадавших. Однако проблемы функционирования рассматриваемого компенсационного механизма могут быть устранены не только государственными политико-правовыми методами, но и посредством взаимодействия участвующих в отношениях субъектов. Следовательно, создается стимул для взаимодействия участников с целью достижения оптимума, и данное взаимодействие принимает форму переговоров об уровне выбросов.

Предложенные два варианта проведения рыночных переговоров по компенсации ущерба, вызываемого загрязнением природной среды, трактуются как правило “рыночной свободы” и правило “загрязнитель платит”. Суть правила “рыночной свободы” такова: получая права собственности на природный ресурс, “загрязнитель” имеет возможность осуществлять хозяйствование с выгодой для себя, не учитывая мнение “жертвы загрязнения”. И в аргументации Коуза: если “пострадавший” захочет снизить уровень загрязнения, что может сказаться на снижении получаемых результатов деятельности “загрязнителя”, то “пострадавший” должен будет обеспечить “загрязнителю” определенную компенсацию. Таким образом, должна быть создана система мотиваторов, как моральных, так и материальных, обеспечивающая снижение экологических выбросов.

Суть правила “загрязнитель платит” состоит в том, что права на ограниченный природный ресурс предоставлены государством “жертве загрязнения”. В данном случае “загрязнитель” должен компенсировать обществу нанесенный ущерб в виде платежей. В целом указанный подход к проблеме позволяет выявить уровень значимости государства и его политико-правовых форм для урегулирования экологических противоречий жизнеобеспечения в условиях рыночного механизма. Однако следует отметить дискуссионность однозначности правил по компенсации ущерба в экономике, потому что готовность платить за экологический ущерб зависит, наряду с предпочте-

ниями, также от способности платить. Кроме того, предельная готовность платить (предельное требование “жертвы” о компенсации) при переговорах зависит от наделения данного субъекта ресурсами. При этом решение государства о наделении субъекта правами собственности на экологические блага влияет на объем ресурсов, которыми этот субъект располагает. При правиле “загрязнитель платит” “жертва” получает имущество, которым можно торговать на рынке, а при правиле “рыночной свободы” — начинает переговоры без этого имущества. Поскольку политическое решение государства по распределению имущественных прав ставит “жертву” в более выгодное положение при правиле “загрязнитель платит”, чем при правиле “рыночной свободы”, то при переговорах она выступает как более сильный участник и отстаивает интересы на чистую окружающую среду. Этот аспект отчасти противоречит нейтральности аллокационного механизма относительно прав собственности, что выделяет проблему неоднозначности понятия экономической оптимальности в экологическом менеджменте.

Итак, в условиях рыночной экономики действие принципа “загрязнитель платит” имеет определенную неоднозначность и требует дальнейших исследований и конкретизации рычагов регулирования экологических платежей.

Литература

1. *Экологический менеджмент* / Н. В. Пахомова, А. Эндрес, К. Рихтер. — СПб.: Питер, 2003. — 544 с.
2. *Векич О.* Совершенствование экономических инструментов экологического управления в Украине // *Экономика Украины*, 1998. — № 9. — С. 65–74.
3. *Галушкина Т.* Экологический менеджмент в Украине // *Экономика Украины*. — 1999. — № 6. — С. 78–83.
4. *Лукьянихин В. А., Лукьянихина Е. А.* Средства и методы экологического менеджмента // *Вісник Сумського державного аграрного університету. Сер.: Економіка та менеджмент*. — 2001. — № 2.

ВИНОГРАДОВА О. В.,

канд. екон. наук, доц.,

докторант кафедри міжнародної економіки

(Донецький державний університет

економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського)

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО РЕІНЖІНІРИНГУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах підготовки України до вступу в СОТ і необхідності відповісти світовим умовам господарювання торговельні підприємства мають застосовувати сучасні методи управління й водночас освоювати новітнє технологічне середовище в умовах жорстких фінансових обмежень. Нині успіх торговельної діяльності підприємств потребує розвитку нових форматів організації бізнесу, інституціональної реструктуризації у сфері торгівлі. Серед вітчизняних розробок поки що відсутні прийнятні рішення з управління торговельним підприємством, які б базувалися на використанні світового досвіду сучасного менеджменту. Пропоновані комплексні системи автоматизації управління “виросли”, як відомо, з бухгалтерських облікових систем. Тим часом розв’язати багато проблем упровадження корпоративних систем також можна за допомогою методів господарського реінжинірингу. Новий підхід полягає в застосуванні комп’ютера вже на стадії постановки професійного менеджменту за рахунок створюваної на початковому етапі електронної бізнес-моделі, яка містить усі форми організації бізнесу.

Слід зазначити принципові моменти у проведенні реінжинірингу підприємства: розділяються процеси постановки та комп’ютеризації менеджменту; процесу комп’ютеризації обов’язково передують формалізація схем і методів керування; постановка регулярного менеджменту здійснюється з використанням засобів моделювання і спеціального програмного забезпечення; реструктуризація управління виконується з дотриманням визначеної послідовності робіт. Обов’язкова стартова умова — побудова бізнес-моделі торговельного підприємства, після чого етапність робіт вибирається залежно від

пріоритетів управлінських проблем компанії. Комп'ютеризація окремих підсистем менеджменту здійснюється на базі наявних на підприємстві програмних засобів і стандартних програмних продуктів, що пропонуються на національному ринку або розробляються фахівцями з інформаційних технологій. На основі запропонованого загального підходу у складі робіт зі створення інформаційних систем можна виокремити такі базові етапи: 1) експрес-обстеження підприємства: проводиться загальна діагностика менеджменту торговельного підприємства і визначається склад контурів керування, що підлягають комп'ютеризації, та загальний план-графік проведення робіт; 2) формалізація господарської діяльності компанії: постановка регулярного менеджменту на основі техніки реінжинірингу. У результаті створюється електронна модель, яка описує ланки, функції та процеси компанії, а також погоджені формати даних для компонентів корпоративної інформаційної системи. Отже, з'являється предмет опису завдання на автоматизацію і визначаються всі формальні вимоги до функціональної й інформаційної структури системи; 3) розробка проекту системи інформаційного поля підприємства: формальне проектування виконавчих рівнів системи, структур і баз даних, протоколів обміну. Як аналітичну підсистему (наприклад, програм фінансового аналізу або інших програм аналітичної обробки даних) доцільно використовувати готові програмні продукти; 4) реалізація проекту із впровадження цієї системи: створення й обробка апаратної й програмної частин системи, експлуатації та зовнішній моніторинг за функціонуванням системи в цілому.

Розглянемо ключовий етап, пов'язаний з бізнес-моделюванням як елементом реінжинірингу на торговельному підприємстві. Правильний підхід до побудови узагальненої моделі підприємства передбачає таке: забезпечення єдності "вертикального" та "горизонтального" опису підприємства; сполучення якісного і кількісного підходу; опис не тільки існуючого бізнесу, але і його віртуального можливого майбутнього через відображення в документах. Стратегічна модель ставить у відповідність цілям підприємства набір відповідних стратегій (способів їхнього досягнення). Обрані стратегії надалі визначають наповнення основних класифікаторів (продукти, функції, ресурси, процеси), використовуваних при побудові бізнес-моделі підприємства. Організаційно-функціональна модель закріплює за структурними ланками підприємства відповідальність за представлення на ринку продуктів і виконання відповідних функцій управління і за-

безпечення. Побудова цієї моделі є обов'язковою початковою умовою. Функціонально-технологічна модель описує бізнес-процеси у вигляді тимчасової послідовності простих операцій, що перетворюють матеріальні й інформаційні потоки. Ця модель детально розкриває технологію виконання бізнес-процесу, описує необхідні вхідні й вихідні форми документів, а також задає регламенти виконання операцій. Процесно-рольова модель закріплює за кожною операцією бізнес-процесу персонального виконавця. При цьому уточнюється виконане раніше (при побудові організаційно-функціональної моделі) закріплення бізнес-функцій за персоналом. Фінансова модель є системою основних бюджетів підприємства (операційні бюджети, бюджет руху грошових коштів, бюджет доходів і витрат, бюджет по балансовому листу) з урахуванням бюджетів процесів управління або накладних витрат, що відповідають розробленій організаційно-функціональній моделі. Модель структур даних задає формати опису об'єктів спостереження (покупців, постачальників, конкурентів тощо) і об'єктів перетворення (ресурси) та формалізує склад і зміст внутрішніх регламентів управлінської звітності. Сукупність цих моделей дає цілісний і взаємозалежний опис підприємства.

Роль бізнес-процесів при проведенні реінжинірингу полягає в організації не тільки діяльності, а й інформації. Управлінська звітність на підприємстві, де проводився реінжиніринг бізнес-процесів, базується на важливому принципі: звіт має підтримувати ухвалення поточного управлінського рішення та бути орієнтований на планування майбутнього. Правильно побудована система звітності перетворить загальні "відомості", накопичені в ході реалізації бізнес-процесів, в якісну "інформацію". Тому реінжиніринг бізнес-процесів спроможний задати вимоги до організації інформації на всіх рівнях таким чином, щоб система звітів давала чітку картину стану основних показників торговельного підприємства, завдяки чому можна активно керувати його діяльністю.

КОРІНЧЕВСЬКА І. А.,

магістр

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

АНАЛІЗ УПРОВАДЖЕННЯ ПРОФІЛАКТИЧНИХ ПРОГРАМ ДЛЯ ВАГІТНИХ ЖІНОК В УКРАЇНІ

У сучасних умовах в Україні спостерігається тенденція до збільшення кількості пологів узагалі, але зменшення кількості пологів, що мають фізіологічний перебіг. Це свідчить про те, що профілактичні та медико-психологічної програми підтримки вагітних або недостатні, або перебувають на низькому рівні. Мета роботи — дослідження сучасних профілактичних заходів серед вагітних жінок в Україні та новітніх програм з репродуктивного здоров'я.

Репродуктивне здоров'я — це стан повного фізичного, психічного та соціального добробуту, а не лише відсутність захворювань, що стосуються репродуктивної системи, її функцій та процесів у ній. Репродуктивне здоров'я передбачає право чоловіків і жінок на інформацію та доступ до безпечних, ефективних, прийнятних за ціною та зручних методів і засобів регулювання народжуваності, які не суперечать закону, а також право доступу до відповідних послуг з охорони здоров'я, що допомагають жінці безпечно перенести вагітність, пологи і дають батькам найкращу можливість народити здорову дитину [3].

В Україні заклади охорони здоров'я мають забезпечити кожній жінці кваліфікований медичний нагляд за перебігом вагітності, стаціонарну медичну допомогу під час пологів і лікувально-профілактичну допомогу матері та новонародженій дитині [2].

Бажаний результат вагітності безпосередньо залежить від кваліфікованого медичного нагляду за здоров'ям майбутньої матері й дитини, тому одним із пріоритетних завдань будь-якої демократичної соціально орієнтованої держави є необхідність розробки й прийняття такого законодавства, яке якщо не прямо регулює умови охорони репродуктивного здоров'я, то принаймні сприяє створенню цих умов та дієвості відповідних механізмів.

В Україні реалізуються такі *профілактичні програми* для вагітних жінок:

- державні: “Репродуктивне здоров’я 2001–2005”, “Здоров’я майбутньої матері”;
- галузеві: “Стоматологічна програма профілактики вагітних жінок”;
- фінансовані через різні громадські фонди: “Програма підготовки сімейних пар до пологів з урахуванням формування психічних перинатальних матриць плоду і розвитку батьківської культури”;
- недержавні: “Програма збереження ретроплацентарної крові”.

Метою програми “Репродуктивне здоров’я 2001–2005” є поліпшення демографічної та соціально-економічної ситуації в державі, репродуктивного здоров’я українського народу. Загальний обсяг фінансування програми наведено в таблиці.

Таблиця

Загальний обсяг фінансування

	2001	2002	2003	2004	2005
Державний бюджет	–	3 009,2	1 806,6	1 806,6	1 806,6
Місцевий бюджет	17 661,1	34 634,2	44 207,5	51 028,7	50 408,0
Інші джерела	427,5	2 502,7	3 961,3	2 674,9	2 431,2
Разом	18 088,5	40 146,1	49 975,4	55 510,9	54 645,8

З метою виконання програми Міністерство охорони здоров’я України розробило проекти розпоряджень Кабінету Міністрів України від 29 березня 2002 р. № 161-р “Про затвердження Концепції безпечного материнства” та від 15 жовтня 2002 р. № 583-р. “Про затвердження заходів щодо реалізації Концепції безпечного материнства на 2003–2004 роки”.

У більшості регіонів країни створено мережу служб планування сім’ї та дитячої й підліткової гінекології: відкрито понад 400 центрів і кабінетів планування сім’ї, дитячої та підліткової гінекології. В Україні функціонує сім центрів репродуктивного здоров’я підлітків (Автономна Республіка Крим, Донецька, Одеська, Львівська, Луганська, Запорізька області, м. Київ). Висококваліфіковану спеціалізовану допомогу підліткам надають Центр дитячої та підліткової гінекології УДСЛ “ОХМАТДИТ”, Інститут педіатрії, акушерства і

гінекології АМН України, відділення дитячої гінекології Інституту охорони здоров'я дітей і підлітків м. Харкова та Донецький регіональний центр охорони материнства та дитинства.

З метою поліпшення репродуктивного здоров'я населення шляхом профілактики септичних ускладнень у новонароджених, зниження перинатальних втрат майже в усіх областях створено лабораторії з діагностики інфекцій перинатального періоду.

У родопомічних закладах більшості областей створено відділення акушерської реанімації та спеціалізовані виїзні бригади для надання невідкладної акушерської допомоги сільському населенню. Родопомічні лікувальні заклади більшості регіонів забезпечені спеціальними засобами захисту працівників від інфекцій, що передаються через кров, а також медикаментами для проведення превентивної терапії інфекційних захворювань. Експрес-тестами для діагностики інфекцій забезпечені акушерські стаціонари Автономної Республіки Крим, Дніпропетровської, Запорізької, Одеської, Рівненської, Харківської, Херсонської, Черкаської та Чернігівської областей.

У більшості регіонів республіки відкрито санаторні відділення або ліжка реабілітації для вагітних високого ступеня ризику виникнення ускладнень вагітності та пологів. Майже в усіх регіонах організовано виїзні жіночі консультації для надання медичної допомоги сільському населенню фахівцями високої кваліфікації.

За критеріями, визначеними Всесвітньою організацією охорони здоров'я щодо статусу родопомічних закладів “Лікарня доброзичлива до дитини”, протягом 2001–2003 років сертифіковано київські міські пологові будинки № 1, № 3, № 5 і № 7, Донецький регіональний центр охорони материнства та дитинства, Львівський державний регіональний перинатальний центр, міські пологові будинки міст Євпаторії, Рівного, Кременчука, Черкас, акушерські відділення Одеської обласної клінічної лікарні та Сокальської центральної районної лікарні Львівської області. Підготовлено та видано методичні рекомендації щодо подальшого поширення ініціативи ВООЗ-ЮНІСЕФ “Лікарня доброзичлива до дитини” [2].

На виконання галузевої програми “Попередження передачі ВІЛ-інфекції від матері до дитини на 2001–2005 роки” з метою забезпечення дворазового обстеження на ВІЛ вагітних здійснено централізовану закупівлю тест-систем з коштів Державного бюджету 2003 року для всіх регіонів України. У рамках спільного проекту МОЗ і ЮНІСЕФ проведено два національних і 10 міжрегіональних

семінарів-тренінгів з питань профілактики передачі ВІЛ-інфекції від матері до новонародженого, на яких підготовлено близько 700 спеціалістів. Завдяки проведенню заходів профілактики передачі ВІЛ-інфекції від матері до дитини в Україні знижено рівень ВІЛ-інфікованості новонароджених з 40–30 % до 13 %. За оперативними даними, у 2003 році таким видом профілактики забезпечено 76 % вагітних, інфікованих ВІЛ [1].

У рамках програми “Репродуктивне здоров’я 2001-2005” було проведено Всеукраїнський тиждень збереження репродуктивного здоров’я, планування сім’ї, безпечного материнства та підтримки грудного вигодовування “Здорова мати — здорова дитина”.

У державі починає здійснюватися спільна програма Національного фонду соціального захисту матерів і дітей “Україна — дітям” і Кабінету Міністрів України “Здоров’я майбутньої матері”. Реалізація нової програми, ініційованої фондом, передбачає обстеження всіх вагітних на TORCH-інфекції за кошти державного бюджету. У другому півріччі нинішнього року для діагностики майбутніх матерів на цю групу інфекцій буде виділено 5,6 млн грн.

На думку фахівців, проведення таких обстежень дасть змогу зберегти здоров’я, а в багатьох випадках — і життя близько 70000 немовлят щорічно. Адже саме інфекції групи TORCH (кількість захворювань на деякі види їх за останні чотири роки зросла вдвічі) особливо небезпечні для вагітних жінок. Вони негативно впливають не лише на розвиток плоду, а й підвищують ризик передчасних пологів, мертвонародження, призводять до безпліддя. У планах фонду ініціювати обов’язкове обстеження на TORCH-інфекції всіх жінок [4].

Основною метою галузевої програми “Стоматологічна програма профілактики вагітних жінок” є профілактика карієсу зубів і хвороб пародонта у вагітних. Завданням програми є поліпшення стоматологічного статусу жінки і здійснення антенатальної профілактики карієсу зубів у дітей.

Заходи щодо профілактики стоматологічних захворювань під час вагітності мають бути організовані з урахуванням ступеня тяжкості стоматологічних захворювань і перебігу вагітності.

Здоров’я матері під час вагітності впливає на розвиток зубів дитини, особливо в період 6–7-го тижня, коли починається процес закладання зубів. Дослідження процесу закладання зубів показали, що при патологічному перебігу вагітності мінералізація емалі зубів уповільнюється, а нерідко й припиняється на стадії початкового зне-

вапнювання. У постнатальному періоді мінералізація цих зубів хоча і поліпшується, проте не досягає нормального рівня зневапнювання тимчасових зубів.

Виокремлюють групу чинників, дія яких порушує повноцінне формування зубощелепної системи:

- наявність екстрагенітальної патології в матері;
- ускладнення вагітності (токсикоз першої та другої половини);
- стресові ситуації під час вагітності;
- захворювання новонароджених і дітей грудного віку;
- раннє штучне вигодовування.

Уже в ранні терміни вагітності відбувається погіршення стану твердих тканин зубів пародонта на фоні незадовільного гігієнічного стану порожнини рота і зрушень у складі ротової рідини. Це зумовлює необхідність проведення профілактичних заходів протягом усього періоду вагітності [5].

Жінкам рекомендується виконувати комплекс загальних профілактичних заходів, включаючи правильний режим праці та відпочинку, повноцінне харчування, вітамінотерапію. Повноцінний сон до 8–9 годин і тривале перебування на свіжому повітрі у поєднанні з дозованим фізичним навантаженням сприяє надходженню в організм кисню.

Харчування має бути різноманітним, з великою кількістю вітамінів і мікроелементів. У першій половині вагітності організм жінки потребує безперервного надходження білка. У другій половині зростає потреба у вітамінах, мікроелементах і мінеральних солях. Овочі, фрукти мають бути постійними інгредієнтами харчового раціону.

Основними джерелами вітамінів є продукти харчування, а також полівітамінні препарати “Декамевіт”, “Ундевід”, “Гендевіт” тощо.

Для досягнення максимального ефекту необхідна диспансеризація жінок упродовж усього терміну вагітності й координація роботи гінеколога і стоматолога, до якого жінка буде направлена при першому відвідуванні жіночої консультації.

У таких стоматологічних кабінетах здійснюються:

- навчання раціональній гігієні порожнини рота з контрольованим чищенням зубів, допомога в доборі основних і додаткових засобів гігієни;
- санація порожнини рота з урахуванням терміну вагітності;
- професійна гігієна;

- проведення ремінералізуючої терапії з метою підвищення резистентності емалі зубів.

Здійснення комплексу лікувально-профілактичних заходів, поза сумнівом, поліпшує стан стоматологічного здоров'я як матері, так і майбутньої дитини [9].

Інноваційною для України є “Програма підготовки сімейних пар до пологів з урахуванням формування психічних перинатальних матриць плоду і розвитку батьківської культури”. Програма передбачає роботу з групою вагітних і їхніх чоловіками за трьома програмами: освітня, виховна та оздоровча. Групові заняття розраховані на три місяці по три заняття щотижня.

Мета освітньої програми — інформувати майбутніх батьків про фізіологічні механізми дітородіння, особливості режиму, харчування, виконання правил гігієни під час вагітності, пологів та у післяпологовий період, про правила догляду за дитиною, принципи грудного вигодовування. У тематичних заняттях використовуються наочні матеріали: книги з мистецтва та рукоділля, відеофільми студійного та власного виробництва, муляжі, плакати.

Виховна програма передбачає виховання відчуття материнства, батьківства через формування духовного зв'язку між батьками й ненародженою дитиною. Робляться спроби за допомогою психотерапевтичних методів зменшити невротичні вияви, орієнтувати на адекватну реакцію у відповідь на стресові подразники. З цією метою застосовуються методики особливого орієнтування. Проводиться індивідуальна та групова робота духовного наставника. Крім обов'язкової програми організовуються концерти духовної музики, відвідування церкви, дитячого садка. Усе це допомагає вагітним налагодити двосторонній зв'язок з немовлям, зрозуміти його стан, полюбити його серцем. Освітня та виховна програми передбачають передусім створення зовнішніх і внутрішніх умов для гармонійного формування перинатальних матриць плоду.

Оздоровча програма передбачає оцінку стану здоров'я, прогнозування акушерських ускладнень і власне оздоровчі заходи. З цією метою використовуються комп'ютерна психодіагностична система, акупунктурна діагностика. Проводяться заняття з оздоровчої гімнастики з елементами масажу в гімнастичному залі та басейні з виконанням спеціальних дихальних м'язово-релаксуючих вправ. Після закінчення основної тримісячної програми вагітні із задоволенням відвідують оздоровчі заняття до настання пологів. Кожний розділ

займає приблизно однакову кількість часу. Виконання всіх трьох програм допомагає будувати акушерську тактику відносно розродження [7].

При лікуванні захворювань різної етіології метод клітинної терапії дає позитивні результати, навіть якщо діагноз звучить як вирок, а хвороба вважається невиліковною. Основою клітинної терапії є стовбурові клітини. Вони — першооснова організму, з них утворюються всі 220 типів спеціалізованих клітин і тканин організму. Містяться вони в пуповинній (ретроплацентарній) крові, у плацентарному комплексі, у кістковому мозку дорослих людей і в інших тканинах (у незначній кількості). Їх головна особливість — здатність до самопідтримки, тобто стовбурові клітини теоретично вічні [8].

Зберігання в замороженому стані стовбурових клітин, виділених із зібраної під час народження дитини крові пуповини (ретроплацентарної), і використання препаратів, створених на їх основі, — найперспективніший шлях отримання власних ліків для людини, які можна буде використати для лікування низки захворювань. Стовбурові клітини застосовуються при лікуванні понад 70 захворювань, зокрема раку різної локалізації, лейкозу, імунодефіцитів, інсульту, діабету, м'язової дистрофії, хвороб Альцгеймера і Паркінсона, різних хронічних і аутоімунних захворювань тощо.

Недержавна програма “Програма збереження ретроплацентарної крові” надає вагітним жінкам унікальну можливість надійно й на довгі роки захистити здоров'я майбутньої дитини (і всіх членів родини) у тому випадку, якщо жінка своєчасно подбає про майбутнє та збереже таке цінне і нічим не замінне для дитини — “рідну кров” пуповини.

Фахівці “Кріобанку” виділяють з крові пуповини стовбурові клітини і зберігають їх у вигляді біологічно активного препарату. Стовбурові клітини можна зберігати в замороженому стані довгі роки, це унікальний сімейний “запас здоров'я”, який буде переданий родині за першою вимогою.

Стовбурові клітини пуповини мають унікальні особливості. Їх здатність до поділу у 8–10 разів вище, ніж у клітин, виділених із кісткового мозку або із периферичної крові дорослої людини. Ці стовбурові клітини “імунологічно незрілі” й тому мають більше шансів прижитися в організмі інших членів родини. Стовбурові клітини крові пуповини (ретроплацентарної), заморожені відразу після народження дитини, не старіють і не зазнають дії зовнішніх чинників.

Поки ще в Україні немає жодного державного “Кріобанку”: створення спеціальних приміщень, закупівля необхідного устаткування, підготовка кріобіологів і кріомедиків потребує величезних затрат [6].

Проведений аналіз свідчить про необхідність вирішення державою питань адекватного бюджетного фінансування затвердженої урядом Національної програми планування сім’ї, залучення до її фінансування інвестицій з боку українських, іноземних і міжнародних, насамперед благодійних, організацій. Очевидно, потрібно ухвалити відповідні закони, спрямовані на створення сприятливішого режиму для таких інвестицій.

Література

1. Закон України “Про запобігання захворюванню на синдром набутого імунodefіциту (СНІД) та соціальний захист населення”.
2. Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Національної програми «Репродуктивне здоров’я 2001–2005»” від 26.03.01 № 203/2001.
3. Міжнародна конференція з питань народонаселення / 62 Всесвітня медична асамблея. — Каїр, 1994.
4. *Новини*. Україна — дітям // Новини медицини та фармації. — 2004. — № 7. — С. 16.
5. Преображенская Н. За неделей неделя // Здоровье. — 2003. — № 6. — С. 52.
6. Абдулкадіров Д. М., Романенко Н. А., Старков Н. Н. Отримання і клінічне застосування периферичних гемопоетичних стовбурових клітин з крові пуповини // Український медичний часопис. — 2003. — № 1(33). — С. 84–85.
7. Жаркин Н. А., Подобед Н. Д., Александрина Е. В., Мирошников А. Е. Перинатальная психология в программе подготовки семейных пар к родам. — СПб., 2004. — С. 38, 39.
8. Stem. cells: scientific progress and future research directions. // National institutes health, USA, 06/2001.
9. Гуменюк Н. І. Стоматологічна профілактика // www.family-insuranse.ru

ДЕЙНИЧЕНКО А. Ю.,

аспирант

(Запорожский национальный технический университет)

СОВРЕМЕННЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ СРЕДСТВ НА МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКАХ КАПИТАЛА

Постановка проблемы. Традиционные для советской экономики административно-командные методы управления хозяйством после обретения Украиной независимости сменились попытками построить качественно новые, рыночные отношения. Для внедрения рыночной системы хозяйствования необходима организация эффективного производства и построение развитой финансовой системы, способной обеспечить объективное распределение финансовых ресурсов в пользу наиболее рентабельных отраслей экономики. Особое значение при этом имеет финансовый рынок как механизм привлечения, аккумуляции временно свободных финансовых ресурсов и последующего их распределения между отраслями. Теоретические и методологические основы функционирования финансовых рынков освещены в работах украинских ученых О. Н. Мозгового, Ю. Кравченко, В. П. Ходаковской, В. В. Беляева, А. Г. Мендрул, И. А. Павленко и др. Несмотря на подробное описание структуры рынков и нормативно-правовых принципов их функционирования, недостаточное внимание уделяется практическому использованию украинскими предприятиями возможностей финансовых рынков. Отечественный финансовый рынок продолжает пребывать в зачаточном состоянии и не выполняет возложенные на него функции, в то время как экономика остро нуждается в притоке капитала. Вследствие этого украинские предприятия вынуждены выходить на международные рынки капитала. Возникла необходимость разработки конкретных финансовых стратегий, позволяющих мобилизовать необходимые объемы финансовых средств на внешних рынках. **Цель** данной работы — описание рекомендаций и вариантов финансовых

стратегий, применение которых позволит привлечь капитал на международных рынках финансовых ресурсов.

Привлечение капитала на международных финансовых рынках.

Украина уже имеет опыт мобилизации финансовых ресурсов на международных рынках капитала. Традиционным для отечественной экономики является публичное размещение еврооблигаций и частное размещение долга отдельными предприятиями [1].

Рассмотрим классические виды привлечения финансовых ресурсов и способы их модификации в соответствии с новыми возможностями, которые открываются при использовании современных фондовых инструментов.

Первый способ — публичное размещение еврооблигаций — сравнительно дорогой, а следовательно, доступен лишь для крупных компаний. По мнению экспертов, для минимального публичного выпуска еврооблигаций валовые доходы компании должны составлять более \$100 млн в год. Примером может служить компания “Киевстар”, выручка которой в 2002 г. составила 1,285 млрд грн, а собственный капитал — около \$137 млн. Это позволило компании в 2003 году осуществить займ на внешнем рынке на \$100 млн, а потом еще на \$50 млн. В 2004 г. публичное размещение еврооблигаций осуществили такие компании, как “Южмаш” (\$107 млн) и “Нефтегаз Украины” (\$500 млн). В нынешнем году предприятие “Запорожсталь” и химический концерн “Стирол” планируют выпустить еврооблигации на сумму соответственно \$300 млн и \$100 млн. В случае реализации планов каждая из компаний претендует на звание первого негосударственного промышленного предприятия, вышедшего на рынок внешних заимствований [2].

Как отмечалось, к выпуску еврооблигаций для привлечения средств прибегают только крупные компании и на сравнительно длительный срок — до 10 лет. Если же объем продаж (валовые доходы) предприятия невелик, предпочтительнее проводить частные заимствования. Привлекаемые по ним суммы меньше — от \$20 млн до \$50 млн, срок привлечения — до трех лет.

Привлекательность иностранных кредитов для украинских компаний заключается прежде всего в низкой процентной ставке по кредиту — 5–7 % годовых. Однако получение кредита от нерезидента также может потребовать значительных затрат времени: иностранный банк будет изучать компанию около шести месяцев, иногда и более. Обязательное условие кредитования — наличие у заемщика

индивидуальной лицензии НБУ. Основными же условиями кредитования является наличие у предприятия прибыли за последние четыре отчетных периода и солидное обеспечение по кредиту. Поэтому широко распространенная в Украине практика легальной и нелегальной минимизации налогообложения путем уменьшения отчетной прибыли в данном случае просто неуместна. Сотрудничество с институциональными инвесторами предполагает организацию бизнеса по западным стандартам, с соблюдением требований прозрачности акционерного капитала и проведением международного аудита.

Что касается обеспечения по кредиту, то им может выступать, к примеру, недвижимое предприятие либо банковский депозит. Поскольку предоставление адекватного обеспечения по кредиту зачастую проблематично (в силу устаревания материально-технической базы отечественных предприятий и несоответствия объектов залога требованиям ликвидности), особого внимания заслуживают заимствования в виде структурированных продуктов, которые делаются под конкретного клиента. Это нестандартные комбинации различных сделок, более сложные по сравнению с выпуском облигаций, однако позволяющие конкретному заемщику осуществить заимствование на международных рынках. Грубо говоря, структурированные продукты можно выпускать, когда, например, у компании есть что-либо, что может перейти в залог инвесторам [1]. Примером такого продукта может быть комбинация банковского кредита и товарного свопа.

Своп — это соглашение между двумя контрагентами по обмену финансовыми потоками в будущем, которое фиксирует даты, когда будет происходить обмен финансовыми потоками, и способ их вычисления. Другими словами, своп — это серия форвардных контрактов. Международные банки предлагают своим клиентам различные финансовые свопы для хеджирования валютного, процентного и рыночного риска в среднесрочном периоде. Для хеджирования рыночного риска применяются товарные свопы. Товарный своп — это соглашение двух сторон, согласно которому в определенные интервалы времени фиксированная сумма денег обменивается на сумму денежных средств, подверженную колебаниям. Применение предприятиями товарных свопов при осуществлении крупных длительных сделок балансирует финансовые потоки и защищает предприятие от колебаний цен на наличном рынке. Это в свою очередь повышает кредитный рейтинг предприятия-заемщика, поскольку гарантирует равно-

мерное погашение задолженности в соответствии с кредитным договором.

Впервые комбинацию банковского кредита и свопа применил банк “Paribas” для кредитования “Mexicana de Corbe (MDS) S. A. de CV”, медедобывающего дочернего предприятия концерна “Grupo Mexico”. Сделка стала первым добровольным кредитом в твердой валюте, предоставленным частной мексиканской компании после кризиса неплатежей, разразившегося в 1982 г. [3] Схема сделки представлена на рисунку.

В начале финансовой схемы банк “Paribas” открыл специальный субсчет, на котором аккумулируются средства от продажи меди и осуществляются расчеты по свопу. Компания MDS заключила долгосрочный договор с потребителем меди SOGEM S. A., обязавшимся ежемесячно закупать у MDS 4 тыс. т медных катодов. За каждую поставку SOGEM обязывалась переводить на вышеуказанный счет сумму, основанную на средней (плавающей) цене меди на Лондонской бирже металлов. Банк “Paribas” обязывался ежемесячно перечислять на этот счет фиксированные суммы, независимо от рыночной цены на медь, для компенсации периодических выплат по кредиту.

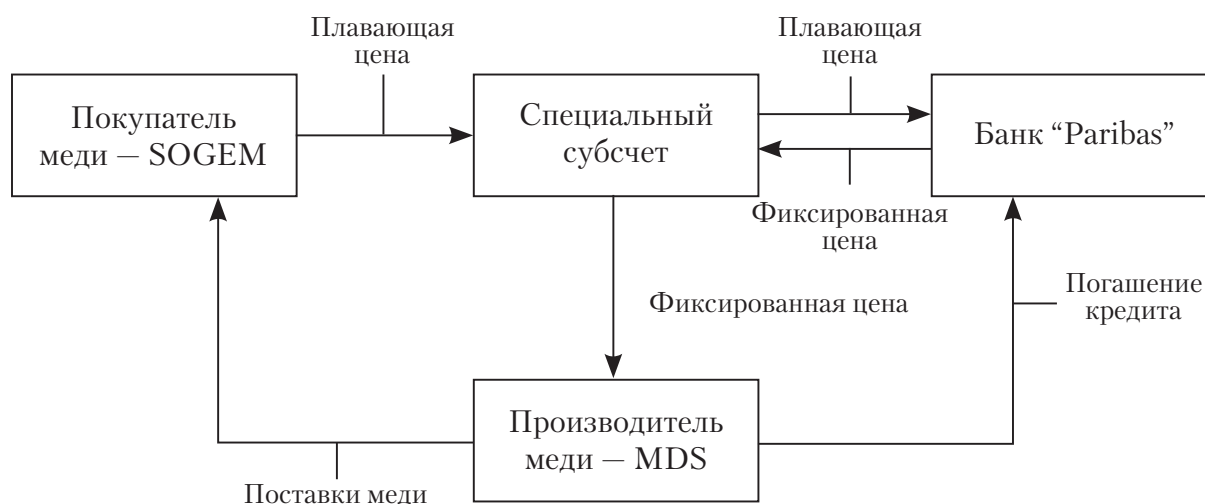


Схема кредитования производителя меди с применением товарного свопа

Таким образом, комбинация банковского кредита, товарного свопа и контракта на поставку продукции предприятия гарантирует оплату кредита и может быть использована для привлечения финансирования и улучшения кредитного рейтинга предприятия-заемщика.

Отметим, что поскольку кредитные риски Украины достаточно высоки, а рейтинг страны пока не достиг инвестиционного, выход украинских предприятий на мировой рынок капитала затруднен. Поэтому схема по привлечению финансирования мексиканской медной корпорации актуальна для украинских компаний и может быть ими использована для повышения кредитного рейтинга и привлечения относительно недорогих зарубежных кредитов.

Помимо использования свопов, существуют и другие варианты конструирования финансовых сделок при мобилизации средств на внешних рынках. Известны различные способы привязки выплат в погашение кредита или облигации к сырьевым ценам. Например, в облигациях выплаты купонов могут быть привязаны к цене товара. Такие облигации бывают двух видов — форвардного и опционного. Форвардный вид напоминает кредиты, которые описаны выше. Выплаты купонов и/или номинала по таким облигациям производятся в долларовом эквиваленте рыночной цены товара и его фиксированного объема. Облигации опционного вида являются комбинацией обычного облигационного займа и опционного контракта. Опцион, прикрепленный к облигации, дает право купить или продать товар по определенной цене. Все описанные комбинации представляют собой комплексный инструмент управления финансовыми рисками, причем как для компании / страны, осуществляющей выпуск облигаций или берущей кредиты, так и для компании / страны-кредитора или инвестора. Данные схемы обычно привязаны к инвестиционным проектам или операциям по реструктурированию долга. Таким образом, они выступают инструментом, обеспечивающим облегченный доступ к рынку капитала. Данный механизм идеален для развивающихся стран, испытывающих дефицит финансирования и находящихся в зависимости от ценовой конъюнктуры сырьевых рынков. Для Украины это особенно важно, поскольку отечественная экономика сильно зависит от колебаний цен на нефть, природный газ, цветные металлы, зерно, масло подсолнечника.

Помимо привлечения заемных средств путем кредитования и размещения облигаций украинские предприятия имеют возможность публичного размещения акций на международных рынках. Это так называемые IPO (Initial Public Offering). Первой публичное размещение акций (IPO) на альтернативном рынке инвестиций (AIM) Лондонской фондовой биржи осуществила компания Ukrproduct Group, занимающаяся производством молочных продуктов. Компа-

ния продала 27,2 % своих простых акций, выручив 6 млн фунтов (\$11,3 млн.). AIM — одна из наиболее доступных фондовых площадок. В отличие от Нью-Йоркской биржи, где требования настолько высоки, что там не хотят размещать акции даже компании из развитых стран, Лондонская биржа предлагает ряд возможностей для эмитентов из развивающихся стран, к числу которых относится молодое украинское государство. Эксперты считают, что альтернативный рынок сулит хорошие перспективы отечественным предприятиям металлургической, нефтеперерабатывающей, а также телекоммуникационной и пищевой отраслей. О своей подготовке к размещению IPO уже говорили несколько крупнейших предприятий, являющихся ядрами финансово-промышленных групп. О долгосрочных планах привлечения капитала через биржи заявили также банк “Надра” и группа компаний “1+1”. Намеревается уже в этом году организовать IPO для украинских компаний и недавно пришедшая в Украину российская инвестиционная группа “Ренессанс Капитал” [4].

Следует отметить, что привлечение капитала на фондовых биржах требует больших затрат и большего раскрытия информации, нежели популярный ныне в Украине выпуск корпоративных облигаций. Для того чтобы выйти даже на площадку AIM, следует во всех деталях раскрыть структуру акционеров и предоставить надежную отчетность. Кроме того, чтобы затраты на размещение акций окупились, потенциальных инвесторов необходимо заинтересовать перспективами развития компании. Ведь иностранные инвесторы рассчитывают не столько на дивиденды, сколько на рост стоимости компании.

В то же время листинг на международных биржах, в отличие от банковских кредитов и выпусков облигаций, открывает для украинских предприятий постоянный доступ к финансовым ресурсам. Однако для этого компании-эмитенты должны внимательно следить за поведением рынка акций и быть максимально открытыми.

Продвижение акций украинских компаний на международные рынки можно несколько упростить, если взять в арсенал инструмент “американских депозитарных расписок” (ADR от American Depositary Receipts). Депозитарные расписки (DR) представляют собой права на акции иностранной компании. Они свободно обращаются на рынке той страны или региона, по законодательству и в валюте которых такой выпуск был осуществлен [5]. Для иностранных инвесторов депозитарные расписки хороши тем, что позволяют из-

бавиться от валютного риска — ведь они номинированы в валюте того рынка, где ими торгуют.

Если сравнивать DR и IPO, можно сразу выделить следующие преимущества депозитарных расписок. Во-первых, при IPO имеет смысл выпускать акции не сумму не менее \$40–50 млн., в то время как ADR компания может выпустить на любую удобную для нее сумму. Во-вторых, требования к компании при выходе на Лондонскую биржу с IPO намного выше: требуется три аудита, проверяется прозрачность бизнеса, возникает ряд вопросов по корпоративному управлению. Процедура выпуска DR значительно проще и дешевле, чем публичное размещение акций компании на международном рынке. В 2005 г. выпуск депозитарных расписок готовят десять украинских эмитентов, среди которых “Киевэнерго”, “Галнафтогаз”, ММК им. Ильича, “Азовсталь” [6].

Несмотря на узость внутреннего рынка капитала, украинские предприятия имеют возможность мобилизовать значительные объемы внешних средств. Среди множества существующих способов привлечения капитала особого внимания, на мой взгляд, заслуживают те виды, которые учитывают особенности развивающейся украинской экономики и отдельных заемщиков. Конструирование сделок заимствования под конкретное предприятие может осуществляться посредством широкого спектра финансовых инструментов, основные из которых были описаны выше. Применение структурированных продуктов для привлечения средств отвечает интересам как заемщика, так и инвестора. Заемщику они позволяют повысить кредитоспособность, а следовательно, создать возможность выхода на международные рынки капитала и снизить плату за пользование финансовыми ресурсами. Для инвестора такие сделки привлекательны потому, что они позволяют нивелировать кредитные риски, что особенно важно при вложении средств в предприятия стран с развивающейся экономикой. Кроме того, украинские компании должны максимально использовать возможности быть представленными на мировых биржах. Наиболее доступным способом является выпуск депозитарных расписок, несколько более сложным — публичное размещение акций. В любом случае, компания, акции которой представлены на международных рынках, имеет более высокий кредитный рейтинг для потенциальных инвесторов и выходит на качественно новый уровень ведения бизнеса в соответствии с мировыми стандартами.

Для обеспечения устойчивого экономического роста Украине необходимо привлечение инвестиций. Учитывая узость внутреннего финансового рынка, мобилизация значительных объемов денежных средств возможна лишь на международных рынках капитала. Эффективное использование современных финансовых инструментов позволит восполнить недостаток финансовых ресурсов для инвестиций.

Литература

1. "... заимствовать за рубежом во многих случаях стало выгоднее, чем на внутреннем рынке" (В. Гонтарева, заместитель председателя правления ИНГ банка Украина, — о привлечении "длинных" денег украинскими компаниями) // Бизнес. — 2003. — № 31 (550). — 5 авг.
2. *Дубогрыз Е.* Евродебют старой гвардии // Украинский деловой еженедельник "Контракты". — 2005. — № 05. — 31 янв.
3. *Кандинская О.А.* Управление финансовыми рисками: поиск оптимальной стратегии. — М.: Изд-во АО "Консалтбанкир", 2000. — 272 с.
4. *Казаки* на бирже // Украинский деловой еженедельник "Контракты". — 2005. — № 08. — 21 февр.
5. *АДээРология* / Бизнес. — 2005. — № 15 (638). — 11 апр.
6. *АДРеналин* для эмитента // Бизнес. — 2005. — № 15 (638). — 11 апр.

СОКОЛОВА Ю. А.,

ассист. кафедры маркетинга

(Запорожский национальный технический университет)

ПОСЛЕДСТВИЯ ПРИВАТИЗАЦИИ УКРАИНСКОЙ ЭКОНОМИКИ

После распада СССР Украина получила в наследство мощный индустриальный комплекс и соответствующую инфраструктуру, ориентированные на обслуживание военной промышленности. Потеря традиционных рынков сбыта на фоне неконкурентоспособности украинских предприятий, развал системы управления экономикой породили глубокий и всеобъемлющий кризис, разрешение которого было возможно лишь при смене командной экономики на рыночную. Систематическое исследование многоплановой проблематики концепции, процесса и результатов приватизации проводят, как ученые, так и политики: Д. Богиня, И. Богословская, И. Лукинов, А. Пасхавер, Ю. Пахомов, Е. Савельев и др. *Проблемная ситуация* настоящего исследования заключается в существовании расхождений между задекларированными и реальными последствиями приватизации. Цель работы — поиск возможных механизмов оптимизации реальных результатов приватизации.

Эволюция приватизации в Украине. Приватизация государственной собственности является сложнейшей проблемой даже для развитых стран. Это один из каналов развития новых общественных отношений, ее качество определяется параметрами самого общества. Массовая приватизация в Украине на протяжении 90-х годов играла авангардную роль, создавая и стимулируя развитие корпоративного сектора, рыночной инфраструктуры, системы финансовых банковских посредников, слоя мелких, средних и крупных собственников. С другой стороны, общественным мнением приватизация была признана главной причиной социально-экономического кризиса, его глубины и длительности, а также социальных деформаций, сопровождающих этот кризис [1]. Негативным фактором, усугубившим

постприватизационные процессы, стало вмешательство государства в процесс ценообразования на продукцию топливно-энергетического комплекса, сельского хозяйства, на важнейшие транспортные услуги. Это создало неравные условия для предприятий разных отраслей и разных форм собственности: приоритет получили энерго- и капиталоемкие производства, в числе собственников которых присутствует государство. При этом трудоемким производствам, имеющим очевидные преимущества в условиях Украины и большей частью приватизированным, стало труднее выживать. Как следствие, затормозились структурная перестройка экономики и становление рыночных отношений. Исследования показывают, что большинство экономических показателей хозяйственной деятельности гораздо лучше у приватизированных предприятий, нежели у государственных.

До начала 90-х годов в Украине не существовало практически ни одного негосударственного предприятия, что предопределило масштабность приватизации и необходимость изменения менталитета населения, выращенного на идеях равенства прав на собственность, в пользу рыночной экономики и частной собственности. В этот период Украина оказалась перед выбором: или медленная приватизация с надлежащей индивидуальной подготовкой каждого объекта, или быстрая с передачей всех забот о функционировании предприятия и погашении его долгов новому собственнику. Первый путь требовал средств, высококвалифицированных специалистов, времени, что было в дефиците. Поэтому основной целью приватизации на ее первых этапах стало максимально быстрое создание “критической массы” негосударственной собственности, и в первую очередь в производственном секторе. Приватизация в Украине обусловлена и тем, что государство, имеющее значительные производственные мощности, не в состоянии обеспечить их надлежащую эксплуатацию. Процесс приватизации призван:

- избавить государство от ненужных ему объектов права собственности, что позволило сократить расходы на их содержание и функционирование;
- обеспечить поступление в государственный бюджет средств, необходимых государству для осуществления его социальных функций;
- привлечь дополнительные средства под инвестиционные обязательства лиц, приобретающих объекты права собственности, ос-

тавляя за государством часть этих объектов (пакет акций). Это позволило установить контроль, получить надлежащий эффект в виде уплаты налогов и дивидендов, а также выполнить социальные функции — сохранить необходимое производство [2];

- создать массового собственника;
- сформировать значительный слой малого и среднего предпринимательства.

Приватизация началась в 1991 г. с принятия основных нормативных документов, регулирующих процесс приватизации. В ходе проведения приватизации подходы к ней часто корректировались в силу ряда причин, изменялись приоритеты и модели. Процессы реформирования отношений собственности приобрели в Украине значительные масштабы, а сам процесс можно разделить на несколько этапов. Первый охватывал 1992–1996 гг.; его целью стало достижение количественных показателей увеличения критической массы разгосударствленных предприятий (за 1992–1994 было приватизировано 11600 объектов, в 1995 — 16500, 1996 — свыше 20000, 1997 — 8800). Он характеризовался активным проведением массовой приватизации, преимущественно смешанной денежно-сертификатной формой присвоения имущества. Ведущее место занимала аренда государственных предприятий с последующим выкупом (за приватизационные бумаги — имущественные сертификаты, которые существовали в виде депозитных счетов), проведением малой приватизации больших предприятий, а также началом подготовки к индивидуальной приватизации больших предприятий. Аренду с выкупом использовали для приватизации такие отрасли, как строительство и торговля, имеющие значительный оборот капитала. К 1995 г. путем выкупа в частный сектор перешло около 6,5 тыс. предприятий. Среди них можно назвать ЗАО “Оболонь”, львовскую кондитерскую фабрику “Свиточ”, СП “Кофейная фабрика “Галка”, металлургические комбинаты им. Ильича и “Азовсталь” (г. Мариуполь), им. Кирова (г. Макеевка), коксохимический завод (г. Авдеевка) и ряд других [3]. Недостатками внедрения аренды с выкупом стали конфликты интересов арендаторов (трудового коллектива) и населения, поскольку преимущества членов трудовых коллективов при выкупе арендованного имущества с использованием приватизационных сертификатов нарушали принцип социальной справедливости и права граждан, не занятых в сфере производства и обслуживания. Доминирование аренды с выкупом поставило под сомнение возможность для всех граждан

использовать свои имущественные сертификаты. Система правового регулирования аренды препятствовала стремлению новых инвесторов получить доступ к приватизации арендованных предприятий. Проявились такие недостатки коллективной формы собственности арендаторов, как недовольство инвестиционных ресурсов, инертность в организации и управлении производством.

В начале 1997 г. первый этап приватизации завершился и начался следующий. Основной его целью было повышение эффективности процесса приватизации. Этот этап характеризовался внедрением в оборот именных приватизационных имущественных сертификатов (ПИС), используемых как средство платежа за объекты приватизации и выдаваемых гражданам в качестве компенсации за обесценение денежных сбережений в учреждениях Сбербанка и Госстраха. Но главной особенностью была продажа акций приватизируемых предприятий физическим и юридическим лицам посредством созданной системы сертификатных аукционов. Для этого была создана единая сеть центров сертификатных аукционов, которая состояла из региональных центров в каждой области и в Автономной Республике Крым, а также Украинского центра сертификатных аукционов. Главной их задачей было обеспечение прав граждан Украины на участие в приватизации любых предприятий независимо от их местонахождения путем покупки акций за приватизационные и компенсационные сертификаты. Был установлен порядок приватизации средних и крупных предприятий: такие объекты приватизировались исключительно путем преобразования в открытые акционерные общества со свободной продажей их акций на аукционах. К положительным итогам второго этапа приватизации следует отнести: ликвидацию государственной монополии во многих отраслях реального сектора экономики, создание основ конкурентной рыночной экономики; распределение и закрепление значительной части государственной собственности среди частных лиц без серьезных социальных конфликтов; создание условий для перераспределения и концентрации собственности в руках более успешных собственников; закладывание основ корпоративного сектора экономики и финансового рынка.

Основным недостатком второго этапа стало значительное — более чем в 2 раза — преобладание некоммерческих конкурсов над коммерческими. В ходе некоммерческого конкурса победителем признавалось лицо, предложившее максимальную величину инвестиций в приватизируемое предприятие. Часто ради победы на конкурсе де-

кларировались завышенные инвестиционные обязательства покупателя, которые в дальнейшем не выполнялись. Как правило, требовались большие усилия и средства, чтобы вернуть проданные пакеты акций государству через систему судебных исков.

Кроме негативных экономических результатов, этап массовой сертификатной приватизации вызвал разочарование граждан Украины в ее справедливости и эффективности, что было обусловлено рядом факторов. Во-первых, за приватизационные сертификаты было продано менее 4 % имущества государственных предприятий, подлежащих приватизации. Во-вторых, на сертификатных аукционах выставались акции малопривлекательных предприятий. В-третьих, по итогам аукциона граждане не получали на руки ни акций, ни их сертификатов, а только выписку из протокола о его результатах, где указывалось количество приобретенных акций. Далее необходимо было связываться с акционерным обществом, чьи акции были приобретены, и требовать выдачи ценных бумаг. Все это привело к самоустрашению граждан от участия в приватизации как процессе, лишенном реального имущественного наполнения [3].

С 2000 г. начался третий этап приватизации — денежный. Он потребовал существенного расширения и совершенствования законодательной базы. Этот вопрос в значительной мере был решен в Государственной программе приватизации на 2000–2002 гг. Цель этого этапа приватизации заключалась в концентрации капитала и обеспечении эффективного функционирования предприятия в послеприватизационный период. С 2003 г. действует государственная программа приватизации на 2003–2008 гг., в которой определены новые подходы и направления дальнейшего совершенствования процесса приватизации. Данная программа стала продолжением третьего этапа приватизации.

По данным Государственного комитета статистики, с 1992 г. форму собственности в Украине изменили почти 90,5 тыс. предприятий, это свидетельствует о масштабности приватизационного процесса. На 1 октября 2003 года в государственной собственности осталось лишь 15 % промышленных предприятий. На первое полугодие 2004 г. доля частного сектора составляет в среднем 60 % (от 40 % в производстве электроэнергии до 98–99 % в химической и легкой промышленности) [4]. Трудно дать однозначную оценку итогов приватизации. С одной стороны, выполнены главные задачи массовой

приватизации: стимулирование ускоренного развития негосударственного сектора экономики; формирование класса частных собственников, заинтересованных в модернизации производства и эффективном использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Появление новых частных собственников стало основным фактором преодоления экономического кризиса 90-х годов. За 2000–2003 гг. реальный ВВП в Украине вырос на 31,5 %, объем продукции промышленности — на 59 %, сельского хозяйства — на 10 %, экспорт товаров и услуг — на 79,7 %, доходы населения — на 120,8 %; стоимость основных средств в экономике — на 23,3 %. [4] Переход к рыночным отношениям заставляет предприятия пересматривать и менять номенклатуру своей продукции. Это способствует большему удовлетворению спроса и развитию конкуренции, что, в свою очередь, заставляет повышать качество продукции для сохранения конкурентоспособности. Наличие положительных тенденций подтверждается и постепенным повышением инвестиционного рейтинга страны.

С другой стороны, отмечаются негативные последствия приватизации. Во-первых, в результате широкомасштабной сертификационной приватизации многие граждане Украины, вопреки ожиданиям, так и не стали реальными собственниками. Большинство даже не оформили право собственности на приобретенные в результате участия в сертификатном аукционе ценные бумаги (акции). А те, кто оформил свое право на акции, часто не имеют доступа ни к учредительным документам, ни к достоверной информации о деятельности общества и его настоящих владельцах. Таким образом, одна из основных целей приватизации — создание массового собственника — не была достигнута. Во-вторых, в Украине не сформирован значительный слой малого и среднего предпринимательства, который является основой для создания крупной собственности и формирования сильного среднего класса, культуры частной собственности и гражданского общества. На начало 2003 г. в Украине были зарегистрированы лишь 253,8 тыс. малых предприятий, т. е. 53 на 10 тыс. населения, что на порядок ниже, чем в странах с развитой рыночной экономикой. Доля продукции малых предприятий в общем объеме производства продукции в Украине составляет всего 7,3 %, тогда как в развитых странах — 50–60 % [4]. В-третьих, приватизация не стала значительным источником поступления средств в государственный

бюджет. За 11 лет в бюджет Украины поступило всего 6 миллиардов гривен, т. е. “пол-экономики страны оценили в 1 миллиард долларов” [5]. В-четвертых, государство все еще владеет большей частью производительной собственности. В-пятых, приватизация, помимо экономических, имеет и социальные последствия. Прежде всего это выражается в негативном отношении населения к процессам и результатам приватизации, что объясняется особенностями украинской модели большой приватизации, которая из чековой и сертификатной превратилась в “директорскую”. Именно директора и их ближайшее окружение, скупив за бесценок акции или сертификаты у рядовых членов трудовых коллективов, сконцентрировали в своих руках контрольные пакеты и стали реальными собственниками подавляющего большинства приватизированных предприятий. Прикрываясь разговорами о своей социальной ответственности перед коллективом, они в течение длительного времени мешали уходу работников (а с ними акций и сертификатов) на сторону, чтобы ценные бумаги не оказались в руках аутсайдеров. Лишние работники были переведены на неполную рабочую неделю или отправлены в неоплачиваемые отпуска [6]. Перекрыв отток акций на сторону, они заблокировали приход на предприятия стратегических и прежде всего иностранных инвесторов, которые имеют необходимый капитал и готовы инвестировать его в производство и производственную инфраструктуру. Ничего существенного не меняет и тот факт, что значительная часть акций оказалась в руках чиновников, которые хоть и могут обеспечить “своей” компании определенные льготы, однако не располагают необходимым капиталом для модернизации производства. Директора использовали свое положение для быстрого обогащения, устанавливая себе завышенные зарплаты и передавая производственные мощности предприятия в аренду частным фирмам, присваивая себе арендную плату. В-шестых, в процессе приватизации не создан полноценный фондовый рынок, что делает невозможным перераспределение собственности рыночными методами.

В результате приватизации 1992–2004 гг. в Украине не только не произошло отделение собственности от власти и политики от предпринимательства, а усилилась их взаимная зависимость. Хаотичный процесс первичного накопления частного капитала привел к образованию мощных финансово-промышленных групп, тесно связанных с властными структурами. Полученный таким путем капитал не имеет защиты от политически мотивированного передела, правовых гаран-

тий неприкосновенности, правовой и общественной легитимности. Это приводит к бегству и тенизации капитала, что характерно для таких сфер экономических отношений, как энергетика, аграрно-промышленный комплекс, банковская система, бюджетная сфера. Практика использования государственной собственности в интересах отдельных лиц (групп) приобрела устойчивые формы, при этом государство практически лишено возможности получать прибыль от своей собственности. Сложившейся практикой также стало непрозрачное, экономически необоснованное предоставление различных льгот отдельным субъектам хозяйствования, что приводит к снижению конкуренции и активному влиянию государства на предпринимательство и экономику, к значительным потерям государственного бюджета. В ходе президентской компании 2004 г. обсуждалась возможность перераспределения собственности, причем при победе как одного, так и второго кандидата. Сегодня многие экономисты и политики [1; 7] считают опасения по поводу возможного передела собственности преувеличенными, в то же время они говорят о необходимости амнистии капиталов (кроме тех, которые имеют криминальное происхождение), однако это возможно только при восстановлении доверия общества к власти. В легализации и амнистии собственности, капиталов и доходов сегодня заинтересованы и предприниматели, и украинское общество. Первых не устраивает зависимость их бизнеса от чиновников различного уровня и чрезмерное вмешательство правоохранительных органов в процесс ведения бизнеса. Для общества важно, чтобы украинская собственность и капиталы работали на украинскую экономику, а не вывозились за рубеж или бездействовали. Однако здесь возникает вопрос, каким образом будет происходить процесс легализации, кого он коснется и чем закончится. Несмотря на наличие большого числа отрицательных моментов, сегодня можно утверждать, что приватизационная реформа в Украине имеет необратимый характер и создала условия для рыночной трансформации экономики. Последующего рассмотрения требуют вопросы концентрации капитала в финансово-промышленных группах, механизмы реприватизации (политические и экономические аспекты), повышение эффективности украинской модели корпоративного управления.

Литература

1. *Пасхавер А.* Украинские реформы, или приватизацию никто не любит // *Зеркало недели.* — 2003. — № 34 (459). — 6 сентяб. — С. 1, 8.
2. *Фатеева И.* Некоторые предложения по регулированию нового этапа приватизации в Украине // *Предпринимательство, хозяйство и право.* — 2000. — № 3. — С. 8.
3. *Заплатский В.* Особенности приватизации в Украине // *Проблемы теории и практики управления.* — 2002. — № 4. — С. 60–65.
4. *Барановский А., Сиденко В.* Приватизация в Украине: ход и результаты // *Зеркало недели.* — 2004. — № 18–19. — 15 мая. — С. 12.
5. *Коробков В.* Ликбез для Фонда госимущества: кто есть who? // *Зеркало недели.* — 2003. — № 11 (436). — 22 марта. — С. 9.
6. *Богиня Д., Волинський Г.* Соціально-економічні аспекти великої приватизації: цілі та результати // *Економіка України* — 2002. — № 12. — С. 35–42.
7. *Гриценко А.* Легализация отношений собственности — предпосылка демократического развития Украины // *Зеркало недели.* — 2004. — № 18–19. — 15 мая. — С. 1, 12.

ЧУДАКОВА С. В.,

преподаватель

(Харьковская зооветеринарная академия)

РАКОВСКАЯ М. П.,

преподаватель

(Харьковский институт экологии и социальной защиты)

ОСОБЕННОСТИ ПРЕПОДАВАНИЯ КУРСА “СОЦИАЛЬНО-ПОЛИТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

В современных условиях преподавания социально-политического менеджмента требует переосмысления ценностей, стратегии, тактики, педагогической деятельности. На первый план должны выступать гуманистические идеи и ориентиры, которые основываются на уважении к личности студента. Человек — свободная, творческая личность, способная к самореализации.

Основной целью государственной политики в сфере образования является обеспечение условий для развития личности и творческой самореализации каждого гражданина государства, обновления содержания и повышения качества образования, организации учебно-воспитательного процесса в соответствии с демократическими ценностями, рыночными условиями, современными научно-техническими достижениями.

Интеграция Украины в европейское образовательное пространство ставит перед системой образования ряд задач, в частности: необходимость адаптировать отечественное образование к потребностям рынка и предоставить ей возможность гибкого реагирования на потребности потребителей образовательных услуг.

Приоритетными направлениями государственной политики по развитию высшего образования на современном этапе являются:

- развитие образования как открытой государственно-общественной системы;

- личностно-ориентированность высшего образования;
- создание для граждан равных возможностей в получении высшего образования;
- формирование национальных и общечеловеческих ценностей;
- постоянное повышение качества образования, обновление содержания и форм организации учебно-воспитательного процесса;
- повышение социального статуса и профессионализма работников системы образования, усиление их государственной и общественной поддержки;
- внедрение образовательных инноваций и информационных технологий;
- интеграция национальной системы высшего образования в европейское и мировое образовательное пространство.

Фундамент научного менеджмента заложен в трудах М. Вебера, Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Эмерсона, Е. Мейо, П. Дракера, Г. Саймона, Р. Майлза.

Их труды послужили исходной точкой для практических разработок в отрасли “гуманизации труда” и новых форм организации управления социальными процессами.

На сегодняшний день учебно-воспитательный процесс невозможен без основ организации управления социальными процессами.

Представленные в перечне Харьковского института экологии и социальной защиты специальности могут удовлетворить требования абитуриентов, студентов, этому немало способствует высокий уровень квалификации преподавательского состава и цикл изучаемых студентами дисциплин.

В перечне изучаемых предметов на факультете правового и психологического обеспечения социальной работы: основы педагогики и психологии, философия, экономика, психология менеджмента; право, социологические исследования, социология бизнеса, социология образования, теория и методики социальной работы, организация социально-правовой работы; социально-политический менеджмент, маркетинг, психологические, педагогические основы делового сотрудничества, методологические и правовые основы подготовки социальных работников, менеджмент в экологии.

Современные технологии социальной работы есть основой большинства учебных дисциплин в планах подготовки бакалавров социальной сферы.

Харьковский институт экологии и социальной защиты уже не один год готовит кадры по таким специальностям: “Социальная работа” (направление подготовки “Социология”); “Экология и охрана окружающей среды” (направление подготовки “Экология”), “Перевод” (направление подготовки “Филология”).

Одним из основных курсов подготовки специалистов по направлению “Социальная работа” является дисциплина “Социально-политический менеджмент” (изучается студентами 4-го курса Харьковского института экологии и социальной защиты).

При изучении курса “Социально-политический менеджмент” студенты интересуются политическими процессами, осознают их роль и значение, берут участие в общественной деятельности как в собственных, так и в общественных интересах, анализируют политический рынок, избирательную систему, изучают политический менеджмент как элемент социального управления. На первый план выступают гуманистические идеи и ориентиры, которые основываются на уважении к личности студента.

Основными задачами курса “Социально-политический менеджмент” являются:

- подготовка сознательной национально-патриотической интеллигенции, формирование духовной элиты;
- создание объективных и субъективных условий для свободного развития личности студента, его мышления и общей культуры посредством приобщения его к различным видам творческой деятельности и общественно-политической жизни;
- развитие национально-патриотических чувств;
- формирование у студентов чувства национальной гордости, морально-психологических качеств патриота-гражданина Украины.

По результатам анализа психолого-педагогической литературы в практической работе преподавателя социально-политического менеджмента важными показателями являются:

- отношения преподавателя и студента носят субъект-субъектный характер;
- личностно-ориентированность образования;
- ориентация на конкретную профессию;
- отношение преподавателя к студенту как к гражданину государства;
- итоговая и текущая работа — активность, творчество и самостоятельность студентов;

- подготовка студентов к семинарским, практическим и лабораторным занятиям проходит в процессе самостоятельной, ежедневной, внеурочной, учебной работы;
- стимулирование к поиску новых знаний и нестандартных способов решения задач и проблем;
- поддержка студента на пути к самостоятельным выводам;
- тактичность и корректность в отношениях со студентами.

Качественные изменения в учебно-воспитательной деятельности, центром которой выступает человек- личность;

- совместное принятие преподавателем и студентом решений, связанные с содержанием учебной работы;
- создание атмосферы “успеха”;
- уважение противоположных мнений;
- возможность экспромта.

В рамках курса большое значение уделяется формированию национально-патриотического сознания, принципам общечеловеческой морали.

В “Толковом словаре” В. И. Даль отмечает, что “патриотизм — любовь к отчизне, а патриот — любитель отечества, ревнитель о благе его, отчизнолюб или отчизник”.

Суть понятия “патриотизм” Н. Е. Мойсеюк трактует так: “Патриот — тот, кто любит свою родину, преданный своему народу, готов ради них на жертвы и подвиги” [с. 406, 407].

Исследователи рассматривают два понятия — конституционный патриотизм и этнонациональный патриотизм.

Конституционный патриотизм — это выполнение Конституции государства, где понятие “родина” базируется на комплексе идей, которые легли в основу основного документа государства.

Этнонациональный патриотизм — это любовь к родине, желание создать суверенное государство и провозгласить независимость, защита своей отчизны от агрессии иноземного господства, поддержка обездоленных народов [с. 406, 407].

Поэтому формирование национально-патриотического сознания в условиях независимой Украины определяется потребностями общества во всесторонней активизации интеллектуального и духовно-творческого потенциала национальных и общечеловеческих ценностей.

В результате проведенного социологического опроса среди 75 студентов III–IV курсов в возрасте 19–38 лет были получены такие результаты:

“Считаете ли Вы себя патриотом Украины?”:

45 % — нет, 35 % — да, 20 % — не задумывались над этим.

“Способны ли Вы отдать жизнь за родину?”:

65 % — нет, 25 % — да, 10 % — не знают.

“Хотели бы Вы уехать с Украины?”:

70 % хотели бы эмигрировать в Америку, Канаду, Турцию, 30 % — нет (но хотели бы посмотреть мир).

“Что такое патриотизм?”:

45 % — “это любовь к родине, соотечественникам, преданность своему народу, привязанность к месту рождения или проживания”.

35 % — “это уважение и любовь к родине”.

15 % — “это слепая фанатическая вера”.

5 % — затрудняются ответить.

“Задумываются ли студенты о патриотизме?”:

65 % — не думают о патриотизме.

25 % — думают, что понятие “патриотизм” изменяется под воздействием определенных политических событий.

5 % — затрудняются ответить.

5 % — иногда думают о патриотических чувствах к родине.

“Что Вы хотели бы получить от образования в вузе?”:

55 % считают, что главное — получить в институте правовую и социальную базу.

30 % — развитие творческих способностей.

15 % — профессию для жизни.

В результате опроса выяснилось, что с наибольшим желанием студенты изучают такие предметы: право — 80 %, социологию — 60 %, психологию — 50 %, логику — 40 %, экономику, менеджмент, маркетинг — 40 %.

Проведенное анкетирование показало, что наиболее оптимальным является демократический стиль поведения преподавателя менеджмента. Он характеризуется:

- коллегиальным принятием решений;
- разделением полномочий между преподавателем и студентами — участниками учебно-воспитательного процесса;
- поощрением инициативы, самостоятельности, ответственности студентов;
- межличностным взаимодействием преподавателя со студентом, которое построено на субъект-субъектной основе, на принципе взаимодействия личностей.

Подводя итог вышеизложенного, мы можем констатировать, что отход от традиционной модели образования, изменение глобальной цели, перенесение акцента на формирование человеческих личностных качеств требует от преподавателя ответственного пересмотра своих позиций, переоценки ценностей, изменения стратегии и тактики педагогической деятельности.

От научного обоснования системного подхода к проблеме преподавания социально-политического менеджмента зависит практическая сторона учебно-воспитательного процесса и динамика ее развития.

Литература

1. *Актуальні проблеми економічного, соціально-політичного та правового захисту суб'єктів освітнього процесу* // Прогр. і матер. Міжнар. наук.-практ. конф. — Х., 2004. — 15 груд. — 204 с.
2. *Жарков В.* Патриотическое воспитание как инструмент гражданского общества // *Образование в лицеи и гимназии.* — 2002. — № 3. — С. 11–19.
3. *Ильясов Ф. Н.* Политический маркетинг. Искусство и наука побеждать на выборах. — М., 2000. — С. 53, 54.
4. *Ніколаєнко С. М.* Вища освіта — джерело соціально-економічного і культурного розвитку суспільства. — К.: Знання, 2005. — 319 с.
5. *Політичний маркетинг та електоральні технології.* — К.; Запоріжжя: Гарт, 2002. — С. 38–41.
6. *Петронговський Р.* Про формування патріотизму в старшокласників // *Шлях освіти.* — 2002. — № 2. — С. 40–41.
7. *Сушик І.* Виховання українського патріота: міф чи реальність? // *Управління освітою.* — 2002 — № 1. — С. 8, 15.
8. *Табачник Д.* Стан та перспективи розвитку освіти в Україні у контексті Євроінтеграції // *Вища шк.* — 2004. — № 4. — С. 3–21.

ЛАВРІНЧЕНКО О. В.,

викладач

БОНЧУК Т. В.,

викладач

*(Обласний комунальний вищий навчальний
заклад «Інститут підприємництва “Стратегія”»,
м. Жовті Води)*

ДЕРЖАВНЕ ТА РИНКОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ МОДЕЛІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Завдання, що постають перед Україною, полягають у зміні моделі соціально-економічного розвитку від монетаристського підходу і екстенсивної експлуатації людських й природних ресурсів до інтенсивного використання людського капіталу, науки та інновацій.

Щоб провести соціально-економічні перетворення, зберегти і розвинути інтелектуальний потенціал нації, потрібна відповідна продумана, неупереджена державна політика у сфері освіти, науки, культури, економіки, яка б ураховувала світові тенденції й мала на меті інтеграцію України не просто в міжнародний поділ праці, а у світову цивілізацію.

Світовий досвід свідчить, що в країнах, де роль держави у суспільному житті є сильною, переважає мережа державних закладів освіти.

Головним соціально-економічним пріоритетом держави має стати розвиток і якість середньої, а особливо вищої освіти. Розвитку вищої освіти приділяється значна увага з двох причин. По-перше, вона дедалі більше сприяє економічному розвитку й зростанню продуктивності праці. По-друге, дедалі помітнішим стає значення вищої освіти для підвищення рівня доходів населення і життєвого рівня в цілому.

Ураховуючи вимоги до рівня професійної підготовки кадрів в умовах інтеграції України у світовий процес соціально-економічного розвитку, а також у світову систему підготовки, атестації та сертифікації фахівців, напрями діяльності системи вищої освіти й структура заходів щодо поліпшення її роботи на державному рівні та на рівні

вищого навчального закладу мають ґрунтуватися на напрацюваннях світового досвіду з урахуванням особливостей і тенденцій розвитку вітчизняної професійної вищої освіти.

Зростання ролі вищої освіти у забезпеченні конкурентоспроможності товарів країни на світовому ринку таке очевидне, що практично всі розвинені країни розширюють державне фінансування насамперед тих вузів і лабораторій, які можуть виконати зазначене завдання.

Державне регулювання вищої освіти в Україні виявляється в кількох напрямках: 1) у правовому регулюванні освітньої діяльності; 2) у наявності в держави стратегії розвитку вищої освіти.

Питання створення ефективних організаційно-економічних механізмів, які б поєднували та взаємодоповнювали державне й ринкове регулювання розвитку вищої освіти, актуальне не лише для України. Пошук нових, гнучкіших та оптимальніших схем фінансування вищої освіти здійснюється практично в усіх країнах світу, причому незалежно від рівня їх економічного розвитку і відповідно до можливостей фінансування вищої школи.

Держава намагається зменшити дію адміністративних методів регулювання вищої освіти та істотно розширити поле економічних відносин у цій сфері.

В умовах товарно-грошових відносин механізм регулювання вищої освіти повинен підпорядковуватися законам ринкової економіки, а тому має ґрунтуватися насамперед на економічних методах, забезпечуючи гармонізацію інтересів особистості, ВНЗ, держави й суспільства.

Але слід урахувати, що ринок не може бути пріоритетною метою. Це підтверджено практикою розвинених країн. До вад ринку слід зарахувати: по-перше, він неефективний для тих товарів і послуг, на які немає встановленої ціни (освіта, послуги місцевої адміністрації, об'єкти охорони здоров'я); по-друге, ринок наполегливо служить багатим, але не поспішає задовольняти потреби бідних; по-третє, він несе в собі інфляцію, безробіття, зубожіння, забруднення навколишнього середовища тощо.

Необхідно узгоджувати реальні ринкові механізми функціонування освіти із завданням максимізації соціального ефекту від діяльності галузі. Об'єктивна основа цього міститься в самому некомерційному характері діяльності і органів державного управління, і освітніх закладів.

Спрямування маркетингової діяльності управлінських органів у галузі освіти визначається завданням — забезпечити задоволення особистісних потреб населення в саморозвитку та самореалізації і на цій основі — розв'язати проблеми кадрового забезпечення вітчизняної економіки. Саме в такому порядку поставлено пріоритети державної політики в освітній сфері у Національній доктрині розвитку освіти, що регулює діяльність в освітній галузі з точки зору її соціальних перспектив переходу до інформаційного суспільства.

Відсутність фінансування стимулює комерційну діяльність виробників освітніх послуг. Проте слід мати на увазі, що часто це призводить до деградації освітніх закладів, а зовсім не до їх маркетингової переорієнтації.

Одним із важливих загальносоціальних завдань освітнього маркетингу є нейтралізація стихійного впливу ринку на освіту. Суспільство методами маркетингового управління має нейтралізувати цю негативну рису стихійного освітнього ринку, віднайшовши управлінські механізми підтримки соціальних і гуманістичних цінностей в умовах трансформації суспільства.

У межах переходу до маркетингових методів соціального управління освітньою галуззю органи управління також мають стати учасниками ринкових відносин, що виступають не лише як гарант дотримання вимог щодо якості освіти, а й як зацікавлена сторона — замовник і споживач освітніх послуг.

Підготовка спеціалістів має відбуватися грамотно з точки зору освітнього маркетингу: за витрачені з бюджету кошти суспільство має отримати якісно підготовлених фахівців, і затрати на це мають відповідати ситуації на ринку освітніх послуг.

КОРІНЧЕВСЬКА І. А.,

*магістр медичного та фармацевтичного менеджменту
(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)*

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОФІЛАКТИЧНОЇ РОБОТИ З ВАГІТНИМИ В ГОЛОСІЇВСЬКОМУ РАЙОНІ МІСТА КИЄВА

У всіх цивілізованих країнах при кожній поліклініці, пологовому будинку успішно функціонують спеціалізовані курси, центри, клуби, які готують жінку до її елементарних природних обов'язків — виносити, народити, годувати грудьми і виховати. На жаль, в Україні такого вибору ще дуже мало. Мета роботи — провести дослідження профілактичних заходів для вагітних у Голосіївському районі м. Києва та обґрунтувати необхідність їх удосконалення.

Підготовка до вагітності — це приготування жінки до абсолютно нового стану її організму, який триває певний період часу і вимагає від жінки деяких змін в її способі життя, іншого підходу, як морального, так і фізичного, до майбутньої вагітності, певної самопожертви своїм тілом, і навіть деякими своїми інтересами, на догоду новому життю, яке розвиватиметься всередині цієї жінки [3].

У роботі проаналізовано стан організації профілактичної роботи з вагітними та з членами їхніх родин за звітними матеріалами жіночої консультації Голосіївського району м. Києва. Медичний догляд за вагітною жінкою у цьому районі відповідає діючим наказам та інструкціям Міністерства охорони здоров'я України і складається з таких компонентів: збирання анамнезу, загальне обстеження вагітної, лабораторні дослідження, обстеження спеціалістами, акушерське обстеження.

У 2001 р. жіноча консультація Голосіївського району започаткувала школу для вагітних жінок і дала їй назву “Школа відповідального батьківства”. Метою діяльності цієї школи є санітарно-освітня робота серед вагітних і членів їхніх родин у вигляді лекцій, які проводять лікарі жіночої консультації. Необхідність навиків, пов'язаних з плануванням сім'ї та охороною репродуктивного здоров'я, передбачено кваліфікаційними вимогами до акушера жіночої консультації

(знання сучасних засобів контрацепції, санітарно-освітня робота з пропаганди здорового способу життя, профілактики незапланованої вагітності, СНІДу) [1; 2].

Гігієнічне навчання вагітних і членів їхніх родин за 2004 р., проведене жіночою консультацією Голосіївського району, включає дві програми. Перша з них передбачає лекції для вагітних на такі теми:

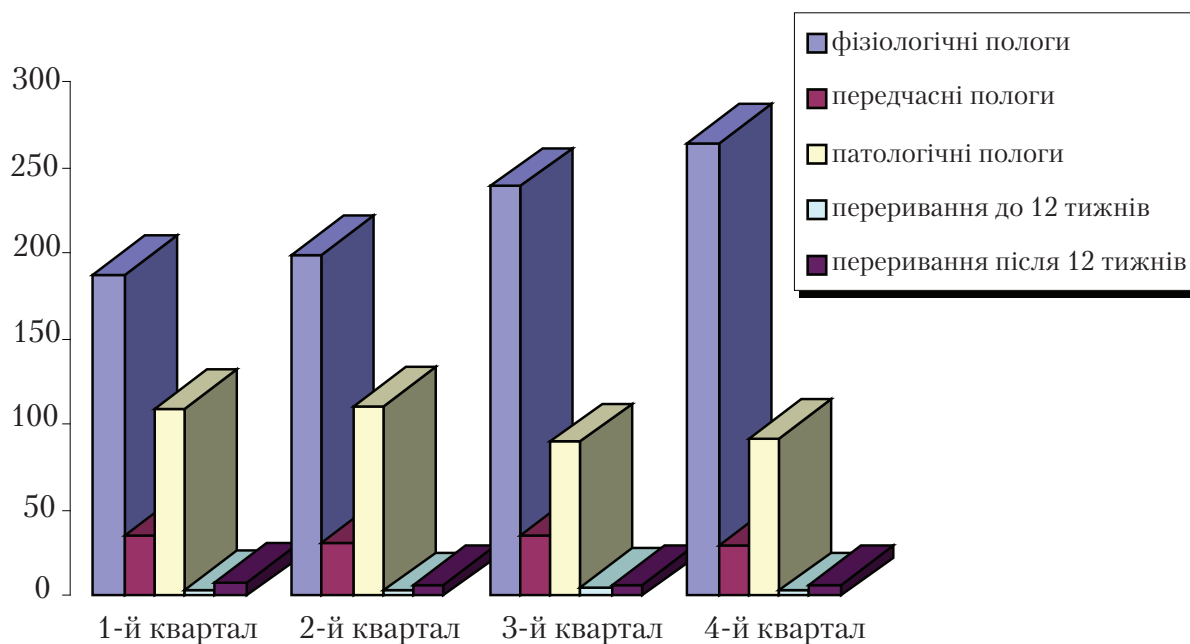
- анатоμο-фізіологічні особливості жіночого тіла;
- гігієна харчування I половини вагітності;
- вплив алкоголю та паління на стан матері й плоду;
- гігієна харчування II половини вагітності;
- психопрофілактична підготовка до пологів;
- грудне вигодовування;
- післяпологова контрацепція.

Друга програма передбачає лекції для чоловіків: контрацепція; захворювання, які передаються статевим шляхом; ВІЧ і СНІД; програма “Школа батька”; особливості здоров’я жінки під час вагітності; значення дотримання режиму праці та відпочинку, раціонального харчування під час вагітності; сучасні контрацептиви, їх використання, шкода абортів для здоров’я жінки; запобігання венеричним захворюванням.

У 2004 р. лікарями жіночої консультації було проведено 75 лекцій і бесід, які відвідали 800 осіб (з урахуванням бесід, які проводилися в школах району). У тому самому році на облік у жіночу консультацію Голосіївського району Києва з приводу вагітності звернулося 1469 жінок і тільки 215 з них прослухали лекції в “Школі відповідального батьківства”. А перебіг вагітності та пологів серед всіх вагітних за рік був такий:

- 890 (60,5 % від кількості всіх вагітних за рік по жіночій консультації) фізіологічних пологів;
- 133 (9 %) передчасних пологів;
- 403 (27,4 %) патологічних пологів (кесаревий розтин, ручна ревізія порожнини матки тощо);
- у 43 (2,9 %) випадках вагітність закінчилася самоперериванням (у 15 жінок до 12 тижнів вагітності, а в 28 випадках — після 12 тижнів вагітності). Ці дані ілюструє рисунок.

Аналізуючи роботу жіночої консультації, можна дійти висновку, що санітарно-профілактична робота за 2004 р. перебуває на низькому рівні, тому, на мій погляд, важливо, щоб рекомендації з підготовки до вагітності та пологів були розроблені Міністерством охорони



Перебіг вагітності та пологів серед жінок Голосіївського району Києва за 2004 рік

здоров'я з урахуванням даних сучасної медицини і щоб вони були доступні для всього дорослого населення. Тоді кількість ускладнень вагітності й пологів значно знизиться. Доцільно переглянути програми підготовки та перепідготовки лікарів, акушерок і працівників освіти з проблем планування сім'ї та охорони репродуктивного здоров'я з метою удосконалення цих програм, підвищення їх інформативності, ефективності та приведення у відповідність із сучасними досягненнями. Програма медико-психологічної підтримки сім'ї під час очікування дитини має бути розроблена з урахуванням світового досвіду шкіл материнства та здобутків окремих психологів, а не лише акушерів.

Література

1. Приказ МОЗ СРСР № 360 от 08.04.80 "Об утверждении положений о медицинских работниках родильных домов и женских консультаций (отделений)".
2. Наказ Міністерства охорони здоров'я України "Про затвердження тимчасових кваліфікаційних характеристик фахівців з лікарських спеціальностей" від 20.09.93 № 208.
3. Куріленко В. Підготовка до вагітності // www.intelihealth.com

РЫБАКОВА Т. А.,

аспирантка

(Донбасский государственный технический университет)

РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В СФЕРЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В практике промышленно развитых стран с рыночной экономикой вложения средств в использование интеллектуального капитала в форме услуг консультантов считаются не менее, а нередко и более эффективными по сравнению с покупкой оборудования или технологий [1]. Развитие управленческого консультирования связано с внедрением в практическую деятельность менеджеров новейших теоретических достижений в области управления. Сегодня управленческое консультирование является важнейшим элементом экономической и социальной инфраструктуры развитых стран [2]. Возрастающая конкуренция на рынках вынуждает менеджеров искать качественно новые методы работы, что побуждает их к поиску помощи профессиональных консультантов в процессе как становления, так и развития бизнеса.

Дальнейшее развитие рыночной экономики в Украине предопределяет спектр консультационных услуг, предлагаемых консультационными фирмами на отечественном рынке. Сегодня наибольшей популярностью пользуются услуги консультантов, связанные с созданием новых предприятий, разрешением организационно-правовых вопросов, бухгалтерским учетом и аудитом, сферой недвижимости [3].

В условиях перехода к рынку внешнеэкономическая деятельность (ВЭД) выступает неотъемлемым направлением предпринимательства многих крупных, средних и малых фирм, функционирующих в промышленности, сельском хозяйстве, строительстве, транспорте, связи, финансовой сфере. В связи с этим заметно возрос интерес к вопросам, связанным с осуществлением ВЭД [4].

Стратегическая ориентация на расширение внешнеэкономических связей Украины, участие во всемирных процессах глобализации, перспектива вступление в Евросоюз и ВТО обуславливают, во-пер-

вых, дальнейшее развитие ВЭД предприятий, которые уже ее осуществляют, во-вторых, увеличение количества предприятий, которые только собираются выходить на внешний рынок. Для многих отечественных предприятий внешнеэкономический фактор приобретает особую значимость. Более того, отдельные предприятия и даже отрасли, например металлургическая, выживают именно благодаря ВЭД. Все это делает спрос на консультационные услуги в области ВЭД со стороны отечественных предпринимателей не только стабильным, но и имеющим тенденцию к росту.

Внешеэкономическая деятельность для предприятия — это новый более высокий уровень ведения бизнеса, который требует высокой квалификации персонала, специальных знаний, значительных информационных ресурсов, быстрого и эффективного анализа информации. Среди главных причин, побуждающих предприятия искать профессиональной консультационной и информационной поддержки в осуществлении ВЭД, можно выделить следующие:

- отсутствие у менеджеров специальной подготовки в области ВЭД;
- обширность и изменчивость внешнеэкономического и таможенного законодательства Украины;
- отсутствие программного обеспечения для ВЭД;
- устаревшее оборудование и технологии, не позволяющие продукции эффективно конкурировать на зарубежных рынках;
- отсутствие реального опыта работы с иностранными партнерами.

В Украине рынок консультационных услуг в области ВЭД в настоящее время активно развивается. С ростом в последнее время спроса растет и предложение, что проявляется как в увеличении объемов реализации уже существующих услуг, так и в расширении их комплекса. Наибольшей популярностью пользуются следующие консультационные услуги в области ВЭД:

- консультации по таможенному законодательству;
- помощь в таможенном оформлении импорта / экспорта;
- консультации по вопросам налогообложения при экспорте / импорте товаров, выполнении работ, оказании услуг;
- подготовка внешнеэкономических контрактов;
- организация внешнеэкономической службы предприятия;
- исследование и прогнозирование зарубежных рынков;
- разработка экспортных стратегий;

- проведение комплекса маркетинговых исследований на внешнем рынке;
- поиск зарубежного партнера;
- поддержка иностранных компаний при выходе на отечественный рынок.

Использование услуг консультантов по экономике и управлению позволит предприятиям повысить результативность осуществления ВЭД, при этом расходы на привлечение консультантов оправдают себя за счет выгод, которые принесет предприятию более эффективная ее организация.

Литература

1. *Внешиноэкономическая деятельность предприятия*. — М.: Международ. отношения, 2001. — 544 с.
2. *Верба В. А., Решетняк Т. І.* Організація консалтингової діяльності. — К.: КНЕУ, 2000. — 244 с.
3. *Данилишин І.* Вітчизняний консалтинг обростає м'язами // Консалтинг в Україні. — 2005. — № 3. — С. 5.
4. *Рум'янцев А. П., Рум'янцева Н. С.* Зовнішньоекономічна діяльність. — К.: Центр навч. літ., 2004. — 384 с.

ЗАПАСНА Л. С.,

магістрант

(Донбаський державний технічний університет, м. Алчевськ)

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНОГО ОБҐРУНТУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ З ДАВАЛЬНИЦЬКОЮ СИРОВИНОЮ

Актуальність теми. Перехід України до ринкової економіки і створення господарського механізму нового типу тісно пов'язані з пошуком засобів оздоровлення промислового виробництва й економіки держави загалом. Одним із шляхів розв'язання цієї проблеми є залучення на давальницьких умовах сировинних і матеріальних ресурсів, що належать нерезидентам України, для переробки на вітчизняних підприємствах.

Доцільність здійснення будь-якої операції залежить від її техніко-економічного обґрунтування (ТЕО). Техніко-економічне обґрунтування посідає важливе місце в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві і дає змогу оцінити ефект і ефективність як окремих зовнішньоекономічних операцій, так і всієї зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Фінансово-економічні показники, що розраховуються за відповідними методиками, лежать в основі проведення переговорів з іноземними партнерами і є обов'язковою умовою прийняття управлінських рішень про реалізацію зовнішньоекономічної операції чи відмову від неї [2, с. 280].

Нині єдина методика ТЕО зовнішньоекономічних операцій з давальницькою сировиною ще не розроблена, тому сьогодні це питання є досить актуальним.

Мета дослідження — удосконалити методику техніко-економічного обґрунтування зовнішньоекономічних операцій з давальницькою сировиною.

Завдання. Щоб досягти мети дослідження, необхідно представити основні форми у таких етапах.

На першому етапі аналізуються останні дослідження та публікації. Останнім часом багато наукових праць присвячені оцінці ефекту й ефективності зовнішньоекономічних операцій. Такі науковці, як В. В. Козик, Л. А. Панкова, І. В. Багряна та ін., приділяють увагу техніко-економічному обґрунтуванню зовнішньоекономічних операцій, але ніхто з науковців не приділяє уваги ТЕО зовнішньоекономічних операцій з давальницькою сировиною.

В. В. Козик стверджує, що повноцінне ТЕО передбачає:

- грамотне використання методів збирання необхідної вихідної інформації;
- прогнозування зміни окремих параметрів проекту, урахування інтересів іноземного партнера;
- розрахунок фінансово-економічних показників;
- порівняння зовнішньоекономічних альтернатив [2, с. 280].

При оцінюванні зовнішньоекономічних операцій варто враховувати всі можливі прояви ефекту, а для цього необхідно чітко визначити природу й особливості, що впливають на методи і послідовність розрахунків.

І. В. Багряна пропонує поділяти показники економічної ефективності так:

- показники ефекту, що визначаються як абсолютне значення і вимірюються в грошових одиницях між результатами діяльності та витратами на її здійснення;
- показники ефективності, що визначаються як відношення прибутку від діяльності підприємства до витрат на її здійснення і вимірюються відносними величинами: відсотками, частками одиниці.

Розрахунок показників ефективності вимагає дотримання таких принципових методологічних положень:

- всебічний облік усіх складових витрат і результатів, який припускає якісну класифікацію і відтворення відповідних показників у документах оперативного, статистичного та бухгалтерського обліку;
- зведення витрат і результатів для зіставлення, яке показує, що порівнювані показники повинні відтворюватися однаковими кількісними одиницями і мати анатомічний характер в економічному розумінні. При конструюванні показника ефективності чисельник і знаменник останнього мають виключати можливе дублювання складових;

- зведення різнотермінових витрат і результатів до одного моменту часу за допомогою дисконтування;
- зіставлення з базовим варіантом, що відтворює сутність застосування показників ефективності для здійснення економічного аналізу, який проводять не лише з метою опису поточного стану діяльності суб'єкта господарювання, а й для опрацювання пропозицій щодо поліпшення економічної ситуації, що склалася в аналізований період [1, с. 182, 183].

В. В. Козик виокремлює шість основних форм прояву ефекту.

1. Зовнішньоторговельний ефект.

Зовнішньоторговельний ефект ураховує міжкраїнні особливості двох типів:

- особливості в умовах виробництва товару, що визначаються в кінцевій сумі в різному рівні витрат виробництва;
- особливості структури цін, що призводить до того, що рівень цін на товар неоднаковою мірою наближається до середнього світового рівня.

2. Науково-технічний ефект.

Важливим фактором конкурентоспроможності багатьох видів промислової продукції є високий технічний рівень, тому виокремлення науково-технічного ефекту як складової ефекту зовнішньоекономічної діяльності є дуже істотним. Дослідження фахівців дали змогу виділити основні напрями реалізації таких ефектів, серед яких важливе місце посідають:

- міжнародне науково-технічне співробітництво, наприклад спільні науково-дослідні роботи, дає змогу отримати результати, не досяжні в разі окремого проведення досліджень і розробок;
- міжнародне науково-технічне співробітництво й обмін забезпечують підвищення кваліфікації фахівців, персоналу, працівників;
- використання іноземних технологій дає змогу оцінювати нові дослідження й розробки в зарубіжних науково-дослідних інститутах, конструкторських бюро, лабораторіях тощо;
- прискорення розвитку науки й техніки в деяких галузях, у виробництві деяких видів продукції може сприяти науковій спеціалізації національної економіки в цілому чи окремого виробника.

3. Ефект спеціалізації та кооперування.

Зовнішня торгівля дедалі більше базується на спеціалізації та кооперуванні. Для складних технологічних виробів джерелом підви-

щення конкурентоспроможності часто є використання як комплектуючих вузлів продукції іноземного виробництва.

Основою прояву ефекту в цьому разі є складний характер залежності параметрів виготовлення від характеристик його окремих комплектуючих. Іншим проявом ефекту є економія, що є результатом більш вигідного співвідношення власних витрат на виробництво деталей і вузлів і витрат у потенційного іноземного партнера з кооперації.

Ще один прояв ефекту пов'язаний з кооперацією виробництва чи деталей вузлів, що забезпечують зменшення умовно-постійних витрат у розрахунку на одиницю продукції.

З погляду стратегії підприємства спеціалізація виробництва сама по собі є джерелом тривалого ефекту, оскільки завдяки орієнтації на конкретного споживача і цілковитий облік його вимог забезпечується підвищення конкурентоспроможної продукції.

4. Ефект виграшу в часі.

Ця форма ефекту виявляється в більш ранньому отриманні економічних результатів.

5. Ефект подолання дефіциту ресурсів.

Цей ефект, який іноді називають ефектом взаємного доповнення, виявляється у збільшенні отриманого економічного ефекту. Нестача окремих ресурсів перешкоджає отриманню кращого результату. Залучення в тій чи іншій формі іноземних ресурсів дає змогу збільшити випуск продукції, її якість, обсяг послуг, що надаються як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

6. Ефект збереження ресурсів на майбутнє [2, с. 288].

На другому етапі пропонуються рекомендації щодо вдосконалення методики техніко-економічного обґрунтування зовнішньоекономічних операцій з давальницькою сировиною. На основі розроблених методик ТЕО зовнішньоекономічних операцій можна створити конкретну методику техніко-економічного обґрунтування для зовнішньоекономічних операцій з давальницькою сировиною.

При оцінюванні ТЕО зовнішньоекономічних операцій з давальницькою сировиною необхідно розрахувати показники ефекту й ефективності зовнішньоекономічних операцій з давальницькою сировиною.

При визначенні ефекту й ефективності зовнішньоекономічних операцій з давальницькою сировиною необхідно розрахувати такі показники:

- 1) економічний ефект давальницьких операцій ($E_{\partial a e}$);
- 2) валютну ефективність давальницьких операцій ($\hat{E}_{\hat{y}e}^{\hat{a}\hat{a}\hat{a}}$, ІВ/НВ);
- 3) економічну ефективність давальницьких операцій ($\hat{E}_{\hat{y}e}^{\hat{a}\hat{a}\hat{a}}$);
- 4) валютну ефективність давальницької угоди ($\hat{E}_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}}$);
- 5) максимально припустимі витрати на надання давальницьких послуг ($\hat{C}_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}}^{\hat{a}\hat{a}\hat{a}}$);
- 6) мінімально припустиму ціну давальницької послуги ($\hat{A}_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}}^{\hat{a}\hat{a}\hat{a}.min}$).

Економічний ефект давальницьких операцій визначається за формулою

$$\hat{A}_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}} = \sum_i^m (\hat{A}_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}_i}^{\hat{a}\hat{a}\hat{a}} \cdot \overline{\hat{E}_{\hat{a}\hat{a}}} - \hat{C}_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}_i}^{\hat{a}\hat{a}\hat{a}}) N_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}_i},$$

де $\hat{A}_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}_i}^{\hat{a}\hat{a}\hat{a}}$ — валютна (зовнішньоторговельна) ціна i -ї давальницької послуги, ІВ/шт.; $\overline{\hat{E}_{\hat{a}\hat{a}}}$ — середньозважена величина коефіцієнта ефективності використання отриманої від угоди валюти; $\hat{C}_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}_i}^{\hat{a}\hat{a}\hat{a}}$ — витрати на здійснення i -ї послуги; $N_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}_i}$ — кількість послуг, од.

Середньозважена величина коефіцієнта ефективності використання отриманої від угоди валюти:

$$\overline{\hat{E}_{\hat{a}\hat{a}}} = \delta'' \hat{E}_{\hat{a}}'' + \delta \hat{E}_{\hat{a}},$$

де δ'' — розмір валютної виручки, призначений для продажу у валютний резерв, часток; $\hat{E}_{\hat{a}}''$ — курс, встановлений НБУ для продажу 50 % отриманої від виторгу валюти; p — розмір валютної виручки, що залишився після продажу у валютний резерв країни; $K_{\hat{a}}$ — курс, встановлений НБУ на день здійснення давальницьких операцій.

Економічною характеристикою будь-якої операції є показник валютної ефективності (валютний коефіцієнт, купівельна сила валюти, товарний курс). Валютна ефективність може бути визначена за формулою, ІВ/НВ:

$$\hat{E}_{\hat{a}}^{\hat{a}\hat{a}\hat{a}} = \frac{\sum_i^m \hat{A}_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}_i}^{\hat{a}\hat{a}\hat{a}} N_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}_i}}{\sum_i^m \hat{C}_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}_i}^{\hat{a}\hat{a}\hat{a}}},$$

де $\hat{A}_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}_i}^{\hat{a}\hat{a}\hat{a}}$ — валютна (зовнішньоторговельна) ціна i -ї послуги, ІВ/шт.; $N_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}_i}$ — кількість послуг, од.; $\hat{C}_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}_i}^{\hat{a}\hat{a}\hat{a}}$ — витрати на надання i -ї послуги; m — кількість різновидів наданих послуг, НВ/шт.

Економічна ефективність давальницьких операцій:

$$\hat{E}_{\hat{a}\hat{e}}^{\hat{a}\hat{a}\hat{a}} = \frac{\hat{A}_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}}^{\hat{a}\hat{a}} \overline{\hat{E}_{\hat{a}\hat{a}}}}{\zeta_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}}} .$$

Валютна ефективність давальницької угоди:

$$\hat{E}_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}. \tilde{m} \tilde{a}}^{\hat{a}\hat{a}} = \frac{\hat{A}_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}}^{\hat{a}\hat{a}}}{\zeta_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}}^{\hat{a}\hat{a}}} > 1,$$

де $\hat{A}_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}}^{\hat{a}\hat{a}}$ — контрактна ціна одиниці давальницької послуги, ІВ; $\zeta_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}}^{\hat{a}\hat{a}}$ — питомі витрати на надання давальницьких послуг, НВ.

Максимально припустимі витрати на надання давальницьких послуг:

$$\zeta_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}}^{\hat{a}\hat{a}} = N_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}} \hat{A}_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}}^{\hat{a}\hat{a}} \overline{\hat{E}_{\hat{a}\hat{a}}} .$$

Мінімально припустима ціна давальницької послуги:

$$\hat{A}_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}. \min}^{\hat{a}\hat{a}} = \frac{\zeta_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}}^{\hat{a}\hat{a}}}{N_{\hat{a}\hat{a}\hat{a}} \overline{K_{\hat{a}\hat{a}}}} .$$

На третьому етапі формулюються висновки з даного дослідження. Запропонована методика відрізняється простотою, стислістю, а також тим, що її розроблено саме для оцінювання ТЕО зовнішньоекономічних операцій з давальницькою сировиною з урахуванням можливості її використання для залучення в економіку України на давальницьких умовах сировинних і матеріальних ресурсів, що належать нерезидентам України, для переробки на вітчизняних підприємствах.

Література

1. *Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник для вузів* / І. В. Багрова, Н. Т. Рєдіна, В. Є. Власик, О. О. Гетьман; За ред. І. В. Багрової. — К: Центр навч. літ., 2004. — 603 с.
2. *Козик В. В., Панкова Л. А. Зовнішньоекономічні операції і контракти: Навч. посіб.* — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: Центр навч. літ., 2004 — 608 с.
3. *Управление внешнеэкономической деятельностью: Учеб. пособие* / Под ред. А. И. Кредисова. — К., 2001. — 640 с.

КОБЗЄВА К. В.,

*магістрант**

(Донбаський державний технічний університет, м. Алчевськ)

ОРГАНІЗАЦІЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ В УКРАЇНІ

Актуальність теми. Нині в Україні франчайзинг представлений майже усіма видами бізнесу, але, на думку експертів, найбільшого поширення набув товарний франчайзинг. Основними мотивами, що спонукають компанії використовувати механізм франчайзингу, є розширення присутності на ринку, підвищення популярності торгової марки, збільшення обсягу продажу, розширення контролю над діяльністю каналів дистриб'юції та забезпечення ефективного зворотного зв'язку. На основі товарного франчайзингу працюють дилерські мережі фірмових бензоколонок ("ТНК", "Лукойл"), торгівлі косметикою і фірмовим одягом.

Мета дослідження — розглянути проблеми, що стримують розвиток франчайзингу, та визначити шляхи їх подолання.

Постановка задачі. Щоб досягти мети дослідження, необхідно представити основні проблеми та шляхи їх розв'язання у таких етапах.

На першому етапі аналізуються останні дослідження і публікації. Тема франчайзингу розглядалася багатьма українськими науковцями (Г. Андросук, В. Денисюк, Л. Шульгін, А. Поручник, Л. Антонюк, В. Новіков, А. Назаренко, Р. Білик, В. Землянська та ін.) і російськими (А. Шулус, Н. Биченко, В. Сорокіна, Т. Сітохова, Г. Кочетков, В. Діярханов та ін.). Але й досі вона недостатньо висвітлена, тому сьогодні ця тема є досить актуальною.

До проблем, що перешкоджають розвитку франчайзингу, можна зарахувати такі:

- економічні;
- правові;
- соціально-психологічні [1].

* Науковий керівник канд. техн. наук, директор Інституту менеджменту Л. І. Рябенко.

На другому етапі розглядається перша проблема та пропонуються шляхи її розв'язання. Аналізуючи проблеми економічного характеру (нестабільність розвитку економіки, відсутність у більшості потенційних франчайзі необхідного стартового капіталу, складність в одержанні кредитів для його формування), можна зробити висновок, що розв'язання цих проблем сприятиме розвитку франчайзингу в Україні.

На третьому етапі розглядається друга проблема, що гальмує розвиток франчайзингу в Україні. Головною перешкодою є недосконалість правового забезпечення реалізації механізму франчайзингу. Вітчизняне законодавство практично не оперує поняттям “франчайзинг”. Комерційна концесія, якій присвячено окрему главу в Цивільному кодексі України і яка, на думку українських законодавців, містить у собі сферу франчайзингових відносин, насправді далеко не еквівалентна поняттю “франчайзинг”. Велика частина діючих в Україні франчайзингових мереж договором комерційної концесії не користуються, у кращому разі вони включають його до пакета інших документів. Більш того, багато вітчизняних експертів вважають, що наявність цієї глави в Цивільному кодексі України є негативним фактором, який перешкоджає розвитку міжнародних контактів у сфері франчайзингу. Взаємини франчайзера і франчайзі регулюються договорами, що нагадують предмет, права та обов'язки сторін при ліцензійній угоді, а щодо комерційних умов взаємин — договори з посередником.

Договір франчайзингу в Україні має бути зареєстрований у Патентному відомстві, що підтверджує право використовувати товарний знак і має велике значення в разі виникнення конфлікту сторін за обмеження прав його використання.

Крім того, відповідно до норм, що регулюють договір комерційної концесії в Україні, франчайзингові угоди можна розірвати з будь-якої причини, попередньо (за 6 місяців) повідомивши партнера. Однак, як показує практика, обидві сторони вкладають у реалізацію франчайзингового проекту значні обсяги фінансових і тимчасових ресурсів, необґрунтований розрив угоди пов'язаний з великими збитками і втраченою вигодою для однієї зі сторін. Саме тому, відповідно до міжнародної практики, договір франчайзингу може бути розірваний в однобічному порядку лише в тому разі, якщо один із партнерів протягом певного періоду часу не виконує своїх зобов'язань. Крім того, як свідчить договір комерційної концесії, франчайзер у де-

яких випадках несе відповідальність за всі неправомірні дії франчайзі перед споживачем і суспільством, що суперечать фундаментальному принципу франчайзингу — самостійності й незалежності бізнесу.

Відсутність спеціалізованої правової бази істотно звужує можливості розвитку франчайзингу в Україні й передусім значно ускладнює можливість кредитування франчайзі.

Однак упровадження спеціалізованого законодавства у сфері франчайзингу аж ніяк не гарантує розв'язання всіх проблем на шляху його ефективного розвитку. Крім того, як показує практика [2], зайва деталізація законодавчих норм перешкоджає формуванню нормальних відносин між франчайзерами і франчайзі, тому що основним елементом франчайзингового пакета є нематеріальні активи (торгова марка, ноу-хау, технологія ведення бізнесу), більш важливим фактором є наявність раціонального законодавства про інтелектуальну власність, а також продуманого, гнучкого й ефективного законодавства.

Офіційно в усіх франчайзингових договорах зазначається, що торгова марка, товарний знак і ексклюзивні технології передаються франчайзі лише на час спільної роботи. Однак відомі випадки, коли в разі дострокового розірвання відносин і після завершення терміну дії франчайзингового договору колишній франчайзі продовжує працювати під відомою маркою і при цьому притягти його до відповідальності досить важко.

Відомо кілька видів позначення інтелектуальної власності: R, ТМ і TS. У розвинених країнах державній реєстрації підлягає тільки найвищий рівень захисту R (“registered” — зареєстрований). Це означає, що підробка і незаконне використання цього продукту, логотипів і назв компаній є злочином. Інші рівні захисту — ТМ (торгова марка) і TS (торговий секрет) — за кордоном мають юридичну чинність без реєстрації через традиційно поважне ставлення до інтелектуальної власності. Вітчизняна компанія, що використовує без згоди власника незареєстровані елементи інтелектуальної власності, відповідно до українського законодавства не порушує закону, оскільки володіє таким самим правом на них, як і будь-яка інша компанія.

На четвертому етапі розглядаються соціально-психологічні проблеми та шляхи їх розв'язання. Варто виокремити групу соціально-психологічних проблем, зокрема відсутність у вітчизняних підприємців належного досвіду у сфері франчайзингу і взагалі бізнесу за західним зразком. Крім того, до таких проблем можна віднести не-

довіру українських підприємців до закордонного підходу ведення бізнесу, відсутність належної поваги до інтелектуальної власності, страх потенційних франчайзі втратити самостійність унаслідок “надмірного” контролю з боку франчайзера, небажання надавати партнерам повну й достовірну інформацію. Багато експертів також відзначають у цілому неготовність вітчизняного ринку, за винятком Києва й інших великих міст, до сприйняття розкручених міжнародних торгових марок, отже, до того, щоб платити за них більше, ніж за дешевші місцеві бренди.

Проблеми, що виникають під час ведення франчайзингових операцій, можна звести до таких:

- 1) складно вибрати гарне, привабливе місце розташування підприємства франчайзі;
- 2) пошук постачальників призводить до додаткових витрат;
- 3) розширення діяльності франчайзі за кордоном стримується адміністративними чи законодавчими обмеженнями, що унеможливають здійснення необхідних операцій;
- 4) чим вище стандартизація продукції франчайзера, тим вона менше приваблива за кордоном.

На п'ятому етапі формулюються висновки. Франчайзинг відкриває широкі можливості для підприємця, тому що дає змогу вести успішний бізнес, навіть якщо він невеликий, і розвиватися.

Посилаючись на досвід багатьох західних компаній, можна зробити висновок, що важливим елементом успіху є чітке і повне знання підприємцями сутності франчайзингу, його різновидів, переваг і можливих ризиків у разі його використання.

Одним із кроків розв'язання наявних проблем є підготовка законопроекту “Про франчайзинг”. У ньому ми повинні відійти від російського варіанта закону і приділити набагато більше уваги переддоговірним і постдоговірним відносинам між франчайзером і франчайзі. Майже всі інші питання сторони можуть урегулювати між собою самостійно.

Необхідно, щоб Закон “Про франчайзинг” був комплексним документом, який детально описував би права й обов'язки всіх сторін франчайзингу, а також вимоги до самого договору.

Також необхідно розробити законодавчі акти, які б регулювали вимоги до переддоговірного розголошення інформації про мережу потенційному франчайзі. Серед цих вимог такі: час відгуку франчайзера на запит, обсяг інформації та її вірогідність. Ця інформація є ключовим моментом для ухвалення рішення про купівлі франшизи,

тому такі норми захищають потенційних франчайзі від несумлінних франчайзерів, які орієнтуються на отримання первісних платежів.

Щоб розв'язати проблеми, пов'язані з непоінформованістю суспільства щодо такого способу ведення бізнесу, необхідно проводити навчання, тренінги з даного питання, зробити методiku франчайзингу більш доступною; виокремити питання, на які має спиратися потенційний франчайзі, можна завдяки відповідям на такі питання:

1. Що таке франчайзинг? Як він працює?
2. Які переваги дасть франчайзинг перед початком власного бізнесу?
3. Чи існують недоліки у франчайзингу?
4. Які закони про франчайзинг необхідно знати?
5. Що варто шукати в ознайомлювальних документах?
6. На що необхідно звернути увагу при виборі франчайзингу?
7. Яку плату потрібно сплатити за франчайзинг?
8. Варто звернути увагу на відомих продавців франшизи чи на нових зірок?

Стабільність економіки, удосконалена правова база, професіоналізм працівників, досвід у франчайзинговому бізнесі, готовність до ведення бізнесу за західним зразком, готовність надавати повну та достовірну звітність — усе це допоможе усунути бар'єри на шляху розвитку франчайзингу в Україні й відкриє нові перспективи розширення франчайзингу в країні та за кордоном.

Франчайзинг в умовах ринкової економіки є найкращим засобом формування організації якісної діяльності підприємств у сфері послуг, товарів, робіт.

Ключ до успішного розвитку франчайзингових систем — гарні відносини між франчайзером і франчайзі.

Література

1. Назаренко А. // Commercial Property. — 2004. — № 9.
2. www.franshiza.ua

КОВАЛЬЧУК О. В.,

аспірант

(Інститут економічного прогнозування НАН України, м. Київ)

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

У забезпеченні виходу економіки з кризового стану і стабільного її розвитку вирішальну роль відіграє науково обґрунтована інвестиційно-інноваційна політика держави. Саме вона визначає реальні джерела, напрями й структуру інвестицій, здійснення раціональних і ефективних відтворювальних процесів під виконання загальнодержавних, регіональних і місцевих соціально-економічних і технологічних програм, відтворювальних процесів на макро- і мікроекономічному рівнях. Водночас створюється найсприятливіший інвестиційний клімат з метою ширшого залучення, поряд з внутрішніми, іноземних інвесторів на взаємовигідних умовах.

Загальновідомо, що ефективність реформування економіки будь-якої країни, її структурні перетворення з якісним оновленням товаровиробництва, ринкової та соціальної інфраструктури формування сучасного і майбутнього конкурентоспроможного середовища неможливі без відповідних капіталовкладень, розробки і реалізації науково обґрунтованих програм і конкретних проектів трансформацій, їх моделювання за оцінним критерієм приросту реального ефекту. У цьому, власне, і полягає сутність економічної стратегії й тактики державних дій щодо досягнення сталого розвитку, формування та відтворення ресурсного потенціалу — необхідних матеріальних, фінансових і трудових ресурсів та використання наявних ресурсів.

Без надійних капіталовкладень, гарантованих передусім самим відтворювальним процесом, неможливо забезпечити створення і впровадження новітніх технологій, систем сучасної організації та управління товаровиробництвом і збутом продукції, розвиток ринкової інфраструктури, сучасної інформатизації суспільства тощо. Це фундаментальні основи для забезпечення конкурентоспроможності національного товаровиробництва, без чого неможлива успішна інтеграція нашої країни в ЄС.

Нині в Україні виникла об'єктивна потреба активізації капіталовкладень для створення конкурентоспроможних господарських систем, модернізації та реконструкції діючих структур, забезпечення диверсифікації капіталу в напрямі соціально орієнтованих структурних перетворень. До того ж фізична і моральна застарілість виробничих фондів — до 60–70 % у промисловості, сільському господарстві, на транспорті й навіть у торгівлі та інших сферах — загрожує подальшим погіршенням ситуації.

Інвестиційна та інноваційна діяльність була, є й завжди буде вирішальним чинником усієї економічної політики держави. Без неї не вдасться швидко здолати загальноекономічну кризу і вийти на рубежі сталого економічного розвитку, приросту соціального ефекту, збалансованості макроструктури, підвищення оплати праці до рівня стимулювання її високої продуктивності та ринкової платоспроможності, що є могутнім каталізатором загальноекономічного піднесення та прогресивних зрушень.

Як свідчить досвід господарювання в ринкових умовах, лише ринковий механізм автоматично не може зосередити інвестування на забезпеченні державних інтересів. Доводиться застосовувати методи державного регулювання інвестиційної політики з метою планомірного формування, концентрації та ефективного використання передусім вітчизняних інвестиційних ресурсів, а також залучати інвестиції іноземних держав. При цьому не слід розраховувати на великі обсяги іноземних інвестицій, бо вони відіграють двояку роль. З одного боку, вони сприяють розвитку економіки, а з іншого — для багатьох країн використання цих інвестицій має негативні наслідки, зокрема збільшення дефіциту платіжного балансу, посилення соціально-економічних диспропорцій тощо.

Безумовно обсяги прямих іноземних інвестицій, що надходять до України, незначні для масштабів нашої держави. Тому ми маємо розраховувати на власні джерела інвестування, які в нас є. У відтворювальному процесі закладено внутрішні потенції потрібного інвестування. Слід тільки своєчасно акумулювати і швидко інвестувати кошти нагромаджень в об'єкти найбільш пріоритетного значення. У переважній більшості країн світу на першому місці інвестиційних нагромаджень завжди були і є внутрішні джерела.

Це, по-перше, кошти амортизаційного фонду, який має формуватися на економічно обґрунтованих засадах і використовуватися виключно на відтворення, по-друге, внутрішньогосподарські підпри-

ємницькі нагромадження з прибутку і рентних доходів (не менше третини їх треба використовувати на технологічне оновлення і розвиток конкурентоспроможного товаровиробництва); по-третє, грошові нагромадження державного і місцевого бюджетів, частина яких завжди спрямовувалася і спрямовується на реалізацію загальнодержавних і регіональних економічних, науково-технічних і соціальних програм, а також на фінансування деяких інших життєво важливих процесів; по-четверте, цілеспрямована акумуляція і використання кредитних ресурсів банків, функціонування всієї банківсько-фінансової системи в інтересах відтворення і зростання національного товаровиробництва. На жаль, ця система діє тепер не досить ефективно у справі активізації відтворювальної діяльності.

У стратегії інвестиційної діяльності важливу роль відіграє науково обґрунтоване визначення пріоритетних напрямів інвестування, приведення їх у відповідність до державних інтересів, програмних цілей національного відродження України, швидке подолання економічної кризи і досягнення стабілізації та зростання народного господарства.

Саме на пріоритетні напрями науково-технічного прогресу слід спрямовувати інвестиційну та інноваційну діяльність і ресурси. Однак не досить продумана економічна політика в ринкових перетвореннях в Україні спровокувала на початку реформ руйнівну гіперінфляцію та кризу платежів, різке падіння валового та товарного виробництва, що виражаються в макроекономічних вартісних показниках, а також у рівнях реальних доходів і нагромаджень, водночас відбувся відповідний спад інвестиційної та інноваційної активності. Інфляція постійно “з’їдала” навіть ті малі фонди нагромаджень і амортизаційних відрахувань, що формувалися товаровиробниками, паралізуючи тим самим інвестиційні можливості для здійснення структурних перетворень і якісних оновлень виробничого потенціалу, активної політики, розв’язання гострих соціальних проблем.

Безумовно, треба значно активізувати розробку й застосування новітніх технологій, насамперед у сферах, визначених як загальнодержавні пріоритети (енергетика, агропромисловий комплекс, новітні технології, наука, освіта, охорона здоров’я). Для цього треба спрямовувати фундаментальну й прикладну науку, науково-технологічні комплекси на створення саме таких конкурентоспроможних технологій під замовлення споживачів.

З цих позицій обсяги як внутрішніх нагромаджень і кредитних ресурсів, так і дійсного припливу іноземних інвестицій, що нерідко не доходять до реалізації конкретних інвестиційних проєктів, є незначними для масштабів економіки України. Значна частина іноземних кредитів спрямовується не на пряме виробниче інвестування і не на сучасне технологічне оновлення, а на купівлю необхідних енергоносіїв, окремих технічних засобів та інших товарів на поточні потреби, що лише збільшує зовнішню заборгованість країни без перспективи розвитку національного товаровиробництва та інфраструктури.

На розвиток сучасних і майбутніх високотехнологічних виробництв можуть претендувати лише ті країни, які здатні забезпечувати високий рівень науки, техніки, освіти, культури, організації управління та трудової дисципліни.

В економіці України з цього приводу склалася складна ситуація. Держава, що збідніла внаслідок гострої економічної кризи, втрачає надійні джерела необхідного інвестування. І тепер, прагнучи, хоча й із значним запізненням, відродити та активізувати політику відтворення як основу стабілізації й оновлення національного товаровиробництва, країна зіткнулася з протидією певних політичних і економічних сил. Концентрація фінансового капіталу у сферах нових структур, тіньового обігу та банківської системи, які не прагнуть до виробничого інвестування, гальмує відтворювальні процеси, економічну стабілізацію й зростання.

Тому необхідно насамперед у законодавчому порядку розширити сферу дії державного регулювання інвестиційної діяльності, яке має бути основою економічної політики держави, здійснення інвестиційної діяльності на підприємствах і в господарських структурах різноманітних форм власності, на різних рівнях, а саме:

- залучити до активної інвестиційної діяльності суб'єкти різноманітних форм власності та господарювання для активізації розвитку національного товаровиробництва та ринкової інфраструктури, створення інвестиційних нагромаджень, в якому має брати участь увесь фінансовий капітал держави;
- спрямовувати інвестиційні ресурси на виконання передусім пріоритетних загальнодержавних і регіональних програм, створення високотехнологічних і конкурентоспроможних виробництв;
- ширше впроваджувати в практику індикативне планування, яке має включати макроекономічні показники щодо розвитку

- галузей народного господарства та регіонів країни, її фінансового й валютного ринків, формування та використання науково-технічного, виробничого й трудового потенціалу, зовнішньоекономічних відносин, нормативів амортизаційних відрахувань, податкових ставок, облікових ставок НБУ та процентної політики кредитних банків;
- поліпшити формування амортизаційного фонду як важливого внутрішнього джерела капіталовкладень, що здійснюються підприємствами за рахунок їх власних коштів. Суворо дотримуватися вимог щодо використання амортизаційних відрахувань за їх прямим призначенням;
 - ширше залучати й раціонально використовувати в розвитку різних галузей народного господарства іноземні інвестиції. Для цього слід на державному рівні створити необхідну інфраструктуру та належний механізм страхування цих інвестицій, яке є основною складовою в інфраструктурі залучення цих інвестицій.

ГУСАКОВА Н. Ю.,

викладач кафедри банківської справи

(Одеський державний економічний університет)

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

Темпи економічного зростання сучасного суспільного розвитку значною мірою визначає інвестиційна діяльність, яка ґрунтується на підприємницькому підході до створення й експлуатації нових знань та інноваційного використання капіталу. Інноваційний розвиток економіки комплексно об'єднує виробництво, науку, освіту, управління, фінанси, культуру та інші складові суспільного життя. Він відтворюється в процесі суспільного виробництва через збільшення обсягів інноваційної продукції, застосування нових знань, технологій, об'єктів інтелектуальної власності.

Світовий досвід свідчить про ефективність інноваційного способу розвитку економіки, який базується на використанні людського та інтелектуального потенціалу на базі створення малих інноваційних підприємств. Такі підприємства є структурною частиною сектора малого підприємництва, з характерними для нього особливостями й функціями, що дає змогу розглядати цю форму господарювання як окреме самостійне явище. У господарському механізмі малі інноваційні підприємства виконують певні функції, займаючи власні позиції в конкретних галузях економіки і в самому процесі нововведень. Крім того, на малих інноваційних підприємствах формується специфічний тип підприємницької поведінки, зумовленої інноваційною складовою.

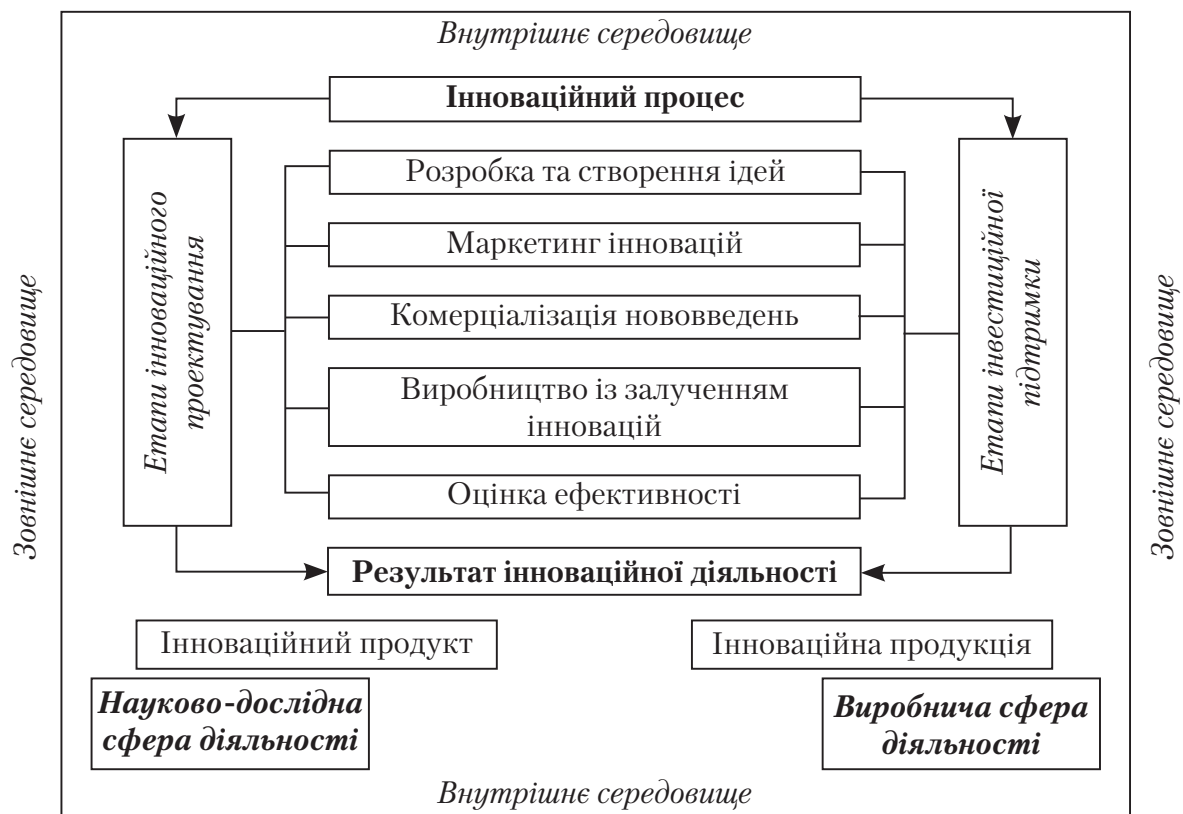
Вивченню проблем інноваційних процесів присвячено праці багатьох вітчизняних та іноземних економістів: Й. Шумпетера, П. Друкера, О. Бутнік-Сіверського, А. Красовської, Е. Мазур, О. Гальчинського та ін.

З огляду на те, що українське законодавство, яке регулює як інноваційну діяльність, так і діяльність малого бізнесу, не є досконалим, у працях вітчизняних авторів не відображено повною мірою поточні

тенденції та особливості у сфері регулювання інноваційної діяльності малих підприємств, тому однією з проблем сучасного малого підприємництва, зокрема інноваційного, є невизначеність підходів до управління їх діяльністю.

Мета цієї статті — розглянути особливості процесу функціонування інноваційних малих підприємств і визначити основні принципи формування системи управління їх діяльністю.

Інноваційний процес на малих підприємствах формується під впливом багатьох факторів [1, с. 32], які можна поділити на фактори зовнішнього та внутрішнього впливу (рисунок).



Структуризація інноваційного процесу малого підприємства

Перш за все, управління інноваційною діяльністю малого підприємства та формування його внутрішнього середовища має базуватися на використанні провідних методів управління.

Важливою особливістю управління інноваційною діяльністю є вибір організаційної структури підприємства. Як правило, підприємствам, що використовують нові технології, притаманні органічні організаційні структури. Однак керівники малих підприємств повинні регулярно оцінювати ступінь адекватності організаційної структури.

тури швидко змінюваним умовам зовнішнього середовища. Для цього вони можуть поєднувати механістичні організаційні структури з адаптивними організаційними структурами. Адже саме останні допомагають підготувати виробництво нового виду продукції.

Слід відзначити високу залежність функціонування малого підприємства від впливу зовнішніх факторів, таких як законодавство, податкова політика, конкурентне середовище тощо.

Наприклад, особливістю малих підприємств, які займаються інноваційною діяльністю, є великий строк окупності коштів і висока трудомісткість. Якщо для промислового підприємства прийнятна норма 20 % витрат на оплату праці у собівартості продукції, то для підприємства, що займається науково-дослідницькою діяльністю, така норма може становити 60 % і більше [2, с. 27].

Отже, якщо звернути увагу на зміни в законодавстві, що відбулися 9 липня 2003 р. у зв'язку з прийняттям Закону України “Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування”, відповідно до якого для малих підприємств, що сплачують єдиний податок, з 1 січня 2004 р. було запроваджено збір до пенсійного страхового фонду в розмірі 32 %, можна зробити висновок, що малі підприємства, які є платниками єдиного податку двічі сплачують відрахування на пенсійне забезпечення: 42 % у складі єдиного податку та 32 % від фонду оплати праці. Для малих підприємств, що займаються інноваційною діяльністю, за таких умов податковий тиск посилюється, тому що, як правило, фонд праці на таких підприємствах набагато вищий. Тому для цих підприємств шляхом для оптимізації ситуації з оподаткування стає скорочення чисельності зайнятих і фонду заробітної плати. Однак, якщо виходити з технологічних принципів організації діяльності на таких підприємствах, існує мінімальна необхідна кількість персоналу, який обслуговує реалізацію всього виробничого циклу. Отже, підприємство може нелегально скоротити штат працівників, що, у свою чергу, збільшить їх операційні ризики [2, с. 30].

На думку Е. Мазур, діяльність малих інноваційних підприємств корелює з типами галузей, особливе значення при цьому має “вік” галузі, обсяг стартового капіталу, динаміка розвитку галузі, тривалість життєвого циклу продукту. На час “молодості” галузі припадає максимальна кількість інновацій-продуктів, а на час її “зрілості” — зростання кількості інновацій в технології. Більшість малих інноваційних підприємств займаються питаннями саме інноваційних

продуктів, а не технологій, як правило, удосконаленням останніх опікуються великі компанії.

Помітну роль малі інноваційні підприємства відіграють саме на початку розвитку галузі завдяки впровадженню нових винаходів, потім новинкою оволодівають великі компанії, і подальший розвиток припадає саме на них [3, с. 40].

Успіх малих інноваційних підприємств зумовлений тим, що через обмеженість фінансових ресурсів вони досить помірковано обирають сферу та напрям діяльності, зосереджуючись, як правило, на виконанні не більше одного проекту. На відміну від малих підприємств великі компанії мають змогу реалізовувати одночасно десятки дослідницьких проектів, намагаючись у такий спосіб мінімізувати ризики.

Отже, досить суттєвим фактором, що впливає на особливості управління малим інноваційним підприємством, є ступінь його взаємодії з великими компаніями. Виходячи з цього у складі сектора малого інноваційного підприємництва виокремлюють такі групи (табл. 1):

Таблиця 1

**Матриця переваг та недоліків основних груп
малих інноваційних підприємств**

Група	Переваги	Недоліки
Незалежні малі інноваційні підприємства	Максимальна творча свобода, висока концентрація на результаті; задоволення творчих амбіцій працівників; у разі успіху весь прибуток залишається в компанії	Проблеми з фінансуванням; творчі конфлікти; імовірність виникнення проблем з комерціалізацією продукції; обмежена заробітна платня
Малі інноваційні підприємства, що працюють на замовлення	Гарантований ринок збуту; усебічна підтримка ідеї замовниками; можливість довгострокового співробітництва із замовником; достатнє фінансування; забезпеченість необхідними ресурсами	Регламентовані строки здійснення дослідницьких робіт; імовірність втрати замовника в разі невдачі; необхідність постійно звітувати перед замовником
Інтегровані малі інноваційні підприємства	Використання ресурсів корпорації; висока заробітна платня; високий рівень самоврядування; висока загальнокорпоративна господарська та управлінська структура	Подвійна конкуренція (зовнішня та внутрішня); виплата частки прибутку до фонду корпорації; конфлікти з іншими підрозділами корпорації

- незалежні малі інноваційні підприємства, які утворюються за ініціативою носія ідеї — менеджера-винахідника, що створює команду вчених та спеціалістів для досягнення конкретної мети, і абсолютно не залежать від будь-якої ринкової позиції (великої компанії), і не працюють на замовлення;
- малі інвестиційні підприємства, що працюють на замовлення, як правило, великих компаній, створюються завдяки їхній багатосторонній підтримці. Останні забезпечують такі підприємства необхідними фінансовими ресурсами і обладнанням, допомагають інформацією, а як результат отримують унікальний продукт;
- інтегровані малі інноваційні підприємства вбудовані у структуру великого підприємства. Великі корпорації, що опинилися перед загрозою втратити динамізм через формалізовану організаційно-управлінську структуру, утворюють підрозділи всередині фірми за типом малих підприємств, надаючи їм широкі повноваження, свободу дій та доступ до загальнокорпоративних фондів розвитку.

Отже, особливістю управління малим підприємством, у тому числі його інноваційною діяльністю, має стати своєчасне відстежування впливу зовнішніх факторів за допомогою SWOT-аналізу: відстежуються та аналізуються зміни факторів, виявляється характер впливу факторів на підприємство, оцінюється ступінь впливу факторів, прогнозуються можливі наслідки впливу їх на підприємство, визначаються варіанти можливих рішень. Щоб забезпечити стабільний розвиток, мале підприємство в сучасних умовах має розробляти стратегії й процеси, що враховують дії нових конкурентів, зміни технології, упровадження нововведень.

Наприклад, виходячи з характеру зарахування малих підприємств до тієї чи іншої групи [4, с. 162], можна виокремити відповідні стратегії поведінки малих інноваційних підприємств, що мають бути враховані при формуванні відповідного управління їхньою діяльністю (табл. 2).

Сутність стратегії копіювання полягає в тому, що мале підприємство використовує результати науково-дослідницьких робіт великої компанії за оригінальними продуктами, випускає копії цих продуктів.

Стратегія оптимального розміру обирається, коли підприємство здійснює діяльність, не виходячи за межі своєї ринкової ніші. Вибір такої стратегії може обмежити розвиток підприємства.

Основі види стратегії інноваційного малого підприємства

Форма існуючого підприємства	Продукт малого підприємства	
	Подібний продукт великої компанії	Оригінальний
Незалежна від великої компанії	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
Пов'язана з великою компанією	Стратегія використання переваг великої компанії	Стратегія участі у фірмі великої компанії

Стратегія участі в продукції великої компанії використовується тоді, коли окремий дрібний елемент продукції великої компанії є кінцевим продуктом для малого підприємства. Щоб унеможливити залежність від більшої компанії, мале підприємство має обмежувати частку обігу, що припадає на одного великого клієнта.

Стратегія використання переваг великої компанії, або так звана стратегія франчайзингу, полягає в тому, що між великою компанією та малим підприємством укладається угода, за якою велика фірма постачає на мале підприємство власну продукцію, рекламні послуги, відпрацьовані технології бізнесу. У свою чергу мале підприємство зобов'язується мати ділові контакти лише з цією великою компанією, вести бізнес за її правилами та перераховувати відповідну до угоди частку продажу на її користь.

Через складність і особливості інноваційної діяльності малих підприємств систему управління потрібно формувати на таких принципах:

- цільової суміщеності, тобто створення цілеспрямованої системи управління в такий спосіб, щоб у необхідний строк було забезпечено максимальну економічну ефективність заходів управління;
- безперервності та надійності, що забезпечує погодженість функціонування системи управління, наявність зворотного зв'язку між усіма структурними елементами системи та об'єктами управління;
- планомірності, який означає, що система управління має бути націлена на розв'язання як поточних, так і довгострокових завдань розвитку підприємства;
- динамізму, за якого механізм управління повинен мати високу адаптивність до умов зовнішнього та внутрішнього середовища;

- ефективності управління, що пов'язано з можливістю використання найкращих заходів управління для досягнення мети;
- наукової обґрунтованості методів управління, за якого методи, форми та засоби управління інноваційною діяльністю мають бути науково обґрунтовані й перевірені на практиці.

Отже, урахування зазначених принципів сприятиме підвищенню якості управління інноваційною діяльністю малого підприємства, що особливо важливо для успішного функціонування останніх за умови їх високої залежності від нестабільності економіки нашої країни.

Література

1. *Бутнік-Сіверський О., Красовська А.* Теоретичні засади інтелектуальної інноваційної діяльності на підприємстві // Економіка України. — 2004. — № 12. — С. 31–37.
2. *Борейко В.* Про оподаткування малих науково-дослідних підприємств // Економіка України. — 2004. — № 7. — С. 25–30.
3. *Мазур Е.* Інноваційне підприємництво в структурі малого бізнесу в Україні // Економіка України. — 2005. — № 3. — С. 36–41.
4. *Ляско В. И.* Стратегическое планирование развития предприятия. — М.: Экзамен, 2005. — 288 с.

Розділ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 614.2:338.24.021.8+ 614.2.001.73(4) + 681.3.07

БАЄВА О. В.,

*д-р біол. наук, проф., зав. кафедри менеджменту
(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)*

СПЕЦИФІКА КОНКУРЕНТНИХ ВІДНОСИН У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Маркетинг у галузі охорони здоров'я складається з п'яти самостійних напрямів: *маркетинг медичних послуг; маркетинг медикаментозних препаратів; маркетинг медичної техніки; маркетинг медичних і біологічних технологій; маркетинг наукових медичних ідей.*

Посилена увага до маркетингу медичних послуг зумовлена реформуванням системи охорони здоров'я, яке відбувається у більшості країн з розвиненою системою охорони здоров'я. Реформи в галузі були розпочаті у 80-х роках у зв'язку з економічним застоєм, який призвів до скорочення витрат у галузі страхової медицини та збільшення питомої частки приватної медицини.

Міжнародний досвід управління маркетингом медичних послуг свідчить про необхідність урахування специфіки галузі й доцільність його формування виходячи з принципу комплексного підходу, який передбачає вивчення та прогнозування ринку медичних послуг, розробку методів просування послуг на ринку, визначення ефективної цінової політики, систему інформаційного забезпечення, формування та підтримку іміджу медичної установи.

В Україні прогнозується позитивна динаміка росту споживчого попиту на медичні послуги, яка зумовлена загальним погіршенням стану здоров'я населення, збільшенням народжуваності. Останніми роками в суспільстві спостерігається позитивна тенденція щодо іміджу здорової людини, що підвищує попит на профілактичні медичні

послуги. Профілактичні послуги переважають у приватному секторі медико-санітарної допомоги. Щодо лікування спостерігається дещо інша тенденція. Опитування понад 2000 респондентів засвідчило наявність двох факторів, що заважають потенційним пацієнтам та їхнім представникам звертатися до приватних медичних закладів: обмеженість у коштах і сумніви щодо якості приватної медичної допомоги. Останній пацієнти пояснюють практикою призначення приватними лікарями необґрунтовано великої кількості діагностичних процедур і схильності до дорогих медичних технологій. Понад 73 % опитуваних, за відсутності браку коштів, воліли б звернутися в державну лікарню, додатково сплативши послуги лікаря та середнього медичного персоналу. Більшість із потенційних пацієнтів виявили бажання додатково сплачувати поліпшений медичний сервіс у державних лікарнях: спеціально обладнані палати; харчування; послуги доглядальниць тощо.

Отже, аналіз ринку медичних послуг виявляє специфічні особливості системи охорони здоров'я України: зростання рівня захворюваності населення; достатній за якістю медичний сервіс у державних лікувально-профілактичних установах; недовіра населення щодо якості медичних послуг на приватному ринку медичних послуг; відсутність системи соціального медичного страхування.

Проблеми конкуренції на ринку медичних послуг в Україні мають не тільки національні, а й галузеві особливості. Ще 1994 р. Е. Тайсберг із співавторами звернули увагу на специфіку конкуренції в галузі надання медичних послуг. Охорона здоров'я — це галузь з високим рівнем упровадження інновацій, проте незважаючи на успіхи конкуренції у впровадженні нових медичних технологій, які значно підвищують якість медичної допомоги, їх вплив на зниження витрат мінімальний. Система стимулів у галузі охорони здоров'я суперечить фундаментальним законам конкурентної боротьби. На ринку медичних послуг ціни можуть залишатися високими навіть за умов перенасиченої пропозиції, а технології дорого коштують навіть у тому разі, якщо застосовуються повсюдно. Медичні заклади та лікарі не мають нестачі в пацієнтах навіть тоді, коли встановлюють непомірні ціни і не підвищують, а іноді навіть знижують якість медичної допомоги. Отже, можна з упевненістю констатувати, що існуючі системи охорони здоров'я самі створюють умови для непродуктивної конкуренції.

Спільні проблеми на ринку медичних послуг при різних системах організації та фінансування галузі охорони здоров'я зумовлені спе-

цифікою конкурентних сил. Класична концепція стратегії конкуренції М. Портера припускає, що сили, які формують конкурентне середовище послуги та її конкурентні можливості, об'єднуються в п'ять груп: конкурентні сили виробників аналогічної продукції; постачальники матеріалів і комплектуючих; покупці продукту або послуги; потенційні виробники аналогічної продукції; виробники продуктів-замінників. В умовах ринку медичних послуг виробник послуг рідко виступає єдиною командою, інтереси його членів можуть не збігатися.

В умовах страхової медицини багатофакторним є споживач медичної послуги. У більшості інших галузей споживач сам приймає рішення щодо купівлі. У системі страхової медицини спостерігається багаторівневий споживач:

- власники фірм, які купують медичне обслуговування для своїх співробітників;
- непрямі клієнти (страхові компанії), які збирають страхові внески й оплачують роботу медичних закладів;
- пацієнти, які отримують медичну допомогу.

Отже, рішення про купівлю медичної послуги, її сплату та споживання приймають різні категорії споживачів, які керуються різними інтересами. Інтереси споживача медичних послуг суперечать інтересам надавача медичних послуг (лікаря). Власник фірми зацікавлений сплачувати мінімальні страхові внески за належне медичне обслуговування, непрямий клієнт — у тому, щоб на лікування пацієнта було витрачено менше коштів, ніж сплачено у вигляді страхових внесків. Пацієнт, якого було застраховано, зацікавлений отримати якісне медичне обслуговування незалежно від його вартості. Надавач медичних послуг зацікавлений в тому, щоб пацієнти отримали якнайбільший обсяг медичних послуг. У деяких випадках конфлікт інтересів між платниками та споживачами спонукує перших виступати в ролі антагоніста до пацієнта, якому потрібне високовартісне лікування (Margois M. S., Long S. Y., 1997).

В умовах ринку медичних послуг, який формується в Україні, конкурентами мають виступати державний та приватний сектори охорони здоров'я. Невеликий відсоток потенційних пацієнтів, які мають фінансові можливості звертатися до служб приватної медичної допомоги, не спонукає до пошуку шляхів скорочення витрат для розширення сегмента ринку. Більшість приватних медичних закладів орієнтовані на встановлення непомірно високих цін за медичні послуги та на повну "розкрутку" своїх пацієнтів. Тому частка населення із середнім рівнем достатку орієнтована на медичну допомогу в де-

ржавній лікарні: тут вона безкоштовна і пацієнт воліє сплатити безпосередньо лікуючому лікарю тільки за підвищену увагу до своєї недуги. До того ж над керівником державного медичного закладу гостро не стоїть проблема рентабельності, а тому він не рекомендує лікарям призначати пацієнтам комплекс високовартісних діагностичних заходів. Така система позакасової оплати медичних послуг гальмує формування ринку медичних послуг.

Іншим чинником, що заважає розвитку конкуренції в галузі охорони здоров'я, є брак інформації про медичні послуги, які надають лікувально-профілактичні заклади. У більшості інших галузей є певні можливості в порівнянні якісних характеристик і цін на продукцію від різних виробників. У галузі надання медичних послуг результат залежить не лише від призначеного лікування, а й від індивідуальних особливостей організму, анамнезу захворювання, ступеня розвитку захворювання та багатьох інших чинників. Відсутність точних і значущих показників щодо якості надання медичної допомоги утрудняє процес прийняття рішення. Ситуація ускладнюється й тим, що захворювання, за лікування яких кожен ладен заплатити останні гроші, трапляються не так часто. У багатьох пацієнтів це захворювання з негативним прогнозом, наприклад ракова пухлина або інсульт. У більшості людей просто немає практичного досвіду щодо вибору якісної медичної допомоги. Така відсутність порівняльної інформації в системі медичного обслуговування створює стимули для конкуренції, що лежать на поверхні: сучасне обладнання; високий рівень медичного сервісу; великий перелік медичних послуг; залучення лікарів з ученими ступенями та званнями; високі ціни.

Лікарі-терапевти державних і приватних лікувально-профілактичних закладів, стикаються із системою зовнішньої мотивації для призначення своїм пацієнтам діагностичних процедур у приватних діагностичних центрах або платних медичних послуг, які надає державний медичний заклад. Окрім того, для лікаря сформовано систему стимулів для того, щоб вони пропонували купувати певні медикаментозні засоби в певних аптеках. Вихід для української системи охорони здоров'я — у підвищенні заробітної платні в державних лікувально-профілактичних закладах, хоча б до рівня середньої в республіці.

Існує й інша причина ослаблення конкурентних позицій та збільшення витрат у приватному секторі медичного обслуговування. Загроза встановлення неправильного діагнозу або призначення неадекватного лікування, індивідуальні особливості організму пацієнта, що можуть призвести до виникнення ятрогенного захворювання або

просто до лікарської помилки, породили практику страхування медичної відповідальності, яке стало складовою при формуванні ціни на медичні послуги. З іншого боку, можливість бути притягнутим до судової відповідальності за лікарські помилки призводить до варіанта “перестраховочної” медицини, коли призначається занадто велика кількість діагностичних процедур, консультацій у лікарів-спеціалістів, консилиумів. За даними Reynolds і колег (1987), зростання витрат за рахунок перестраховочної медицини перевищує 1 % загальних затрат на охорону здоров’я.

Конкуренція, яка зазвичай є могутнім механізмом підвищення якості та скорочення видатків, у системі охорони здоров’я може зумовлювати їх зростання. Проте основна проблема полягає у перекрученій системі стимулів, яка дає змогу провайдерам, платникам і поставальникам медикаментозних засобів і медичного обладнання безбідно існувати в той час, коли крива затрат невтримно повзе вгору (Портер, 2000).

Отже, удосконалення організації системи охорони здоров’я, яка буде здатна посилити конкурентні відносини в галузі, має передбачати доступність системи інформування про можливі варіанти надання медичної допомоги, більш широке впровадження в практичну медицину міжнародного права пацієнта щодо інформованої згоди, за якої пацієнту має бути надана вся інформація про варіанти діагностики та лікування. Упровадження нових технологій та інновацій гарантує динамізм системі охорони здоров’я, що також забезпечить конкуренцію в галузі.

Література

1. *Портер М.* Конкуренция. — М.: Издат. дом “Вильямс”, 2000. — 495 с.
2. *Айсберг Э., Портер М., Браун Г.* Как активизировать конкуренцию в здравоохранении Конкуренция. — М.: Издат. дом “Вильямс”, 2000. — 495 с.
3. *Margois M. S., Long S. Y.* Federalism and health system reform // JAMA. — 1997. — Vol. 278. — № 6. — P. 514–517.
4. *Reynolds R. A., Rizzo J. A., Gonzalez M. L.* The cost of Medical Professional Liability. — JAMA. — 1987. — Vol. 257. — P. 2776–2781.

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, фіскальної, 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 прийнятому 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 невинуватене 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 імпортованих 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, повернення 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 фіскальної 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 прогностичний 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 прогностичному 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:

- уведення 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 ігорний 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.

ЯЧМЕНЕВА В. М.,

канд. экон. наук,

зав. кафедрой маркетинга и менеджмента

СУЛЫМА А. И.,

доц., соискатель

преподаватель кафедры маркетинга и менеджмента

(Национальная академия природоохранного

и курортного строительства)

ХАРАКТЕРИСТИКА УГРОЗ И ИСТОЧНИКОВ ИХ ВОЗНИКНОВЕНИЯ

В настоящее время большинство предприятий, работая в нестабильной экономической среде, являются убыточными, переживают глубокий спад производства и находятся в критическом состоянии. В таких условиях возникает актуальная задача определения, оценки и прогнозирования развития наиболее важных показателей и индикаторов функционирования предприятия с точки зрения возможности выполнения им своих производственных функций, разработки мероприятий по защите этих функций, т. е. обеспечения экономической устойчивости производства по отношению к различным проявлениям внешнего и внутреннего происхождения. Как следствие, становится все более актуальной проблема систематизации угроз экономической устойчивости в условиях усиления нестабильности и непредсказуемости общей экономической и политической обстановки в стране.

Угроза — это совокупность факторов, создающих опасность отклонений в функционировании системы управления и ее подсистем.

По мнению Ю. Г. Лысенко, угроза экономической устойчивости предприятия может быть определена как некий ущерб, интегральный показатель которого характеризует степень снижения экономического потенциала за определенный промежуток времени. Под угрозой понимают совокупность условий, процессов, факторов, пре-

пятствующих реализации экономических интересов субъектов хозяйственной деятельности или создающих опасность для них.

В указанных определениях выделяется такое характерное свойство угрозы, как опасность, возможность неудачи.

Функционированию и развитию многих экономических процессов присущи элементы неопределенности, именно они представляют группу рисков, наиболее восприимчивых к угрозе. Это обуславливает появление ситуаций, не имеющих однозначного решения.

Если существует возможность количественно и качественно определять степень вероятности ожидаемого результата от последствий угрозы, то это и будет ситуация прогнозируемой угрозы. Если такой возможности нет, то мы ее классифицируем как форс-мажорную угрозу.

В явлении “угроза” выделим следующие основные свойства, проявление которых и составляет ее сущность:

- возможность отклонения от предполагаемой цели, ради которой осуществлялась выбранная альтернатива;
- вероятность достижения желаемого результата;
- отсутствие уверенности в достижении поставленной цели;
- возможность материальных, нравственных и других потерь, связанных с осуществлением выбранной в условиях неопределенности альтернативы;
- нарушение устойчивости системы.

Важным свойством угрозы является наличие вероятности отклонения от выбранной цели сохранения устойчивости. При этом возможны отклонения как отрицательного, так и положительного свойства. Указанные свойства, их взаимосвязь и взаимодействие отражают содержание угрозы.

Наряду с этим угрозе присущ ряд черт, которые помогают понять содержание угрозы. Можно выделить следующие основные черты угрозы: противоречивость; альтернативность; неопределенность.

Основными источниками угроз являются:

- 1) спонтанность природных процессов и явлений, стихийные бедствия;
- 2) случайность, спонтанность ситуаций, которые не были спрогнозированы с учетом влияния внешних и внутренних факторов;
- 3) наличие противоборствующих тенденций, столкновение противоречивых интересов;

4) неполнота, недостаточность информации об объекте, о процессе, явлении;

5) вероятностный характер инновационной деятельности;

6) ограниченность, недостаточность материальных, финансовых, трудовых и других ресурсов при принятии и реализации решений;

7) невозможность однозначно распознать объект при существующих в данных условиях уровне и методах научного познания;

8) относительная ограниченность сознательной деятельности человека, различия в социально-психологических установках, идеалах, намерениях, оценках, стереотипах поведения.

В процессе своей деятельности предприниматели сталкиваются с совокупностью различных видов угроз, которые различаются местом и временем возникновения, совокупностью внешних и внутренних факторов, влияющих на их уровень, и, следовательно, способом их анализа и методами их описания.

Как правило, все виды угроз взаимосвязаны и влияют на экономическую устойчивость предприятия. Вероятность угрозы затрудняет принятие решений по ее оптимизации и требует углубленного анализа совокупности конкретных угроз, а также причин и факторов их возникновения.

Следовательно, можно сделать такие выводы:

- важным свойством угрозы является наличие вероятности отклонения от выбранной цели сохранения устойчивости. При этом возможны отклонения как отрицательного, так и положительного свойства;
- все виды угроз взаимосвязаны, влияют на экономическую устойчивость предприятия и являются в определенной степени результатом угроз экономической устойчивости государства, регионов;
- вероятность угрозы затрудняет принятие решений по ее оптимизации и требует углубленного анализа совокупности конкретных угроз, а также причин и факторов их возникновения;
- данное исследование является перспективным, так как воздействие системы угроз необходимо изучать и анализировать. С целью заблаговременного предупреждения угроз, разработки мер защиты и противодействия им, необходимо создать систему мониторинга состояния и динамики развития предприятия.

ІГНАТЬЄВА І. А.,

канд. техн. наук, доц.

(Київський національний університет технологій та дизайну)

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. Необхідність адаптації до умов конкуренції, що суттєво впливає на активну діяльність підприємства на ринку, диктує пріоритетні інструментарії стратегічного менеджменту — оцінку конкурентних позицій підприємства та пошук його нових конкурентних переваг.

В умовах постійних змін конкурентних ринків підприємства змушені шукати джерела нових конкурентних переваг, аби утримати або підтримати свою позицію на ринку. Оцінка зовнішнього середовища в кінцевому варіанті повинна мати напрями розвитку конкурентних переваг підприємства.

Постановка проблеми. Проведені дослідження наукових підходів щодо інтерпретування, опису суті, видів, факторів конкурентних переваг засвідчили, що в сучасних умовах розвитку поняття “конкурентні переваги” методологічно важливе [1–4].

Основною метою оцінки конкурентної позиції підприємства є пошук, вибір, формування та забезпечення пріоритетних переваг над конкурентами. Оскільки, на думку автора, складовими конкурентної позиції є конкурентні переваги, необхідно побудувати таку методику оцінки конкурентних переваг підприємства, яка задовольняла б такі вимоги:

- 1) могла бути використана суб'єктами різних галузей промисловості;
- 2) була чітко структурована й давала змогу повно та коректно характеризувати вплив макро- та мікросередовища на визначення позиції підприємства;
- 3) визначала стратегічний напрям діяльності підприємства на ринку;

4) дозволяла досягати високої точності оцінки позиції підприємства на ринку.

Виходячи із зазначених вимог, визначимо завдання, що будуть розв'язані в разі застосування методики:

- коректування цілей діяльності підприємства;
- комплексний аналіз похідної економічної ситуації;
- постійний облік чинників невизначеності зовнішнього середовища;
- діагностика продуктового портфелю підприємства;
- визначення рівня конкурентних переваг підприємства;
- формування пріоритетних стратегій залежно від змін ситуаційних і стратегічних змінних.

Результати дослідження. Описані вище вимоги до методики оцінки конкурентної позиції, а також її завдання визначили її логічну послідовність.

Ми вважаємо, що запропонована методика має базуватися на двох аспектах:

- 1) на всебічній діагностиці привабливості конкурентного поля;
- 2) на визначенні рівня конкурентних переваг.

Запропоновану методику можна представити у вигляді структурної схеми (рисунок).

Оцінка конкурентних позицій підприємства є не лише необхідним кроком в алгоритмі формування стратегії підприємства, а й інструментом стратегічного управління. Від коректності оцінки позиції залежить напрям стратегії.

Оскільки конкурентна перевага являє собою досить складне багаторівневе поняття, аналіз і оцінку її потрібно якнайтісніше пов'язувати з конкурентним фоном і конкурентним полем, особливо його рівнем.

Наведемо визначення взаємопов'язаних категорій, що розглядаються:

- конкурентний фон — це визначені зв'язки між різними конкурентними полями, що відображають конкретний історичний, політичний, соціальний, економічний зміст;
- конкурентне поле — це галузь або сфера, в якій відбувається конкурентна боротьба [5].

Велика різноманітність таких галузей визначає різноманіття конкурентних полів. Зрозуміло, що конкурентне поле може суттєво вплинути на кінцеві висновки при дослідженні конкурентоспроможності підприємства, його позиції та на розробку стратегії підприємства.

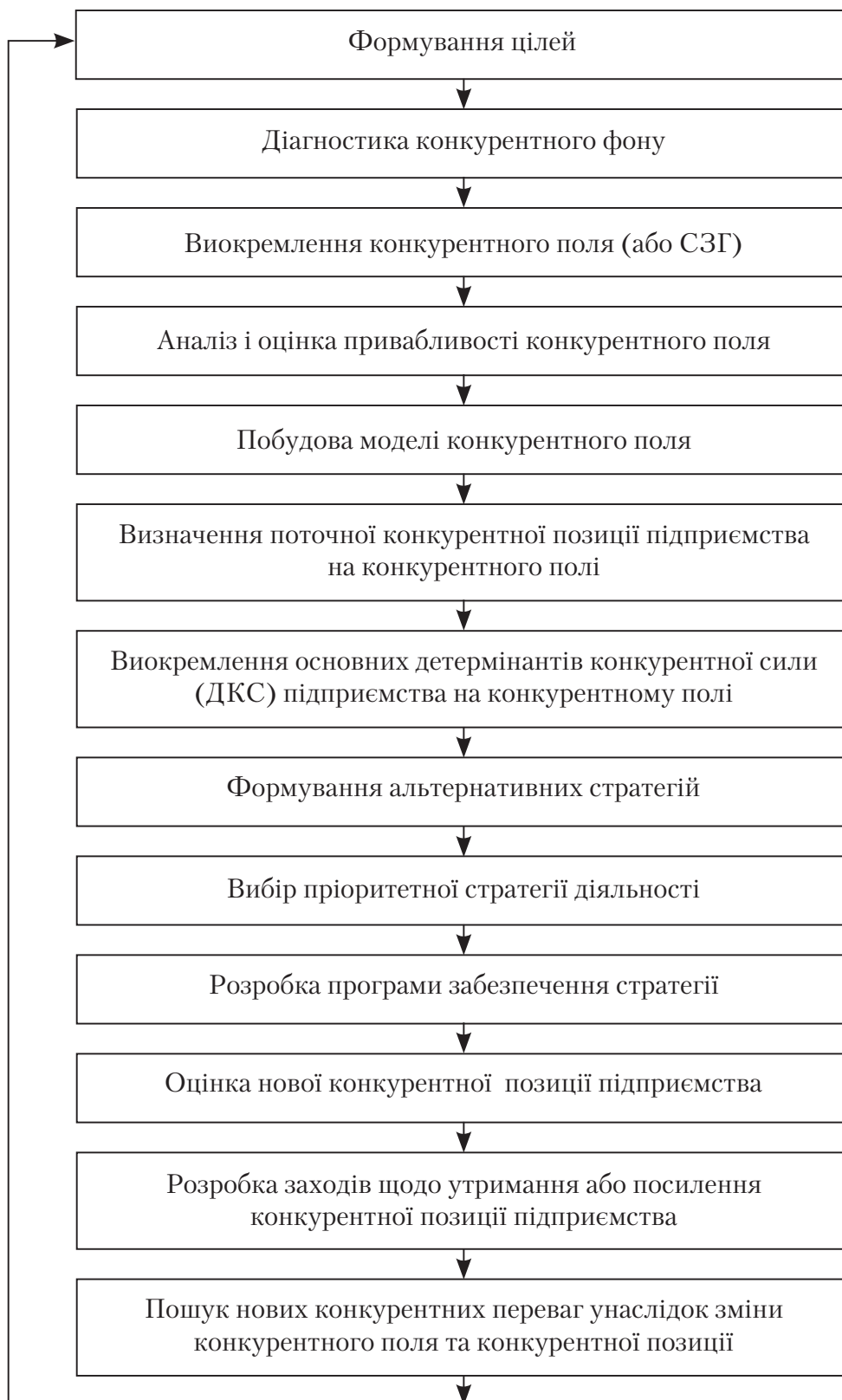


Схема структури методики формування та оцінки конкурентної позиції підприємства

Тому важливо більш чітко досліджувати головні складові конкурентного фону. Виокремлюючи межі конкурентного поля, необхідно брати до уваги три рівня конкурентних відносин:

- мікрорівень (конкретні види продукції підприємства);
- мезорівень (галузі, корпоративні об'єднання підприємств);
- макрорівень (господарство країни).

Через такий умовний поділ, конкурентні характеристики також можуть мати мікро-, мезо- та макрорівень. Мікрорівневі фактори відображають якість і ціну продукції. Мезорівневі фактори забезпечують стійке покращення показників ефективності використання виробничих ресурсів галузі. Макрорівневі фактори відбивають загальний стан господарської системи, її збалансованість, інвестиційний клімат, податковий режим тощо.

Слід зауважити, що таке структурування суб'єктів конкурентної боротьби дає змогу більш чітко схарактеризувати склад елементів цієї складної категорії та виявити їх взаємозв'язки. Це також допомагає обґрунтувати ефективність підходів до оцінки позиції підприємства залежно від конкурентного поля, що відкриває додаткові можливості для визначення стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності на кожному рівні. Таке структурування тим важливіше, чим складнішим є конкурентне поле та взаємозв'язки між суб'єктами конкуренції.

Підбиваючи підсумок, ми дійшли висновку, що діагностика конкурентного фону — це не лише фіксація факторів, що не мають прямого зв'язку з ринком, а й визначення ступеня важливості чинних факторів для підприємства.

У зв'язку з цим ми пропонуємо використовувати такі методи аналізу конкурентного фону:

- ситуаційний аналіз (суть його полягатиме у встановленні макрофакторів та оцінці їх динаміки);
- метод складання профілю конкурентного фону (суть методу — оцінка відносної значущості для підприємств встановлених факторів макросередовища);
- метод “сценарію майбутнього” (суть методу — визначення прогнозу динаміки встановлених компонент).

Зауважимо, що існує велика кількість змінних (компонент), які описують стан і тенденції розвитку конкурентного фону суб'єкта. Ми дотримуємося думки, що взаємозв'язки компонентів конкурентного фону, а також факторів, що їх визначають, повинні мати комплексний і системний характер.

Відомі в економічній літературі “класифікації факторів макросередовища” дають змогу повномасштабно, формалізовано дослідити важливі компоненти конкурентного фону та можуть бути рекомендовані для проведення комплексного аналізу [3; 4].

Як базову класифікацію компонент конкурентного фону можна використовувати розроблену автором класифікацію факторів зовнішнього середовища [6].

Висновки та шляхи розв’язання проблеми. У результаті досліджень виявлено такі особливості конкурентного фону:

- 1) важкість кількісного визначення ступеня взаємного впливу факторів конкурентного фону на діяльність підприємства;
- 2) динамізм конкурентного фону;
- 3) тісну взаємозалежність між факторами;
- 4) велику кількість факторів, що підлягають аналізу;
- 5) основні фактори, що визначають компоненти конкурентного фону, є рушійною силою, що певною мірою впливає на стійкість ринкової позиції підприємства.

Діагностику конкурентного фону слід завершувати складанням профілю, щоб оцінити відносну значущість як для галузі, так і для окремого підприємства. Процес аналізу конкурентного фону — складна та трудомістка процедура, кінцевими результатами якої є таке:

- 1) виокремлення із загальної сукупності важливих факторів, що можуть вплинути на розвиток і зміни галузі ринку, а також на характер і силу впливу кожного з цих факторів;
- 2) розробка сценарію можливого розвитку компонент конкурентного фону в межах встановленого періоду часу;
- 3) визначення основних конкурентних переваг фону, що є основними умовами функціонування господарської системи (світової, країни, регіональної).

Література

1. *Моисеева Н. К. Анискин Ю. П.* Конкурентоспособность, маркетинг, обновление. — М.: Внешторгиздат, 1993. — Т. 1.
2. *Сухачев Ю. А.* Оценка конкурентоспособности продукции. — Калининград, 1992. — 33 с.

3. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов: Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
4. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент. — М.: ЗАО “Бизнес-школа Интел-Синтез”, 1998. — 416 с.
5. *Смолянкина М.* Маркетинг вчера, сегодня, завтра // Маркетинг. — 2000. — № 2.
6. *Ігнатъєва І. А.* Стратегічний менеджмент. — К.: МПП “ШТРИХ”, 2004. — 240 с.

КРИМСЬКА Л. О.,

канд. екон. наук, доц.

(Запорізький національний технічний університет)

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СИТУАЦІЇ СВІТОВОГО РИНКУ ТРАНСФОРМАТОРІВ

Щоб мати успіх на конкурентному ринку, підприємство мусить слідкувати за ситуацією в галузі, яку можна описати основними економічними показниками, показниками концентрації, індексом Херфіндаля-Хіршмана та конкурентними силами. Інструментом оцінки конкурентної позиції фірми є карта стратегічних груп.

Постановка проблеми. Флагманом трансформаторобудування в Україні та СНГ є ВАТ “Запорізький трансформаторний завод” (ЗТЗ), заснований в 1947 р. В умовах планової економіки СРСР завод досяг тих значних обсягів виробництва. А стабільне фінансування НДДКР у СРСР дало змогу ЗТЗ максимально розширити свою продуктову лінію. Із розпадом СРСР ситуація змінилася: різко зменшився попит на продукцію, зупинилося державне фінансування науки, розірвалися налагоджені виробничі зв’язки, виникла загроза з боку світових лідерів трансформаторобудування. Специфікою роботи у СРСР була майже цілковита відсутність конкуренції, головними рушійними силами — директиви радянського керівництва. **Проблема** полягає в тому, що успіх підприємства залежить передусім від конкурентної ситуації, тому потрібен її моніторинг. **Область дослідження** поширена на світовий ринок трансформаторобудування, тому що **суб’єкт** дослідження (ВАТ “ЗТЗ”) працює у глобальному економічному просторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблема конкуренції, конкурентного середовища, концентрації учасників посідає помітне місце в працях західних дослідників (М. Портер, А. Томсон, Ф. Формбі, Р. Піндайк, П. Дікенсон). З’явилися серйозні

дослідники в Росії (С. Авдашева, Н. Розанова) [1] та Україні (О. Азарян). Саме ці дослідження продовжує кафедра маркетингу Запорізького національного технічного університету. З проблематики аналізу ринкової концентрації та конкуренції в деяких галузях слід відзначити дві праці: автора [2] та І. І. Білецької [3]. **Мета цієї роботи** — дослідити конкурентну ситуацію на світовому ринку трансформаторів.

1. Основні економічні показники, які характеризують галузь трансформаторобудування.

Економічні показники галузі — основа розробки стратегії компанії. Для світового трансформаторобудування найважливіші показники наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Набір основних економічних показників галузі трансформаторів

Розмір ринку	Якість світового ринку трансформаторів понад \$13,0 млрд
1	2
Масштаби конкуренції	Глобальні
Темпи зростання ринку	1,5–1,7 % на рік
Стадія життєвого циклу	Зрілість
Кількість компаній у галузі	У межах 150–180 підприємств. У тому числі ТНК, для яких виробництво трансформаторів є лише частиною бізнесу. Максимальна частка ринку належить концерну ABB — 13,5 %
Споживачі	а) підприємства, які постачають електроенергію; б) промислові компанії; в) інжинірингові організації (інженерно-консалтингові послуги)
Ступінь вертикальної інтеграції	Незначний: деякі корпорації інтегровані “уперед” (з компаніями, які розповсюджують продукцію або займаються інжиніринговою діяльністю), або “назад” (підрозділ корпорації Mitsubishi випускає електротехнічну сталь для трансформаторних машинних систем)
Технології / інновації	Виробнича технологія змінюється відносно повільно. Основні зміни відбуваються в якості матеріалів, комплектуючих. Загалом галузь є високотехнологічною та інноваційною
Легкість входження на ринок та виходу з нього	Бар’єри на вході суттєві, тому що: • великі витрати інвестицій; • висока кваліфікація персоналу; • виробничі потужності у світі перевищують місткість ринку. Вихід із галузі важкий, тому що ліквідність виробничих фондів є невисокою

1	2
Характеристика продукції	Ширина продуктивного ряду становить чотири товарні лінії: силові трансформатори; електричні реактори; комплексні трансформаторні підстанції, вимірювальні трансформатори струму або напруги. Значна диференціація продукції зумовлена глибиною кожної товарної лінії. Трансформатори мають безліч розмірів за потужністю та відрізняються: а) за призначенням (генераторні, переділкові, розподільні, пічні тощо); б) за типом ізоляції (масляні, сухі, газонаповнювані)
Економія на масштабах виробництва	Характеристика для великих компаній, більшість компаній мають однакові виробничі витрати, але економія можлива на транспортуванні трансформаторів
Завантаженість потужностей	У світі 95 %, на ЗТЗ — 80 %
Прибутковість галузі	Потенціально висока

2. Конкурентні сили, що діють у галузі, та ступінь їхнього впливу.

Використовуючи відому модель М. Портера “П’ять сил конкуренції”, розглянемо конкурентні сили на ринку трансформаторів.

Внутрішньогалузева конкуренція. Конкуренція на світовому ринку трансформаторобудування достатньо інтенсивна. Про це свідчить таке: велика кількість компаній (табл. 2); повільні темпи зростання попиту; незадоволення деяких компаній своїми ринковими частками; витрати на те, щоб покинути ринок, перевищують витрати на те, щоб залишитися на ньому.

Методологічною основою аналізу конкурентоспроможної ситуації є аналіз ринкової частки. Розмір частки визначає можливості компанії впливати на ринок і на конкурентів. Чим вища частка, тим ширший доступ до ресурсів, тим вигідніше їх розміщення і тим вищий ступінь свободи в діяльності фірми.

Для оцінки ступеня монополізації ринку, яка обернено пропорційна інтенсивності конкуренції, використовують:

CR4 — чотиричастковий показник концентрації, який характеризує загальну частку чотирьох фірм з максимальним обсягом товарів на ринку;

CR10 — десятичастковий показник концентрації, який характеризує загальну частку десяти фірм з максимальним обсягом товарів на ринку;

ІНН — індекс Херфіндаля-Хіршмана, який оцінює рівномірність розподілу ринкових часток фірм — операторів ринку, який аналізуємо:

$$ІНН = \sum Y_i^2 (i = 1, 2, \dots, n),$$

де Y_i — ринкова частка i -ї фірми на ринку, %; n — загальна кількість фірм на ринку.

Таблиця 2

Обсяг продажу провідних світових компаній

Компанія	Країна	2000 р.		2001 р.	
		млн \$	%	млн \$	%
ABB	Швейцарія	1780	14,32	1671	13,51
Alsthom	Франція	711	5,72	736	5,95
Shneider	Франція	579	4,66	719	5,81
Siemens	Німеччина	676	5,44	672	5,43
General Electric	США	555	4,46	569	4,60
Mitsubishi	Японія	608	4,89	547	4,42
Toshiba	Японія	362	2,91	356	2,88
Daihen	Японія	352	2,83	348	2,81
Nissin	Японія	384	3,09	338	2,73
Pauwels	Бельгія	307	2,47	335	2,71
Takaoka	Японія	331	2,66	304	2,46
Hitachi	Японія	290	2,33	257	2,08
Cooper	США	131	1,06	147	1,27
VA Tech	Австрія	155	1,25	139	1,13
Aichi	Японія	122	0,98	133	1,07
Meidensha	Японія	102	0,82	100	0,81
Fuji	Японія	94	0,75	99	0,80
BHEL	Індія	82	0,66	86	0,69
По лідерах		7 620	61,31	7 566	61,14
Інші		4 810	38,69	4 809	38,86
Усього		12 430	100	12 375	100

Дані по учасниках світового ринку трансформаторів не дають змоги розрахувати індекс Херфіндаля-Хіршмана через невизначеність частки ринку компаній, які не є лідерами. Але можна зробити значні припущення про середні значення ринкових часток фірм. Якщо узяти загальну кількість компаній на ринку 180, а характер розподілу ринкових часток вважати лінійним, то значення індексу Херфіндаля-Хіршмана за 2001 рік становитиме 378 пунктів.

Оцінка ступеня монополізації ринку

Показник	2000 р.	2001 р.
<i>CR</i>	30,37	30,70
<i>CR</i>	48,32	48,14
<i>ІНН</i>	391	378

Усі показники свідчать про те, що світовий ринок трансформаторів є ринком монополістичної конкуренції. Отже, можна стверджувати, що сила суперництва між учасниками ринку, тобто пряма конкуренція, є значною.

Конкуруюча сила споживачів. Згідно з принципом конкурентоспроможного ринку, покупці стають впливовішою конкурентною силою з розширенням їхніх можливостей впливати на ціни, якість, рівень обслуговування та інші умови продажу. Загроза посилення ринкової влади споживачів — друга за значущістю конкуруюча сила в галузі. Силкові трансформатори купують, встановлюють і обслуговують, як правило, електропостачальні підприємства. Розподільні трансформатори, крім того, купують та обслуговують промислові підприємства. Частково їх купують також інжинірингові організації, які виконують проекти “під ключ”.

Усі торгові операції з продажу великих силових трансформаторів потужністю понад 6300 кВ·А здійснюються через державні компанії, тому що майже все енергетичне господарство у більшості країн зосереджено в руках держави, яка під час розміщення замовлень урахує передусім інтереси місцевих виробників та власні, тобто державні.

Велике значення в західних країнах надають інжинірингу та іншим сферам інженерно-консультаційних послуг як інструментам розширення експорту трансформаторного обладнання. Роль інжинірингових організацій не обмежується лише закупівлею невеликої кількості трансформаторів, вони також впливають на обсяг угод купівлі-продажу трансформаторного обладнання, на структуру та географічне спрямування його товарних потоків.

На вибір консультаційних та інжинірингових фірм для здійснення певного проекту значною мірою впливають банки, які фінансують ці проекти. Банк намагається залучати консультантів із країн, що розвиваються, працюючих разом із західними фірмами. Але найуспішнішими щодо отримання замовлень інжиніринговими та кон-

сультативними фірмами є фірми США, Великобританії, Франції, Німеччини, Японії, Швеції, Австрії та Канади. Відсутність інжинірингових компаній в Україні гальмує розвиток експорту трансформаторів. Щоб забезпечити електрообладнанням великі енергетичні та інші проекти, державні організації організовують міжнародні торги або тендери. Для участі в торгах також необхідно враховувати специфіку технічних норм країни, яка оголосила торги; ці норми можуть не відповідати нормам відчизняних стандартів і суттєво відрізнятися від вимог нашої енергетики. Додаткове узгодження та зміна цих умов, пропонування своїх умов, що відрізняються від загально-визнаних світових норм на загальні характеристики, комплектуючі, матеріали, технологічні процеси, методи контролю якості тощо, практично усуваються. Тому тиск з боку споживачів трансформаторів дуже великий.

Останні три конкурентні сили не такі суттєві, як перші дві. Загрози появи **товарів-субститутів** нині не існує, тому що трансформатор не має товарів-замінників. Поява такої продукції можлива лише в разі розробки принципово нового засобу передачі електроенергії. Щодо загроз створення **нових фірм-конкурентів** у галузі слід нагадати про достатньо високі бар'єри входження на даний ринок (які описані вище). Конкурентна **сила постачальників** традиційно є впливовою на промислових ринках. Постачальники є вагомою конкурентною силою в тому разі, якщо вони можуть впливати на втрату конкурентних позицій фірмами-споживачами, регулюючи ціни, якість і можливості використання своєї продукції, а також її доставку. Із певними припущеннями можна сказати, що в цій галузі такого не спостерігається. Тому що найбільші витрати пов'язані із придбанням електротехнічної сталі, а світовий ринок електротехнічної сталі сьогодні досить розвинений, тому особливих перешкод для її придбання немає.

Розглянемо основні рушійні сили світової трансформаторобудівної галузі.

І. *Зміни в довгострокових тенденціях економічного зростання галузі.* Досить тривалий час у галузі спостерігається незначне, але стійке зростання споживчого попиту. Це пов'язано з таким: (1) постійна потреба у відновленні парку трансформаторного устаткування національних енергетичних господарств загалом і промислових підприємств зокрема; (2) процес постійного розвитку енергетичних господарств країн, що розвиваються (Азії, Латинської Америки й Африки).

II. *Технологічні зміни.* Трансформатор — це електричний апарат складної конструкції, виготовлений з досить дорогих матеріалів і комплектуючих. У виробництві використовуються складні й трудомісткі технологічні процеси та дороге устаткування. Особливості конструкції та виробництва трансформаторів свідчать про значний вплив технології на бізнес у цілому.

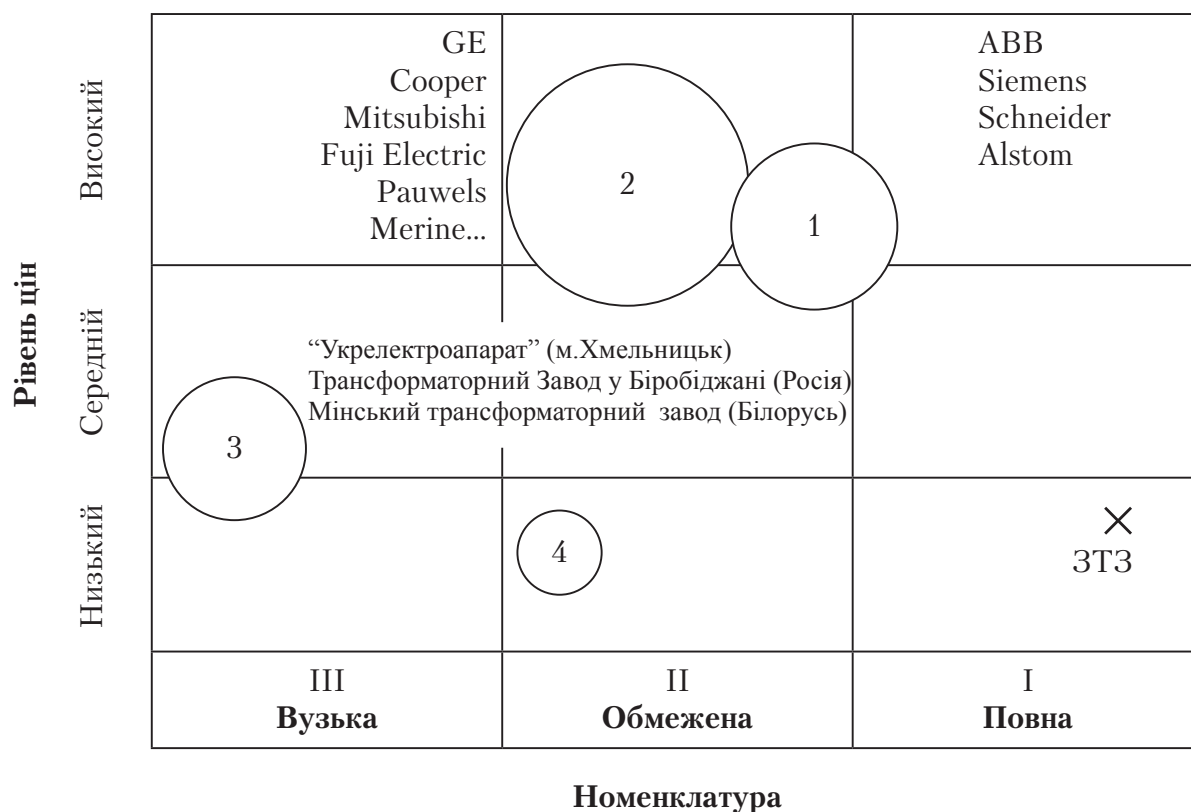
III. *Зростаюча глобалізація галузі.* У галузі безупинно відбувається процес концентрації виробництва й капіталу. Хвиля таких процесів прокотилася в середині 70-х років: у Великобританії в 60-ті роки було 12 незалежних виробників силових трансформаторів класу напруги до 132 кВ, дев'ять із них мали необхідний досвід і виробничі потужності випускати моделі до 400 кВ для внутрішнього ринку і більш високого класу напруги для експорту; після проведеної у середині 70-х років реорганізації галузі залишилося лише п'ять таких виробників. Реорганізація трансформаторобудування була проведена також в інших західноєвропейських країнах, але там вона, як правило, не супроводжувалася закриттям заводів, а лише створенням об'єднань виробників. Так виникли об'єднання Trafo-Union у Німеччині, створене 1969 р. компаніями Siemens і AEG, а також Italtrafo в Італії. Зазначений процес тривав і далі. Було засновано, наприклад, фірму France Transfo — спільне підприємство французьких компаній Jeumont-Shneider і Merlin Gerin.

У ході структурної реорганізації електротехнічної промисловості (80-ті роки) у провідних країнах останнім часом відбулися важливі для ринку злиття і поглинання фірм, що змінили розміщення сил основних конкурентів і посилили вплив великих транснаціональних електротехнічних компаній. Ми стали свідками перегруповання сил між західноєвропейськими компаніями, а фірми США і Японії підготувалися до активних дій на єдиному внутрішньому ринку ЄС. Прикладом такого злиття є об'єднання в 1987 р. компаній ASEA (Швеція) і Brown Boveri (Швейцарія), у результаті якого виник концерн ABB (ASEA Brown Boveri Ltd), що став найбільшим у світі виробником потужнострумового промислового електроустаткування, випередивши таких відомих гігантів, як General Electric, Hitachi і Siemens. Новий концерн контролює значну частину виробництва і зовнішньої торгівлі зазначеним устаткуванням у Західній Європі, а також в Америці, де він придбав частину заводів, у тому числі трансформаторних у фірми Westinghouse.

IV. Вплив змін у законодавстві та політика урядів. Для галузі характерна протекціоністська політика багатьох країн. Для України не долік полягає ще й у недосконалій податковій системі. Високі ставки податків збільшують розміри відпускних цін на трансформатори, що ставить вітчизняних виробників у важке становище на світовому ринку.

3. Оцінка конкурентних позицій компаній у галузі.

Конкурентні позиції виробників трансформаторів оцінюються за допомогою так званої карти стратегічних груп. Це інструмент, що дає змогу відобразити різні конкурентні позиції фірм, які змагаються в галузі. Важливим елементом побудови карти стратегічних груп є вибір пари характеристик, що найзмістовніше відбивають конкурентні позиції учасників ринку. Для світового трансформаторного ринку такою парою характеристик, на наш погляд, є рівень ціни і ширина номенклатурного ряду виготовленої продукції (рисунок).



Карта стратегічних груп світової галузі трансформаторобудування

Ширину продуктового ряду поділено на три сегменти: I. Повна номенклатура виробництва: силові трансформатори усіх класів на-

пруги та потужності, розподільні сухі будь-яких класів напруги, трансформатори спеціального призначення, реактори тощо. II. Обмежена номенклатура: силові трансформатори потужністю до 400 МВ·А, напругою до 500 кВ, розподільні сухі потужністю до 1600 кВ·А, напругою до 20 кВ. III. Вузька номенклатура: розподільні трансформатори невеликих класів потужностей: до 10–15 МВ·А та напруг: до 35, рідше — 110 кВ.

На побудованій карті виділено чотири групи (розмір окружності на карті відповідає частці ринку кожної з груп). Позицію становища ЗТЗ позначено на карті хрестиком.

Перша група — лідери галузі: ABB, Siemens, Schneider, Alstom. Сукупна ринкова частка — близько 30 %. Конкурентна позиція досить сильна: підприємства випускають трансформаторне устаткування широкої номенклатури, при цьому отримують солідний прибуток завдяки високим цінам реалізації.

Друга група — компанії, що входять до першої двадцятки галузі: представники ТНК, що володіють трансформаторним бізнесом (General Electric, Cooper, Mitsubishi, Fuji Electric та ін.), і фірми, які займаються винятково трансформаторобудуванням (Pauwels, Merline Gerine та ін.). Загалом представники цієї групи — великі компанії з розвинених країн, що випускають широкий спектр трансформаторного устаткування і поставляють його за високими цінами. Конкурують з представниками першої групи, у перспективі прагнуть посісти місце лідерів.

Третя група. Безліч регіональних виробників “ходового” товару: розподільних трансформаторів невеликої потужності. Найчастіше працюють для покриття дефіциту регіону. Рівень цін на продукцію істотно коливається залежно від регіону, де знаходиться підприємство-споживач. Рівень конкуренції в межах цієї стратегічної групи найінтенсивніший у галузі, тому що найчастіше в регіоні працює дві-три (іноді й більше) фірми. Конкуренції з іншими учасниками ринку практично не спостерігається: група досить “віддалена” від інших, тому що працює в досить специфічному сегменті ринку. На території СНД до підприємств цієї групи можна віднести Мінський трансформаторний завод, трансформаторний завод у Біробіджані (Росія), “Укрелектроапарат” (Хмельницький).

Четверта група. Компанії, які представляють країни, що розвиваються: Китай, Південна Корея, Індія, Бразилія та ін. Представники групи — це молоді підприємства, які тільки-но виходять зі своєю

продукцією на світовий ринок, пропонуючи її за низькими цінами. Тому конкуренції з “досвідченими гравцями” ринку поки не спостерігається.

Що стосується конкурентної позиції ЗТЗ, то вона досить складна. Відомо, що номенклатурний ряд ЗТЗ — найширший у світі, що є значною перевагою при оцінюванні конкурентного тиску з боку інших компаній-виробників. З карти видно, що основними конкурентами заводу на світовому ринку є представники першої та другої стратегічних груп (тобто лідери в галузі). Але слід уважно спостерігати і за компаніями четвертої групи.

Висновки. Проведені дослідження свідчать про позитивні тенденції розвитку ринку трансформаторів, однак інтенсивність конкуренції на ньому надто висока. Конкурентна позиція ЗТЗ складна, але не безнадійна. Подальшого дослідження потребує аналіз конкурентних переваг ЗТЗ, пошук стратегічних альтернатив ведення його бізнесу на глобальному ринку трансформаторів.

Література

1. Авдацева С. Б., Розанова Н. М. Теория организации отраслевых рынков. — М.: ИЧП “Издательство Магистр”, 1998. — 320 с.
2. Крымская Л. Исследование рыночной концентрации инструментальной отрасли // Журнал Европейской Экономики. — 2004. — Т. 3 (№ 3). — С. 297–310.
3. Билецкая И. Исследование рыночной концентрации в производстве ферросплавов // Журнал Европейской Экономики. — 2005. — Т. 4 (№ 1). — С. 112–128.
4. *The World Market for Transformers: report* / Goulder Reports. — London, 2001.

ДОБРОВОЛЬСКАЯ О. П.,

канд. геогр. наук, доц.

(Таврический национальный университет им. В. И. Вернадского)

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЕ

Уровень качества среды — одно из необходимых условий обеспечения жизнедеятельности человека и экономики. Поэтому с каждым годом возрастает актуальность решения вопросов, связанных с охраной окружающей среды. В конце 20 века менеджеры большинства предприятий при решении вопросов наращивания стратегических преимуществ рассматривали охрану окружающей среды либо как второстепенную область, либо как источник угроз [1; 5]. Защита окружающей среды от загрязнений трактовалась как вопрос, требующий внимания в связи с необходимостью регулирования взаимоотношений с органами экологического контроля, а также с учетом затрат, которых требовало соблюдение экологических норм, регламентов и стандартов [4]. Реалии сегодняшнего дня убеждают в необходимости кардинального переосмысления отношения производства к экологической проблематике. Становится все более очевидным, что систематически реализуемые, продуманные и эффективные меры по охране окружающей среды, ресурсосбережению, снижению экологических рисков находятся в области стратегических интересов предприятия, вполне соответствуя его целям завоевания и поддержания конкурентных преимуществ.

Для обоснования эффективности принимаемых управленческих решений с учетом постоянно возникающих экологических рисков предприятие должно обладать продуманной системой стратегических целей и соответствующим механизмом по их достижению, что и составляет сущность стратегического экологического менеджмента [3].

Цель стратегического экологического менеджмента — выявить потенциал экологического характера предприятия, а также связанные с его деятельностью экологические риски, определить на этой основе долгосрочные цели и обеспечить их реализацию посредством применения продуманной системы мер и инструментов. Реализации вышеуказанных стратегических направлений, обоснованию методов внедрения системы экологического менеджмента посвящены исследования Н. Пахомовой и К. Рихтера, делающих особый акцент на применении SWOT-анализа в процессе оценивания [2]. Однако применение лишь данного метода позволяет оценить в основном потенциал внешнего воздействия среды на процесс экологизации производства и обходит вниманием корпоративные аспекты. На наш взгляд, повысить эффективность оценки потенциала предприятия можно с помощью факторного анализа, позволяющего определить внутрикорпоративные преимущества объекта оценивания. Исходя из этого **основной целью данного исследования** является обоснование методологических аспектов применения факторного анализа в процессе оценки потенциала предприятия в контексте внедрения системы стратегического экологического менеджмента.

Основные тенденции современного развития показывают, что по мере увеличения размера предприятия растет осознание необходимости защиты окружающей среды, как следствие, появляются реальные успехи в улучшении качества среды. В ходе анализа факторов, определяющих функционирование предприятия, основное внимание следует уделить согласованию стратегических, организационных и технологических аспектов деятельности с вопросами охраны окружающей среды.

Структура анализа зависит от вышеупомянутых факторов внутренней среды предприятия: стратегического, организационного и технологического. Экологически чистая производственная деятельность должна включать в свои повседневные и долгосрочные планы фактор охраны окружающей среды. Создавая стратегию полного жизненного цикла товаров и услуг предприятия, организуя работу персонала и управляя технологическими структурами, производитель стремится не только увеличить прибыль, но и создать условия для его долгосрочного функционирования. Основа долгосрочной жизнедеятельности базируется на возможности долговременно функционировать в выбранной рыночной нише, которая обеспечивается равновесием между прибылью и достаточным наличием ресурса в

настоящее время и в будущем. Рассмотрение трех факторов позволяет получить ответы на три вопроса: 1) стратегический фактор: “как действовать?”; 2) организационный фактор: “кто действует?”; 3) технологический фактор: “с помощью чего действовать, чтобы производственная деятельность предприятия была экологически чистой?”

В анализе производственной деятельности предприятий каждый из этих факторов следует характеризовать серией индикаторов. Подобные индикаторы используют в качестве официальных показателей составители отчетов по охране окружающей среды в Швейцарии, Швеции и других странах [5]. Все представленные в дальнейшем индикаторы следует рассчитывать как удельные веса положительных ответов малых, средних и больших предприятий-респондентов на вопрос, характеризующий данный индикатор.

Стратегическое мышление производителя характеризует его способность связать настоящие возможности и будущие ограничения. Фактор охраны среды является показателем осознания стратегии долгосрочной жизнедеятельности и характеризуется серией индикаторов, среди которых:

- стратегическая ориентация производства — показатель, характеризующий желание предприятия включить в свои планы условия охраны среды. Это означает, что предприятие стратегически ориентировано на экологически чистую деятельность. Индикатор отражает два аспекта анализа производственной деятельности: готовность решать практические задачи — улучшить очищение воздуха, качество упаковки и т. д.;
- готовность предприятия решать неотложные проблемы по охране окружающей среды. Такие предприятия получают финансовый результат от деятельности в самые кратчайшие сроки;
- готовность предприятия поддерживать мероприятия природоохранного характера. Это означает, что предприятие готово делать небольшие вложения, ожидая со временем, что они окупятся;
- ориентация предприятия, вкладывающего капитал в крупные проекты по охране окружающей среды, на долгосрочное развитие. Такие проекты, как правило, связаны уже с изменением мышления и улучшением качества среды;
- отношение к экологическому образованию на предприятии, т. е. вложения в обучение персонала. Обычно такие вложения бывают довольно значительными и не окупаются в короткий срок;

- обеспеченность предприятия консультантами по вопросам экологии. Чем чаще на предприятиях будет появляться такая должность или проводиться консультации, тем больше будет возможностей для улучшения качества среды;
- наличие на предприятии работников, специальных отделов или консультантов, несущих реальную ответственность за охрану окружающей среды;
- самооценка предприятием своей деятельности в природоохранной области. Практика показывает, что обучение и дополнительные предложения могли бы снизить уровень загрязнения. Это особенно относится к небольшим торговым предприятиям, которые производят бытовые отходы;
- обеспокоенность предприятия производимыми загрязнениями, свидетельствующая о реальной ситуации в природоохранной области на сегодняшний день.

Изучая организационный фактор, мы пришли к заключению, что незначительные преобразования могут дать большой эффект, т. е. повысить организационную гибкость предприятия и заинтересованность работников в его целях. Более эластичные методы управления позволяют внедрить больше нововведений, в том числе и связанных с защитой окружающей среды. Если руководство предприятия стремится к открытым отношениям с коллективом, то можно прогнозировать успешную реализацию идей. В свою очередь, строго централизованные методы управления относятся к такой структуре отношений, в которой работники могут обращаться только к своему непосредственному начальнику.

Следующая группа индикаторов относится к структуре отношений производителя с внешними факторами, среди которых:

- сотрудничество с другими предприятиями, заинтересованными в охране среды;
- отбор партнеров по принципу активности в сфере рационального природопользования;
- отсутствие штрафов за нарушения, связанные с охраной среды. В целом этот индикатор характеризует отношение предприятий к мировым требованиям к качеству среды и показывает их готовность финансировать экологические проекты, которые окупятся косвенно или в долгосрочной перспективе. Международная организация стандартизации (ISO) создала серию стандартов, которые способствуют структуризации деятельности предприятия, описывают рабочие процедуры и та-

ким образом способствуют повышению эффективности их деятельности;

- внедрение или планирование внедрения стандартов управления качеством ISO 9000. Эта серия менее конкретная (по сравнению с ISO 14000), так как относится к общему управлению качеством на предприятии;
- внедрение или планирование внедрения стандартов управления качеством ISO 14000. На крупных предприятиях последовательность выполнения работ разработана более тщательно, поэтому стандартизация не требует значительных вложений (кроме издержек на сам процесс сертификации). В свою очередь, расходы малых предприятий на такие мероприятия велики, и трудно определить, какова будет отдача. К тому же, если предприятие не планирует расширять свой рынок, такие расходы не имеют реального поля применения. Таким образом, качество среды реально могут улучшить крупные предприятия в силу своей платежеспособности. Кроме того, они более заинтересованы в сертификатах, которые открывают возможности выхода на мировые рынки.

Технологический фактор связан со вторым по значимости ресурсом предприятия — капиталом. Индикаторы технологического фактора также связаны с аспектом охраны среды и свидетельствуют о финансовых и, соответственно, о технологических методах, использующихся в процессе функционирования предприятия. Среди индикаторов, характеризующих технологический фактор, следует отметить:

- осуществление ресурсосбережения. Экологически чистая производственная деятельность предполагает как глобальные вложения, так и изменения в технологии. Это может вызывать элементарные и незначительные изменения в технологической структуре, которые дают подчас большой эффект;
- проведение экологического аудита с целью учета ресурсов. Технологический фактор также не является исключением, и экологическая активность (в данном случае это относится к учету и экономии ресурсов) возрастает вместе с увеличением размеров предприятия;
- осуществление мониторинга на предприятии, а также своевременная информированность о произведенном им загрязнении. Предприятия, занимающиеся учетом ресурсов, могут перейти к учету своих загрязнений;

- устранение загрязнений и контроль уровня загрязнения. Первый метод обычно более дорогой, но он позволяет уменьшить потенциальное загрязнение;
- наличие возможности вторичного использования сырья;
- наличие финансовой выгоды в случае включения экологических издержек в расходы предприятия.

Возможности предприятий по-разному распределяются по трем факторам. Малым предприятиям, например, легче решать организационные вопросы, но гораздо труднее дается им решение стратегических и технологических вопросов. На крупных предприятиях технологические изменения более понятны и легче решаемы. Чтобы будущее предприятий было сбалансированным и рассчитанным на длительную перспективу, больше нужно заниматься первым фактором — стратегией предприятий, принимая во внимание стремление к равновесию, что является целью для любой отрасли и вида деятельности, так как равновесие — основа долгосрочной жизнедеятельности. Исследование проблем охраны окружающей среды можно формализовать в виде системы моделей, строящейся на основе использования вышеуказанных факторов и отражающих их групп индикаторов. Результатом применения моделей является вариант управления в текущей ситуации. Благодаря этому появляется реальная возможность оценить соответствующий объект в целом и направить деятельность так, чтобы каждый фактор максимально приближался к пункту равновесия. В процессе моделирования количественные оценки позволяют определить условия реализации вышеупомянутых факторов и найти соответствующее равновесие между ними.

Литература

1. Голуб А., Струкова Е. Экономика природопользования. — М., 1995.
2. Пахомова Н. В., Рухтер К. К. Экономика природопользования и охрана окружающей среды. — СПб., 2001.
3. Callan S. Environmental Economics and Management. — Chicago, 1996.
4. Kolstad C. Environmental Economics. — N.Y.; London, 2000.
5. Welford R. Corporate environmental Management: Culture and Organizations. — London, 1997.

ПАРАНД Ф.,

*аспирант кафедры промышленного маркетинга
(НТУУ “Киевский политехнический институт”)*

ТОВАРНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ В МЕЖДУНАРОДНОМ СОТРУДНИЧЕСТВЕ

Развитие международного сотрудничества в условиях интернационализации хозяйственной жизни требует усовершенствования подходов к анализу комплекса политико-правовых, экономических, социально-культурных, технологических аспектов взаимодействия и перспектив его развития. Многие страны нуждаются в усовершенствовании и внедрении новых подходов к организации бизнеса с целью развития интенсивного типа внешнеэкономических отношений и укрепления межгосударственного сотрудничества на основе современных принципов управления, в частности маркетингового обеспечения внешнеэкономического взаимодействия субъектов хозяйственной деятельности.

Важнейшим условием оптимизации структуры экспорта-импорта, т. е. интенсификации международного сотрудничества, является использование инструментов маркетинга, в том числе проведение ситуационного анализа и формирование целей и задач сотрудничества с точки зрения соблюдения политико-правовых, социально-культурных, экономических, технологических и других интересов стран и регионов, а также отдельных хозяйствующих субъектов, функционирующих в условиях интернационализированного рынка. В то же время необходимым условием успешного международного взаимодействия является разработка эффективного механизма реализации маркетинговых мероприятий в сфере товарной политики, ценообразования, размещения (дистрибуции) и продвижения, которые в условиях интернационализации бизнеса приобретают ряд специфических черт и особенностей.

На современном этапе в период обновления и реструктуризации международных отношений и приоритетов для многих стран весьма актуальным является обоснование приоритетных векторов, структуры и механизмов сотрудничества с зарубежными партнерами. Так, международные взаимосвязи Украины и Ирана имеют большие перспективы с точки зрения формирования новой парадигмы товарно-рыночной стратегии, концептуализации целей и механизмов интенсификации сотрудничества.

Проблемы формирования рыночных механизмов взаимодействия. В начале 90-х годов, сразу после провозглашения независимости и установления дипломатических отношений с Ираном, Украина была лишь на 76-м месте среди торговых экспортных партнеров и на 95-м месте среди торговых импортных партнеров Ирана. Но уже в 2003 г. она занимает соответственно 38-е и 21-е места (иногда достигая 9-го места), что свидетельствует о динамичном развитии взаимоотношений между странами. Если на начальной стадии доля Украины в экспорте Ирана составляла 0,012 %, то в последние годы она составила 3,7 % общего экспорта Ирана. В 1993 г. Иран получал товаров из Украины на сумму около 31 млн. долларов, в 2003 г. импорт достиг отметки 332 млн. долларов. Общий объем импорта возрос более чем в 10 раз [1]. При этом важна товарная составляющая, смысл развития которой — в оптимизации товарной структуры экспорта-импорта обеих стран и в более широком использовании маркетинговых возможностей, т. е. проведении регулярного мониторинга.

Для определения наиболее перспективных направлений сотрудничества двух стран следует сначала разработать методику изучения и анализа международной маркетинговой среды, а также технологию анализа рыночной конъюнктуры зарубежного рынка, выявить наиболее перспективные сферы взаимодействия в области различных отраслей и видов производств.

Маркетинговое изучение международной среды предполагает:

- мониторинг текущего состояния мирового рынка, его особенностей, тенденций, закономерностей, общих для всех хозяйствующих субъектов;
- изучение мировой конъюнктуры конкретного товарного рынка в отраслевом и территориальном аспектах и с точки зрения исторической логики;
- детальный качественный и количественный анализ политических, правовых, экономических, социально-культурных, тех-

- нологических и физических аспектов предпринимательской деятельности на зарубежных рынках с целью выделения важнейших факторов позитивного или негативного влияния;
- выбор наиболее привлекательных рынков (обоснование вектора сотрудничества), оптимизацию метода выхода и проникновения и, естественно, разработку эффективной маркетинговой стратегии дальнейшего поведения субъектов на избранном зарубежном рынке [2, с. 5].

Исследования показывают, что в международном сотрудничестве Украины и Ирана важнейшим элементом успешного взаимодействия является четкое определение товарной структуры с учетом перспектив привлечения высокотехнологичных и наукоемких видов продукции. К наиболее обещающим сферам взаимодействия можно отнести многочисленные промышленные и сельскохозяйственные товары, транспорт, а также стратегическое сырье, особенно нефть и газ.

Например, основная отрасль сельского хозяйства в Иране — растениеводство, в том числе садоводство и фармацевтическое производство, продукция которых экспортируется, в том числе и в Украину. Благодаря экспорту продукции садоводства Иран входит в десятку первых стран-производителей в мире, вырабатывая 13 основных видов продукции: шафран, фисташки, финики, виноград, изюм, яблоки, абрикосы, алыча, апельсины, лимоны, грейпфруты, мандарины, фундук, миндаль, грецкие орехи [3, 15]. Иран является одним из крупнейших поставщиков черной икры на мировом рынке [4, 52]. Главные отрасли импорта сельского хозяйства Ирана включают зерно (до 4–5 млн. т в засушливые годы), животные и растительные жиры (более 1 млн т ежегодно), сахар, рис, ячмень, чай, красное мясо, рыбу и куриное мясо. Эти продукты успешно могла бы поставлять Украина, которая традиционно является крупным производителем зерна (входит в тройку ведущих производителей ячменя). Украина, наряду с Францией, ФРГ и США, выступает крупнейшим производителем сахарной свеклы, превосходя таких своих соседей, как Польша и Турция. Входит в семерку крупнейших мировых производителей сахара и растительного масла, свинины [5].

Промышленный сектор. Основными отраслями промышленности Ирана являются: газодобыча, нефтехимическая, металлургическая, текстильная, химическая, кожевенная, пищевая, автомобильная, производство бытовой химии, электрическое и электронное производство, выпуск традиционных товаров (ковры и т. д.) Структура

промышленности в 2004 г. выглядела следующим образом: нефтехимическая отрасль — 15,9 %, металлургическая — 14,4 %, нефтепродукты — 10,4 %, газы — 8,1 %, текстильная — 6,9 %, добывающая — 5,6 % [6].

Прогнозные запасы сырой нефти Ирана составляют 390,4 млрд баррелей [7, 176]. К концу 2003 г. совокупные зарегистрированные запасы сырой нефти Ирана составляли 130,7 млрд баррелей [8, 160]. Основными покупателями иранской нефти являются страны Азии, Западной Европы и Япония [9, 34]. В иранской нефти заинтересована и Украина.

Иран занимает второе место в мире по запасам газа (после России). По статистическим данным 2004 г., совокупные запасы газа в Иране составляли 26,75 трлн м³. Если Иран будет поддерживать добычу газа на уровне 96 млрд м³ ежегодно, его запасов хватит на 218 лет [10, 33].

В экспорте промышленных товаров (удельный вес отдельных видов товаров в группе приведен как процент от общего объема группы, удельный вес группы рассчитывался от общего количества экспорта) за 2004 г. можно выделить следующие статьи.

В структуре промышленного импорта Ирана основными статьями являются: индустриальное сырье и полуфабрикаты, средства производства, пищевые продукты и другие товары широкого потребления, технические услуги, продукция ВПК [11].

По запасам полезных ископаемых Украина относится к среднеобеспеченным странам мира. По статистическим данным журнала “Эксперт”, в структуре промышленности Украины металлургия занимает 23 %, пищевая промышленность — 17 %, производство и распределение электроэнергии, воды и газа — 16 %, машиностроение — 12 %, добывающая промышленность — 12 %, химическая промышленность — 7 %, прочие отрасли — 13 % (на 2002 г.) [14]. В последнее время Украина вполне успешно экспортирует продукцию ВПК и машиностроения: машины, оборудование и механизмы (5,52 %); электротехническое оборудование (3,76 %); звукозаписывающая и воспроизводящая аппаратура, телеаппаратура (9,28 %), средства наземного, воздушного и водного транспорта (6,24 %, из них локомотивы — 4,57 %); продукция химической и связанных с ней отраслей промышленности (8,51 %), в этой группе продукты неорганической химии — 2,4 %, удобрения — 2,3 %, текстиль и текстильные изделия — 2,7 % [12].

Вызывает взаимную заинтересованность также сфера услуг, которая динамично развивается в обеих странах. В течение недавнего периода сфера услуг Ирана (транспорт, транзит, технологические и инженерные услуги, туризм) стала одним из доходных основных секторов экономики, составляет почти половину ВВП Ирана и занимает ведущее место по показателям занятости. Украина также развивает сферу производственных и непроизводственных услуг, что в первую очередь связано с развитием системы транспортных коридоров для обеспечения транзита. Например, основными статьями экспорта Украины в сфере услуг являются транспортные (76,1 % в 2004 г.), причем наибольшую долю от общего объема группы составляет трубопроводный транспорт (более 46 %). Другой перспективной группой являются деловые, профессиональные и технические услуги (8 %), среди которых основная подгруппа — услуги в отрасли сельского хозяйства, добычи ископаемых, переработки продукции на местах (41,5 %), научно-исследовательские и опытно-конструкторские услуги (18,4 %), услуги в архитектурных, инженерных и других технических отраслях (17,7 %) [12].

Однако описание состояния дел вуалирует потенциальные возможности развития эффективного международного взаимодействия двух стран, и только детальный маркетинговый анализ позволяет выявить наиболее привлекательные сферы взаимовыгодного сотрудничества стран.

Перспективы интенсификации. Маркетинговые исследования ситуации на рынках Украины и Ирана показали высокий уровень заинтересованности партнеров в интенсивном взаимодействии.

Иран может импортировать из Украины зерновые, масла и жиры растительного и животного происхождения, мясо, сахар, кондитерские изделия, молоко, а экспортировать в Украину сухофрукты, орехи, цитрусовые, морепродукты, продукцию скотоводства, растениеводства. Обе страны могут сотрудничать в отрасли совместного производства растительных лекарств, вакцин, сыворотки, борьбы с заболеваниями скота, медикаментов для ветеринарии. Перспективно также взаимодействие в области научных исследований, в том числе организация совместных научных семинаров и конференций по вопросам развития сельского хозяйства. Целесообразны организация экспорта плодов, продукции овощеводства из Ирана в Украину, а также экспорт сельскохозяйственных технологий из Украины в Иран

и организация совместных работ в сфере строительства гидросооружений (дамб).

Изучение структуры и возможностей развития добывающих и обрабатывающих отраслей промышленности двух стран показало, что Украина может инвестировать, проектировать, конструировать, участвовать в строительстве промышленных объектов Ирана, а также экспортировать промышленные машины и оборудование для обеспечения нужд добывающей и металлургической промышленности, нефтяной, газовой и нефтехимической отрасли, строительства дамб, гидро- и электростанций, также экспортировать авиа- и космические технологии, железнодорожный транспорт.

Иран, с одной стороны, богат природными ископаемыми, например нефть, газ, природный камень (мрамор, красный травертин), промышленные руды (медь, молибден, хром). С другой стороны, Иран также может инвестировать, проектировать, строить заводы по производству цемента, стекла, огнеупорной продукции, автомобильных аккумуляторов, по производству и сборке автомобилей, химических, фармацевтических и гигиенических материалов.

Перспективным является также сотрудничество в сфере газо-энергетического комплекса. Учитывая политические изменения в Украине, усилия нового правительства, направленные на вхождение в Европейский Союз, и ограничения со стороны ЕС на импорт газа странами-участницами в размере не более 20 % от одной страны-поставщика, Иран может стать хорошей альтернативой и обеспечить 25 млрд м³ из 70 млрд м³ годовых потребностей Украины в газе. С другой стороны, возможность экспорта газа в Восточную и Центральную Европу через Украину привлекательна для Ирана. Чтобы поддержать темпы развития экономики Украины, которые в 2004 г. (12 %) были наибольшими в мире, необходимо обеспечить растущие потребности в энергоносителях, продукции нефтяной и нефтехимической отрасли.

Наряду с развитием экономики Украины прогнозируется усиление зависимости страны от иностранных энергоносителей. Учитывая выгодный характер инвестирования в энергетическую отрасль Ирана, а именно в промышленную нефтехимию, и намерение Ирана вложить 130 млрд долларов инвестиций в энергетическую отрасль, Украине следует приложить усилия для конкурентной борьбы за участие в инвестировании в данный сектор Ирана. Среди наиболее важных отрас-

лей энергетики, которые являются базой для развития торгово-промышленного сотрудничества двух стран, можно отметить следующие:

- 1) организация совместного проектирования и производства нефтегазового оборудования;
- 2) обмен технической и инженерной информацией, трансферт технологий в отрасли нефти, газа и промышленной перегонки нефти;
- 3) разведка месторождений, добыча нефти и газа;
- 4) предоставление технической помощи и оборудования для создания линий трубопроводов;
- 5) сотрудничество в сфере бурения нефтегазовых скважин, подготовка технического персонала на научно-промышленных предприятиях Украины;
- 6) экспорт энергетического оборудования, кранов для трубопроводов и другого оборудования;
- 7) совместное сотрудничество в сфере проектирования технологий и создания малых и средних гидроэлектростанций;
- 8) реконструкция и модернизация газовых электростанций;
- 9) сотрудничество в сфере проектирования, создания и модернизации месторождений каменного угля.

Выводы. Практический опыт международного сотрудничества показывает, что маркетинговое обеспечение торгово-промышленного сотрудничества стран является необходимым условием их успешного экономического развития. В условиях, когда основными причинами неудач в международном обмене являются ошибки в анализе объема и характера спроса, несоответствие и невостребованность определенных видов товаров, ошибки маркетингового ценообразования, актуальным становится изучение рынка, определение степени его привлекательности путем проведения тщательного и глубокого анализа основных параметров его макро- и микросреды с целью принятия решения о возможностях выхода на тот или другой зарубежный рынок.

Для того чтобы интенсифицировать процесс товарного обмена, необходимо, во-первых, определиться с отраслевыми приоритетами экспортной деятельности и оказывать действенную государственную поддержку именно тех товаров, которые перспективны для мирового рынка; конкретизировать и существенно сократить перечень стран и регионов мира, которые могут претендовать на роль стратегических партнеров; предприятия должны сосредоточить свои экспортные усилия на наиболее перспективных географических направлениях; существенно повысить уровень защиты информации и прав отечест-

венных производителей; совершенствовать менеджмент и маркетинговое обеспечение внешнеэкономической деятельности; разработать систему макро- и микроэкономических показателей и стандартов качества, которые стимулируют организацию и развитие современного производства и маркетинговой деятельности.

Литература

1. *Ежегодный* статистический справочник внешней торговли Ирана за 1992, 2001 и 2003 годы.
2. *Каніщенко О. Л.* Міжнародний маркетинг: Навч. посіб. — К.: ІВЦ “Вид-во “Політехніка”, 2003. — 152 с.
3. *Ежемесячный* журнал “Земледелец”. — Иран. — 2000. — № 244.
4. *Маленька Т. Ф.* Іран, іранці та ми. Лінгвокраїнознавство Ірану: Навч. посіб. — К.: Видав.-поліграф. центр “Київський університет”, 2004. — 174 с
5. *Электронный* природно-географический справочник по Украине.
6. *Министерство* промышленности Ирана, <http://www.mim.gov.ir>
7. *Разаги Ибрагим.* Ознакомление с экономикой Ирана. — Тегеран, Нашреней, 1997 г. — 352 с. (ابراهيم رزاقی ص 176)
8. *Отчет* за 25 лет (1979–2002 гг.) фактической деятельности Исламской Республики Иран. — 2004. — 303 с. (گزارش ربع قرن عملکرد ص 160)
9. *Краткий* обзор изменений в экономике / Центральный Банк Ирана, 2000. (خلاصه تحولات اقتصادی / بانک مرکزی جمهوری اسلامی سال 2000 ص 34)
10. *Ежемесячник* “Нефть, газ, нефтехимия”. — 2004. — № 27. (ماهنامه نفت. گاز پتروشیمی — شماره 27/2004 ص 33)
11. <http://www.worldbank.org>
12. *Комитет* государственной статистики Украины: <http://www.krstat.gov.ua>

МАСЛОВ Ю. К.,

викладач кафедри банківської справи

(Одеський державний економічний університет)

СТРАТЕГІЧНЕ ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

Трансформаційні економічні процеси у банківській сфері, які зумовлені глобалізацією фінансових ринків, розвитком інформаційних технологій, розширенням асортименту банківських послуг, супроводжуються значною кількістю проблем саме для банків. Ці проблеми пов'язані передусім з недосконалістю законодавчої та нормативної бази в частині регулювання банківської діяльності та з фінансовою нестабільністю економіки. До того ж вітчизняні банки значно поступаються іноземним конкурентам обсягами накопичених фінансових ресурсів.

В умовах динамічного зовнішнього середовища економіки перехідного типу зростає кількість негативних наслідків управлінських помилок, тому стратегічне управління банку, особливо його фінансової складової, потребують дедалі більшої уваги.

Зазначене зумовлює необхідність розвитку методології стратегічного фінансового планування діяльності банку, тому напрям дослідження, проведеного у статті, є актуальним.

Проблеми стратегічного фінансового планування знайшли відображення в працях зарубіжних науковців (Б. Берман, Ф. Модільяні, Д. Полферман, І. Фішер, М. Фрідман і вітчизняних (О. Василик, А. Герасимович, А. Мороз, А. Пересада, Н. Шелудько).

Метою статті є аналіз сутності та розвитку стратегічного фінансового планування діяльності комерційного банку.

Зростання масштабів і складності діяльності банків посилює вимоги до якості управлінської фінансової діяльності, яка багато в чому залежить від рішень, що приймаються органами управління банку.

Завданням фінансової політики є побудова ефективної системи управління фінансами, що забезпечує досягнення стратегічних і статистичних цілей діяльності банку.

Для забезпечення ефективного формування варіантів управлінських рішень можна використати ієрархічну систему фінансового планування (рис. 1), яка підтверджує, що залежно від реалізованого рівня ієрархії планування загальні функції підтримки ухвалених управлінських рішень набувають певної специфіки.



Рис. 1. Ієрархічна система фінансового планування в банку

Стратегічний та статистичний аспекти фінансової політики тісно взаємопов'язані: правильний вибір стратегії створює сприятливі можливості для розв'язання тактичних завдань. Це пояснюється тим, що фінансова тактика:

- охоплює низку конкретних практичних заходів, способів і прийомів реалізації обраної фінансової стратегії;

- підпорядковує стратегії і водночас корегує окремі напрямки використання та формування ресурсів банку в межах коротких проміжків часу;
- забезпечує реалізацію стратегічних цілей банку з найменшими витратами часу та ресурсів у поточному періоді.

У загальному вигляді стратегічне планування в банку полягає у виборі основних напрямів банківської діяльності, прийомів і методів, що забезпечують досягнення довгострокових цілей банку в умовах зовнішнього середовища, які постійно змінюються [1, с. 99].

Стратегічне фінансове планування в банку виконує такі *функції*: визначення переважних напрямів розвитку банку, розміру фінансових результатів його діяльності, постановку цілей; визначення основних напрямів грошових потоків, що формують ресурсну базу банку, тобто ті заходи банку, які забезпечують йому досягнення конкретних переваг і прибуток.

Стратегічне управління припускає довгострокове планування діяльності і контроль за виконанням планів. Як правило, стратегічне управління ґрунтується на завданнях, які ставлять банку збори акціонерів.

Аналіз банківської практики (АКБ “Укрсоцбанк”, АППБ “Аваль”, КБ “Приватбанк”) свідчить, що стратегічне фінансове планування практично цілком зорієнтоване на вищу ланку керівництва банку та відповідає програмним цілям щодо залучення та розміщення ресурсів з урахуванням визначених обмежень. На даному рівні розв’язується завдання управління активами та пасивами (оптимізація портфеля банківських ресурсів) шляхом визначення об’ємних показників діяльності підрозділів банку.

Сучасний розвиток банківської системи потребує розробки нового підходу при обґрунтуванні розвитку банку; цей підхід спричинений необхідністю врахування конкуренції, що впливає на стабільність його діяльності, а також дедалі більшої відповідальності власників і керівників банку за результати рішень, що приймаються. Особливо в таких сферах, як визначення видів упроваджених нових продуктів, спеціалізація банку за галузями та банківськими послугами, формування, структура та якість банківських портфелів, формування ресурсів.

Особливість нового підходу полягає в тому, що банк розглядається як “відкрита” система, головні передумови діяльності якої перебувають не всередині, а зовні цієї системи. Продуктивність діяльності банку пов’язується з тим, наскільки вдало він може пристосовувати-

ся до свого зовнішнього оточення. Цю проблему вже не можна ефективно розв'язати тільки завдяки особистим якостям і професійній підготовці одного лише керівника банку, вона потребує формування відповідного механізму, основним елементом якого є стратегічне фінансове планування.

Основою такого підходу є концепція механізму банківського саморегулювання. Щоб сформувавши механізм цієї концепції, потрібно виявити його складові, встановити внутрішні взаємозв'язки між ними та характеристики його функціонування з точки зору самого порядку його діяльності та критеріїв її ефективності.

Необхідність розгляду банку як “відкритої” системи, здатної до саморегулювання своєї діяльності, диктується наявними економічними обставинами. Бурхливий розвиток наукомістких галузей, систем зв'язку та засобів інформації, поява нових фінансових інструментів і методів роботи з ними істотно впливають на вимоги клієнтури до рівня та діапазону банківських послуг. Великих успіхів може досягти лише той банк, який здатен адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, причому ефективність його діяльності безпосередньо залежить від швидкості змін, що в ньому відбуваються, оскільки банки, які відстають від інших у цьому розумінні, навряд чи залучають нових клієнтів або отримують високий прибуток за рахунок проведення змін, аналогічних тим, які вже здійснювали конкуренти [2, с. 171].

Окрім появи нових банківських продуктів і фінансових інструментів на рівень конкурентоспроможності банку впливає розвиток засобів зв'язку, нових систем обробки інформації, інтернаціоналізація банківської діяльності, поява нових перспективних ринків і безліч інших факторів. Тому образ банку, що динамічно розвивається в економічно розвинених країнах, неможливо відокремити від готовності до найглибших змін. Метою стратегічного планування його діяльності є не надання керуючим можливості формувати кращі погляди на майбутнє і краще підготуватися до того, що передбачається, а розширити їхні можливості контролювати майбутнє та ефективно реагувати на те, що не перебуває під їхнім контролем.

Потребує утворення механізму саморегулювання банківської діяльності впровадження рекомендацій Базельського комітету (Базель-2), що передбачає розробку та використання різноманітних методів і прийомів управління ризиками.

Доцільність розробки та впровадження механізму банківського саморегулювання підтверджується і проблемами управління банківською периферією. Новий погляд на процес нормальної діяльності банку у світлі концепції банківського саморегулювання потребує і нового підходу до організації діяльності різноманітних його підрозділів і дочірніх структур. Оскільки особливості управління ними залежать передусім від їх місця розташування, то, на нашу думку, доцільніше вживати поняття банківської периферії, яку можна розділити на два рівня: внутрішній та зовнішній.

До внутрішньої периферії належать пункти обміну валют, відділення банків і їхні філії.

До зовнішньої периферії належать різні дочірні структури, утворення банків з метою забезпечити проведення тих чи інших операцій: фінансові компанії, фірми по торгівлі нерухомістю, страхові, аудиторські, факторингові, лізингові, іпотечні та інші фірми й компанії. Основним критерієм доцільності утворення банків і фірм зовнішньої периферії є ефект від значного зростання витрат через недобросовісність чи непередбачуваність поведінки партнерів або через зниження витрат порівняно з вартістю послуг сторонніх організацій.

Якщо уявити механізм банківського саморегулювання у вигляді схеми (рис. 2), то блок управління банківськими ризиками є в ній одним із основних.

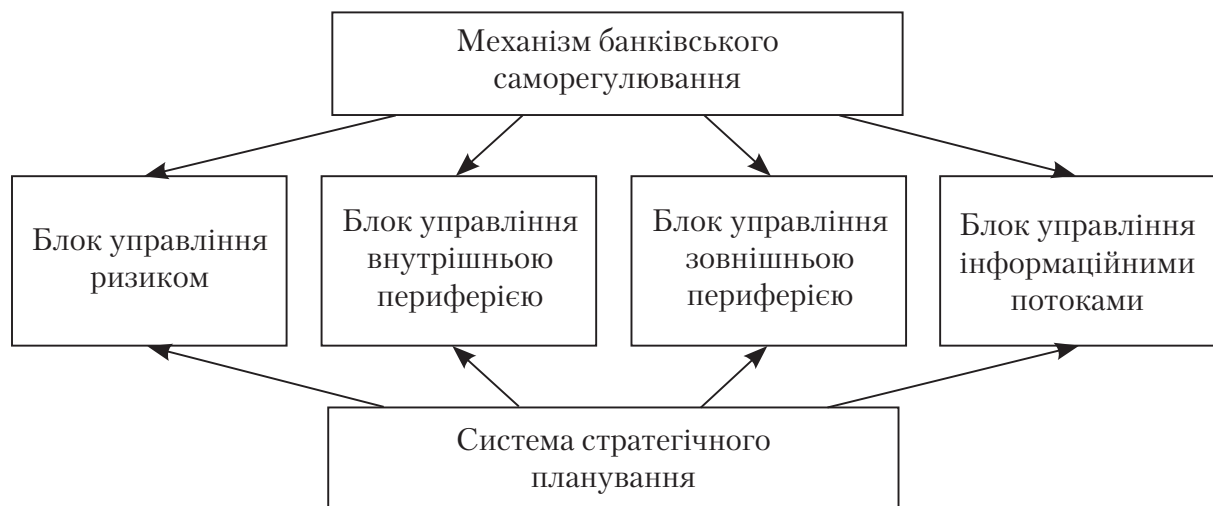


Рис. 2. Механізм банківського саморегулювання

Механізм банківського саморегулювання — це система взаємопов'язаних скоординованих дій з регулювання діяльності банку, спрямованих на ефективне управління банківськими ризиками з метою

збереження фінансової стійкості в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища. Основою для організації процесів саморегулювання банківської діяльності є стратегічне планування.

Ефективність реалізації стратегічних рішень здебільшого залежить від взаємопов'язаності пріоритетних сфер діяльності, оптимальної кількості стратегічних цілей банку, організаційно-економічного механізму впровадження системи банківського саморегулювання.

Дослідження особливостей стратегічного управління в банку засвідчило, що його фінансова складова, пов'язана з формуванням і розподілом фінансових ресурсів, є основним чинником довгострокового розвитку банку. Саме від ефективності стратегічного планування банківської діяльності залежать його фінансова стійкість і надійність.

Для розвитку стратегічного фінансового планування банку важливо використовувати різні методи, що дають змогу здійснити достатньо раціональний і правильний прогноз. Серед спеціальних методів прогнозування, які використовуються банками, виокремлюють раціональні й точні. Раціональні методи, доступні для вивчення, можна описати в словесній формі й пояснити. Точні методи ґрунтуються на використанні математичних і статистичних розрахунків, можуть бути перевірені, а в разі зміни зовнішніх умов прогноз може бути переглянутий [3, с. 207].

Важливими інструментами статистичних методів прогнозування є екстраполяція (формальна та прогнозна) і різні моделі прогнозування (трендові та багатофакторні). Найбільш раціональним для прогнозування результатів банківської діяльності є використання багатофакторних моделей, що визначають взаємозв'язок показників і силу їх взаємного впливу: коефіцієнт Фехнера, коефіцієнти асоціації і парної кореляції [4, с. 127]. Як правило, процедура відбору факторів і побудова рівняння регресії здійснюються за допомогою стандартних пакетів прикладних комп'ютерних програм, що спрощує процеси прогнозування в банках.

На нашу думку, одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності стратегічного фінансового управління у вітчизняних банках є активне впровадження технології бюджетування, яка використовуватиметься для розробки як планового, так і оперативного бюджету та сприятиме створенню умов для чіткого прогнозування показників розвитку банку. У процесі побудови системи бюджетування потрібно регулярно проводити аналіз минулих і поточних тен-

денцій, а також умов функціонування на ринку, що можуть вплинути на реальність прогнозу.

При трансформаційних перетвореннях умов господарювання особливого значення набувають новітні підходи в управлінні. Найефективнішими, на наш погляд, є комп'ютерні програми, які в режимі реального часу відображають поточний фінансовий стан банку, дають змогу проектувати, моделювати та прораховувати наслідки управлінських рішень, що приймаються або плануються до прийняття, формувати стратегічні цілі відповідно до потреб стабільного розвитку банку.

Для розробки ефективного та дієвого механізму реалізації стратегій необхідно використовувати такі його напрями:

- організаційне забезпечення з чітко визначеним механізмом щодо координації діяльності, розподілу компетенції та відповідальності, відстежування змін і контроль за виконанням рішень;
- ресурсне забезпечення реалізації пріоритетів стратегії, пов'язане насамперед з фінансовим плануванням.

Реалізація рекомендацій з удосконалення стратегічного фінансового планування діяльності банку сприятиме підвищенню ефективності функціонування банківської системи України.

Література

1. *Пересада А. А.* Управління інвестиційним процесом. — К.: Лібра, 2002. — 472 с.
2. *Бор М., Пятенко В.* Менеджмент банків: організація, стратегія, планирование. — М.: ДИС, 1997. — 284 с.
3. *Квасний М. М., Смовженко Т. С.* Стратегічне управління ресурсами банку на основі інформаційно-математичного моделювання // Регіональна економіка. — 2002. — № 1. — С. 205–213.
4. *Ляско В. И.* Стратегическое планирование развития предприятия. — М.: Экзамен, 2005. — 288 с.

САННИКОВА Н. С.,

аспірантка кафедри банківської справи

(Одеський державний економічний університет)

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ДЕПОЗИТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ БАНКУ

Концепція стратегічного управління довела свою життєздатність і в умовах вітчизняного ринку банківських послуг: найбільш конкурентоспроможними серед українських банків сьогодні є ті, які в своєму розвитку дотримуються чіткої стратегії та приділяють належну увагу її формуванню й коригуванню відповідно до зміни умов оточення.

Нині важливе значення має розв'язання проблеми ефективного управління депозитними операціями банку. Криза на ринку депозитів, яка виникла наприкінці 2004 р., ще раз показала, що банки — учасники фінансового ринку не повинні ослаблювати увагу до процесу формування своїх портфелів депозитів, оскільки акумуляція тимчасово вільних коштів, поряд з їх подальшим розміщенням, є для банку тією групою операцій, які констатують сутність банку як фінансового посередника та його залежності від ризиків.

Отже, у зв'язку з економічним значенням депозитних операцій управління ними, розглянуте як складова менеджменту банку в цілому, завжди буде для банку актуальною практичною проблемою.

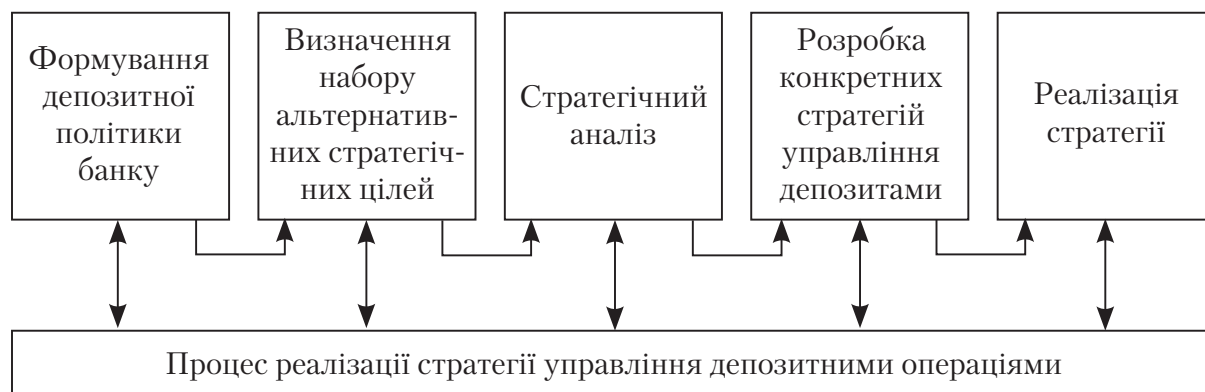
Різноманітні проблеми стратегічного управління в банку розглядаються в працях Ф. Бутинця, О. Заруби, О. Кириченка, В. Міщенко, П. Роуза, Д. Сінкі та ін.

Однак деякі з питань, наприклад особливості створення і функціонування механізму стратегічного механізму управління депозитною діяльністю банку, недостатньо розроблені.

По-перше, проаналізувавши теоретичні та практичні підходи до визначення поняття “стратегія”, можна стверджувати, що в загальному вигляді під стратегією слід розуміти наявність узагальненого плану довгострокових дій банку, які потрібно виконати з метою досяг-

нення стратегічних цілей шляхом розподілу та координації ресурсів банку, зокрема й депозитних [1, с. 121].

По-друге, для вибору оптимальної стратегічної концепції управління депозитами необхідно розробити відповідну процедуру.



Процедура стратегічного управління депозитними операціями банку

У процесі стратегічного управління виділяються окремі етапи, послідовність яких створює умови для досягнення ефективної депозитної політики банку.

Процес стратегічного планування депозитної діяльності банку складається з кількох етапів, замкнених у безперервний цикл.

Оцінка ситуації	Аналіз	Моделювання сценаріїв	Аналіз
• попередній план; • зовнішнє та внутрішнє середовище; • демографічний аналіз; • мережа філій; • історичні тенденції; • аналіз конкурентної групи	• сильні сторони; • слабкі сторони; • основа депозитної діяльності; • глобальні установки; • завдання; • мета	• базовий сценарій; • інші сценарії; • визначення стратегії; • визначення мети; • порівняльна модель	• альтернативи; • рекомендації; • стратегії

Першим кроком у процесі планування є оцінка виконання попереднього плану залучення депозитів і аналізу найбільш істотних відхилень, що унеможливорює прорахунки в майбутньому плані [2, с. 13]. Далі проводиться аналіз поточного стану зовнішнього та внут-

рішнього середовища, тенденцій на ринку депозитів, визначаються сильні й слабкі сторони банку та його конкурентів, формулюються глобальні установки, завдання й цілі стратегічного плану, моделюються кілька сценаріїв розвитку депозитної діяльності, у тому числі базовий сценарій, що припускає збереження поточного стану. Після підготовки усіх варіантів розвитку складається наочна порівняльна модель, яка дає змогу топ-менеджерам і власникам банку вибрати один із сценаріїв стратегічного плану розвитку депозитної діяльності й перейти до його безпосередньої реалізації. Така процедура виконується щорічно.

Стратегія управління депозитною політикою банку — це послідовність цілеспрямованих і узгоджених дій банківських працівників, що враховують впровадження зовнішніх і внутрішніх факторів на депозитні операції.

Допустимою вважається стратегія, параметри управління якою задовольняють заданим обмеженням залучення банком ресурсів. Множина вибраних допустимих стратегій за різними видами депозитів утворює депозитну політику. Стратегії, що вимірюються при організації депозитних операцій, наведено в таблиці.

У реальному житті важко виокремити певну стратегію в її чистому вигляді. Зазвичай присутній синтез стратегій з однією або кількома яскраво вираженими домінантними ознаками. Для реалізації стратегії диференціації банк повинен мати високий потенціал управління, що дає змогу швидко перебудовувати продуктивний ряд залежно від потреб клієнта. Апарат стратегічного управління має формувати закони управління адекватно ринковій ситуації, чітко контролювати їх реалізацію всередині своєї горизонтальної структури та оперативно вносити необхідні зміни в параметри управління. Для реалізації цих завдань можна використовувати переваги системи “жодної стратегії”.

Таблиця

Стратегії, що використовуються при реалізації депозитної політики банку

Стратегія	Загальна характеристика	Мета	Переваги
1	2	3	4
Стратегія диференціації	Спрямована на освоєння нових сегментів ринку або на організацію обслуговування якомога	Орієнтація на надання депозитних операцій,	Сприяє розвитку банку, ефективна в тому разі, якщо банк має унікальні конкретні

Закінчення табл.

1	2	3	4
	більшої кількості клієнтів з широким спектром депозитів і вкладів	що мають максимальну корисність	переваги
Стратегія інтеграції	Спрямована на стимулювання процесів саморегуляції через збільшення числа компонентів системи управління депозитами	Досягнення максимальної ефективності грошових потоків	Єдина інформаційна технологія і економія витрат, освоєння нових сегментів ринку
Стратегія “жодної стратегії”	Ґрунтується на пристосуванні банку до свого оточення, до конкурентів. Не використовуються такі інструменти стратегічного менеджменту: місія, цілі, сильні та слабкі сторони	Зберегти ресурсну базу клієнтів без розробки сучасних стратегій	Можливість впливу керівника на депозитну політику

Вибір банком стратегії розвитку депозитної політики визначається станом економіки України, доходами населення, податковим законодавством, сталістю банківської системи і можливостями самого банку.

При розробці банком стратегії управління депозитною політикою необхідно виокремити три основних завдання:

- аналіз стану, в якому перебуває банк (визначення ключових факторів навколишнього середовища, економічних, комерційних, інформаційних та інших тенденцій розвитку банку);
- визначення основних цілей і завдань розвитку банку з точки зору ефективного використання залучених депозитів і забезпечення їх запланованої дохідності [3, с. 142];
- визначення стратегії залучення депозитів для досягнення основних цілей і завдань її розвитку.

Ці завдання передбачають логічну послідовність розробки стратегії управління депозитною політикою. Спочатку оцінюється поточний стан ресурсної бази банку і перспективи її розвитку. Далі формується місія депозитної політики, її стратегічні цілі та обираються стратегії її розвитку.

При формуванні стратегії банку слід ураховувати фактори впливу на процес формування та реалізації депозитної політики, які поділяються на дві групи: зовнішні (рівень розвитку банківської системи та системи кредитно-фінансових інститутів, державна політика щодо розвитку потенціалу банківської системи, рівень інфляції, доходи населення) та внутрішні фактори (спеціалізація банку і склад його клієнтів, впровадження нових видів депозитів, наявність мережі філій, рівень кваліфікації персоналу).

Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів з погляду сильних і слабких сторін, загроз і можливості (СВОТ-аналіз; від англ. SWOT — Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) — це первісний етап розробки стратегічного плану депозитної діяльності банку [4, с. 352]. Етап СВОТ-аналізу полягає у формулюванні цілей банку на планований період та визначення засобів їхнього досягнення. Сукупність мети й засобів її досягнення називається стратегічним заходом (стратегією). Стратегічні заходи (стратегії) визначаються виходячи з конкретних комбінацій зовнішніх і внутрішніх факторів. Залежно від типу комбінації факторів стратегічний захід (стратегія) може бути спрямований:

- на усунення зовнішньої загрози зменшення кількості клієнтів за рахунок використання сильних сторін — СТ-стратегія;
- реалізацію ринкових можливостей за рахунок використання сильних сторін банку — З-стратегія;
- подолання слабких сторін банку для відображення зовнішніх погроз — ВТ-стратегія;
- подолання слабких сторін банку для реалізації ринкових можливостей — У-стратегія.

Вихідним документом етапу СВОТ-аналізу є звітні форми, отримані в ході збирання й обробки важливої для стратегічного планування інформації. Вихідним документом етапу СВОТ-аналізу є попередній перелік стратегічних заходів (стратегій) із зазначенням назв стратегій, цілей і того, що лежить в їхній основі, комбінації факторів, що впливають на депозитну політику. Попередній перелік стратегічних заходів, підписаний координатором стратегічного планування, направляють для ознайомлення Голові Правління. Використання методів СВОТ-аналізу банками України сприятиме розвитку їхньої депозитної політики, досягненню її головної мети — ефективної депозитної діяльності.

На думку автора, одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності стратегічного управління депозитною діяльністю банку є активне впровадження технології бюджетування, яка може використовуватися для розробки бюджетів різних рівнів, що створюють умови для прогнозування показників депозитної політики.

Ефективність системи планування і управління полягає в її здатності в найкоротший термін виробляти і реалізовувати на практиці управлінські рішення, що забезпечують ефективність ресурсної бази банку за прийнятних адміністративних витрат.

Ефективність системи досягається:

- оптимізацією числа підрозділів і посадових осіб, безпосередньо підпорядкованих вищому керівництву, які відповідальні за залучення депозитів;
- розширенням засобів і прийомів адміністративного (прямого) і непрямого управління;
- оптимізацією номенклатури й уніфікацією за формою та змістом основної управлінської документації, що використовує банк при розвитку управлінського обліку депозитної політики банку.

Загалом для досягнення стратегічних цілей управління депозитною діяльністю банку необхідно перетворити декларовані цілі в реальні дії та використати взаємопов'язані показники для комплексної оцінки ефективності депозитної політики банку. Запропонована методика оцінки конкурентної позиції депозитної політики банку на базі застосування методів СВОТ-аналізу сприятиме адекватній оцінці рівня її конкурентоспроможності щодо інших установ банків. Ця методика має важливе значення, оскільки дає змогу оцінити перспективи розвитку депозитної політики діяльності банку та розробки ним політики на ринку депозитних операцій і може бути використана вітчизняними банками для оцінки та порівняння конкурентної позиції власної депозитної політики.

Література

1. *Кириченко О., Геленко І., Ятченко А.* Банківський менеджмент. — К.: Основи, 1999. — 672 с.

2. *Шляхи* підвищення ролі грошових коштів населення у формуванні ресурсної бази комерційних банків України: Наук. доповідь / НБУ. — К., 2001. — 51 с.
3. *Алексєєнко М. Д.* Капітал банку: питання теорії і практики: Монографія. — К.: КНЕУ, 2002. — 276 с.
4. *Синки Дж.* Управление финансами в коммерческих банках. — М.: Catallaxy, 1994. — 820 с.

Розділ 3

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 615.12 (075)

ЗГАЛАТ-ЛОЗИНСЬКА Л. О.,

канд. екон. наук, доц.

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Здоров'я громадян є одним із основних стратегічних багатств нації, а його підтримка та зростання має бути пріоритетом державної політики. Ефективність системи охорони здоров'я значною мірою залежить від ступеня забезпеченості громадян необхідними якісними, діючими та доступними лікарськими засобами та виробами медичного призначення, а отже, від ефективності функціонування фармацевтичних підприємств. Швидкий розвиток упродовж останніх років малих і середніх підприємств у галузі фармації, які здійснюють роздрібну та оптову реалізацію лікарських засобів, поставив їх перед проблемою виживання в жорсткій конкурентній боротьбі. Останнє можливе лише за умови реалізації системи менеджменту, яка дасть змогу оптимізувати та ефективно використовувати наявні ресурси фармацевтичного підприємства, в особливості людські. Вочевидь, розв'язати цю проблему можливо лише через реалізацію дієвої кадрової політики на кожному підприємстві та розробку відповідної системи мотивації трудової діяльності. Зрозуміло, що перелік заходів систем мотивації буде відмінним для різних фармацевтичних закладів, але простежуються певні загальні риси, характерні для більшості підприємств України, зумовлені макроекономічними тенденціями.

Так, скорочення частини коштів на оплату праці в структурі грошових доходів населення на 20 % за останнє десятиліття, невідповідність величини мінімальної заробітної плати вартості робочої сили, відсутність тенденції стійкого зростання реальної заробітної плати, низький рівень життя значної частини населення свідчать про зниження відтворювальної функції заробітної плати. У зв'язку з цим переважна частина працюючих в Україні прагне насамперед задовольнити свої фізіологічні потреби, а також досягти матеріальної та психологічної стабільності в майбутньому. А це, у свою чергу, призводить до того, що зміст роботи, підвищення продуктивності праці й задоволення соціальних потреб (потреб вищого рівня) стають вторинними відносно більш актуальних і злободенних проблем, а саме підвищення рівня оплати, поліпшення умов праці, гарантованої зайнятості тощо. Крім того, відповідно до теорії К. Альдерфера, незадоволені соціальні потреби посилюють мотивуючий вплив потреб нижчого рівня на ефективність праці. Отже, основним фактором мотивації на сучасному етапі розвитку економіки поки що залишається забезпечення стабільного матеріального добробуту громадян.

Зазначені тенденції також впливають на формування системи мотивації і на фармацевтичних підприємствах, однак є окремі особливості, зумовлені специфікою галузі. Водночас у розрізі фармацевтичної галузі спектр мотиваційних заходів істотно відрізняється залежно від виду діяльності та форми власності підприємства.

Так, зокрема, фармацевтичні заклади можуть бути виробничими, посередницькими, збутовими (у тому числі оптовими, оптово-роздрібними та роздрібними), перебувати в державній (у тому числі загальнодержавній та комунальній) і приватній власності.

Ураховуючи той факт, що на фармацевтичних підприємствах державної форми власності заробітна плата є фіксованою та практично не залежить від зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації, формування системи мотивації праці для цих закладів має спиратися на обмежений спектр заходів переважно морального стимулювання, тобто впливати на потреби, задоволення яких для більшості працівників не є визначальним при формуванні ставлення до виконання посадових обов'язків. У зв'язку з цим доцільно передусім розглянути процес формування системи мотивації праці на підприємствах приватної форми власності, зокрема в аптечних закладах.

Зважаючи на вищевикладене, передусім необхідно дослідити економічну складову процесу мотивації аптек.

Стимулювання працівників підвищувати рівень продуктивності своєї праці, якість виконання функцій необхідно здійснювати передусім за рахунок підвищення їхньої заробітної платні. Остання безпосередньо залежить від рівня прибутковості приватного фармацевтичного закладу та частки нерозподіленого прибутку, яка спрямовується на економічне стимулювання працівників. У свою чергу прибутковість взаємопов'язана з якісними характеристиками кадрів, зокрема з освітньо-кваліфікаційним рівнем, особистими якостями працівників, такими як культура ділового спілкування, зокрема зі споживачами; уміння керувати своєю поведінкою і регулювати свій психічний стан; емоційна стійкість і стресостійкість; уміння поводитися в конфліктних ситуаціях; чітко висловлювати свої думки; здатність оптимізувати соціально-психологічний клімат у колективі, створювати психологічний комфорт. Слід також зазначити, що для фармацевтів аптекних закладів особисті якості не можна вважати другорядними щодо кваліфікаційних характеристик. Так, навіть висококваліфікований фармацевт, який під час проведення операції купівлі не в змозі уникнути конфлікту з клієнтом, є неефективним з точки зору економічного процвітання фармацевтичного закладу, в якому він працює. Це пов'язано зі специфікою споживачів таких закладів. Здебільшого споживач — це хвора людина, яка не лише прагне придбати медикаменти, а й потребує уваги до себе, можливо консультації, а якщо це люди похилого віку — то іще й спілкування та вибору оптимальних за ціною лікарських засобів. Фармацевт, починаючи робочий день, окрім золотого правила менеджера з продажу “клієнт завжди правий” має дотримуватися догми уникати будь-яких конфліктів зі споживачами та оптимізувати час на обслуговування кожного відвідувача аптеки. У цьому разі корисною є рекомендація щодо регулювання психічного стану, емоційної стійкості працівників: варто починати робочий день з обговорення психологічних проблем співробітників, у разі необхідності проводити тестування на рівень конфліктності задля виявлення особистісних рис, які необхідно вдосконалити, розглядати поточні проблеми, що виникли або можуть виникнути в процесі реалізації лікарських засобів. Ідеальним у цьому разі є проведення “п'ятихвилинок” перед початком робочого дня.

Водночас необхідно заохочувати до раціонального використання робочого часу, самонавчання, ознайомлення з новими асортиментни-

ми позиціями препаратів, поглиблення знань щодо фармакологічних властивостей, умов зберігання препаратів. Останнє дає змогу фармацевту торгового залу просторово орієнтуватися у величезному спектрі наявних медикаментів, а отже, скоротити час обслуговування середнього відвідувача. Задля цього керівництво має передбачати участь у виставках, семінарах, тренінгах з оплатою часу на рівні, встановленому в трудовому договорі (контракті), а також заходи щодо зниження рівня плинності кадрів.

Нині розроблено нові підходи до побудови посадових окладів керівників, фармацевтів і технічних службовців аптечних закладів шляхом:

- а) визначення мінімальної тарифної ставки фармацевта на основі визначення вартості робочої сили з урахуванням середніх витрат праці за її нормальної інтенсивності;

- б) відновлення пропорцій у диференціації окладів фармацевтичних працівників різної кваліфікації з урахуванням підвищення базової тарифної ставки;

- в) присвоєння або підтвердження кваліфікаційного рівня конкретного працівника, що має здійснюватися за результатами атестації.

Додаткова заробітна плата дає змогу врахувати складність і кваліфікацію праці, поєднання професій, понаднормативну роботу, соціальні гарантії підприємства у випадку вагітності або навчання співробітників тощо. Матеріальне стимулювання передбачає також виплату премій і надбавок до основної заробітної плати з фонду додаткової заробітної плати за виконання або дострокове виконання поставлених завдань. Премія має прямо пов'язувати результати роботи кожного підрозділу й працівника з результатами діяльності аптечної установи.

Також у фармацевтичних підприємствах можна застосувати такі форми оплати праці, які передбачають колективні системи преміювання. Вони орієнтовані не стільки на підвищення результативності праці окремих працівників, скільки на злагоджене функціонування всього колективу. Головна їхня суть полягає в безпосередній залежності оплати праці окремих працівників від результатів діяльності всієї фірми. Ці системи оплати праці є фактором не лише підвищення ступеня матеріальної зацікавленості, а й посилення соціальної злагоди в організації, зокрема у стосунках працівників з керівниками.

Розглянуті особисті якості працівників фармацевтичних закладів, їх кількісне експертне оцінювання можуть стати основою розробки та запровадження багатофакторної або всефакторної системи оплати праці в аптечних закладах. Сутність багатофакторної системи полягає в тому, що загальна заробітна плата фармацевта визначається залежно від великої кількості факторів і складається з плати за виконання численних норм, до яких можна віднести норми реалізації, норми обслуговування споживачів, а також норми з економії різних видів витрат виробництва і обігу, норми з ефективності використання обладнання, інструментарію, матеріалів тощо. Крім того, у цій системі передбачається виконання нормативних вимог до підвищення якості обслуговування, зниження рівня конфліктності тощо. У підсумку остаточна заробітна плата може коректуватися за допомогою коефіцієнтів, в яких відбивається реалізація зазначених норм.

При всефакторних системах, як правило, розробляється єдиний синтетичний показник ефективності процесу праці працівника, і заробітна плата визначається динамікою цього показника. Водночас всефакторна система не суперечить ідеї диференціації окладів з використанням тарифного коефіцієнта до базової тарифної ставки.

Багатофакторні, всефакторні системи оплати праці доцільно також застосовувати для визначення величини заробітної плати не лише фармацевтів, а й провізорів, уповноваженої особи.

Окрім матеріального стимулювання працівників фармацевтичних підприємств, можна запропонувати заходи морального характеру, наприклад залучення до участі в управлінні закладом, заохочення наданням додаткового вільного робочого часу, планування кар'єри тощо. Однак, як зазначалося, ці заходи не є основними мотиваційними факторами, а тому не завжди вдається досягти бажаних результатів.

Отже, за сучасних умов ефективність роботи фармацевтичного закладу значною мірою залежить від застосування комплексу заходів мотивації, провідну роль у структурі яких має відігравати заходи матеріального характеру, що неодмінно необхідно враховувати в процесі розробки кадрової політики даних підприємств.

ТАРАСЕНКО І. О.,

*канд. екон. наук, доц. кафедри менеджменту
(Київський національний університет технологій та дизайну)*

БІЛОРУС Т. В.,

*канд. екон. наук, асист. кафедри менеджменту
(Київський національний університет технологій та дизайну)*

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА ОЦІНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. Стратегічні завдання побудови конкурентоспроможної економіки потребують формування адекватного трудового потенціалу на всіх її рівнях. Курс на перебудову ринкової економіки, взятий Україною на початку 90-х років ХХ століття, об'єктивно потребує створення конкурентного середовища в країні, що, у свою чергу, породжує необхідність досягнення конкурентоспроможності суб'єктами господарювання. Кадровий потенціал, який розглядається нами як потенціал персоналу на рівні підприємства [1, 2], є одним із основних чинників його конкурентоспроможності, оскільки чим вищий рівень розвитку працівників з точки зору сукупності професійних знань, умінь, навичок, здібностей і мотивів до праці, тим швидше вдосконалюються і продуктивніше використовуються всі фактори виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема оцінки персоналу підприємства, зокрема його кадрового потенціалу, досить часто висвітлюється в працях вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків. Питання аналізу, оцінки та моделювання трудового й кадрового потенціалу знайшли відображення в працях І. Єгорова, І. Жукович, Л. Варшавського, Д. Богині, М. Семикіної, Г. Деслера, В. Приймака та ін. [1; 3–9]. У сучасних умовах проблема оцінки трудового потенціалу, забезпечення конкурентоспроможності та управління ним потребує подальшої розробки, оскільки її розв'язання переноситься в іншу площину — моделювання та прогнозування.

Нерозв'язана раніше частина проблеми. Оцінка кадрового потенціалу, яка пропонується теоретиками та практиками, потребує вдосконалення, оскільки більшість алгоритмів побудови інтегральних показників трудового потенціалу, беручи до уваги лише статистичну інформацію, не дають змоги оцінити трудовий чи кадровий потенціал, ураховуючи якісні характеристики працівників, такі як творчі чи підприємницькі здібності, моральність, психологічні особливості тощо. Крім того, останніми роками у наукових публікаціях економістів, які вивчають проблеми праці, вивчається також питання трудового менталітету [8; 9]. Від ментальності, на нашу думку, залежить готовність інтенсивно та високопродуктивно працювати; здатність до адаптації, інновацій, перенавчання; рівень самодисципліни; прагнення підвищувати на ринку праці свою конкурентоспроможність і конкурентоспроможність свого підприємства; економічне мислення; зацікавленість в успішній діяльності підприємства. З огляду на це питання оцінки трудового менталітету потребує більш детальних досліджень, оскільки є важливою складовою трудового та кадрового потенціалу, що має певні особливості соціально-політичного та етнічного характеру, які притаманні населенню певної країни (території, етнічної групи).

Основна мета дослідження полягає в аналізі проблем, які виникають у процесі оцінки кадрового потенціалу, а також у вдосконаленні методологічного підходу визначення його рівня на підприємстві з урахуванням кількісних і якісних характеристик (компонентів), можливості прогнозування стану кадрового потенціалу, стратегічного управління ним.

Виклад основного матеріалу. Кадровий потенціал є інтегральним поняттям, в якому узагальнюється велика кількість окремих показників, що характеризують різні властивості персоналу підприємства та визначають як його переваги, так і недоліки. За визначенням, під потенціалом узагалі розуміють наявні в економічного суб'єкта ресурси, їх оптимальну структуру та вміння раціонально їх використати для досягнення поставленої мети [10]. У такому трактуванні поняття “потенціал” закладено певну динаміку — здатність суб'єкта до розширення можливостей, розвитку, а це в процесі оцінки диктує необхідність порівняння з найкращим (перспективним, бажаним) рівнем. Правильний вибір бази порівняння визначає об'єктивність і достовірність отриманих оцінок, а отже, можливість обґрунтованого вибору конкурентної стратегії, орієнтованої на досягнення підприємством

конкурентних кадрових переваг. З огляду на це для оцінки конкурентоспроможності різних підприємств в аспекті кадрового забезпечення (або визначення досягнутого рівня кадрового потенціалу порівняно з бажаним) необхідно розробити науково обґрунтовану методику.

Запропонований метод визначення рівня кадрового потенціалу за складовими ґрунтується на необхідності такого: 1) визначення переліку складових і компонентів кадрового потенціалу підприємства; 2) обґрунтування вибору базових значень компонентів і на їх основі — складових кадрового потенціалу з метою його аналізу та прогнозування. За базові значення під час проведення самоаналізу необхідно брати ті, які максимально відповідають ідеальному рівню кадрового потенціалу (відображають поточні чи перспективні потреби підприємства). У ході проведення порівняльної оцінки (визначення конкурентоспроможності) за базові доцільно брати значення кадрового потенціалу підприємства-конкурента (проте досить часто такі відомості для аналізу недоступні, оскільки становлять конфіденційну інформацію); 3) орієнтації при порівнянні компонентів не на середній рівень, а на бажаний (найкращий досягнутий у вітчизняній або зарубіжній практиці або такий, що відповідає стратегічним цілям підприємства). Такий підхід до вибору бази порівняння відповідає принципам теорії бажаності, яку пропонується використати при оцінюванні кадрового потенціалу підприємства [11, с. 62]; 4) забезпечення аналізу компонентів, які сприятливо впливають на кадровий потенціал підприємства, і компонентів, які знижують його рівень, з метою розробки комплексу заходів щодо усунення їх негативного впливу.

Проведені дослідження засвідчили, що виникає низка проблем, які стосуються оцінювання кадрового потенціалу на багатьох підприємствах: по-перше, проблема “вхідних даних” (недостовірність, неповнота, непорівнянність, складність отримання, умовність визначення та подання) [7]. Частково ця проблема пояснюється особливостями об’єкта, частково — конфіденційністю інформації для зовнішніх споживачів, але більшою мірою — недосконалістю інструментарію дослідження. По-друге, проблема побудови кількісної моделі оцінки кадрового потенціалу, яка має враховувати велику кількість показників, їх вагомість, забезпечувати можливість їх порівняння, згортання та аналізу. По-третє, проблема інтерпретації отриманих результатів і їх використання в управлінні процесом формування та розвитку персоналу.

Ця методика рекомендується підприємствам, які діють у ринкових умовах, коли необхідною умовою успіху стає всебічне та ефективне використання кадрового потенціалу як основного стратегічного ресурсу підприємства. Рівень кадрового потенціалу підприємства пропонується оцінювати за такими етапами:

1-й етап — дослідження зовнішнього середовища, збирання та аналіз інформації про конкурентів, а також оцінка можливостей і загроз.

2-й етап — вибір переліку компонентів для оцінки рівня кадрового потенціалу, які піддаються кількісній оцінці та регулюванню.

На основі загальної номенклатури компонентів кадрового потенціалу кожен виробник має сформулювати їх перелік саме для оцінки рівня кадрового потенціалу свого підприємства, виходячи з вимог аналізу та можливостей розвитку. Щоб розв'язати це завдання, рекомендується провести анкетування керівників підприємств або опитування експертів, які є фахівцями в цій галузі.

Визначення компонентів, які передусім цікавлять керівництво, відповідають цілям підприємства та мають бути враховані при визначенні рівня кадрового потенціалу, є першим кроком до оцінки рівня цього показника та порівняння кадрового потенціалу різних підприємств між собою за кожним компонентом окремо й у сукупності.

3-й етап — аналіз компонентів кадрового потенціалу підприємства з метою визначення тенденцій їх зміни та виявлення сильних і слабких сторін.

Розробка комплексної методики аналізу кадрового потенціалу виявила необхідність обґрунтування системи показників. У процесі розробки та апробації методики аналізу кадрового потенціалу проведено таку класифікацію показників, які його характеризують: первинні, вторинні (групові) та інтегральні.

Первинні показники належать до системи трудових і особистісних показників, які характеризують окремі кількісні та якісні компоненти кадрового потенціалу, визначаються прямим розрахунком або є нормативними.

Вторинні (групові) показники визначаються окремо по кожній із складових кадрового потенціалу. Вторинні показники є базою для прийняття управлінських рішень та інтегральної оцінки рівня кадрового потенціалу.

Інтегральний показник розраховують за груповими показниками, поєднуючи в єдиній оцінці різні складові та окремі одиничні характеристики кадрового потенціалу. Інтегральний показник можна визначати як загалом по підприємству, так і по окремих його підрозділах

і групах працівників. У дослідженні інтегральним показником є значення бажаного та фактичного рівня кадрового потенціалу.

4-й етап — визначення рівня кадрового потенціалу підприємства за такими складовими: професійно-кваліфікаційними якостями, трудовими, особистісними, психологічними, фізіологічними та ментальністю.

Оцінка рівня кадрового потенціалу за складовими здійснюється за всіма показниками, що характеризують основні компоненти тієї чи іншої складової. При цьому замість натуральних або бальних значень компонентів доцільно використовувати відносні одиничні показники, виражені за допомогою коефіцієнтів відповідності за теорією бажаності.

Оцінка рівня кадрового потенціалу за всією сукупністю однорідних показників проводиться розрахунком групового показника за одиничними показниками кожної з груп (професійно-кваліфікаційними, трудовими, особистісними, психологічними, фізіологічними якостями та ментальністю) за формулою

$$z_j^{\alpha\delta} = \sum_{i=1}^n q_i a_i, \quad (1)$$

де $z_j^{\alpha\delta}$ — груповий показник, що характеризує певну j -ту складову кадрового потенціалу; q_i — i -й одиничний показник, що характеризує компонент певної групи; a_i — вагомість i -го показника в загальному наборі певної групи (отримана експертним методом); n — кількість показників (компонентів) у групі.

Розраховані в такий спосіб групові показники за складовими кадрового потенціалу є відносними оцінками рівня, які дають відповідь щодо певного аспекту кадрового потенціалу.

5-й етап — визначення інтегрального показника рівня кадрового потенціалу підприємства з урахуванням його складових:

$$I_k^{\beta\delta} = \sum_{j=1}^m I_j^{\alpha\delta} b_j, \quad (2)$$

де $I_k^{\beta\delta}$ — інтегральний показник кадрового потенціалу k -го підприємства; b_j — вагомість j -ї складової кадрового потенціалу (отримана за допомогою експертного методу); m — кількість груп показників.

Цей показник дає комплексну (інтегральну) характеристику рівня кадрового потенціалу, в якій ураховуються всі складові.

6-й етап — порівняльний аналіз фактичного рівня кадрового потенціалу підприємства з рівнем кадрового потенціалу підприємств-

конкурентів або з бажаним рівнем, який враховує цілі підприємства та можливості розвитку персоналу:

$$\hat{E} = \frac{2^{ji\dot{o}}_k}{2^{ji\dot{o}}_a}, \quad (3)$$

де K — відносний показник рівня кадрового потенціалу підприємства в порівнянні з підприємством-конкурентом або щодо рівня бажаності; $2^{ji\dot{o}}_a$ — інтегральний показник рівня кадрового потенціалу підприємства-конкурента або бажаного рівня.

Методику апробовано на підприємствах легкої промисловості України (результати аналізу кадрового потенціалу швейних підприємств “Україна” та “Дана” наведено в таблиці).

Як видно з даних табл. 1, на першому етапі аналізу отримують значення кожної складової адитивним згортанням окремих компонентів із урахуванням їх вагомості за формулою (1). Так, перша складова є найсуттєвішою за впливом на інтегральний показник кадрового потенціалу швейних підприємств і має рівень 1,95 і 1,68 відповідно на підприємствах “Дана” та “Україна”. За десятибальною шкалою значення кадрового потенціалу досліджуваних підприємств становить 6,54 (“Дана”) і 5,94 бала (“Україна”). Порівняльний аналіз кадрового потенціалу двох підприємств виявив, що підприємство “Дана” має вищий рівень кадрового потенціалу ($2^{ji\dot{o}}_2 = 6,54$), а отже, має кадрові конкурентні переваги над підприємством “Україна”, про що свідчить відповідний показник $K = 6,54/5,94 = 1,1$.

Таблиця

Розрахунок інтегрального показника кадрового потенціалу

№	Назва складової (компоненти) кадрового потенціалу	Вагомість складової / компонент у межах групи	“Дана”		“Україна”	
			Середнє значення компоненти, балів	Зважене значення складової / компоненти	Середнє значення компоненти, балів	Зважене значення складової / компоненти
1	2	3	4	5	6	7
I	Складова професійно-кваліфікаційних якостей	0,28*		$I_1^{zp} = 1,95^*$		$I_1^{zp} = 1,68^*$
1.1	Знання	0,35	6	2,10	6	2,10
1.2	Стаж роботи на підприємстві	0,32	8	2,56	6	1,92

Закінчення табл.

1	2	3	4	5	6	7
1.3	Практичний досвід	0,33	7	2,31	6	1,98
Усього по I групі				6,97		6,00
II	Складова трудових якостей	0,23*		$I_2^{zp} = 1,47^*$		$I_2^{zp} = 1,15^*$
2.1	Творча активність (ініціативність)	0,43	7	3,01	5	2,15
2.2	Дисциплінованість	0,57	6	3,42	5	2,85
Усього по II групі				6,43		5,00
III	Складова особистих якостей	0,16*		$I_3^{zp} = 0,96^*$		$I_3^{zp} = 0,96^*$
3.1	Відповідальність	0,51	7	3,57	6	3,06
3.2	Підприємницькі здібності	0,49	5	2,45	6	2,94
Усього по III групі				6,02		6,00
IV	Складова психологічних якостей	0,12*		$I_4^{zp} = 0,72^*$		$I_4^{zp} = 0,66^*$
4.1	Сприйняття	0,47	6	3,57	6	2,82
4.2	Задоволення працею	0,53	6	2,45	5	2,65
Усього по IV групі				6,02		5,47
V	Складова фізіологічних властивостей	0,11*		$I_5^{zp} = 0,72^*$		$I_5^{zp} = 0,77^*$
5.1	Стан здоров'я	0,52	7	3,64	8	4,16
5.2	Вікові здібності	0,48	6	2,88	6	2,88
Усього по V групі				6,52		7,04
VI	Складова ментальності	0,09*		$I_6^{zp} = 0,72^*$		$I_6^{zp} = 0,72^*$
6.1	Ставлення до праці та усвідомлення її ролі в житті	1,00	8	8,00	8	8,00
Усього по VI групі		1,00		8,00		8,00
Інтегральний показник оцінки трудового потенціалу підприємства		1,00		$I_1^{int} = 6,54$		$I_2^{int} = 5,94$

Примітка. Знаком * позначено показники, які характеризують значення складових кадрового потенціалу підприємства (показники вагомості та зважені оцінки групових показників).

Такий підхід дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони кадрового забезпечення підприємства, розробити комплекс заходів щодо підвищення кадрового потенціалу та визначити його прогностичний рівень, якого можна досягти завдяки реалізації відповідної кадрової стратегії. Для забезпечення ефективного управління керівництво підприємства має найточніше визначити рівень кадрового потенціалу, який є найбажанішим для нього на сучасному етапі. При цьому необхідно врахувати те, що не завжди найкраще вважається найбажанішим, оскільки є достатній рівень складових (компонентів), вище якого збільшення показника може бути недоцільним. Це пояснюється тим, що деякі компоненти не потребують покращання через обмеженість (або неможливість) реалізації такої якості або їх збільшення занадто впливає на витрати.

Зазначимо, що розрахунок кадрового потенціалу дасть більш точні результати, якщо на етапі оцінки одиничних показників застосувати метод їх нормалізації згідно з теорією бажаності. З огляду на це в подальших дослідженнях планується адаптувати зазначену теорію для використання її як одного з інструментів оцінки кадрового потенціалу підприємства.

Висновки. Проведені дослідження виявили: по-перше, кадровий потенціал характеризується множиною компонентів, які поєднуються в єдину систему; по-друге, він має містити складові та компоненти, які реально відтворюють дійсний стан персоналу, можуть бути проаналізовані та підлягають управлінню. Набір компонентів і складових кадрового потенціалу необхідно формувати із урахуванням категорій працівників, для яких проводиться оцінка, а також виходячи із завдань кадрової стратегії підприємства.

Ефективність управління буде вищою, якщо підприємство, приймаючи ті чи інші рішення, керується послідовною методикою для проведення аналізу як окремих компонентів, так і певної їх сукупності. У протилежному разі будь-які дослідження, що стосуються кадрового потенціалу, мають суто теоретичний характер.

Запропонований метод дає змогу оцінити рівень кадрового потенціалу з точки зору конкурентних переваг підприємства в галузі кадрового забезпечення, провести факторний аналіз і визначити вплив на рівень кадрового потенціалу як кожної його складової, так і окремих компонентів.

Література

1. Білорус Т. В. Формування кадрового потенціалу підприємства // Матеріали всеукраїнської наукової конференції “Шляхи активізації вітчизняного виробництва: теорія і практика, проблеми підготовки фахівців”. — Хмельницький: ХІЕП, 2001. — С. 350–355.
2. *Економічна* енциклопедія: У 3 т. / Відп. ред. С. В. Мочерний. — К.: Академія; Тернопіль: Академія народного господарства, 2002. — Т. 1. — С. 715.
3. Десслер Гари. Управление персоналом: Пер. с англ. — М.: Бизком, 1997. — 432 с.
4. Приймак В. І. Трудовий потенціал і механізм його реалізації у регіоні: Монографія. — Львів, 2002. — 383 с.
5. Варшавский Л. Е. Прогнозирование динамики кадровой составляющей научного потенциала России // Экономика и математические модели. — 1999. — № 1. — С. 43–45.
6. Егоров И. Ю. Динамика кадрового потенциала украинской науки в 1990-е годы: некоторые итоги и прогнозы // Проблемы науки. — 2000. — № 11. — С. 6–11.
7. Егоров И. Ю., Жукович І. А. Актуальні питання моделювання кадрового потенціалу вітчизняної науки // Статистика України. — 2004. — № 4. — С. 4–8.
8. Богиня Д. Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах // Україна: аспекти праці. — 2001. — № 3. — С. 3–10.
9. Семикіна М. Аспекти перебудови ментальності працівників у системі мотиваційного менеджменту // Україна: аспекти праці. — 2001. — № 4. — С. 40–46.
10. *Економічна* енциклопедія: У 3 т. / Відп. ред. С. В. Мочерний. — К.: Академія; Тернопіль: Академія народного господарства, 2002. — Т. 3. — С. 13.
11. Соловьев А. Н., Кирюхин С. М. Оценка качества и стандартизация текстильных материалов. — М.: Легк. индустрия, 1974. — 248 с.

АКАЕМОВА А. В.,

канд. истор. наук

(Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев)

ВЗАИМОСВЯЗЬ КОРПОРАТИВНОЙ ПОЛИТИКИ С УПРАВЛЕНИЕМ РЕСУРСАМИ

В последнее время найти хорошо оплачиваемую работу, не имея образования или специального образования, становится все труднее. Причем чем выше степень образования и чем сильнее или престижнее вуз, тем больше востребованы его выпускники на рынке труда. Сегодня в Украине существует множество различных профессий и еще больше специализаций. Однако несмотря на различия рынков труда в Украине и в развитых странах, эксперты отмечают одну общую особенность — дефицит трудовых ресурсов.

Работники в наиболее продуктивном возрасте (25–40 лет) покинули предприятия еще в начале 90-х годов. За этот период объем производства ряда предприятий сократился. Некоторые крупные заводы, фабрики стали банкротами. Современная рыночная экономика требует новых подходов, в том числе и кадровых. Многие промышленные предприятия Украины ищут выход из создавшегося положения, приглашая выпускников, которым гарантируется высокая оплата и карьерный рост. Однако они не могут в массовом масштабе заменить выбывающую (по старости) рабочую силу. К тому же на каждого студента необходимо затратить еще пять-семь лет, чтобы он стал специалистом высокого класса.

Анализ структуры вакансий по предприятиям позволяет сделать вывод, что уровень профессиональных требований к работнику существенно возрос, а прежние правила присвоения разрядов и тарификации работ устарели. Новые требования обусловлены изменениями в содержании трудового процесса и повышенными стандартами качества продукции, особенно на производствах, продукция которых выходит на мировой уровень.

Освоение предприятиями производства новых видов продукции на уровне международных стандартов потребовало не только коренной реконструкции предприятий, но и более высокого качества тру-

да, а значит, и квалификации работников. Нередко эти требования к квалификации выходят за рамки традиционных, как это было раньше, 5–6-го разрядов.

Всем известно, что в ряде отраслей промышленности восстановление производства осуществляется на старой технической основе с сохранением большого объема ручных работ, наличием тяжелых и вредных условий труда (многие объекты химической и нефтехимической отраслей, часть предприятий металлургии, машиностроения и металлообработки, текстильной промышленности, полиграфии и т. д.). К периоду независимости основные фонды многих из них имели незначительный износ. Однако за четырнадцать лет — при отсутствии инвестиций в оборудование — на предприятиях ухудшились условия труда. Усилился дефицит как высококвалифицированных, так и неквалифицированных работников.

В таких условиях немаловажную роль стали играть имидж и корпоративная политика. В прошлом менеджмент компаний сосредоточивался исключительно на максимизации краткосрочной прибыли. В условиях глобализирующейся экономики социальная эффективность компании приобретает все возрастающее значение в формировании ее позитивного имиджа, а следовательно, долгосрочного успеха.

Позитивный имидж предусматривает реализацию целей устойчивого развития, а именно: обязательства перед работниками, например внедрение инноваций, способствующих повышению качества труда, создающих безопасные рабочие места; организацию пожизненного обучения; исключение дискриминации женщин с точки зрения оплаты и карьерных возможностей; установление конструктивных отношений с заказчиками, местными сообществами, обществом в широком смысле слова. Причем развитие социальной ответственности компаний не сводится только к проведению ПР-акций, а означает переоценку, реорганизацию ядра бизнеса и гарантирует, что управление рисками и изменениями проводится социально ответственным образом.

Стратегия корпоративной социальной ответственности становится важным элементом нового подхода к корпоративному управлению. Фирмам, взявшим ее на вооружение, следует исходить из своих долгосрочных интересов. Речь не идет о том, что компания делает ставку только на благотворительность, имеется в виду другое: ответственный бизнес лучше работает, привлекая инвестиции, занимая

и удерживая высококлассных работников, которые жизненно необходимы нынешней, основанной на знаниях экономике.

Примером может служить опыт корпоративной политики шведской компании “Электролюкс”, выпускающей холодильники. Она основывается на инвестициях в развитие производства, научно-техническом переоснащении и на подготовке профессиональных кадров. Именно такое согласованное обновление вещественного и человеческого капитала дает высокую отдачу. На заводе трудятся всего 500 человек, непосредственно на производстве занята треть персонала. Они осуществляют наладку автоматизированного оборудования и управление технологией на основе компьютерных программ; труд высококвалифицированных рабочих высоко оплачивается, проводится непрерывное обучение персонала.

Для сравнения стоит рассмотреть деятельность Липецкого завода по производству холодильников “Стинол”, выкупленного в 2001 году итальянской компанией, которая раньше поставляла ему комплектующие узлы для сборки. На сегодняшний день здесь занято 3,5 тыс. рабочих, в основном до 30 лет [1]. Характер труда — простая сборка, или так называемое “отверточное” производство, где не требуется сколько-нибудь значительных профессиональных навыков или высокой квалификации. Главное — физическая выносливость и психоэмоциональная устойчивость. Оплата труда на предприятии в десять раз ниже, чем на аналогичных производствах в Италии. Дешевая рабочая сила позволяет руководству компании получать сверхприбыль, не вкладывая средства в развитие производства, в том числе в подготовку кадров.

Интересным примером корпоративной политики в области подготовки кадров может послужить деятельность Донецкого завода холодильников “Норд”. Завод тесно контактирует с рядом экономических и торговых вузов Украины, с которыми есть специальные договоренности. Например, для обучения сотрудников завода были разработаны специальные целевые программы. В некоторых вузах завод “Норд” имеет собственные кафедры. Совместными усилиями готовит даже директоров для предприятий маркетингово-рекламной группы. Следует отметить и то, что начиная с седьмого класса общеобразовательной школы сотрудники завода наблюдают за способными ребятами и затем рекомендуют их в какой-либо из вузов, с которыми ведут совместную деятельность. Обучение проводится за счет завода [2].

Новые технологии и экономический рост в значительной степени содействуют развитию стратегии корпоративной социальной ответственности. Информация о недобросовестном деловом поведении распространяется быстро, соответственно отношение к фирме потребители проявляют через свои предпочтения — “голосуя” деньгами [3]. Повышение реального дохода влияет на жизненные стандарты, социальную сплоченность и другие аспекты понятия высокого качества жизни. Правительство не успевает за либерализацией и глобализацией экономических отношений, позиции же компаний и организаций гражданского общества все более усиливаются. На этом фоне стратегия корпоративной социальной ответственности может внести огромный вклад в формирование более конкурентоспособной и социально сплоченной Украины.

Литература

1. *Белозерова С.* Незаполняемость вакансий — тревожный симптом // Человек и труд. — 2003. — № 6. — С. 25.
2. *Акаймова А. В.* Підготовка кадрів рекламістів в Україні (90-ті роки ХХ сторіччя) // Придніпровський науковий вісник. — 1998. — № 109. — С. 90.
3. *Барина М.* ЕС: поддержка принципов корпоративной социальной ответственности // Человек и труд. — 2003. — № 2. — С. 23.

КУЧЕР Л. Р.,

викладач кафедри економіки та менеджменту

(Львівський відокремлений підрозділ

Європейського університету)

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

Досягнення науково-технічного прогресу, їх застосування в практичній діяльності підприємств суттєво впливають на трудову діяльність. Завдяки впровадженню сучасних наукомістких технологій скорочується чисельність персоналу, зростає питома вага фахівців, керівників і робітників високої кваліфікації. Такі зміни зумовлюють зростання вартості капіталу, який приводиться в рух одним працівником. З переходом до гнучких автоматизованих систем у розвинених країнах скорочено від 35 до 90 % різних категорій працівників. На деяких підприємствах коефіцієнт адміністративного навантаження (відношення чисельності адміністративно-управлінського персоналу й службовців до чисельності працівників) нині вже сягає понад 100 %. Витрати на адміністративний персонал часом перевищують витрати на службовий і обслуговуючий персонал.

Сьогодні змінюється й зміст трудової діяльності [1; 3]. Загалом ослаблюється роль навичок фізичного маніпулювання предметами та засобами праці й зростає значення базових навичок, тобто вміння представляти складні процеси в цілісній системі, вести діалог з комп'ютером, розуміння статистичних величин. Особливого значення набувають уважність і відповідальність працівника, навички спілкування, усної та письмової комунікації. Розширення повноважень на робочому місці, самоконтроль за виробничою діяльністю працівника та їх вплив на мотивування й управління персоналом — головна відмітна риса сучасного управління.

Зазначені фактори потребують нових підходів при формуванні механізму мотивування працівників, його застосування в практичній діяльності підприємств. Цю проблему досліджували А. Колот, Й. Завадський, Л. Червінська, В. Франчук та ін. Завданням цього дослідження є побудова мотиваційного механізму, спрямованого на підвищення якості праці на підприємстві, характеристика кадрової стратегії та її взаємозв'язок з мотивуванням діяльності працівників.

Основою мотиваційного механізму є системи мотивування. Сучасну систему мотивування можна відобразити як співвідношення спрямованостей цілей підприємства загалом і кожного працівника зокрема. Припустимо, інтереси підприємства виражені якоюсь метою, напрям якої графічно показано великою стрілкою. Інтереси окремих груп працівників відображають маленькі стрілки, положення яких показує спрямованість цілей, а довжина характеризує ступінь умотивованості, що, у свою чергу, відбиває інтенсивність зусиль людей задля досягнення їхніх цілей.

Мотивування до якісної праці є одним із головних питань сучасного управління персоналом для будь-якого підприємства. Особливо гостро ця проблема стоїть перед українськими підприємствами, де персонал дуже рідко задіяний в процесах управління та покращення якості. У керівництва підприємства є три основних методи впливу на працівників: змусити (примус); домовитися (угода купівлі-продажу якісної праці); створити умови, в яких працівник самотивується (самотивування).

Системи мотивування використовують усі три елементи, однак у сучасних умовах управління персоналом, на нашу думку, найбільш ефективним є використання самотивування. Ми розуміємо самотивування як вироблення працівником внутрішніх прагнень і бажань до визначених видів діяльності, тобто діяльність, яку людина обрала собі добровільно, дається їй краще, ніж будь-яка інша. З працівником не потрібно укладати договір про те, як він має виконувати улюблену роботу.

Фахівці в галузі управління персоналом зрозуміли основне: працівники можуть отримувати задоволення і радість від роботи, можуть відчувати гордість за свою роботу. Люди самотивуються, якщо на підприємстві створено умови, які сприяють формуванню позитивних емоцій від роботи та результатів. Люди є соціальними, тобто вони живуть у суспільстві й постійно порівнюють себе та свої досягнення з представниками й досягненнями того чи іншого співто-

вариства; вони мають потребу в оцінках і визнанні, повазі і достоїнстві. Це важко дати людям у голій ієрархічній адміністративній системі — потрібно перейти до іншого рівня суспільних відносин усередині підприємств.

Насамперед людям потрібно дозволити вільно обирати ті чи інші трудові колективи. В адміністративній ієрархічній системі управління робочі підрозділи формуються незалежно від бажань людей: зазвичай працівники не мають права вибору колективів, де вони хотіли б працювати. Поява гуртків якості, груп і клубів якості спричинила появу різноманітних методів формування трудових співтовариств. У таких співтовариствах встановлюються природніші відносини, що сприяють визнанню, неформальним оцінкам, появі відчуття корисності людей і їхніх самореалізацій. Мікроклімат таких співтовариств за їхньої достатньої кількості, а також бажання й уміння керівництва підтримувати їх поширюються на всю компанію, стає кліматом підприємства. Гуртки якості — це дуже серйозне та глибоке явище, пов'язане зі зміною культури робочих відносин. І ті керівники, які зацікавлені в поширенні досвіду гуртків якості, мають добре розуміти, що тут, як і під час пересаджування рослин, не варто обрізати корені, а важливо належно підготувати ґрунт.

Аналізуючи відповідність цілей підприємства і цілей персоналу, можна виокремити чотири сектори. Граничний негативний випадок, коли мета підприємства і мета персоналу майже протилежні (сектор 1). У цьому разі спостерігаються злочинства, розкрадання, суттєва невідповідність між зарплатами керівництва й зарплатами робітників і службовців, відсутність керованості й елементарного порядку.

Наступний випадок відзначається розгрупованістю цілей персоналу, коли колектив розбито на кілька груп, кожна з яких переслідує свою мету, а напрям кожної з них не збігається з напрямом цілей підприємства (сектор 2). При цьому спостерігається деяка структурованість прагнень окремих груп, на підставі якої можна виокремити групи, цілі яких або близькі до цілей підприємства, або протилежні їм.

Випадок, коли цілі персоналу, хоча й розгруповані, але більш близькі до цілей підприємства (частково скоординовані), є логічним продовженням попереднього випадку (сектор 3). Перехід від сектора 2 до сектора 3 можливий тоді, коли на підставі ретельного вивчення цілей груп, що не збігаються з напрямом цілей підприємства, керівництво пропонує компромісне розв'язання наявних проблем, які змушують групи переглянути свої цілі відповідно до загальної мети підприємства.

Нарешті, останній і найбільш бажаний випадок, коли згруповані цілі персоналу збігаються з цілями підприємства (сектор 4). У цьому разі весь колектив працює як єдиний механізм над досягненням поставлених цілей і розробкою нових перспектив розвитку. У секторі 4 цілі окремих груп утворюють деякий кут розсіювання векторів. Це природно й необхідно, тому що повна паралельність векторів (цілей) унеможлиблює перевірку й коректування головної мети підприємства.

Вплив на персонал здійснюється через фактори, що впливають на спрямованість і зусилля працівників. До факторів мотивування можна зарахувати умови оплати праці, оцінки якості й кількості праці, заохочення й покарання залежно від оцінок, а також так звані внутрішні фактори, наприклад визнання колег і посібники, можливість відчуття задоволення від отриманих результатів роботи в групі.

На ставлення працівника до роботи впливає й те, як вирішує підприємство питання його соціально-страхового захисту в разі втрати працездатності, питання охорони здоров'я й безпеки. Важливим для працівника є також пенсійне забезпечення. Такі фактори ми зараховуємо до групи соціально-страхових. Система мотивування передбачає використання всіх груп мотивуючих факторів на несуперечливій основі з метою узгодження інтересів і цілей організації з цілями й інтересами працівників та інтенсифікації їхньої праці. Постійних систем мотивування немає, люди звикають, пристосовуються і пристосовують систему під свої інтереси, тому рано чи пізно будь-яку систему мотивування потрібно оновлювати. Як правило, на будь-якому підприємстві погана або гарна система існує. Розпочинаючи її перебудову, потрібно добре усвідомлювати наслідки змін.

Життєва важливість мотивування для менеджменту зумовлена необхідністю залучення практично всіх працівників підприємства до процесу покращення якості, який неможливий без творчої, енергійної й ініціативної поведінки працівників. Система мотивування [3] має ініціювати таку поведінку, однак можливості примусових механізмів тут обмежені.

Розглянемо деякі з основних методів мотивування персоналу, що найчастіше трапляються в практичній діяльності та наукових працях [2].

Певні труднощі виникають у разі застосування матеріального стимулювання. Оплата праці залежно від її якості, встановлення премій за покращення якості безсумнівно корисні, особливо на початкових

етапах створення й розвитку систем якості, однак як довгострокові дії вони часто призводять до розчарування через появу небезпечних побічних явищ, таких як перекручування даних, маніпуляції зі звітами, руйнування атмосфери співробітництва й розвиток суперництва, а іноді й перетворення системи мотивування на систему демотивування.

Примус базується на страхів працівників перед покараннями, і він породжує негативні відчуття та емоції. У матеріальній сфері примус пов'язаний зі штрафами, звільненнями, переведенням на іншу, нижчеоплачувану посаду або роботу. У соціально-психологічній сфері управління метод примусу найчастіше передбачає форми, пов'язані зі страхом публічного приниження, образи чи стресу. Людина, боячись бути ображеною або турбуючись за своє здоров'я, стає покірною. Проте персональна помилка керівника може бути пов'язана із загальними проблемами підприємства: наявністю системних проблем; зовнішніми причинами; незнанням або невмінням; халатним небачанням; злим наміром. Тільки для останньої проблеми і злісної недбалості можна вживати слово “винуватець”, причому лише тоді, коли злий намір або недбалість доведено, в інших випадках потрібно використовувати термін “причини невідповідності”.

Не можна сказати, щоб у сучасних умовах на вітчизняних підприємствах можна було цілковито відмовитися від методу примусу. Сформувалася категорія працівників, які іншої мови не розуміють. Але їх треба або перевиховувати, або звільняти, тому що особливої користі в сучасному бізнесі працівники із психологією раба не приносять.

На основі вищевикладеного ми переконалися, що в умовах трансформаційної економіки найбільш ефективним і доцільним методом формування мотиваційного механізму є самомотивування, яке підкріплене відповідною винагородою. Далі розглянемо процес формування кадрової стратегії підприємства та місце в ній системи мотивування та самомотивування, що має підкріплюватися відповідними управлінськими рішеннями й діями керівництва.

Для фінансового оздоровлення підприємства в умовах трансформаційної економіки важливу роль відіграє мотиваційний механізм і формування менеджерами кадрової стратегії. Остання потребує послідовного виконання основних фаз діяльності керівництвом торговельного підприємства:

- фаза агітації — створення в персоналу відчуття необхідності виживання підприємства, зумовлене радикальними змінами в стратегії управління; формування іміджу надійного та впливового лідера; встановлення двосторонніх каналів організаційних комунікацій між антикризовим керівником і колективом підприємства;
- фаза професійного зростання — створення умов для підвищення кваліфікації персоналу; формування механізмів, що підтримують процеси навчання в організації; забезпечення високого рівня мотивування до саморозвитку; формування нової місії підприємства й бачення його майбутнього; використання в організаційних комунікаціях спеціальних мовних засобів, символів і метафор для ефективного взаєморозуміння й емоційної підтримки працівників підприємства; освоєння працівниками підприємства механізмів ринкової економіки, підприємницької культури;
- фаза інтеграції — створення нових ролевих моделей, що закріплюють у культурі кризового підприємства нові зразки діяльності та поведінки; творчий розвиток і вдосконалення цих моделей на основі постійного практичного аналізу; вибір і реалізація серії проектів, в яких успішно втілюються перспективні ідеї, що дають змогу об'єднати зусилля всіх працівників кризового підприємства.

Під час проведення реорганізації на кризовому підприємстві скорочення чисельності персоналу може бути доцільним лише в разі дотримання таких умов:

- надання переваги скороченню в організаційній структурі управління, а не робочих місць, при цьому основна увагу приділяється зміцненню кадрового резерву для вищої ланки керівництва підприємства;
- взаємозалежність структурних елементів організаційної структури під час проведення скорочення, після якого в разі потреби слід здійснювати заходи зі стабілізації нової організаційної структури і психологічної підтримки персоналу;
- періодична переоцінка кадрової структури підприємства;
- виявлення, підтримка та навчання працівників підприємства, що проявляють лідерські якості й схильність до управлінської діяльності;
- підтримка освітніх програм, реалізованих на підприємстві;

- попередня підготовка перспективних кандидатів на ключові керівні посади в організації;
- децентралізація структури управління з делегуванням необхідних повноважень ключовим фігурам в апараті управління і забезпеченням максимальної гнучкості при розробці управлінських рішень як на стратегічному, так і на оперативному рівні;
- командна робота, а не індивідуальні зусилля, тобто формування робочих груп, команд;
- ідентифікація та збереження ядра кадрового потенціалу підприємства;
- продовження набору персоналу, підтримка його професійного росту, особливо в життєво важливих і пріоритетних для підприємства сферах його діяльності.

Сукупні здібності працівників підприємства, які необхідні для того, щоб вибирати, виконувати і координувати дії, дають змогу сформувати ядро кадрової стратегії торговельного підприємства та надати йому певні переваги перед конкурентами. Ці переваги проявляються в неможливості конкурентів продавати більше (збільшення товарообороту) тих самих товарів і краще надавати супутні послуги. Завдяки цьому підприємство отримує лідируюче становище на тому або іншому сегменті ринку.

У зв'язку з цим мотиваційний механізм як ядро кадрової стратегії торговельного підприємства характеризується такими рисами:

- потрібний для виживання підприємства в коротко- і довгостроковій перспективі;
- неприступний для конкурентів і може бути випробуваний на типовій моделі перед практичним застосуванням;
- поєднує вміння та знання персоналу, що відбивається на роботі підприємства;
- є унікальним джерелом підвищення рентабельності підприємства за рахунок комбінації науково-технічного, торговельного, організаційного, управлінського та кадрового потенціалу;
- може підтримуватися й відтворюватися підприємством упродовж певного періоду;
- характерний для всієї організаційної системи підприємства, а не для окремих працівників;
- має важливе значення для основної діяльності підприємства, а отже, і для всіх видів діяльності;

- суттєвий при реалізації стратегічних планів підприємства;
- слугує довготривалою основою для розробки та ухвалення гнучких, стратегічно важливих рішень.

Формулюючи кадрову стратегію на базі запропонованого мотиваційного механізму як керівний склад підприємства, так і звичайні працівники (службовці) мають належним чином поводитися. Як правило, стратегічне кадрове рішення пов'язане з частковою заміною персоналу, тому керівникові варто уникати будь-яких “особистих” відносин, що потім можуть розглядатись “як підтримка” когось із співробітників. Поведінку, що протистоїть непрофесійному зближенню працівників усередині підприємства, можна назвати антиманіпуляторською. При цьому можна виокремити дві ситуації, що сприяють формуванню кадрової стратегії та подоланню кризи на підприємстві.

Працівники хочуть працювати по-новому, але не мають достатніх навиків. Це одна із найсприятливіших ситуацій для проведення реорганізації й подолання кризи. Керівник вимушений взяти на себе функції з підготовки персоналу безпосередньо на робочому місці, у ситуації жорсткого тимчасового обмеження та конкретної наочної орієнтації навчання (на конкретних завданнях і розв'язанні злободенних проблем).

Працівники організації хочуть працювати в нових умовах і мають достатньо навичок для цього. Це, без сумніву, найсприятливіша ситуація. Керівник має побудувати процес залучення професіоналів до підготовки, ухвалення й реалізації управлінських рішень. З метою оптимального залучення працівників підприємства до управління керівник має аналізувати за їхньої участі наявні проблеми, поступово готуючи власну управлінську команду. З погляду створення стійкого до криз підприємства ця ситуація є найсприятливішою.

Стратегія діяльності підприємства відбиває ті цілі й методи діяльності, на які орієнтоване керівництво організації протягом тривалого періоду часу. Особливості кадрової стратегії й зміст конкретного мотиваційного механізму залежать безпосередньо як від парадигми управління кризовим підприємством, так і від загальної стратегії його діяльності. Стратегію кожного підприємства можна описати двома основними параметрами: тривалість планування і тип стратегії.

З урахуванням глибини стратегії й типу цілей керівник кризового підприємства має розробляти конкретні сценарії роботи з персона-

лом, обирати той тип керівництва і модель мотиваційного механізму, які найбільш ефективні з урахуванням ситуації в організації, рівня планування та специфіки стратегії організації.

Література

1. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд. — М.: Гардарики, 1998. — 296 с.
2. *Завадський Й. С., Червінська Л. Т.* Мотивація праці в менеджменті // Економіка АПК. — 1997. — № 6.
3. *Теория и практика антикризисного управления: Учебн. для вузов / Под ред. С. Г. Беяева.* — М.: Закон и право; ЮНИТИ, 1996. — 236 с.

ИВАНИЧЕНКО В. В.

*(Харьковский гуманитарный университет
“Народная украинская академия”)*

СОВРЕМЕННЫЙ АСПЕКТ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ В УПРАВЛЕНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Экономическое стимулирование является составной частью движущих сил развития производства и производственных отношений, инструментом реализации экономических законов рынка. Процесс стимулирования касается разных сторон экономических отношений, что предопределяет необходимость его всестороннего исследования. Таким образом, цель изучения вопроса стимулирования — обоснование его сущности как на макро-, так и на микроэкономическом уровне с учетом накопленного опыта и требований современной рыночной экономики.

В условиях рыночной экономики особое значение для предприятий Украины приобретает достижение высокой конкурентоспособности продукции, которое вызвано их стремлением получить максимальную прибыль, увеличить объемы реализации продукции, а также необходимостью поиска путей реализации своих изделий на чрезвычайно насыщенном товарной массой мировом рынке.

Вопрос повышения уровня конкурентоспособности продукции путем использования экономических стимулов актуален для большинства украинских предприятий.

Таким образом, предлагается определить экономическое стимулирование повышения конкурентоспособности продукции как процесс применения системы экономических рычагов, которые учитывают интересы участников производственных отношений и направлены на повышение конкурентоспособности продукции.

Прежде всего, в самом процессе экономического стимулирования повышения конкурентоспособности продукции необходимо выделить и определить понятия “субъект” и “объект” стимулирования.

Поскольку экономические отношения есть отношения между людьми, то субъектами и объектами стимулирования могут быть только люди, которые находятся между собою в определенных взаимоотношениях. В качестве субъектов выступают участники производственных отношений: предприятие-производитель (в лице его собственников), государство (исполнительная и законодательная власть), предприятия-конкуренты (производители и посредники по продаже продукции) и потребители продукции (юридические и/или физические лица).

Объектами стимулирования являются предприятия-производители (в лице его собственников) и работники предприятия.

Любое звено, промежуточное между отдельным рабочим местом и экономикой страны в целом, выступает как объектом, так и субъектом стимулирования, т. е. оно не только охватывается системой стимулирования, но и частично организует стимулирование нижних звеньев. В частности, это относится к собственникам предприятия, которые одновременно являются как субъектом, так и объектом стимулирования.

Для каждого субъекта стимулирования характерны свои направления влияния на объект стимулирования, в которых с помощью соответствующих экономических рычагов создаются условия для повышения уровня конкурентоспособности продукции. Собственники предприятия стимулируют своих работников прежде всего оплатой их труда.

Все основные элементы организации оплаты труда направлены на реализацию стимулирующей функции заработной платы. В процессе решения управленческих проблем необходимо четко представлять, что управление деятельностью предприятия является одновременно процессом взаимозависимых функций. Среди них можно выделить одну из основных функций и задач управления — **мотивацию**.

Применение современных мотивационных и стимулирующих механизмов высокопроизводительного труда является одним из направлений повышения заработной платы на уровне предприятия, это предусмотрено Указом Президента Украины “О Концепции дальнейшего реформирования оплаты труда в Украине” от 25 декабря 2000 г. № 1375/2000.

Стимулирование — применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, настойчивость, добросовестность, целеустремленность в деле решения задач, стоящих

перед организацией, и включения соответствующих мотивов. Стимулирование всегда предполагает наличие объекта, на который влияет субъект. В основе стимулирования лежит взаимодействие внешних условий и внутренней структуры личности. Его особенность состоит в том, что выбранная работником форма трудового поведения как объект стимулирования соответствует целям субъекта последнего [1].

Стимулирование труда представляет собой влияние на мотивацию (систему мотивов) трудовой деятельности человека. В качестве стимула в трудовой деятельности выступает *вознаграждение*. Основное значение вознаграждения состоит в том, чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников компании, направленную на достижение стратегических задач, другими словами, объединить материальные интересы работников со стратегическими задачами организации.

Таким образом, основная цель вознаграждения — обеспечению реализации стратегических целей организации за счет привлечения, сохранения и стимулирования персонала [2, с. 633].

Современная отечественная практика свидетельствует о том, что на подавляющем большинстве обследованных предприятий разных областей рыночные основы организации материального стимулирования в основном применяются для формирования и регулирования основной части заработной платы, а дополнительное материальное стимулирование, система его основных и дополнительных показателей вознаграждения пока еще остаются неизменными, строятся на устаревших основах. Основной причиной такого состояния дополнительного материального стимулирования труда является отсутствие средств из-за низкой эффективности производства [3].

Социально-экономические изменения в Украине диктуют необходимость поиска новых подходов к материальному вознаграждению, построению оптимальных моделей оплаты работы и участия работников в распределении доходов. Наибольший интерес представляет создание такой модели, которая отражала бы тесную зависимость вознаграждения от результатов деятельности предприятия и от рыночной конъюнктуры. Часто материальные стимулы связаны с оплатой работы руководителей, но некоторые организации стараются распространить систему материальных стимулов на всех работников, а также связать оплату труда работников с эффективной деятельностью предприятия в целом.

Руководители многих западных компаний ставят сейчас под сомнение эффективность систем стимулирования и оплаты труда, основанных на оценке индивидуальных усилий и достижений работника. Задачи, решаемые отдельным работником, не всегда соответствуют целям всей организации, а поощрения заслуживает вклад работника в достижение целей деятельности компании.

В структуре заработной платы должна быть компонента, стимулирующая достижение общего результата. Поощрение сотрудников только за индивидуальные достижения снижает общую эффективность деятельности предприятия, поскольку их усилия направлены только на выполнение конкретного задания. Например, отделу сбыта желательно получать от производства то, что продается, а производственникам — продавать то, что им легче произвести; торговому агенту выгодно доставить товар быстро, а менеджер транспортного отдела заинтересован в экономичной доставке. Базой разрешения или недопущения конфликтов служит *общая заинтересованность* подразделений и сотрудников в результатах деятельности всего предприятия, которая подкрепляется материальным стимулированием [1, с. 304].

В странах с рыночной экономикой широко применяются разные методы материального поощрения персонала и стимулирования высоких показателей трудовой деятельности. Большинство новых систем оплаты имеют одну общую черту: в них намного большая часть заработка рабочего попадает в “рискованную”, переменную, нестабильную часть, чем при обычных системах, и вся оплата труда намного больше зависит от конечного результата.

Таким образом, **зарплата как вознаграждение** работников должна включать в себя гарантированную и переменную части. *Гарантированную часть* работник получает при любом результате деятельности. С точки зрения мотивации это является его страховкой от случайностей, в системе значащих факторов — квалификационной составляющей. Гарантированная часть устанавливается в пределах от 30 до 50 % от общей суммы. *Переменная же часть* заработной платы работника привязывается к достижению определенного результата.

Тенденция к опережающему росту переменной части заработной платы получила название политики “гибкой” заработной платы. С нею тесно связано развитие систем: 1) оплаты труда по результатам работы; 2) участия в распределении прибыли; 3) участия в капитале.

Под системой участия работников в результатах работы организации понимают систему коллективного премирования работников, целью которой является повышение производительности работы, снижение затрат производства, улучшение финансовых показателей функционирования организации. Системы коллективного премирования работников в последние годы получили широкое распространение на предприятиях развитых стран. Чаще других в литературе упоминаются системы Скэнлона, Раккера, “Импрошейр”.

Система Скэнлона направлена на стимулирование роста производительности труда работников, увеличения выпуска продукции. Как основной показатель премирования используется снижение заработной платы, а источником выплаты премий является экономия затрат на заработную плату.

Система Раккера предусматривает выплату коллективных премий за снижение удельного веса затрат на персонал в стоимости продукции.

Расчет величины премии по системе Раккера аналогичен ее определению в рамках системы Скэнлона, с той лишь разницей, что в первом премиальный фонд распределяется на долю компании и долю работников, как правило, в соотношении 50 : 50. В системе Скэнлона одна часть этого фонда (обычно 25 %) составляет долю компании и идет на увеличение массы прибыли, вторая (75 %) — долю работников и используется для их премирования.

Характерные особенности систем Скэнлона и Раккера — ориентация на “сотрудничество” рабочих и предпринимателей, активизацию инициативы рабочих по повышению эффективности производства, на сокращение потерь рабочего времени и т. д.

Принципиальное отличие системы “Импрошейр” от систем Скэнлона и Раккера состоит в том, что критерием производительности труда является не стоимостная оценка, а трудоемкость каждого вида выпускаемой продукции. Показателем, который определяет размер премии, является снижение трудоемкости продукции по сравнению с ее нормативной величиной.

Система участия в прибылях является элементом оперативного управления предприятием и направлена на обеспечение получения прибыли. При этом часть трудового дохода наемного работника превращается в предпринимательский доход.

Нередко системы участия в прибылях отождествляют с системами коллективного премирования. Это объясняется внешней схожес-

тью форм и методов предоставления персоналу соответствующих выплат, а также зависимостью последних от конечных результатов работы организации. Однако между двумя этими формами вознаграждения существует важное различие. Если в системах коллективного премирования начисление премий персоналу осуществляется за показатели, непосредственно связанные с результатами производственной деятельности организации, то в системах участия в прибылях — за результаты как производственной, так и коммерческой деятельности.

Безусловно, нет препятствий для того, чтобы указанные выше системы вознаграждения труда работников применялись и на отечественных предприятиях, но это должно происходить с учетом социально-экономического развития нашей страны, накопленного за минувшие десятилетия опыта в организации оплаты труда, а также специфики конкретного предприятия.

Приведенная сравнительная характеристика систем оплаты труда по результатам деятельности предприятия и участия работников в распределении прибыли отражает результаты, за которые работникам выплачивается соответствующее вознаграждение на предприятии. Следует отметить, что данные результаты в большей степени зависят от уровня изменения одного показателя (зарплатоемкости продукции или трудоемкости продукции либо величины прибыли).

Рыночные условия хозяйствования в Украине, а также сложность деятельности предприятия как социально-экономической системы обуславливают необходимость учета нескольких показателей (факторов) в процессе определения результата, по которому осуществляется стимулирование работников предприятия.

Таким образом, целесообразно использовать в качестве такого результата повышение конкурентоспособности продукции при одновременном росте эффективности операционной деятельности предприятия.

Формирование указанного результата зависит от влияния комплекса показателей (факторов), а также от экономических интересов собственников и работников предприятия.

Специфика применения этой системы стимулирования заключается в том, что она обеспечивает высокий экономический и социальный эффект в тех случаях, когда работники располагают своевременной и точной информацией о деятельности организации, а также о периодичности вознаграждения. В этих условиях наемный работник

реально почувствует, что он получает вознаграждение только при реальном повышении конкурентоспособности продукции при одновременном росте эффективности операционной деятельности предприятия за определенный период.

Указанная система стимулирования работников применяется на основе системы показателей, позволяющей оценить конкурентоспособность продукции и определить ее уровень, при котором следует устанавливать премиальный фонд для вознаграждения работников. Одновременно следует соблюдать условие эффективности операционной деятельности предприятия, которая должна учитывать экономические интересы как собственников, так и работников предприятия.

Критерии распределения премиального фонда могут быть различными: пропорционально базовому окладу, поровну, пропорционально числу отработанных в течение периода дней, с учетом стажа работы и т. д., в зависимости от того, что хочет поощрить организация — солидарность, лояльность, преданность, дисциплинированность, квалификацию.

Политика вознаграждения может считаться успешной в том случае, если ее осуществление примиряет экономические интересы предпринимателей и трудящихся.

Литература

1. *Менеджмент: Учебник* / Под ред. В. В. Томилова. — М.: Юрайт-Издат, 2003. — 591 с.
2. *Одегов Ю. Г.* Управление персоналом: Учеб. для студ. экон. специальностей / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев; Ком. труда и занятости правительства Москвы; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. — М.: Финстатинформ, 1997. — 877 с.
3. *Харченко М.* Показники оцінки результатів діяльності працівників підприємств та деякі підходи до організації матеріального стимулювання їх праці / М. Марченко, С. Шкорінов // Україна: аспекти праці. — 2003. — № 4. — С. 34–40.

ЗВОЛЬ І. А.,

магістр з менеджменту,

викладач економічних дисциплін

(Коледж Сумського національного аграрного університету)

НОРМУВАННЯ ПРАЦІ ТА ЙОГО РОЛЬ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖЕМЕНТІ

У перехідний період до ринкових відносин численні проблеми, пов'язані з налагодженням виробничої діяльності підприємств, на жаль, не розв'язуються самі по собі на принципах самоврядування. Навпаки, виробнича діяльність підприємств, насамперед система управління, потребують швидкого та докорінного реформування.

Нормування як специфічна сфера управління, можливо, потребує найсерйозніших змін. Саме тут міститься ключ до розв'язання більшості макроекономічних і мікроекономічних проблем, у тому числі підвищення продуктивності виробництва. Одна з проблем нормативного управління, яка має бути по-новому проаналізована в умовах переходу до ринкової економіки, — системний підхід до формування й використання норм.

Завдання системного підходу в нормуванні полягає не лише в тому, щоб навести порядок у розташуванні інструментів управління, а й у тому щоб використовуваний інструментарій управління, повніше враховувавши взаємозв'язки, наявні в самому об'єкті управління, тим самим забезпечував при комплексному використанні норм різного призначення розв'язання відповідних завдань управління. Саме системний підхід дає змогу розкрити резерви підвищення ефективності нормативного управління.

Для управління персоналом необхідні **три основні групи норм:**

- моральні;
- правові;
- економічні.

Вони різні за своєю природою і змістом. Хоча, здавалося б, для управління економікою досить економічних норм, однак системний підхід свідчить, що для управління економікою необхідні всі три групи норм, які доповнюють одна одну.

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, контролю за їх виконанням необхідно розробити систему економічних норм і нормативів, без яких неможливо орієнтуватися в ринковому середовищі.

Ці системи мають складатися із сукупності положень, методичних рекомендацій, нормативних матеріалів, класифікованого переліку й складу норм і нормативів, порядку їхньої розробки та відновлення, розгляду, узгодження й упровадження. Завдяки їх застосуванню кожне підприємство постійно матиме необхідний для прийняття управлінських рішень масив обґрунтованих норм і нормативів, що враховують місцеві організаційно-економічні й природно-кліматичні особливості.

У системі економічних норм найважливішою і трудомісткою в розробці є підсистема норм і нормативів праці.

Структура типової системи підприємства має складатися з таких підсистем економічних норм і нормативів:

- 1) інформація про показники, що характеризують основні компоненти виробництва;
- 2) затрати праці та заробітна плата;
- 3) витрати сировини, матеріалів, палива й енергії;
- 4) виробничі запаси основних видів ресурсів;
- 5) інвестиції та капітальне будівництво, норми тривалості освоєння основних фондів;
- 6) використання техніки, устаткування і потреби в них;
- 7) нормативи фінансових показників;
- 8) грошові витрати на виробництво;
- 9) соціально-економічні;
- 10) охорона праці та навколишнього середовища;
- 11) специфічні галузеві.

Ця підсистема найдинамічніша, оскільки тісно пов'язана з живою працею, її мотивацією, мірою затрат праці та споживанням. Вона потребує постійного ведення й оновлення.

Нормування праці як процес визначення об'єктивно необхідних затрат робочого часу в усіх сферах діяльності людини є однією з найважливіших складових суспільної організації праці.

На підприємствах нормування праці — об'єктивна необхідність за будь-яких організаційних форм і умов господарювання. Без визначення обсягів робіт неможливо розрахувати потребу в робочій силі та фонд оплати праці, спланувати необхідну кількість працівників і

визначити показники господарської діяльності та ефективності управління.

Потреба в нормування праці з переходом до ринкової економіки значно зростає, оскільки хороший господар муситиме дбайливо ставитися до всіх ресурсів, у тому числі до живої праці своїх працівників. Як власник він добиватиметься такого співвідношення використуваних у виробничому процесі ресурсів, за якого ефективність його бізнесу буде найвищою.

ХЛОПЯК Є. В.,

аспірант

*(Київський національний
торгівельно-економічний університет)*

МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

В умовах розвитку ринкових відносин одним з найважливіших елементів механізму управління кадровим потенціалом є **стимулювання праці**. Сучасні умови господарювання потребують якісно нового підходу до організації оплати праці на підприємствах, створення ефективного мотиваційного механізму трудової активності працівників.

Оплата праці — це трудовий дохід, а водночас і форма привласнення життєвих благ на основі участі в суспільному виробництві того чи іншого працівника й трудового колективу з урахуванням результатів їхньої праці. Система оплати праці має бути спрямована на формування ефективної системи матеріального стимулювання працівників, основними принципами якої стає винагорода їх у розмірах, які об'єктивно відбивають особистий трудовий внесок працівників. Проте на багатьох сучасних підприємствах керівництво не дотримується зазначених принципів, припускаючи наявність такого становища, коли рівень стимулювання праці не відбиває реального трудового внеску працівників, відхиляючись як у бік істотного перевищення, так і значного зниження, що й спробуємо довести в ході нашого дослідження.

Питаннями мотивації, стимулювання, оплати, а також продуктивності праці займаються численні науковці, серед яких О. П. Єгоршин, Г. А. Папірян, О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук, С. М. Клименко, Я. В. Литвиненко, Є. О. Олейникова та ін. Серед їх розробок чис-

ленні системи мотивації та стимулювання праці, проте в них рідко аналізуються результати від застосування тієї чи іншої системи в розрізі реального зростання продуктивності, а інколи питання мотивації та продуктивності праці взагалі розглядаються відокремлено, не пов'язуючись між собою.

Спробуємо ліквідувати цю прогалину та дослідити, як системи стимулювання праці, що застосовуються в різноманітних закладах ресторанного господарства, впливають на рівень продуктивності праці в них, — це й буде метою нашого дослідження.

Отож спробуємо дослідити динаміку середньої заробітної плати в окремих типах закладів ресторанного господарства м. Києва (ресторанах, барах, кафе, їдальнях), а також за всією сукупністю зазначених підприємств. Для проведення необхідних розрахунків скористаємося даними табл. 1.

Передусім обчислимо індекс заробітної плати, який розраховують як відношення середньої заробітної плати звітного періоду до середньої заробітної плати базисного періоду:

$$I_{\zeta} = \frac{\overline{\zeta_1}}{\zeta_0} = \frac{\Sigma \zeta_1 T_1}{\Sigma T_1} \div \frac{\Sigma \zeta_0 T_0}{\Sigma T_0} . \quad (1)$$

Індекси заробітної плати за окремими типами закладів ресторанного господарства, розраховані за формулою (1), наведено в табл. 1.

Важливим завданням аналізу динаміки середньої заробітної плати є її вивчення відносно динаміки продуктивності праці. Аналіз співвідношень проводять за допомогою коефіцієнтів порівняння. Один із них (коефіцієнт випередження) обчислюють діленням індексу (темпу) продуктивності праці на індекс (темп) середньої заробітної плати:

$$\hat{E}_{\hat{\omega} \hat{\zeta}} = \frac{I_{\omega}}{I_{\zeta}} . \quad (2)$$

Продуктивність праці в ресторанах м. Києва у звітному періоді зросла на 9,02 %, а середня заробітна плата — на 16,40 %. Коефіцієнт випередження в цьому разі дорівнюватиме

$$1,0902 : 1,1640 = 0,9366, \text{ або } 93,66 \%,$$

тобто зростання продуктивності праці відстає від зростання середньої заробітної плати на 6,34 %.

Таблиця 1

**Вихідні та розрахункові дані для визначення індексів
середньої заробітної плати**

Тип закла- ду	Кількість охоплених закладів	Середньо- спискова чисельність робітників за період, чол.		Фонд оплати праці за період, тис. грн		Середня місячна заробітна плата за період, грн		Індекс заробітної плати (I_3), %
		базис- ний (2003) T_0	звітний (2004) T_1	базис- ний (2003) $\Phi_0 = Z_0 T_0$	звітний (2004) $\Phi_1 = Z_1 T_1$	базис- ний (2003) Z_0	звітний (2004) Z_1	
Ресто- рани	10	647	660	2413,7	2865,9	310,88	361,86	116,40
Бари	3	48	53	321,7	383,3	558,56	602,72	107,91
Кафе	6	89	100	400,4	505,9	374,92	421,55	112,44
Їдаль- ні	29	150	169	917,8	1068,3	509,88	526,77	103,31
Разом	48	934	982	4053,6	4823,4	361,67	409,32	113,17

Відставання зростання продуктивності праці від зростання заробітної плати спостерігається і в досліджуваних барах. Так, у звітному періоді продуктивність праці зросла на 4,32 %, а заробітна плата — на 7,91 %. Отже, коефіцієнт випередження дорівнюватиме

$$1,0432 : 1,0791 = 0,9667, \text{ або } 96,67 \%$$

Отже, зростання продуктивності праці відстає від зростання середньої заробітної плати на 3,33 %.

У досліджуваних кафе маємо протилежну ситуацію: у звітному періоді продуктивність праці зросла тут на 22,96 %, тоді як заробітна плата — лише на 12,44 %, тобто коефіцієнт випередження в цьому разі становитиме

$$1,2296 : 1,1244 = 1,0936, \text{ або } 109,36 \%$$

Це означає, що на відміну від ресторанів зростання продуктивності праці випереджає зростання середньої заробітної плати на 9,36 %.

Заробітна плата працівників їдальень зростає надто повільними темпами, а тому навіть за досить низького рівня зростання продуктивності праці він випереджає зростання заробітної плати. У звітному періоді продуктивність праці зросла на 4,15 %, заробітна плата — на 3,31 %. Звідси коефіцієнт випередження становить

$$1,0415 : 1,0331 = 1,0081, \text{ або } 100,81 \%$$

тобто зростання продуктивності праці випереджає зростання середньої заробітної плати на 0,81 %.

Звичайно, варто проаналізувати всю досліджувану сукупність закладів ресторанного господарства. Продуктивність праці у звітному періоді зросла в них на 14,23 %, заробітна плата — на 13,17 %. Отже, коефіцієнт випередження становитиме

$$1,1423 : 1,1317 = 1,0094, \text{ або } 100,94 \%$$

Отож за сукупністю досліджуваних підприємств маємо майже рівні темпи зростання зазначених показників, проте зростання продуктивності праці все ж таки випереджає зростання середньої заробітної плати на 0,94 %.

Оберненим показником до коефіцієнта випередження є коефіцієнт порівняння зростання середньої заробітної плати із зростанням продуктивності праці. Обчислимо цей коефіцієнт для кожного типу досліджуваних закладів ресторанного господарства та для їх сукупності.

Для ресторанів м. Києва обчислюваний коефіцієнт дорівнюватиме

$$1,1640 : 1,0902 = 1,0677, \text{ або } 106,77 \%$$

Це означає, що темп зростання заробітної плати працівників випереджає темп зростання продуктивності їхньої праці на 6,77 %.

Як ми пересвідчилися, у досліджуваних барах зростання середньої заробітної плати випереджає зростання продуктивності праці. У цих закладах ресторанного господарства обчислюваний коефіцієнт становитиме

$$1,0791 : 1,0432 = 1,0344, \text{ або } 103,44 \%,$$

тобто маємо випередження на 3,44 %.

З проведених вище розрахунків випливає, що коефіцієнт порівняння зростання середньої заробітної плати із зростанням продуктивності праці для кафе буде менший за одиницю, а саме:

$$1,1244 : 1,2296 = 0,9144, \text{ або } 91,44 \%,$$

тобто зростання середньої заробітної плати відстає від зростання продуктивності праці на 8,56 %.

Як і в кафе, у досліджуваних їдальнях м. Києва обчислюваний коефіцієнт також менший за одиницю:

$$1,0331 : 1,0415 = 0,9919, \text{ або } 99,19 \%$$

Отже, зростання середньої заробітної плати відстає від зростання продуктивності праці на 0,81 %.

Нарешті, для сукупності досліджуваних закладів ресторанного господарства обчислюваний коефіцієнт становитиме

$$1,1317 : 1,1423 = 0,9907, \text{ або } 99,07 \%$$

Як зазначалося, за сукупністю досліджуваних підприємств маємо майже рівні темпи зростання зазначених показників, а саме зростання середньої заробітної плати відстає від зростання продуктивності праці лише на 0,93 %.

Розглянуті коефіцієнти характеризують відхилення між темпами зростання рівнів показників, які порівнюються, але не відбивають кількісних змін у зростанні їх. Для визначення співвідношень обчислюють коефіцієнт еластичності заробітної плати від продуктивності праці, який показує, на скільки відсотків змінилася середня заробітна плата із зростанням продуктивності праці на 1 %.

Коефіцієнт еластичності обчислюють як частку від ділення відсотка приросту середньої заробітної плати на відсоток приросту продуктивності праці.

У нашому прикладі для досліджуваних ресторанів м. Києва обчислюваний показник становитиме

$$16,40 : 9,02 = 1,82,$$

тобто із зростанням продуктивності праці на 1 % середня заробітна плата у звітному періоді порівняно з базисним збільшилася на 1,82 %.

Зважаючи на те, що в досліджуваних барах, так само як і в ресторанах, продуктивність праці зростає повільнішими темпами, ніж заробітна плата, зрозуміло, що коефіцієнт еластичності також перевищуватиме одиницю:

$$7,91 : 4,32 = 1,83 \, \%.$$

У кафе стан речей протилежний, а тому коефіцієнт еластичності не перевищуватиме одиниці:

$$12,44 : 22,96 = 0,54 \, \%.$$

Така сама ситуація і в досліджуваних їдальнях:

$$3,31 : 4,15 = 0,80 \, \%.$$

Для сукупності підприємств ресторанного господарства коефіцієнт еластичності дорівнюватиме

$$13,17 : 14,23 = 0,93 \, \%,$$

тобто продуктивність праці та заробітна плата зростають майже рівними темпами (при зростанні продуктивності праці на 1 % заробітна плата зростає на 0,93 %).

Про невідповідність динаміки заробітної плати зростанню продуктивності праці свідчать також результати проведеного анкетного дослідження, у межах якого було опитано 24 заклади ресторанного господарства різного типу (табл. 2).

Жоден заклад ресторанного господарства не визнав досліджувану залежність щільною та лише 33,33 % вважають її відчутною. Керівництво решти підприємств, хоч і відчуває деяку віддачу від матеріального заохочення працівників, але вважає її недостатньою.

Таблиця 2

Залежність між обсягом коштів, що спрямовуються на матеріальне заохочення робітників закладу, і продуктивністю їхньої праці

Ступінь залежності	Питома вага в загальній кількості охоплених дослідженням закладів, %
Щільна	0,00
Відчутна	33,33
Помітна	33,33
Ледве помітна	33,33
Практично відсутня	0,00
Разом	100,00

Підбиваючи підсумки проведеного дослідження, зазначимо, що отримані результати свідчать про наявність відставання зростання продуктивності праці від зростання заробітної плати в деяких закладах ресторанного господарства (ресторани, бари), що є негативним явищем, адже випереджаюче зростання продуктивності праці — це передумова стабільної збалансованості між платоспроможним попитом населення і товарною масою. Зрештою, лише за більш швидкого зростання продуктивності праці можна забезпечити зниження собівартості продукції за статтею “заробітна плата”.

ГУНЧЕНКО М. В.,

ст. викладач

(Полтавський університет споживчої кооперації України)

РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНО-ЦІЛЬОВОГО РЕЗОНАНСУ В МОТИВАЦІЙНОМУ МЕХАНІЗМІ ПРАЦІ

Під **мотиваційним механізмом праці** ми розумітимемо послідовність перебігу та внутрішню будову мотивації як складного явища та спонукальної причини трудової поведінки працівника. Як будь-який механізм, за визначенням, мотиваційний механізм має визначати місце та роль усіх своїх елементів, а також причини виникнення та наслідки свого функціонування, через які розкривається внутрішня сутність явища.

Багатоманітність поглядів щодо визначення потреб, мотивів, інтересів і стимулів як основних елементів мотиваційного механізму праці зумовлює істотні суперечності в схемах мотиваційного процесу. Більшість учених посиляються на відому схему мотиваційного механізму через потреби. Проте вона не конкретизує шляхи задоволення потреб, не відображає форми реалізації потреб і процес формування мотиву. За певних умов основу мотивації можуть становити як інтереси, цінності орієнтації, соціальні очікування, так і адміністративні рішення, стимули.

Сучасні науковці наводять схеми мотиваційного механізму в основному описово, що не дає змоги встановити взаємозв'язки між його окремими елементами. Найактуальнішою проблемою залишається проблема узгодження у процесі формування мотиваційного механізму інтересів робітника, роботодавця та держави. Людина прагне працювати для максимізації власного доходу (що дасть змогу максимізувати задоволення потреб) і для задоволення власних інтересів за умови мінімізації витрат праці. Роботодавець, який ототожнює цілі та інтереси організації, прагне покращити економічні та фінансові показники діяльності підприємства, посилити позиції на ринку за умов мінімізації витрат на створення мотиваційного середовища. Держава прагне підвищити добробут громадян за рахунок

індивідуальних трудових досягнень. Поєднання цих діаметрально протилежних цілей та інтересів, їх дивергенція в одному мотиваційному механізмі провокує так званий мотиваційно-цільовий резонанс, який за надзвичайних обставин може навіть зруйнувати мотиваційний механізм узагалі.

Слід зазначити, що в сучасній економічній теорії проблема виникнення та пом'якшення мотиваційно-цільового резонансу в процесі мотивації праці залишається не вивченою. Для схем мотиваційного механізму характерне відокремлення розкриття його логіки з позицій або працівника (який виступає об'єктом зовнішнього впливу), або з позицій роботодавця (який впливає на працівника з метою досягнення цілей організації). Проте, на нашу думку, таких відносин можна виокремити набагато більше: наприклад, робітник — роботодавець, робітник — організація загалом, колега — колега, робітник — колектив і т. д. Можна скласти схему мотиваційного механізму для кожного окремого випадку таких відносин. Але ці схеми повністю розділяють результати праці.

Отже, жодна з відомих схем мотиваційного механізму праці не здатна поєднати в собі одночасно і внутрішні, і зовнішні чинники мотивації, і результати праці з погляду працівника та роботодавця. Тому, на нашу думку, доцільно розмежувати *зовнішню* та *внутрішню мотивацію* на глибшому функціональному рівні. Це дасть змогу окреслити дві діаметрально протилежні схеми мотиваційного механізму: одна відображатиме особливості формування *інтринсивної мотивації*, в якій виникнення предметно-цільового резонансу неможливе, а інша — *екстринсивної мотивації*, в якій виникнення такого резонансу можна чітко визначити та простежити. Наявність мотиваційно-цільового резонансу визначатиме домінанту екстринсивної мотивації в мотиваційному механізмі праці, а його відсутність — домінанту інтринсивної мотивації.

Для ілюстрації зазначеної тези умовно розіб'ємо мотиваційний механізм праці на три етапи: 1) прийняття стимулу та формування первинного абстрактного мотиву; 2) пошукова активність; 3) вибір конкретної мети і формування наміру. Очевидно, що виникнення предметно-цільового резонансу можливе лише на першому етапі формування мотиваційного механізму.

При формуванні мотиваційного механізму внутрішньої (інтринсивної) мотивації виходитимемо з того, що мотиви при цьому створює сам об'єкт мотивування. Фактично цей процес зводиться до

формування та реалізації внутрішніх мотивів діяльності. За таких умов мотиваційно-цільовий резонанс або не виникає зовсім, або пом'якшується очікуваними результатами праці.

У мотиваційному механізмі зовнішньої (екстринсивної) мотивації мотив виникає внаслідок впливу на людину ззовні, наприклад стимулів, матеріальної необхідності, домінування правил поведінки тощо. У такому разі взаємовідносини мети діяльності та особистих потреб суб'єкта діяльності мають зовсім інший характер: мета не виникає із розвитку та усвідомлення потреб, а накладається на існуючу систему потреб і може чи відповідати цій системі, чи не відповідати. Саме на цьому етапі виникає мотиваційно-цільовий резонанс, унаслідок якого суб'єкт приймає чи не приймає мотивування зовнішньої мети як власної. Для того щоб мотивацію можна було назвати позитивною в даному випадку, зовнішньо встановлена мета має набути особистої значущості, актуалізуватися як яка-небудь потреба. Проблема дослідження цього процесу лежить у сфері психології, тому в контексті даного дослідження ми лише констатуємо виникнення цього явища як факт.

Наявність двох різних типів мотивації зумовлює наявність і двох різних типів мотивування. Перший полягає в тому, що через зовнішній вплив на людину викликаються певні мотиви, формуються стимули, які спонукають її виконувати певні дії, що сприяють досягненню зовнішньої (відносно об'єкта мотивування) мети. Фактично цей тип мотивування спрямований на запуск у об'єкта мотивування механізму екстринсивної мотивації.

Другий тип мотивування спрямований на формування певних мотивів через вплив на всю мотиваційну структуру особистості. Основна увага приділяється розвитку та посиленню бажаних для суб'єкта мотивування мотивів діяльності і, навпаки, ослабленню або усуненню мотивів, які не відповідають меті суб'єкта мотивування. Цей тип мотивування спрямований на запуск механізму інтринсивної мотивації.

Отже, основною метою мотивування праці стає пом'якшення або усунення мотиваційно-цільового резонансу на першій стадії формування мотиваційного механізму, що дасть змогу реалізувати домінанту внутрішньої інтринсивної мотивації й фактично сприятиме трансформації праці у вільну творчість.

ІВАННІКОВА Н. А.,

ст. викладач

(Обласний комунальний вищий навчальний заклад

“Інститут підприємництва “Стратегія”,

м. Жовті Води)

ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Основним чинником конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності виробництва в сучасних умовах як ніколи є наявність людських ресурсів, здатних професійно розв’язувати виробничі завдання. Професійна підготовка кадрів перетворюється сьогодні на один із найважливіших чинників підвищення продуктивності праці, забезпечення випуску якісної продукції, ефективності зайнятості, інтеграції України у світове економічне співтовариство.

На більшості підприємств в умовах різкого скорочення обсягів випуску продукції та послуг через кризовий стан економіки відбувся процес вивільнення персоналу, до того ж підприємства, які потрапили у фінансову скруту, розпочали знижувати загальновиробничі витрати за рахунок скорочення обсягів підготовки кадрів, які були зменшені майже у 5 разів. Періодичність підвищення кваліфікації становить один раз на 15–16 років, що втричі перевищує нормативну. Цей процес ускладнювався також і тим, що значна кількість висококваліфікованих працівників звільнилася за власним бажанням через економічну неспроможність підприємств. Це загалом не могло не позначитися на кваліфікаційному рівні персоналу.

У розвинених країнах дедалі міцніше утверджується підхід, за якого підприємство є найефективнішим виробником людського капіталу. Такий підхід пов’язаний з тим, що вирішальною передумовою конкурентоспроможності підприємства стає кваліфікована, така, яка постійно навчається, відповідальна робоча сила, зацікавлена в результатах виробництва, забезпечена цікавою та надійною роботою. З огляду на це витрати на внутрішньофірмову підготовку персоналу розглядаються як довгострокові інвестиції, необхідні для майбутнього процвітання підприємства.

Здебільшого на вітчизняних підприємствах, як правило, спочатку визначаються фінансові показники, потім завдання, що стосуються споживачів, після цього настає етап операційних цілей, а в останню чергу доходить (у найліпшому разі) до показників розвитку освітніх і творчих можливостей персоналу, які забезпечують і підтримують реалізацію всієї стратегії.

Але щоб розв'язати всі ці завдання, необхідно розпочинати з формування у працівників конкретних здібностей, з контролю над процесом трансформації цих здібностей у продукцію, яка реалізується і дає вагомі фінансові результати.

На **мікроекономічному рівні людський капітал** являє собою *сукупну кваліфікацію, фізичні (здоров'я) та професійні здібності всіх працівників підприємства, а також здобутки підприємства у справі ефективної організації, мотивації праці й розвитку персоналу*. На цьому рівні людський капітал асоціюється з виробничим і комерційним капіталом підприємства, бо прибуток отримують за умови ефективного використання всіх видів капіталу.

Економічна поведінка фірми, яка вкладає кошти в освіту працівників, визначається зіставленням вигод, отриманих від інвестицій у людський капітал, і витрат на здійснення їх. Тому різні типи навчання різняться і своєю корисністю для конкретного підприємства.

За теорією людського капіталу в концептуальному плані доцільно розрізняти два типи професійного навчання: загальну освіту, що сприяє підвищенню продуктивності праці однаковою мірою на багатьох підприємствах, і спеціальне навчання, що сприяє підвищенню продуктивності праці лише на конкретному підприємстві.

Основну частину підготовки за місцем роботи не можна цілковито вважати ані загальною, ані спеціальною, оскільки в ній є елементи і тієї іншої. Однак, якщо підготовка більшою мірою підвищує продуктивність праці на конкретному підприємстві, вона підпадає під визначення спеціальної. Інша частина підготовки, корисна для майбутньої роботи на багатьох підприємствах, підпадає під визначення загальної. Наприклад, до спеціальних належать знання, які працівники здобувають під час ознайомлення з внутрішньою організацією та культурою підприємства.

Спеціальна підготовка пов'язана зі специфікою конкретної фірми, тому вона не впливає на зростання граничного продукту навченого працівника в інших фірмах. Отже, на інших підприємствах працівник не може розраховувати на більшу заробітну плату. Стимулом

для підприємства проводити курси спеціального навчання буде, крім зростання продуктивності навчених працівників, ще й можливість виплачувати їм після навчання зарплату, яка забезпечить відшкодування витрат на навчання.

Оскільки підприємство намагається утримати працівників, які пройшли навчання, то й після спеціального навчання воно підвищить працівникові заробітну плату, але не настільки, наскільки зросте його граничний продукт. Таким чином, і підприємство, і працівник виграють від спеціальної професійної підготовки, і тоді працівник не матиме підстав шукати інше місце роботи, бо в інших фірмах його спеціальна освіта не знадобиться і він отримуватиме меншу зарплату.

Це означає також, що і працівник, і роботодавець зацікавлені поділити між собою витрати на спеціальну професійну освіту, тобто поділити між собою той надлишок граничного продукту, який утворився внаслідок навчання. Якщо всі витрати платитимуть працівники, то надалі не буде того збільшення зарплати, яке може послужити захистом від переходу на іншу роботу. Якщо всі витрати на навчання нестимуть роботодавці, вони, можливо, не матимуть змоги в майбутньому платити своїм працівникам адекватну зарплату, аби запобігти переходу їх в інші фірми. Іншими словами, обидві сторони зацікавлені забезпечити тривале співробітництво, якого найкраще можна досягти поділом витрат на навчання. Це відповідає також ідеям соціального захисту працюючого населення, бо забезпечує, з одного боку, зростання трудових доходів, а з іншого — підвищує гарантії зайнятості для висококваліфікованих працівників.

ЦВЕТКОВА И. И.,

ст. преподаватель

*(Национальная академия природоохранного
и курортного строительства, г. Симферополь)*

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПЕРСОНАЛА В САНАТОРНО-КУРОРТНОМ КОМПЛЕКСЕ

Управление персоналом является одним из важнейших направлений в деятельности любого предприятия и считается основным критерием его экономического успеха. Особое значение в современных условиях приобретает разработка различных методов повышения уровня конкурентоспособности персонала. Для того чтобы соответствующие механизмы работали эффективно, необходимо выявить и систематизировать те факторы, которые влияют на конкурентоспособность персонала предприятия.

Цель исследований, проводимых в рамках плана НИР Национальной академии природоохранного и курортного строительства, — проанализировать и систематизировать факторы, влияющие на конкурентоспособность персонала.

Исследованием факторов, влияющих на конкурентоспособность персонала, занимались многие ученые [1–6].

Так, Д. П. Богиня выделяет четыре основные группы факторов:

- объективные, определяющие уровень социально-экономического состояния общества;
- характеризующие социально-демографический статус и общее физическое состояние работника;
- характеризующие социально-психологические качества работника;
- характеризующие творческие способности работника [1].

О. А. Магопек все факторы, влияющие на уровень конкурентоспособности трудового потенциал, подразделяет на внешние и внутренние [2]. К внешним факторам он относит уровень социально-эконо-

мического развития общества, уровень развития производительных сил и производственных отношений, государственную политику в сфере труда, степень развития инфраструктуры рынка труда, обеспеченность и развитие социально-бытовой инфраструктуры в сельской местности.

Внутренние факторы включают пол, возраст, семейное положение, физическое здоровье человека, его жизненно-целевые установки, привычки и вкусы, степень коммуникабельности, творческие способности, в первую очередь уровень образования, квалификации и специальность, владение смежными профессиями, стремление и способность к приобретению новых знаний, освоению техники, технологий.

А. Я. Кибанов в качестве показателей конкурентоспособности персонала выделяет три блока: показатели результативности труда, профессионального поведения, личностных качеств [3].

Е. О. Припик особое внимание уделяет демоэкономическим показателям конкурентоспособности персонала [4].

Р. А. Фатхутдинов подразделяет факторы, влияющие на конкурентоспособность персонала, на наследственные (способности, темперамент, физические данные) и приобретенные (деловые качества, культура, мотивация, характер, эмоциональность, общительность, возраст) [6].

Несмотря на то, что этот вопрос рассматривался рядом ученых, единства относительно классификации факторов, как мы видим, в современном менеджменте не наблюдается.

Проанализировав многие исследования, мы пришли к выводу, что логично разделить все факторы, влияющие на конкурентоспособность персонала, на три группы: факторы внешнего влияния, факторы внутреннего влияния и личностные факторы.

Факторы внешнего влияния не могут контролироваться предприятием, но их косвенное влияние учитывается при формировании требований к персоналу. Эти факторы не могут быть критериями оценки, но оказывают существенное влияние на них, так как от факторов зависит, какой уровень требований будет сформирован у работодателя по отношению к персоналу (табл. 1).

Факторы внутреннего влияния контролируются предприятием и непосредственно влияют на уровень конкурентоспособности персонала, но они также не могут быть критериями конкурентоспособности.

Факторы внешнего влияния на конкурентоспособность персонала и их формы

Факторы внешнего влияния	Форма влияния
Уровень развития социально-экономического состояния общества	Чем выше уровень развития, тем более высокие требования предъявляются к персоналу
Государственная политика	Приоритетность направления
Степень развития производительных сил	Чем выше уровень развития, тем более высокие требования предъявляются к персоналу
Половозрастной состав населения	Чем больше на рынке труда лиц соответствующего определенной профессии пола и возраста, тем выше требования работодателей
Количественный и качественный состав трудовых ресурсов	Чем больше численность трудовых ресурсов, претендующих занять определенную должность, и чем выше их качественный уровень, тем более высокие требования предъявляются работодателем
Развитость инфраструктуры рынка труда	Чем более развита инфраструктура рынка труда, тем больше у работодателей возможности подобрать более квалифицированный персонал

Факторы внутреннего влияния на конкурентоспособность персонала:

- организация труда;
- условия труда;
- планирование труда;
- учет труда;
- мотивация труда.

Личностные факторы в определенной степени регулируются человеком, но во многом обусловлены факторами внешнего и внутреннего влияния; они могут быть одновременно и критериями оценки конкурентоспособности персонала.

Личностные факторы, влияющие на конкурентоспособность персонала:

- социально-демографические;
- факторы физического состояния;
- уровень профессиональной подготовки;
- факторы профессионального поведения;

- личностные качества:
 - ценностные ориентации;
 - коммуникативная сфера;
 - эмоциональная сфера;
 - волевая сфера;
 - интеллектуальная сфера;
 - мотивационная сфера;
 - психологическая сфера;
 - отношение к работе;
 - творческие способности.

Однако стоит обратить внимание на обязательное существование еще одной группы критериев, по которой можно судить о конкурентоспособности персонала на предприятии. Это **критерии эффективности труда**, которые, в свою очередь, можно подразделить на *качественные* и *количественные* критерии (табл. 2).

Таблица 2

Критерии эффективности труда персонала

Качественные	Количественные
Объем выполненных функций	Объем реализации
Своевременность выполнения функций	Удельный вес продажи товаров с использованием прогрессивных методов
Уровень ошибочно выполненных заданий	Средний объем затрат времени покупателей на ожидание
Экономия времени на выполнение заданий	Количество жалоб покупателей
	Количество фактов нарушений установленных правил
	Коэффициент завершенности покупок
	Объем дополнительных услуг
	Производительность труда
	Прибыль на одного работника

Количественные критерии эффективности труда можно формализовать и просчитать. Что касается критериев качественных, то не всегда возможно получить конкретный числовой результат, поэтому часто необходимо вводить балльную систему или оценочную шкалу, привлекая к работе экспертов.

Рассмотренные группы факторов конкурентоспособности встречаются практически на всех предприятиях, однако не учитывают особенностей конкурентоспособности персонала в санаторно-курортной сфере. Чтобы определить, какие же факторы влияют на конкурентоспособность персонала именно в санаторно-курортном комплексе, мы рассмотрели специфические особенности, которые характеризуют персонал данных предприятий:

- уровень текучести кадров по сравнению с другими видами деятельности более высокий, особенно в первые несколько месяцев после начала работы;
- характерен большой разрыв в уровне образования для различных служб;
- огромное значение в данной сфере деятельности имеет мотивация трудовой деятельности обслуживающего персонала;
- поскольку материальный уровень поощрения в данной сфере деятельности для большинства категорий персонала достаточно низок, возрастает значение нематериальных методов мотивации;
- предприятия, предоставляющие санаторно-курортные услуги населению, как правило, персоналомоемкие.

Учитывая перечисленные выше особенности персонала, работающего в санаторно-курортном комплексе, можно сформулировать дополнительные факторы, влияющие на его конкурентоспособность:

- трудовая этика;
- гибкость и готовность к самосовершенствованию;
- готовность работать в сфере обслуживания;
- уровень мотивации персонала;
- степень лояльности персонала к организации и клиентам;
- стабильность личной жизни человека;
- склонность лиц разного пола к определенным видам профессий.

Иные показатели конкурентоспособности можно рассматривать как составные элементы описанных выше блоков.

Систематизировав и сгруппировав таким образом все факторы, влияющие на конкурентоспособность персонала, в дальнейшем можно перейти непосредственно к разработке механизма повышения уровня конкурентоспособности.

Литература

1. *Богиня Д. П.* Теоретико-методологические аспекты исследования конкурентоспособности рабочей силы // Конкурентоспособность в сфере труда. — Вып. 1. — К., 2001. — С. 10–18.
2. *Маговец О. А.* Мотивация труда работников АПК в ракурсе факторов конкурентоспособности трудового потенциала // Конкурентоспособность в сфере труда. — Вып. 1. — К., 2001.
3. *Управление персоналом организации* / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 512 с.
4. *Припик Е. О.* Демоэкономические аспекты конкурентоспособности трудовых ресурсов // Конкурентоспособность в сфере труда. — Вып. 1. — К., 2001.
5. *Нагимова З. А.* Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса. — СПб.: Питер, 2004. — 144 с.
6. *Фатхутдинов Р. А.* Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. — М.: Издат.-книготорг. центр “Маркетинг”, 2002. — 892 с.

Розділ 4
**УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ
ТА МАРКЕТИНГОМ**

ГУРЧ Л. М.,

канд. екон. наук, доц.

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

**ЛОГІСТИЧНА ТА МАРКЕТИНГОВА ОРІЄНТАЦІЯ
РИНКУ ОСВІТИ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ
БОЛОНСЬКОГО ПРОЦЕСУ**

Процеси міжнародної кооперації та інтеграції, створення якісно нових форм взаємодії підсистем економіки всіх рівнів спричинилися до того, що класичні підходи до управління економікою стають малоефективними і, як правило, непридатними в сучасних умовах [4, с. 180]. Освіта може стати сферою послідовного моделювання суспільства, до якого ми прагнемо підготувати нове покоління, якщо на його ключових позиціях ефективно функціонуватимуть інноваційно мислячі експерти-менеджери, які усвідомлюють, що добробут України III тисячоліття можливий лише за умови повної реалізації трудового та творчого потенціалу кожного її громадянина.

Тому на сучасному етапі розвитку економіки ринок праці та ринок навчальних послуг взаємодіють якнайтісніше.

Формування нових економічних відносин в Україні, розвиток нових форм власності, створення спільних підприємств, спеціальних економічних зон, територій пріоритетного розвитку та інші фактори зумовили основні тенденції та напрями розвитку установ, організацій, підприємств, галузей і всього господарського комплексу. Це зумовило пріоритет соціально-орієнтованої економіки, який є визначальним для підготовки відповідних фахівців. З іншого боку, трансформація економіки України та окремих регіонів покликала ос-

вітнянський світ до нових перетворень у змісті, принципах, формах і методах підготовки висококваліфікованих майбутніх фахівців, конкурентоспроможних на сучасному ринку праці.

Через подолання непростих проблем зростання Україна поступово входить до висококонкурентного глобального середовища. За таких умов діяльність підприємств не є захищеною ані національними кордонами, ані географічною віддаленістю. Зрозуміло, що вистояти в конкурентній боротьбі вітчизняні підприємства зможуть лише за активного, наступального, ділового маркетингу, що, у свою чергу, потребує відповідного кадрового забезпечення.

На жаль, стан наукової розробки тематики маркетингу у сфері освіти сьогодні не відповідає практичним потребам суб'єктів попиту і пропозиції даних послуг. Загальна теорія маркетингу, представлена працями Б. Бермана, Ф. Котлера, створювалася на основі досвіду розвитку ринкових країн, тому вона не адаптована до сучасних вітчизняних умов. Монографії та брошури вітчизняних авторів (Г. Абрамшвілі, Д. Баркан, Є. Голубков, В. Хруцький) значною мірою являють собою аналіз і узагальнення зарубіжного досвіду. Окремі дослідження, що стосуються маркетингу послуг (С. Бодрунов, С. Майоров, В. Уколов), зосереджені або на аналізі маркетингу послуг як такого, або ж підходять до проблематики освіти, залишаючись при цьому в межах розгляду інформаційних послуг. За кордоном окремі маркетингові дослідження у сфері освіти здійснюють S. Heptonstall, V. Chinapah, K. Gellert, L. Kavasos, T. Lupton, D. Sink, зокрема під егідою або в рамках заходів ЮНЕСКО.

У вітчизняній економіці, теорії управління та в інших науках у тій частині, де їхнім предметом є освіта, заслуговують на увагу праці таких учених, як Амосов, Бабиц, Богачов, Галаган, Жильцов, Русинів, Субетто, Татур, Чекмарьов.

Варто також відзначити праці таких науковців, як Гриньов, Крикавський, Кулас, Чухрай та ін.

Отже, метою статті є дослідження логістичної та маркетингової орієнтації ринку освіти в Україні в контексті змін на ринку праці та процесів глобалізації. Ми також запропонували методичні підходи до побудови стратегії національного ринку освіти в Україні. Однак масштаб проблеми виходить за межі статті, тому ми звернули увагу лише на ключові аспекти даного питання.

Унаслідок перевищення темпів зниження платоспроможності попиту над темпами падіння обсягу виробництва товарів і послуг еко-

номіка України підійшла до “точки маркетингу”. Цю особливість легко простежити щодо матеріальних товарів, однак вона ще більш помітна щодо послуг. Особливо це стосується сфери освіти.

Загалом освіта — одна з найперспективніших сфер економіки, оскільки у світі спостерігається тенденція до зростання обсягу попиту та пропозиції у цій сфері. У розвинених країнах кількість студентів постійно зростає, крім того, зростає кількість студентів-іноземців. На жаль, така тенденція не характерна для України (табл. 1) [3, с. 192].

Освітній продукт створюється в процесі науково-педагогічної праці, яка, у свою чергу, є різновидом наукової праці. Саме від нього залежить успіх навчального закладу, тобто від того, наскільки послуги (освітній продукт), що їх пропонують споживачам для задоволення їхніх потреб, відповідають вимогам ринку освітніх послуг і наскільки вони конкурентоспроможні. Хоча й досі точаться суперечки, що є продуктом вузу: навчальна послуга, задекларована вузом програма чи сам випускник, — мабуть, найвірніше вважати таким продуктом комплекс, що складається з багатьох елементів.

Таблиця 1

Студентство вищих навчальних закладів

Країна	1990/91	1997/98	1990/91	1997/98	1990/91	1997/98
	Кількість, тис. осіб		На 10000 населення		У тому числі іноземці, тис. осіб	
Чехія	118	207	115	200	3,1	3,9
Франція	1699	2062	300	353	136	138
Греція	283	363	191	347	1,5	-
Іспанія	1222	1684	311	429	10,3	21,4
Канада	1917	1763	690	600	35,2	35,5
Німеччина	2049	2132	258	260	107	166
Польща	541	1365	142	352	4,3	5,4
Росія	5100	4458	344	300	-	73,2
США	13710	14262	540	534	408	454
Швеція	193	275	225	311	10,7	12,2
Україна	1652	1541	318	298	-	18,3
Італія	1452	1893	255	330	21,8	24,9

Ринок освітніх послуг значною мірою формують соціально-економічні умови країни, в якій розташований відповідний навчальний заклад. Узагальнюючи різні підходи до характеристики освітніх послуг, можна виокремити їх специфічні та загальні ознаки.

Загальні ознаки:

- низький рівень відчутності, який проявляється у неможливості оцінити якість і обсяг освітніх послуг до повного їх споживання;
- невід'ємність освітніх послуг від джерела їх отримання;
- незбережуваність;
- нематеріальність.

Специфічні ознаки:

- непостійність якості;
- висока собівартість;
- тривалий термін надання послуг;
- віддаленість виявлення результату; наявність характеру змішаного блага.

Освітній заклад виходить на ринок з освітньою програмою, яка віддзеркалює зміст, організацію і опис технології навчального процесу, систему управління цим процесом і систему його методичного, матеріального та кадрового забезпечення. Іншими словами, продукт освітнього закладу — це освітня програма, тобто комплекс освітніх послуг, забезпечений відповідними ресурсами освітньої організації, мета якого — змінити освітній рівень або професійну підготовку споживача.

Простежимо технологію розробки освітніх послуг (рис. 1).

Розробка освітніх послуг передбачає:

- цілепокладання;
- відбір змісту;
- розробку і формування концептуального підходу до навчання та оцінювання досягнень тих, кого навчають;
- розробку і опис технології навчання;
- розробку і опис технології контролю, оцінювання та перевірки досягнень тих, кого навчають;
- навчально-методичне забезпечення;
- кадрове забезпечення і роботу з викладацьким складом;
- розробку принципів організації робочого процесу;
- розробку пакету рекламно-інформаційних матеріалів;
- організацію додаткових або супутніх освітніх послуг;
- оцінку освітнього продукту;
- подальший розвиток освітнього продукту.

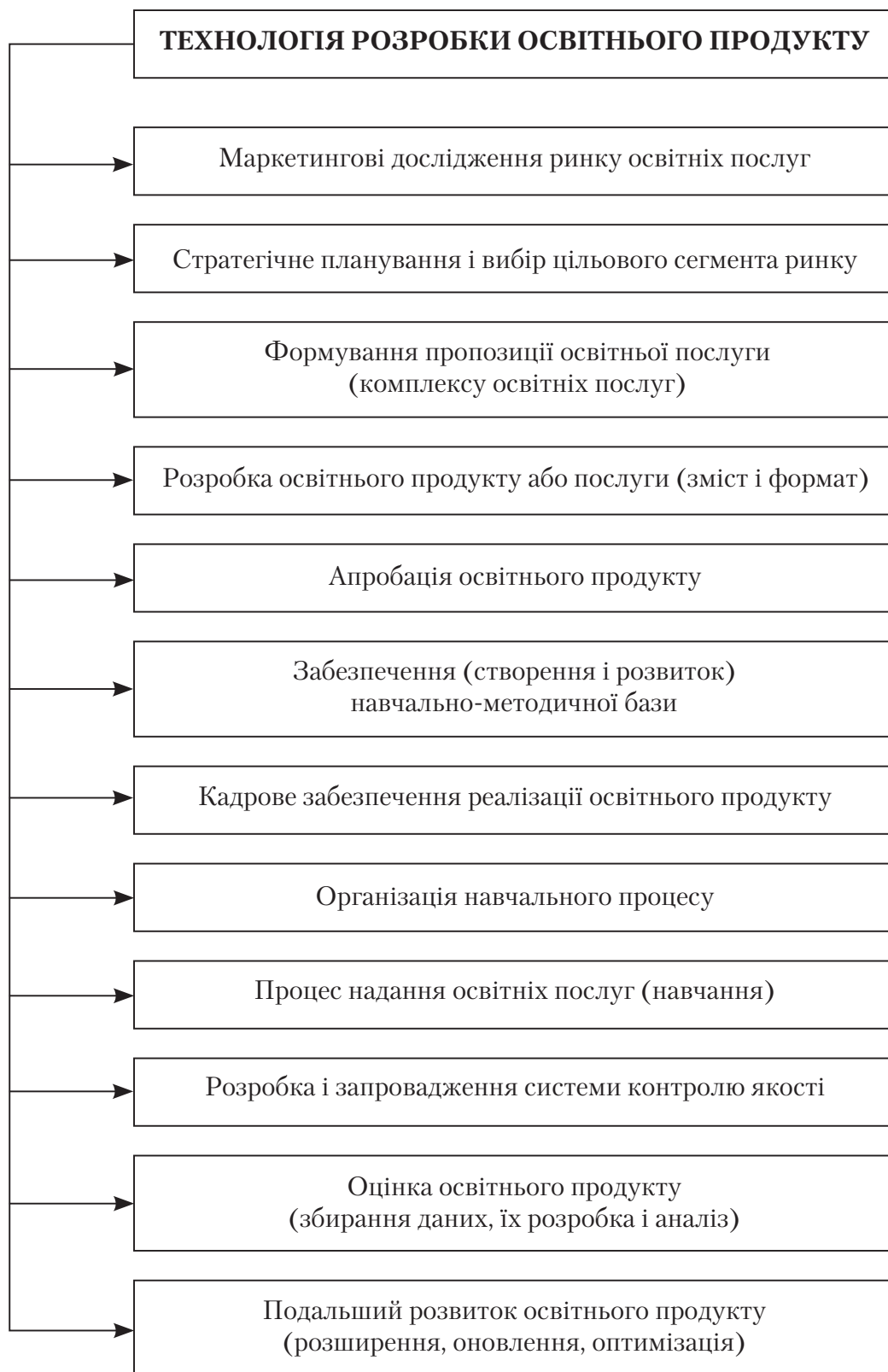


Рис. 1. Технологія розробки освітніх послуг

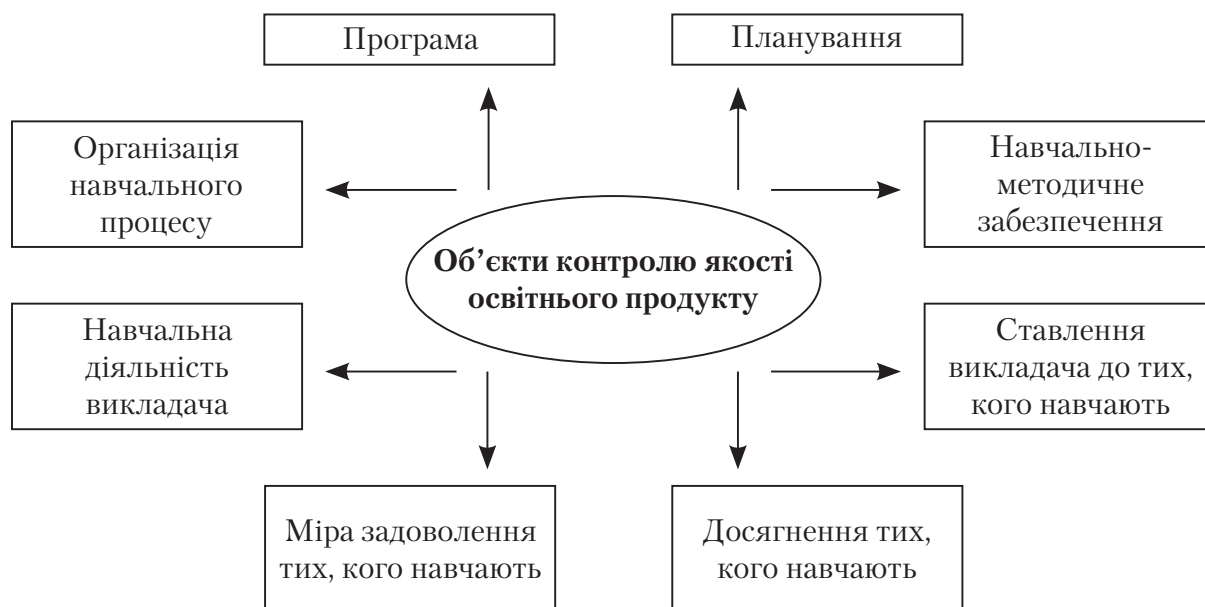


Рис. 2. Об'єкти контролю якості освітнього продукту

Об'єкти контролю якості освітнього продукту наведено на рис. 2.

У країнах з найбільш динамічним розвитком темп їхнього щорічного зростання коливається в межах 10–15 %, що, звичайно, не залишається без уваги інвесторів. Однак в Україні спостерігається інша тенденція. Через дефіцит ресурсів, а також нереалізовані політико-правові декларації щодо пріоритету освіти заклади освіти вийшли на ринок вимушено — органи влади не забезпечили їм достатньої матеріальної підтримки. Тому якщо в розвинених країнах потреба освітнього маркетингу тільки починає зростати, в Україні активні темпи комерціалізації освіти поставила проблему маркетингу в практичний аспект. Це стосується і державних ВНЗ, в яких, на перший погляд, зберігається перевищення попиту над пропозицією. Унаслідок обмеження бюджетного фінансування державні ВНЗ також починають проявляти інтерес до маркетингової концепції, яка дасть змогу їм зміцнити свою позицію на ринку освітніх послуг і збільшити частку цього ринку.

Дещо інша картина у приватних ВНЗ, які, на відміну від державних вищих навчальних закладів, активно реалізують маркетингову діяльність. Хоча факту перевищення попиту над пропозицією послуг констатувати поки не можна, потужний приплив абітурієнтів все ж таки простежується. Інша проблема полягає в тому, що в процесі отримання послуг попит буває часто незадоволеним через низьку якість

послуг. Отже, пропозиція знову перевищує попит. Це є ще однією причиною необхідності використання маркетингу у сфері освіти.

Освітній маркетинг особливо актуальний для України, оскільки в нас розпочалася структурна трансформація системи освіти відповідно до нової якості попиту на спеціалістів. Можна спрогнозувати, що країну очікує нова хвиля попиту на спеціалістів сфери послуг, оскільки нагромадження первинного капіталу на перепродажу товарів має природні й досить швидкоплинні часові межі (табл. 2) [3, с. 194].

Ураховуючи життєвий цикл надання освітніх послуг, неприпустимо чекати, поки попит буде пред'явлено в остаточно оформленому вигляді. До нього потрібно бути готовими, його необхідно прогнозувати та цілеспрямовано формувати відповідно до регіональних і галузевих сегментів і особливостей ринку. Це і є головні завдання маркетингу.

Адже, по-перше, на ринку праці завжди є дефіцит кваліфікованих кадрів, по-друге, на ринку навчальних послуг загострюється конкуренція закладів, що пропонують ліквідувати або принаймні зменшити цей дефіцит. Оскільки базові знання в будь-якій сфері дає відповідний вищий навчальний заклад, то нестача кадрів, які необхідні для розвитку економіки, спровокувала появу нових вищих навчальних закладів (для розрізнення яких було введено відповідні рівні акредитації).

Таблиця 2

Структура працюючих у сфері послуг

Країна	Загалом, тис. осіб	Сфера послуг		
		Торгівля і ремонт, готелі та ресторани, %	Транспортні послуги, складування, %	Фінансові посередники, обслуговування нерухомості, %
1	2	3	4	5
Австрія	3723	21,43	6,50	10,0
Чехія	4942	16,69	7,75	16,69
Франція	22318	16,65	6,26	10,48
Греція	3854	22,63	6,41	6,67
Іспанія	13205	22,54	5,85	9,03
Канада	14326	23,52	7,55	15,56
Німеччина	35860	17,52	5,35	10,75
Польща	15354	15,21	6,24	5,33

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5
Росія	64639	14,02	7,92	7,79
США	131463	20,69	5,94	11,75
Швеція	3979	15,41	6,81	12,44
Україна	19427	7,79	7,21	1,1
Італія	19942	21,16	5,31	8,01

Метою освітнього маркетингу є водночас задоволення освітніх потреб споживачів і максимізація прибутку, вивчення та прогнозування попиту, розробка нових видів освітніх товарів, надання технічного та освітнього сервісу, організація реклами. З іншого боку, освітній маркетинг має ще одну специфічну мету, а саме: формування і реалізацію стратегії підвищення цінності людини. Ідеться не лише про ринкову цінність, а й про цінність у загально гуманістичному розумінні. Трансформаційний період зумовлює жорсткі умови для реалізації цієї мети: незрілість ринку, низькі ресурсні можливості, зокрема дефіцит часу.

Маркетинг освіти — принципово нова сфера маркетингу. Осмислення й практичне використання маркетингового підходу, методології та принципів з огляду на специфічну сферу його застосування — формування концепції маркетингу у сфері освіти — ще попереду.

Варто зауважити, що освітній маркетинг можна розглядати ще й як навчальну дисципліну. По-перше, це одна з небагатьох дисциплін, якою можна оволодіти на прикладі діяльності освітнього закладу. По-друге, вона може й має використовуватися для підвищення конкурентоспроможності вищого навчального закладу. По-третє, у перспективі дисципліна мала б увійти до сфери базової підготовки спеціалістів усіх напрямів.

Предмет освітнього маркетингу — це сукупність загальних принципів ринкових відносин, стратегія й тактика взаємовідносин споживачів, посередників і виробників освітніх послуг і продуктів в умовах ринку, вільного вибору пріоритетів і дій з обох боків обміну цінностями. Такі взаємовідносини задовольняють потреби:

- особистості — в освіті;
- навчального закладу — в розвитку й добробуті його співробітників;

- фірм та інших замовників — у зростанні кадрового потенціалу;
- суспільства — у розширенні сукупного особистісного та інтелектуального потенціалу.

Отже, ефективне задоволення цих потреб є цільовим орієнтиром маркетингу у сфері освіти, критерієм його ефективності в освітній сфері.

Практичне освоєння та застосування маркетингу освітніми закладами передбачає підготовку організаційних і науково-педагогічних кадрів сфери освіти, здатних мислити й діяти в категоріях і на принципах маркетингу, використовувати його інструменти та прийоми з огляду на особливості освітніх послуг, процесів і результатів їх надання. Лише за таких умов маркетинг стане не тільки гарантією розвитку навчального закладу на хвилі попиту, а й засобом розвитку попиту на освіту.

Для організації маркетингу в навчальному закладі насамперед потрібно створити маркетингову інформаційну систему, яка передбачатиме збирання та обробку інформації для прийняття маркетингових рішень. Подібна система складається з таких частин:

- внутрішня система звітності — інформація про внутрішньо-організаційні потоки, витрати, продаж, прибутки, збитки тощо;
- розвідувальна система маркетингу — спостереження за ринком освітніх послуг: які послуги (товари) користуються попитом, як поводяться конкуренти, якою є частка ринку конкретних ВНЗ;
- маркетингові дослідження — систематична діяльність з отримання інформації, необхідної для розв'язання специфічних маркетингових проблем для ВНЗ;
- система підтримки маркетингових рішень — використання математичних і аналітичних методів.

Окремо варто розглянути питання маркетингових досліджень, оскільки вони є початком і логічним завершенням будь-якого циклу маркетингової діяльності організації. Ефективність маркетингових досліджень визначається в основному виконанням таких обов'язкових умов:

- систематичність;
- науковість;
- наявність інформаційної бази;

- проведення дослідження як багатоступеневого процесу, який включає збирання, реєстрацію та аналіз отриманих даних.

Маркетингове дослідження значною мірою залежить від специфіки освітньої діяльності ВНЗ. Його схема така:

- визначення проблеми;
- визначення необхідності формального дослідження;
- оформлення та контроль формального дослідження (вибір джерел даних, вибір методів збирання даних);
- аналіз даних, підготовка звіту;
- управлінське рішення.

Ця схема є досить загальною і не може бути розкрита більш повно через залежність від специфіки ВНЗ.

Незважаючи на те, що рівень використання маркетингу є показником конкурентоспроможності вищого навчального закладу, на практиці ВНЗ використовують лише окремі функції маркетингу: рекламу, PR і стимулювання збуту.

Саме тому слід звернути увагу на **інтегровані маркетингові комунікації** в місцях продажу послуг (ІМКМП). Раніше ці комунікації використовувалися переважно у практиці роздрібної торгівлі. Однак із посиленням конкуренції вищі навчальні заклади змушені постійно шукати нові шляхи приваблювання потенційних споживачів. Одним із таких шляхів є маркетингові комунікації в місцях продажу освітніх послуг.

Особливістю реалізації ІМКМП є їх територіальна та внутрішня обмеженість. Це означає, що вони можуть бути реалізовані лише під час безпосереднього контакту потенційних споживачів із працівниками ВНЗ та іншими комунікаторами.

Цілями ІМКМП є:

- збільшення кількості абітурієнтів під час роботи приймальної комісії;
- інформаційне забезпечення клієнтів стосовно вибору факультету, спеціальності тощо;
- спонукання батьків оплатити навчання студента;
- представлення нових спеціальностей та додаткових послуг;
- стимулювання співробітників навчального закладу.

Досягнення цих цілей залежить від наявності специфічних чинників відповідно до виду ІМКМП (табл. 3).

Види і чинники ІМКМП

Вид ІМКМП	Чинник
Зовнішні	Загальний вигляд будівлі освітнього закладу Місцерозташування (зокрема, щодо транспортної мережі)
Внутрішні	Елементи фірмового стилю Візуальна інформація щодо досягнень закладу Персонал Використання паблік рілейшнз Неформальні вербальні комунікації

Варто зазначити, що для оцінки та підвищення ефективності освітнього маркетингу, а також пошуку його нових можливостей необхідний такий чинник, як інтерактивність. Доцільно час од часу проводити внутрішні опитування, тобто серед студентів.

Отже, за умови прийняття маркетингової концепції управління маркетинг буде корисний як для виробників освітніх послуг і продуктів, так і для їхніх споживачів, користувачів під час вибору й реалізації власної освітньої траєкторії, укладення й здійснення контрактів на освітні послуги. Використання цієї концепції має базуватися на розумінні вигоди, яку споживачі (студенти, абітурієнти, підприємства) сподіваються отримати від послуги, що їм пропонується.

З іншого боку, менеджери навчальних закладів мають знати, хто є їхніми потенційними студентами, яку кваліфікацію або навички вони бажають отримати, хто прийняв рішення про перелік тих чи інших спеціальностей у ВНЗ тощо. Це допоможе їм сформулювати обґрунтовану стратегію ВНЗ, підвищити імідж освітньої установи, визначити напрями розвитку системи освіти в Україні.

Практичне впровадження цих підходів у системі освіти України потребує розробки маркетингових програм розвитку вищих навчальних закладів, що ґрунтувалися б на результатах дослідження людського потоку, розгортання логістичних процесів за різними фазами їх реалізації (постачання, діяльність, збут) стосовно конкретного виду підприємства.

У табл. 4 наведено перелік логістичних функцій (чи задач), характерних для різних видів підприємств залежно від фази логістичного процесу [3, с. 189]. Зміст цієї таблиці, представлений у горизонтально-вертикальному розрізі, залежатиме від рівня розвитку внутріш-

нього та міжнародного поділу праці, темпів розвитку НТП та інших чинників, що визначають тенденції розгортання глобального бізнесу і євробізнесу зокрема.

Таблиця 4

**Порівняльна характеристика логістичних процесів
на різних видах підприємств**

Вид підприємства	Потік	Фаза		
		Постачання	Діяльність	Збут
Промислове	Матеріалів	Сировина, допоміжні матеріали	Виробництво, складання	Готові вироби, відходи
	Людей	Стажисти, спеціалісти	Навчання, підвищення кваліфікації	Пенсії, зарплати, звільнення
	Інформації	Ринкова пропозиція	Система обліку і прийняття рішень	Фактури, реклама
	Капіталу	Кредити, оборотні засоби	Розрахунки	Виплати, інвестиції, прибуток
Торговельне	Товарів	Товари, упакування	Складування, конфекціонування, переміщення	Товари, упакування, відходи
	Людей	Стажисти, спеціалісти	Навчання, підвищення кваліфікації	Пенсії, зарплати, звільнення
	Пенсії, зарплати, звільнення	Маркетинг	Система обліку і прийняття рішень, контролінг	Фактури, реклама, баланси
	Капіталу	Кредити, оборотні засоби	Розрахунки	Виплати, інвестиції, прибуток
Транспортне	Матеріалів (товарів)	Паливо, запчастини, транспортні засоби, упакування	Переміщення, складування, конфекціонування	Відпрацьовані частини, упакування
	Людей	Стажисти, спеціалісти, водії	Навчання, підвищення кваліфікації	Пенсії, зарплати, звільнення
	Інформації	Пропозиції	Система обліку і розрахунків	Фактури
	Капіталу	Кредити, оборотні засоби	Розрахунки	Виплати, інвестиції, прибуток

Наведена форма ототожнює логістичні процеси по горизонталі (в аспекті фаз) і по вертикалі (в аспекті сутності підприємств). Водночас аргументується специфіка “людського потоку”, для якого вхідними елементами можуть бути молоді спеціалісти: випускники вищих навчальних закладів (стажисти) і працівники, які прибули з інших підприємств чи з лав безробітних (спеціалісти). Однак у кожному разі була попередня (до стадій постачання) підготовка кадрів, яка потім може тривати під час виконання трудових обов’язків (з відривом чи без відриву від виробництва, на підприємстві чи в освітньому закладі, постійно чи періодично, планово чи в разі потреби, з ініціативи працівника чи підприємства тощо.) Крім того, у будь-якому разі через вплив на формування “людського” потоку, тобто на такі його параметри, як кількість (плинність), якість (продуктивність), асортимент (структуру) тощо, потрібно керуватися метою мінімізації загальних витрат у процесі здійснення просторово-часової координації підготовки кваліфікованих кадрів, незалежно від джерела їхнього походження (бюджет, кошти підприємств, власні кошти працівника).

Водночас спостерігаються істотні розбіжності у функціонуванні матеріальної логістики й логістики кадрів, особливо з вищою освітою. По-перше, процес підготовки спеціалістів із вищою освітою порівняно з процесом матеріального виробництва продукції триває значно довше, і через цю обставину має суттєве значення довгострокове прогнозування. Ця особливість посилюється дуже тривалим формуванням “виробничої потужності” навчання (кадрове, методичне та матеріально-технічне забезпечення), низькою мобільністю в просторовому відношенні.

По-друге, структура повних витрат вищої освіти України характеризується більш істотною частиною логістичних витрат (до 50 % порівняно з 10–20 % у матеріальному виробництві), до яких можна зарахувати вартість житла, харчування тощо, якщо витрати виробництва ототожнювати з вартістю навчання. Через це попит на спеціалістів також географічно сегментований, що унеможлиблює кваліфікувати його як достатньо однорідний у масштабах держави через низьку мобільність, неспроможність передислокації.

По-третє, існує фазове порушення відповідності прямування реальних і номінальних потоків. Якщо у сфері матеріального виробництва фінансові потоки рухаються в напрямі, зворотному щодо матеріальних потоків, то у сфері вищої освіти спостерігається і одно-

напрямне прямування, і відсутність адекватного прямування фінансового потоку. Так, у сфері забезпечення навчального закладу немає традиційної закупівельної логістики “основних матеріалів і закупних частин”, якими є абітурієнти, з тієї причини, що вони ж оплачують вартість навчання (у недержавних закладах) або за них це робить держава. В обох випадках ці фінансові потоки можна розглядати як безповоротні безстрокові безпроцентні кредити, що використовуються для придбання “допоміжних матеріалів” і фінансування процесу освіти. У процесі освіти специфічного характеру набуває логістика збуту, для якої характерна переважна відсутність фінансових потоків.

Інше розуміння поточкових процесів у логістиці освіти можна представити концепцією нагромадження спеціальних знань, тобто особистість, підприємство, держава через авансове фінансування процесу освіти замовляє “виробництво знань і навиків у людському обличчі”. Це можна представити і як виробництво з “давальницької сировини”. В обох випадках ми маємо повну тотожність із традиційним протилежним прямуванням реальних фінансових потоків в оптимальному виконанні за типом системи Канбан.

Використання концепції маркетингу та логістики в стратегії розвитку національного ринку освіти в Україні передбачає реалізацію таких принципів:

- принцип корисності місця і часу, що передбачає підготовку кадрів у тому місці й у такий час, де і коли на них існує реальний попит (на відміну від концепції виробництва, що спричинить зростання трансакційних (логістичних) витрат);
- принцип системності, що інтегрує засоби й процеси (середовище абітурієнтів, “освітня” потужність, освітній процес, забезпечувальні ресурси, середовище використання (споживання));
- принцип мінімуму повних витрат (освітні витрати + логістичні витрати + збитки від відсутності глобального попиту);
- принцип урівноваженого рівня обслуговування (повне задоволення замовника терміном підготовки, надійністю, якістю й сучасністю знань, вартістю навчання);
- принцип ефективності витрат, що відповідає забезпеченню субституціональності освітнього продукту [3, с. 269].

Реалізація викладених принципів спричинить на ринку вищої освіти України функціональні зміни (посилення ролі чинника попиту), інституціональні (досягнення оптимального рівня співвідношення

державних і недержавних навчальних закладів) та “інструментальні” (використання теорії логістики в просторово-часовій локалізації навчальних закладів).

Таке розуміння концепції трансформації ринку освіти в Україні, що передбачає превентивні зустрічні дії інституцій ринку освіти, своїм походженням ідентифікується з реакцією на об’єктивні чинники, які притаманні нинішнім трансформаційним процесам у структурі попиту на працю.

Процес переходу до європейських стандартів освіти у контексті принципів Болонської декларації надає науковій спільноті вищих навчальних закладів унікальний шанс переосмислити свої досягнення та виправити структурні недоліки, які об’єктивно виникали на шляху формування нових принципів підготовки фахівців в умовах, що змінюються. У цьому аспекті звернемо увагу на дві основні вимоги Болонського процесу: першочерговість контролю якості знань (а не тривалості навчання) та акцент на майбутнє працевлаштування випускників.

На жаль, аналіз структури навчальних планів та окремих дисциплін вищих навчальних закладів засвідчив, що навчальний процес перевантажений кількістю дисциплін, більшість з яких має фрагментарний відносно ґрунтовних знань характер, що не дає змоги повною мірою застосовувати сучасні активні методи навчання, спостерігається також дублювання окремих блоків навчальних дисциплін. Настав час вжити заходів щодо усунення зазначених недоліків. На нашу думку, вони повинні бути такі (рис. 3). Освіта у XXI сторіччі мусить відповідати вимогам глобалізації. Найважливішою вимогою є підготовка людей до діяльності в оточенні багатьох культур. У світі, який глобалізується, працівники мають бути підготовлені до співпраці з людьми, які мають різні цінності та позиції. Це потребує зміни нинішніх позицій, а також здобуття нових знань і вмінь.

Використання ВНЗ концепції маркетингу логістики передбачає також прогнозування їхньої маркетингової та логістичної діяльності. Це потребує розгляду очікуваних змін у сфері маркетингу та логістики. Деякі з цих змін уже проявляються в діяльності освітніх закладів розвинених країн. Незабаром ці зміни торкнуться України. Для аналізу відмінностей і подібностей у системах освіти в Україні та країнах Європейського Союзу потрібно сформулювати основні цілі освіти, а також розглянуті різні системи освіти.

Центральним питанням проблеми є запровадження Болонської системи на теренах України. Наша держава вже зробила кілька кроків в напрямі реалізації Болонської декларації. У травні 2005 року на зустрічі міністрів освіти в Бергені (Норвегія) планується вступ України до Болонського клубу. Міністерство освіти і науки підготувало масштабний план реалізації Болонської декларації.



Рис. 3. Перелік заходів щодо поліпшення підготовки фахівців

Посилення глобалізації, мегатенденції стосуються багатьох сфер: політичної, правової, ринкової, технологічної, соціально-культурної тощо. Це висуває відповідні вимоги перед освітою України, серед яких найважливіша — підготовка людей до діяльності в оточенні багатьох культур. Це означає, що мусить бути забезпечений “європейський освітній стандарт”, завдяки якому вирівнюватиметься конкурентоспроможність національних кадрів, а також забезпечуватиметься взаємовизнання дипломів і уможливиться навчання в будь-яких вищих школах Європи.

Побудова стратегій національного ринку освіти має ґрунтуватися, по-перше, на маркетинговій концепції його функціонування (урівноваження пропозиції праці попитом на неї), по-друге, на пріоритетному врахуванні того, що ціна рівноваги визначатиметься насамперед динамікою структурних змін в економіці країни, тобто факторами попиту на працю та динамікою структурних змін у пропозиції кадрів, по-третє, на необхідності формування адекватного структурним змінам рівня мобільності ринку освіти, по-четверте, на перманентному використанні логістичних концепцій, оскільки це забезпечуватиме системну витратну оптимізацію.

Реалізація логістичної та маркетингової концепції в стратегії розвитку національного ринку освіти дасть змогу створити умови мобільності та адаптивності суб'єктів освіти за рахунок створення корисності місця й часу освіти, системної інтеграції засобів і процесів, досягнутої на основі цього мінімізації повних витрат, пов'язаних з освітою, урівноваження рівня освітнього обслуговування та забезпечення ефективності освітніх витрат, що кореспондується із субституційністю освітнього продукту.

Література

1. *Актуальні проблеми та перспективи вдосконалення підготовки конкурентоздатних фахівців*: Матер. Міжнар. наук.-метод. конф. 3–4 грудня 2001 року. — К., 2001.
2. *Эффективная логистика* / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев, О. Г. Порошина. — М., 2002.
3. *Василевський М., Патора Р.* Інформація та кадри в логістичних системах. — Л.: Львівська політехніка, 2001.

4. *Глобальная интеграция программ последипломного образования GJG 2003*: Сб. науч. тр. — К., 2003.
5. *Стратегічні напрями розвитку вищої освіти в Україні*: Матер. Міжнар. наук.-практ. конф. — К.: МАУП, 2004.
6. *Удосконалення змісту та форм організації навчального процесу відповідно до міжнародних стандартів*: Зб. матер. наук.-метод. конф. 2–4 лютого 2005. — К.: КНЕУ, 2005. — Т. 1.
7. www.zakon.rada.gov.ua
8. www.marketologi.ru

СМИРНОВ І. Г.,

д-р геогр. наук, доц.

(Київський національний університет імені Тараса Шевченка)

ЛОГІСТИЧНА ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ МИТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УКРАЇНІ

Постановка проблеми в загальному вигляді. Митна логістика — новітній прикладний напрям логістики, ще недостатньо висвітлений у літературі. Незважаючи на це логістичну функцію митної діяльності вважають такою ж важливою, як і тарифно-регулювальну, інформаційно-аналітичну, контрольню-пропускну, фінансово-економічну.

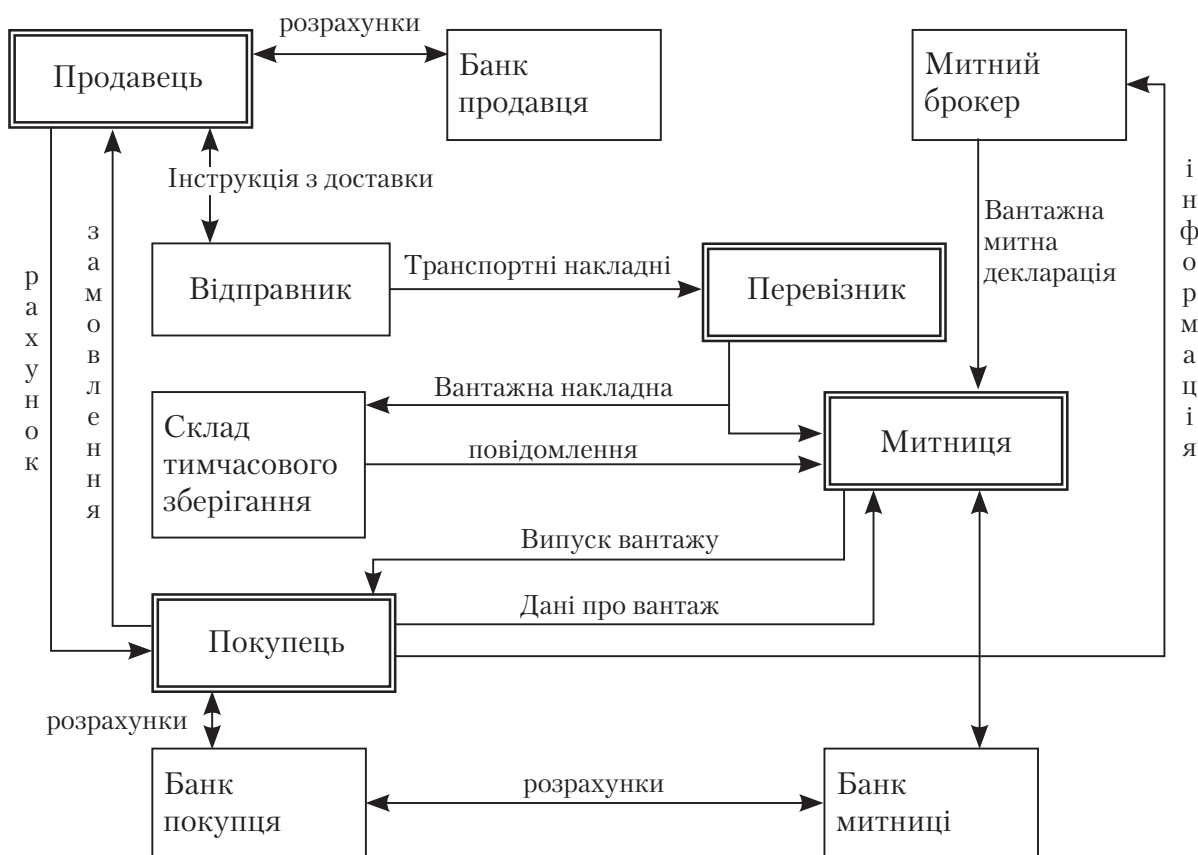
Наукові джерела та публікації з митної логістики майже відсутні, хоча й заслуговують на увагу праці [1–5]. Водночас тісний зв'язок митної справи та логістики чітко простежується у “Митному кодексі України” [6, розд. I, IV–VIII, X, XII], що, на жаль, не знайшло адекватного відбиття в літературі з митної справи [7–9], а термін “митна логістика” відсутній в Економічній енциклопедії України, як у розділі “Логістика”, так і в розділі “Митна справа” [10, 199, 373]. І це в той час, коли предмет “Митна логістика” включено до навчального плану підготовки фахівців з “Менеджменту митної справи” у багатьох ВНЗ України.

Мета статті — описати регіональну, компонентну та функціональну структуру митної логістики, а також її зв'язок з транспортно-логістичною діяльністю в Україні.

Основою логістичної функції митної справи є логістична організація процесу митної переробки вантажів, яка поєднує процеси реалізації митних режимів, пов'язаних з фізичним переміщенням зовнішньоторговельних вантажів через митний кордон. Логістика має забезпечити узгодженість матеріальних (товарних), інформаційних і фінансових потоків, оптимальну технологію переміщення товарів через митний кордон з метою прискорення цього процесу, а також відпрацювання стандартних логістичних вимог як щодо митних ре-

жимів (тобто стосовно митниць), так і щодо учасників зовнішньоторговельної діяльності. Отже, логістична функція митної справи охоплює дві складові: 1) логістизацію процесу митної переробки вантажів; 2) митну діяльність транспортно-логістичних компаній — як іноземних, що діють на території України, так і українських. Перший напрям має основою аналіз митно-логістичних потоків, тобто логістичних (товарно-інформаційно-фінансових) потоків, пов'язаних з перетином митного кордону України зовнішньоторговельними потоками та справлянням відповідних митних зборів і платежів. Отже, основою митно-логістичних потоків є зовнішньоторговельні потоки, що мають транскордонний, транзитний характер. Вони містять вхідні (імпорт) та вихідні (експорт) види потоків. Їх супроводжують інформаційні потоки: вихідні (від митниць до центрального органу), вхідні (навпаки), супровідні (документи на товар). Фінансові потоки, у свою чергу, бувають вихідні (перерахування мита до держбюджету) та вхідні (державне фінансування митниць).

Митні функції транспортно-логістичних фірм полягають у тому, що, по-перше, їхня виробнича діяльність пов'язана з перетином митних кордонів, отже, потребує знання та дотримання митних вимог і взаємодії з митними органами; по-друге, великі транспортно-логістичні фірми мають у своїй структурі митні пости та ліцензовані митні склади, можуть виконувати функції митного перевізника та митного брокера, отже, самі виконують митні функції (рисунок). У березні 2005 року за наказом Державної митної служби України (ДМСУ) ліцензії на проведення діяльності митного перевізника отримали п'ять українських логістичних компаній: ЗАТ “Іллічівськзовніштранс”, ТОВ “Компанія Транспеле” (Луганськ), ТОВ “Київський республіканський автоцентр”, ТОВ “Східтранс”, СП “Євротрейд”. Згідно з цим документом підприємці, які користуються послугами митного перевізника, мають вносити грошову заставу, надавати банківську гарантію або вживати інших заходів з гарантування оплати доставки товарів. Митний перевізник бере на себе цілковиту відповідальність за збереження вантажів, які перебувають під митним контролем. Тісно співпрацюють з ДМСУ іноземні транспортно-логістичні компанії, зокрема UPS (США), DHL (ФРН) та ін. Так, UPS, використовуючи свою глобальну інформаційну мережу, завчасно сплачує мито, що дає змогу скоротити обсяг митних формальностей і отримати імпортерам товар у день його прибуття в аеропорт Бориспіль. Компанія DHL з 2003 року запровадила послугу “Імпорт-експорт”, мета якої



Типова схема взаємодії учасників міжнародної торгівлі з участю митниці

полягає у прискоренні отримання товару його імпортером в Україні. Для деяких товарів такі послуги мають життєво важливе значення; так, імпортована охолоджена риба, що зберігає всі корисні властивості, має максимальний термін реалізації покупцям 14 днів, при цьому її доставка займає 4–7 днів, а ветеринарний контроль здійснюється протягом 5 днів (з вихідними — тиждень). Недарма Кабінет Міністрів України пропонує скоротити термін митного оформлення зовнішньоторговельного вантажів, що швидко псуються. Застосування митної логістики сприятиме розв’язанню цієї проблеми.

Поява нового науково-практичного напрямку — логістики, яка тісно пов’язана з міжнародною бізнесовою діяльністю та її митною складовою, зумовлена поглибленням процесів міжгалузевого поділу праці у світовому господарстві. Нині в розвинених країнах світу функцію міжнародної доставки вантажів виконують глобальні логістичні компанії, які гарантують якісні логістичні послуги з постачання продукції від певного виробника (постачальника) до певного споживача (отримувача) за принципом “Точно в час” (від англ. Just in

time — JIT), тобто у мінімальний термін найкоротшим шляхом і за відповідними цінами, ураховуючи терміновість доставки. Виокремлення логістики в самостійний вид господарської діяльності розпочалося у США ще 100 років тому [11]. Появу логістики як новітньої галузі науки пов'язують з ім'ям О. Моргенштерна (США), який 1951 р. запропонував запровадити положення військової логістики в економіку. Розвиток міжнародної логістики почався зі статті Р. Макгараха “Логістика для міжнародної фірми” (1996 р., США). Становлення митної логістики, зокрема, у країнах СНД пов'язують з книгою Д. Стаханова і В. Стаханова “Таможенная логистика” [1]. Нині логістичні витрати становлять до 25 % витрат на операції міжнародного бізнесу і дедалі більше зростають. Світовий ринок логістичних послуг охоплює три спеціалізованих сегменти: 1) Express-delivery (термінова доставка). До найбільших світових (глобальних) компаній з експрес-доставки належать UPS і Federal Express (США), DHL (Німеччина), TNT (Голландія); 2) Moving (перевезення майна організацій і приватних осіб) — Interdean. Interconex (Велика Британія), AGS (Франція), Corstjeans, Voerman (Голандія); 3) Freight-forwarding (перевезення вантажів) — Schenker-BTL (Німеччина), Exel Logistics і Tibbet & Britten (Велика Британія), F. M. Logistics і Geodis (Франція), Kuhne & Nagel і Panalpina (Швейцарія), Raben (Голландія) та ін. Окремо слід зазначити діяльність міжнародних контейнерних компаній, наприклад MAERSK-SEALAND, HAPAG-LLOYD, EVERGREEN. Ці види логістичної діяльності набули міжнародного поширення, отже, пов'язані з митним контролем, у тому числі в Україні. До речі, практично всі названі логістичні компанії представлені в Україні. Крім глобальних логістичних фірм, у країнах ЄС діє безліч дрібних фірм, які спеціалізуються на міжнародних перевезеннях вантажів і працюють в Україні. Так, за даними Київської регіональної митниці, з київськими партнерами співпрацюють Transo-Flex / Schnell Lieferdienst (Німеччина), Kersten-Hunik Group Express Service (Ірландія), Tilly & Co (Швеція), Linder International Transport (Австрія), Greshake Transport (Голландія), H. Essers Logistics (Бельгія), Brazilien (Італія), P&G Logistics (Польща) та ін. Останнім часом зростає кількість українських транспортно-логістичних фірм (нині — понад 3 тис.). Серед них “Рapid” (Київ), “Орлан-Транс” (Львів), “Укрінтеравтосервіс” (Київ), “Транс-Пеле” (Луганськ), “Іріола-фрахт” (Дніпропетровськ), “Іллічівськзовніштранс” та ін. Але більшість українських перевізників — дрібні, володіють у

середньому 5 автопотягами. Ринок транспортно-логістичних послуг України дуже перспективний, ураховуючи унікальне розташування нашої країни на транспортному перехресті Європи (так званий “Великий хрест”), про що свідчить найвищий серед європейських країн коефіцієнт транзитності (розрахунки британського інституту Rendell). З іншого боку, як зазначав А. К. Кінах, ще будучи прем'єр-міністром України, лише 10 % обсягу перевезень вантажів, що перетинають кордон держави, здійснюється національними перевізниками (ЮНКТАД рекомендує 40 %). Отже, витіснення національних перевізників з ринку транспортно-логістичних послуг України створює реальну загрозу економічній безпеці нашої держави. Ці питання дуже актуальні у зв'язку з активною участю України в проектах єврологістики, європейських і трансконтинентальних МТК, Панєвропейської Чорноморської транспортної зони (Black Sea PErTrA). Тому розвиток ринку транспортно-логістичних послуг України гостро потребує відповідної державної уваги та підтримки.

Відповідно зростає значення митно-логістичної складової зовнішньоекономічної діяльності держави на всіх регіональних рівнях її прояву. Виокремлюють шість рівнів регіональних митно-логістичних систем, в яких здійснюються різноманітні операції щодо потоків митної переробки вантажів згідно з 15 митними режимами, а також функціональні складові митної логістики (здійснення митних та інших видів контролю, їх фінансове, інформаційне, матеріально-технічне забезпечення). Зокрема, на **локальному рівні** митна діяльність здійснюється на митних постах, які являють собою спеціально виділену територію на залізничній чи автомобільній станції, у морському чи річковому порту, аеропорту з комплексом будівель, споруд і технічних засобів, де здійснюється прикордонний, митний та інші види контролю й пропуск через державний кордон осіб, транспортних засобів, вантажів та іншого майна. Положення про митні пости (або пункти пропуску) затверджено постановою Кабінету Міністрів України (№ 1203 від 03.08.2000 р.). Згідно з цим Положенням митні пости класифікуються: 1) за категоріями: а) міжнародні; б) міждержавні; в) місцеві; 2) за видами сполучення: а) автомобільні; б) залізничні; в) морські; г) пішохідні; д) повітряні; е) поромні; є) річкові; 3) за характером транспортних перевезень: а) пасажирські; б) вантажні; в) вантажно-пасажирські; 4) за режимом функціонування: а) постійні; б) тимчасові; 5) за часом роботи: а) цілодобові; б) у визначений час. Україна межує із сімома країнами, на кордонах з якими

визначено 234 пункти пропуску, з яких: міжнародних — 144, міждержавних — 36, місцевих — 55. Із визначених 234 пунктів пропуску нині працює 210, у тому числі міжнародних і міждержавних: для залізничного сполучення — 42, повітряного — 18, морського і річкового — 39, поромного — 4, автомобільного — 77. Загальну характеристику пунктів пропуску, розташованих на державному кордоні України, наведено в таблиці [7, 34].

Таблиця

**Загальна характеристика пунктів пропуску
через державний кордон України**

Країна на кордоні	Довжина кордону, км	Залізничні пункти пропуску	Автомобільні пункти пропуску	Всього пунктів пропуску
Російська Федерація	2484	12	24	36
Білорусь	975	6	13	19
Молдова	1191	10	28	38
Польща	543	6	6	12
Угорщина	135,1	2	3	5
Румунія	625,41	4	2	6
Словаччина	98,5	2	2	4

Мікрорівень митно-логістичних систем представлений митницями — базовими підрозділами системи митних органів України, на які покладено безпосереднє здійснення митної справи. Нині в системі ДМСУ налічується 50 митниць. Залежно від розміщення регіону діяльності митниці останні поділяються на: а) зовнішні (прикордонні) — розміщуються на митному кордоні країни, який збігається з державним; б) внутрішні — розміщуються всередині митної території країни для забезпечення міжнародних авіаційних перевезень і розвантаження зовнішніх митниць; в) на кордонах і територіях спеціальних митних зон (зокрема вільних економічних зон). Залежно від логістичних функцій розрізняють митниці місця відправлення та митниці місця призначення.

На **мезорівні** митно-логістична діяльність зосереджується в регіональних митницях. Регіональні митниці (до 1996 р. — територіальні митні управління) було створено в Україні 8 липня 1994 р. постановою Кабінету Міністрів України. Регіональних митниць у системі ДМСУ нині 10: Київська, Дніпровська, Донбаська, Подільська, Північна, Чорноморська, Карпатська, Східна, Західна, Кримсь-

ка. Крім того, окремо виділяють митниці прямого підпорядкування: Бориспільська, Севастопольська, Центральна енергетична та Оперативна.

Макрорівень митно-логістичних систем — це рівень національної митної системи, наявність якої є необхідною ознакою кожної незалежної держави. Митна система держави визначається як сукупність форм, засобів і методів державного регулювання експорту та імпорту товарів, що є важливим елементом системи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Митна система держави формується як результат її митної політики, тобто комплексу заходів держави щодо використання митної системи у зовнішньоекономічних цілях. Митна політика покликана забезпечити реалізацію економічних, соціальних, фінансових і торгово-політичних намірів держави. Відповідно до двох основних моделей зовнішньої торгівлі розрізняють дві моделі митної політики: протекціоністську (передбачає систему високих митних бар'єрів, заборонних тарифів і таким чином гальмує ввезення в країну іноземних товарів) і модель вільної торгівлі (передбачає зняття перепон на шляху товарних потоків, створення сприятливих умов для зовнішньоторговельного обміну).

Митна система України створена 25 червня 1991 р. у вигляді Державного митного комітету України, який 1996 р. було перетворено в Державну митну службу України (ДМСУ). У 1991 р. було прийнято Митний кодекс України та ухвалено Закон України “Про митну справу в Україні”, 1992 р. — Закон України “Про єдиний митний тариф”, 1994 р. — Положення про митно-тарифну раду, 1995 р. — Правила перетину державного кордону громадянами України, 1997 р. — Положення про Державну митну службу України та Положення про вантажну митну декларацію, 1999 р. — Закон України “Про транзит вантажів”, 2001 р. — Закон України “Про митний тариф України”, 2002 р. — новий Митний кодекс України. Отже, Україна нині має сформовану, злагоджену митну систему, до складу якої входить центральний орган управління, 10 регіональних митниць, 50 митниць, 210 митних постів, 12 спеціалізованих митних установ. Митна система України сьогодні в основному задовольняє митні вимоги держави на всіх геополітичних напрямках її діяльності, на всій довжині митного кордону із сусідніми державами, а також з державами на морському кордоні.

Мегарівень митно-логістичних систем — це рівень інтеграційних угруповань країн світу, тобто митних союзів. Як приклад можна на-

вести Європейський Союз, який створив єдину митну систему спільноти та ухвалив Митний кодекс ЄС, основні положення якого такі: 1) скасування мита і кількісних обмежень у торгівлі між країнами-учасницями; 2) створення єдиної митної території та запровадження загального зовнішньоторговельного тарифу щодо товарів третіх країн; 3) гармонізація митних правил у межах ЄС; 4) передача керівним органам ЄС повноважень національних держав у галузі митної політики і торгівлі (так, зовнішньоторговельний тариф може бути змінений лише за умови одноголосного рішення Ради Міністрів ЄС). Відповідні митні угоди розробляються і в межах інших інтеграційних утворень (наприклад, НАФТА).

На **метарівні** митно-логістичних систем — у загальносвітовому митному просторі — відбувається координація таких взаємопов'язаних сфер, як зовнішньоторговельна, митна, транспортно-логістична у глобальному вимірі. Так, з 1953 р. діє Всесвітня митна організація, яка нині налічує 137 країн-учасниць, у тому числі Україну. Також функціонує Світова рада митного співробітництва, до якої Україна також увійшла. Міжнародне співробітництво з митних питань тісно переплітається з глобальними проблемами розвитку світової торгівлі товарами та послугами. Так, у 1950 р. було прийнято “Брюссельську митну номенклатуру” (класифікація товарів для митних цілей), на основі якої було розроблено такі міжнародні системи класифікації товарів, як Гармонізована система опису та кодування товарів — ГС (використовує СОТ), Стандартна міжнародна товарна класифікація — СМТК (використовує ООН) і ще 12 різних міжнародних і національних класифікаційних систем. Вступ України до СОТ сприятиме гармонізації національної митної політики зі світовою.

Висновки. Логістична функція відіграє дуже важливу роль в управлінні митною діяльністю в Україні, що відображено в низці статей нового Митного кодексу України. Зміст та особливості логістичної функції митної справи розкриває новітній прикладний напрям — митна логістика. Вона охоплює дві основні складові: логістизацію процесу митної переробки вантажів і митну діяльність транспортно-логістичних компаній. Митна логістика також характеризується наявністю регіональної, компонентної та функціональної структури. Застосування принципів і підходів митної логістики сприятиме розв'язанню завдань реформування Митної служби України, поставлених нині Президентом і Урядом України.

Література

1. *Стаханов Д. В., Стаханов В. Н.* Таможенная логистика — М.: ПРИОР, 2000. — 96 с.
2. *Коцан Н. Н.* Контрольно-пропускна, фінансово-економічна та логістична функції митної діяльності України // Географія і сучасність. Зб. наук. праць НПУ ім. М. П. Драгоманова. — К., 2002. — Вип. 7. — С. 188–196.
3. *Смирнов І. Г.* Логістика: просторово-територіальний вимір: Монографія. — К.: Обрії, 2004. — 335 с.
4. *Смирнов І. Г.* Митна логістика: Навч.-метод. комплекс. — К.: Вид-во Київ. славістичного ун-т, 2005. — 13 с.
5. *Смирнов І. Г., Литвенко Л. М., Шум І. В.* Митно-логістичні послуги в Україні та проблеми національної економічної безпеки // Актуальні проблеми безпеки України в умовах її інтеграції до світового співтовариства: Матер. наук.-практ. конф. — Дніпропетровськ: Академія митної служби України, 2005. — С. 28–30.
6. *Митний кодекс України від 15 січня 2003 р.* — К.: Атіка, 2003. — 160 с.
7. *Дубиніна А. А., Сорокіна С. В.* Основи митної справи в Україні: Навч. посіб. — К.: Професіонал, 2004. — 360 с.
8. *Науменко В. П., Пашко П. В., Русков В. А.* Митне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. — К.: Знання, 2004. — 420 с.
9. *Дудчак В. І., Мартинюк О. В.* Митна справа: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2002. — 310 с.
10. *Економічна енциклопедія: У 3 т.* — К.: Академія, 2001. — Т. 2. — 848 с.
11. *Кафка Ф.* Америка. — СПб.: Азбука класика, 2001. — 177 с.

УДК 338.135

ГАВРИСЬ ЯН,

викладач

(Вища школа підприємництва і управління, м. Лодзь, Польща)

КРИКАВСЬКИЙ Є. В.,

д-р екон. наук, проф.

завідувач кафедри маркетингу і логістики

(Національний університет "Львівська політехніка")

МАРТИНЕНКО С. М.,

ст. викладач

(Рівненський інститут слов'янознавства)

ПЕРЕВАГА У ВАРТОСТІ ПРОДУКТУ ДЛЯ КЛІЄНТА

Зазвичай маркетингова концепція передбачає таку аксіому: **споживачі купують не продукти, а користь**. Це означає, що *споживач* з однакових товарів *зверне увагу на найдешевший*. З метою вирізнення товару серед інших подібних важливе місце відводиться створенню додаткової вартості шляхом, наприклад, сегментації ринку. У цьому напрямі є великі досягнення світових виробників автомобілів і комп'ютерів, для яких сегментація ринку доведена до рівня індивідуалізації замовлень, коли кожен клієнт, маючи власні потреби, смаки, фінансові можливості тощо, успішно їх задовольняє. З іншого боку, кінець масового виробництва для виробників створює проблеми, що полягають у тому, як за мінімально можливих зусиль зберегти високу рентабельність масового виробництва, створюючи варіації стандартних продуктів за технологією модульних або конфігурованих продуктів. Завдяки такому підходу є можливість залучити клієнта на ранній стадії щодо вигляду, параметрів, властивостей продукту, і це мало би задовольнити обидві сторони. Очевидно, що це зовсім інший підхід, ніж той, про який складено анекдот: кожен може купити

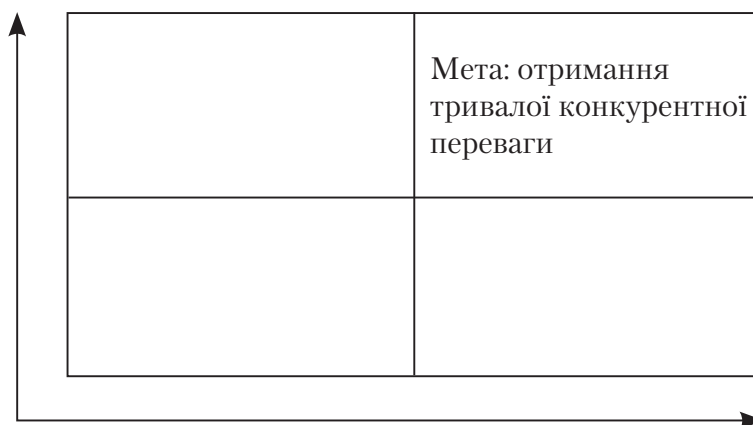
у Г. Форда модель Т довільного кольору за умови, щоб це був чорний колір.

Водночас не менш ефективним джерелом створення додаткової вартості для клієнта є сфера обслуговування, у межах якої для клієнта на індивідуальному рівні будуть виконані його побажання щодо умов поставки, умов оплати, технічної допомоги, післяпродажного обслуговування тощо. Отримана в такий спосіб клієнтом додаткова вартість підвищує вартість продукту загалом, як це спостерігається при формуванні вартості продукту завдяки традиційним фізичним (матеріальним) рисам (властивостям) товару. Істотна частина названих матеріальних складових додаткової вартості відводиться логістиці, завдяки якій можна створити “вартість місця”, “вартість часу”, “вартість володіння” понад формальну (номінальну) вартість. Іншими словами, будь-який товар є кориснішим для клієнта, якщо він наявний у місці попиту на нього та в час найбільшої потреби, умови оплати привабливі, умови поставки щодо величини партій не жорсткі тощо.

Загалом можна стверджувати про істотний вплив логістики на формування додаткової вартості для клієнта у сфері обслуговування. Водночас не менш істотним може бути вплив логістики на витрати завдяки її продуктивності та ефективності. Схематично це зображено на рисунку [1, с. 20].

Перевага, що виникає з вартості:

- індивідуально підібране обслуговування
- стратегія каналу дистрибуції
- зв'язки з клієнтом тощо



Перевага, що виникає з продуктивності:

- використання потужності та поверхні
- оборот активів
- інтеграція виробництва / планування тощо.

Можливості отримання конкурентної переваги завдяки логістиці

Реалізація показаних на графіку напрямів формування конкурентних переваг для надавача логістичних послуг має істотний причинно-наслідковий зв'язок. Очевидно, що досягнення переваги за рахунок створення додаткової вартості місця, часу тощо для клієнта, потребуватиме зусиль з раціоналізації логістичних процесів з тим, щоб компенсувати додаткові витрати, спричинені підвищенням додаткової вартості. З іншого боку, така раціоналізація логістичних процесів мусить бути чимось більшим, аніж проста компенсація з тим, щоб підвищенням продуктивності цих процесів досягнути зниження відносного рівня витрат за рахунок зростання оборотності запасів, оптимізації складських і транспортних потужностей, інтеграції управління логістичним ланцюгом.

Зазначені тенденції індивідуального виконання замовлень клієнтів уможлиблюються завдяки сучасним засобам комунікацій, передусім завдяки доступу до інформації в інтегрованих інформаційних системах класу ERP, оскільки будь-який торговий працівник у змозі прийняти індивідуальне замовлення і обслужити клієнта, використовуючи лише інтерфейс програмного забезпечення. Подібні інструменти на етапі узгодження змісту замовлення дають змогу не тільки відповісти на ключові питання (що? за скільки? на коли?), а й дати оцінку виробничих можливостей і результатів. Такий стан характеризується як ідеальний темп виробництва, що є практично одночасним зі споживанням виробу клієнтом [2, с. 80].

Означена гармонізація виробництва і споживання завдяки інформаційним інструментам дає змогу досягнути певних позитивних змін у таких сферах.

Таблиця

Наслідки гармонізації виробництва і попиту

Характеристика	Наслідки
Інвестований капітал в запаси	Зменшуються
Ризик надвиробництва	Нижчий
Партії виробництва	Малі
Реакція на зміни попиту	Швидша
Використання потужності	Краще
Рівень планування	Більш достовірний (обґрунтований)

Джерело: власна розробка.

Очевидно, що індивідуалізація виконання замовлень окрім генерації позитивних наслідків гармонізації виробництва і попиту ство-

рює певні проблеми в реалізації ефекту масового виробництва. І це спонукало до пошуку інструментів компенсації негативних наслідків, серед яких особливе місце відводиться концепції Mass Customization (МС) [3, с. 80], що означає виробництво благ або надання послуг у масовому масштабі з безумовним урахуванням диференційованих потреб індивідуального клієнта при рівні витрат, близьких до витрат традиційного виробництва. Іншими словами, МС — це індивідуалізоване масове виробництво для задоволення індивідуальних потреб клієнта за цінами масового виробництва.

На сучасному етапі масова індивідуалізація спостерігається вдало у так званих супермаркетах, коли величезна кількість продуктів потрапляє до індивідуальних клієнтів. Іншим прикладом масової індивідуалізації може бути придбання програмного забезпечення, коли клієнт замовляє лише певні модулі, а не повну версію програмного забезпечення. Цілком імовірно, що концепція МС у близькому майбутньому знайде широке застосування і в логістиці, що означатиме більше пристосування логістичних операторів до індивідуальних потреб клієнтів.

У перспективі значення логістики у формуванні конкурентної переваги зростатиме з огляду на такі тенденції [1, с. 28]:

- істотне зростання значення обслуговування клієнта;
- компресія часу;
- глобалізація промисловості;
- організаційна інтеграція.

Власне завдяки логістиці можна поглибити диференціацію пропозицій не лише товарів, а й пакету послуг, насамперед щодо безумовного виконання замовлення (поставки товару) у відповідному місці та у відповідний час за акцептованих цінових параметрів. Уведення логістики в ранг пріоритетів допомогло багатьом світовим виробникам і дистрибуторам зайняти позиції лідера у сфері обслуговування клієнта.

“Часова” проблема особливо актуальна для нових продуктів: як мінімізувати час логістичних процесів з тим, щоб максимізувати доступність продукту для клієнта. Іншими словами, скільки потрібно “логістичного” часу, щоб замінити отримане замовлення на гроші. І з точки зору клієнта короткий цикл замовлення є істотним чинником формування переконання в вагомій конкурентній перевазі.

Тенденція глобалізації у промисловості розширює просторові межі щодо пошуку постачальників матеріалів і складових частин

кінцевої продукції, розміщення виробництва кінцевої продукції та продажу. Водночас реалізація продукції на багатьох ринках часто потребує безумовного врахування локальних норм, правил, вимог, звичаїв тощо. Зокрема, це спостерігається у виробників автомобілів, коли кінцева продукція певним чином адаптована до місцевих умов експлуатації (наприклад, збільшений кліренс, посилена ходова частина в автомобілів марки OPEL, що реалізуються в Україні). Це однаковою мірою стосується і виробників побутової техніки (наприклад, пральні машини фірми Whirlpool). Очевидно, що така еластичність продуцентів створює багато логістичних проблем у реалізації “місцевих” вимог, однак це не означає, що не можна скористатися з ефекту глобалізації за рахунок використання стандартних частин, компонентів, модулів, оснащення тощо.

Мислення системними категоріями в концепції логістики ставить певні організаційні проблеми, позаяк традиційний поділ на відділи, служби, функціональні ієрархії не сприяє інтегрованому управлінню переміщенням матеріалів. З іншого боку, реалізація системного управління потребує відповідного кадрового забезпечення, спеціалістів із широким потенціалом знань, вмінь і навичок.

Література

1. *Christopher M.* Logistyka i zarządzanie łańcuchem podazy. Wyd. PSB, Kraków, 1998. — 273 s.
2. *Maskos P.* Koniec masowej produkcji. Eurologistics (Pl). — 2004. — № 5. — S. 80.
3. *Andzej Wojciechowski.* Mass Logistic Customization — przyszłość zarządzania łańcuchem dostaw?. Logistyka. — 2005. — № 1. — S. 10, 11.

ФОКІНА Н. П.,

канд. екон. наук

(Київський національний університет технологій та дизайну)

ЄВСЄЄВА Г. В.,

аспірант

(Київський національний університет технологій та дизайну)

КОМЕРЦІЙНА ЛОГІСТИКА ЯК МЕТОД ЗМЕНШЕННЯ ТА ЛІКВІДАЦІЇ РИЗИКУ НЕЗАТРЕБУВАНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Постановка проблеми. На рівень ризику будь-якої економічної системи впливають безліч факторів. Ефективність і конкурентоспроможність системи значною мірою залежать від рівня ризику. Встановлюючи залежність ризику від конкретних факторів, можна зменшувати рівень ризику. Але зміна фактора потребує певних затрат, іноді надто великих. Може статися так, що ризик буде знижено такою ціною, яка не зможе бути виправдана отриманим ефектом. У зв'язку з цим постає важлива й дуже складна проблема розробки методу вибору оптимальних факторів, які дають змогу досягнути бажаного ефекту оптимальним шляхом. Велике значення в сучасних умовах господарювання має вибір методів зменшення та ліквідації ризику незатребуваної продукції.

Підприємство — основна організаційно-економічна ланка ринкової економіки — визначає ділову активність народного господарства. У сучасній економічній теорії підприємство — це, з одного боку, організація, яка перетворює вихідні ресурси на кінцевий результат, а з іншого — юридично-самостійна форма існування бізнесу, відповідним чином зареєстрована підприємницька одиниця, що має комерційну самостійність. Розглядаючи підприємство як елемент системи ринкових відносин, необхідно визначити основні причини і чинники, що можуть дестабілізувати його діяльність, і розробити систему заходів, які допомагають впливати на ризик у його діяльності.

Цілеспрямовані дії з обмеження або мінімізації ризику в системі економічних відносин називають **управлінням ризиком**. У публікаціях [1–3] управління ризиком незатребуваної продукції включає три основні позиції:

- виявлення наслідків діяльності економічних суб'єктів у ситуації ризику;
- уміння реагувати на можливі негативні наслідки цієї діяльності;
- розробка та здійснення заходів, за допомогою яких можуть бути нейтралізовані або компенсовані ймовірні негативні результати підприємницьких дій.

Аналіз останніх досліджень. На кожному підприємстві має бути розроблена система “управління ризиком” або “система менеджменту ризику”, яка являє собою сукупність методів і засобів, спрямованих на зменшення можливості появи несприятливих результатів у ході виробничо-господарської діяльності або негативних наслідків.

Світова практика [2; 4] виробила низку методів, які ослаблюють вплив ризику незатребуваної продукції на діяльність підприємства. Їх можна поділити на дві групи: зовнішні та внутрішні (рис. 1).

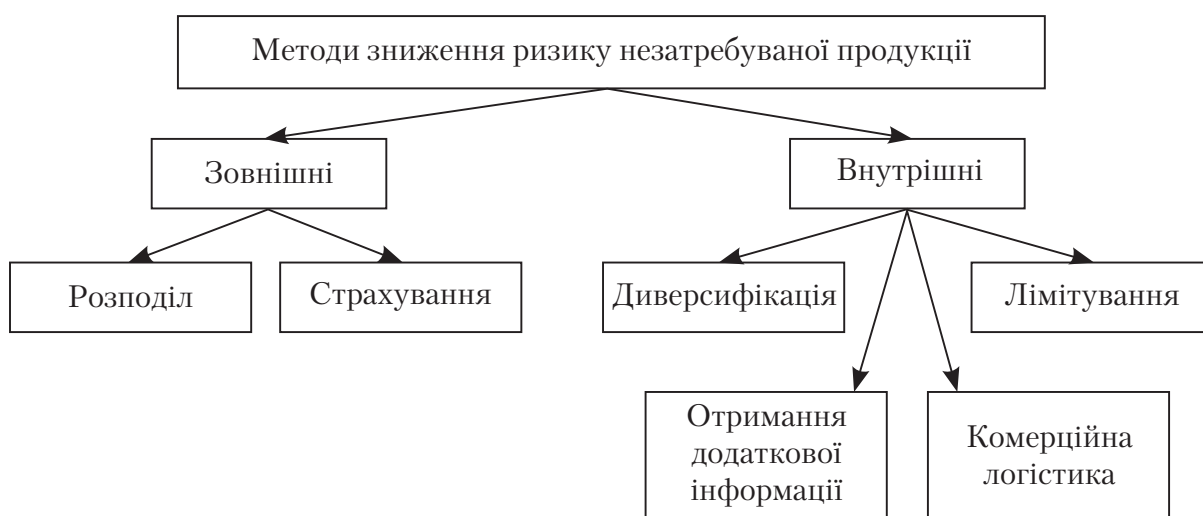


Рис. 1. Методи зниження ризику незатребуваної продукції

До зовнішніх методів зниження ризику незатребуваної продукції належать: розподіл ризику, страхування.

Внутрішні методи такі: диверсифікація, отримання додаткової інформації, лімітування, комерційна логістика.

Мета статті. Запропонувати комерційну логістику як один із засобів зниження ризику незатребуваної продукції.

Виокремлення нерозв'язаної раніше частини загальної проблеми. У сучасних умовах набула великого значення комерційна логістика. Логістика — це наука про планування, контроль і управління транспортуванням, складуванням та іншими логістичними операціями, здійснюваними в процесі доведення сировини та матеріалів до виробничого підприємства, внутрішньовиробничої переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача відповідно до його інтересів і вимог, а також про передавання, збереження й обробку відповідної інформації [5]. Її практичне застосування в комерційній діяльності забезпечується створенням логістичних систем, які дають змогу мінімізувати витрати обігу шляхом раціоналізації потоків незатребуваної продукції. Комерційна логістика виокремлюється як самостійний науковий напрям і як процес управління просуванням ресурсів від ринків факторів виробництва до ринку товару (рис. 2).

Основними ознаками комерційної логістики є: функціональність, ресурси, сфера застосування.

Першою ознакою є функціональність, оскільки у змісті класифікації враховують характеристики виробничого циклу. На етапах матеріально-технічного забезпечення існує множина логістичних операцій. Відповідно до цих етапів логістика має назву заготівельної, внутрішньовиробничої та розподільної.

Другою ознакою класифікації є ресурси, які групуються відповідно до логістичного потоку. Ресурсна логістика складається з таких елементів: матеріальна (транспортно-складська), інформаційна, фінансова та кадрова.

Третя ознака класифікації визначається сферою її застосування в підприємницькій діяльності та за своїм характером є галузевою. Підприємство (бізнес) являє собою ініціативну, самостійну діяльність громадян та їхніх об'єднань, яка здійснюється на їхній ризик і під їхню майнову відповідальність з метою отримання прибутку. Найпоширенішим видом бізнесу є виробництво, фінансове підприємництво, комерція. Виходячи з цього в бізнес-логістиці виокремлюють **виробничу логістику, логістику фінансів і комерційну логістику.**

Виклад основного матеріалу. Комерційна логістика базується на таких ключових положеннях економіки та організації комерції.

Комерція — це підприємницька діяльність на ринку в умовах вільного товарно-грошового обміну, що визначається пропорціями між попитом і пропозицією товарів та регулюється державою за допомогою економічних важелів.

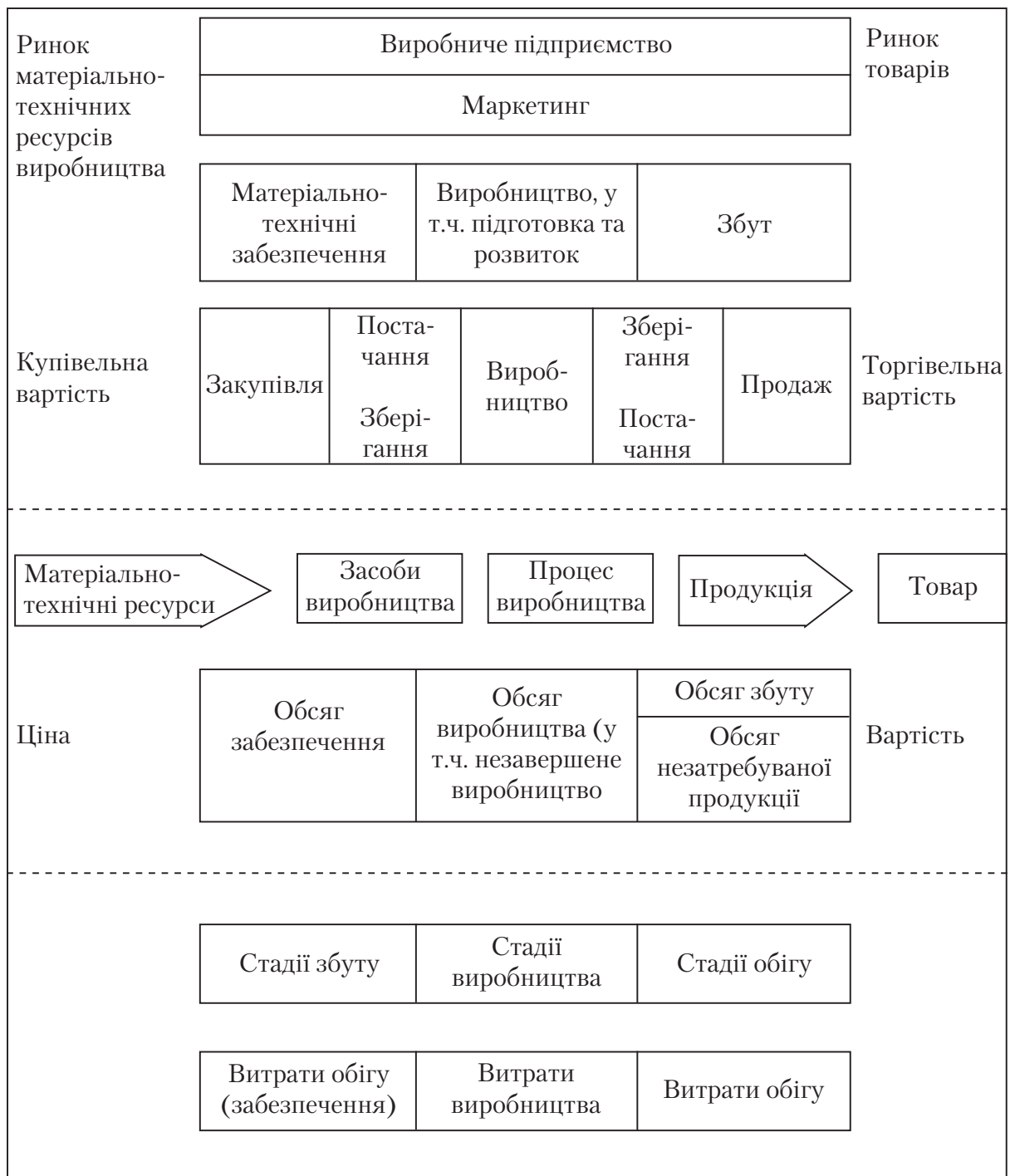


Рис. 2. Комерційна діяльність виробничого підприємства

Комерція як економічна структура є сукупністю підприємств, які купують, зберігають товари переважно великими партіями та перепродають їх виробничим споживачам, роздрібній торгівлі, кінцевим покупцям, надаючи при цьому супутні послуги.

З економічної сутності комерції випливає функціональне наповнення комерційної логістики. Підприємство є водночас і покупцем, і

постачальником товарів; так у процесі комерційної діяльності відбувається рух права власності на товар, а саме повноважень власника: володіння, використання, розпорядження (ВВР). На рис. 3 зображено стадії відтворювального процесу як функції та відповідні їм функціональні складові комерційної логістики.

З точки зору ресурсного аспекту логістика охоплює багатоманітність ресурсної логістики: матеріальну, інформаційну, фінансову та логістику кадрів.

Нині найпоширенішим є підхід до комерційної логістики як до науково-практичного господарювання, що полягає в ефективному управлінні матеріалопотоками у сферах виробництва та обігу — як у системі, що забезпечує транспортно-складські процеси, і як у торгово-закупівельній діяльності. Організаційні форми та економічні методи логістичного управління товарорухом, методи та засоби його інформаційного та кадрового забезпечення покликані максимально скоротити сукупні витрати на всіх стадіях зберігання та товароруху.

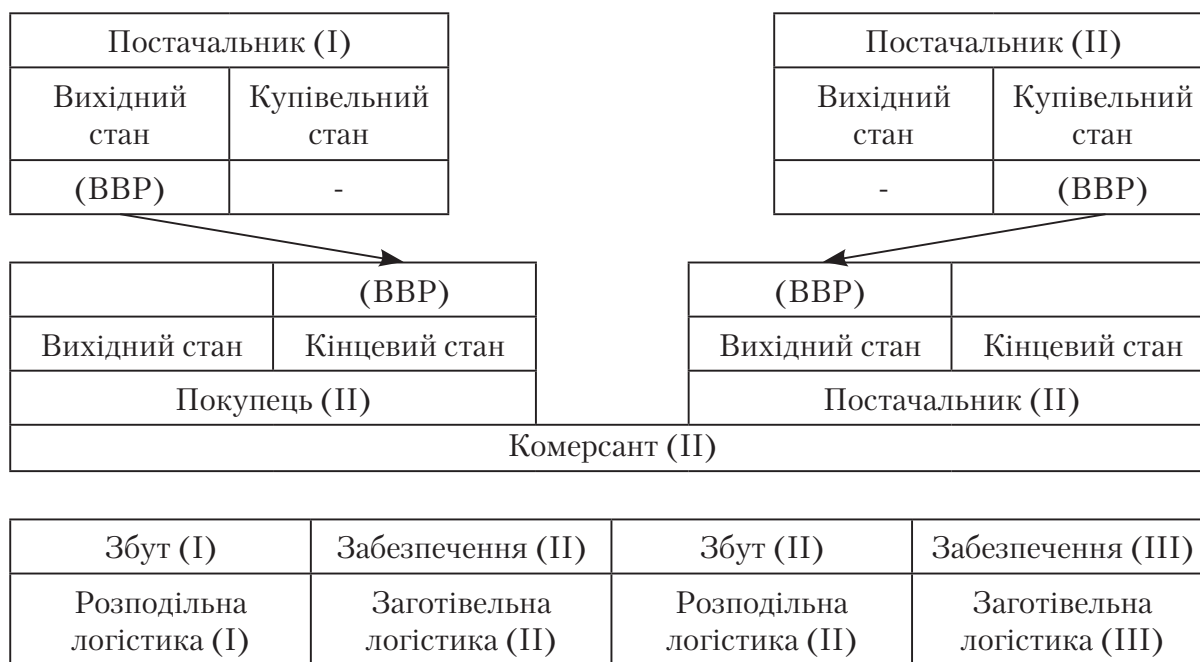


Рис. 3. Функціональна структура комерційної логістики

Матеріально-технічною основою логістичного потоку є: транспортні засоби, завантажувально-розвантажувальні механізми, вагове господарство, складські споруди, засоби зв'язку та передавання інформації. У ньому беруть участь різні спеціалісти та обслуговуючий персонал, застосовують різні технології та правила. Варіанти взає-

модії окремих елементів між собою являють собою логістичні ланцюги. Щодо логістичного ланцюга однопорядковою, але не ідентичною категорією є логістичний канал — частково упорядкована множина, яка складається з постачальника, покупця, перевізників, посередників, страхувальників. Покупець і постачальник в умовах ринкової економіки мають змогу обирати перевізника, страхувальника тощо за окремими критеріями (якість послуги, ціна тощо) і за допомогою різних методів (рейтинг, застосування досліджень операцій). За результатами вибору логістичний канал перетворюється на логістичний ланцюг. Отже, на відміну від логістичного каналу логістичний ланцюг є сукупністю осіб, які фактично беруть участь у логістичних операціях.

Параметрами логістичного ланцюга є: організаційний ланцюговий коефіцієнт (показує, скільки разів продукція була перепродана); складський ланцюговий коефіцієнт (показує, скільки перевалок пройшла продукція на тому самому шляху).

Форми, методи та засоби логістичного управління в сукупності становлять логістичну інфраструктуру товарного ринку та органічно пов'язані із системою взаємних послуг комерційного, виробничого, інформаційного характеру, які надають суб'єкти ринку з посередницькою дією, з політикою відносин між виробниками та покупцями.

Основними юридичними особами, які супроводжують товарорух, є транспортні та складські підприємства. Крім них, до суб'єктів логістичної інфраструктури товарного ринку зараховують також організації комерційного посередництва. Вони безпосередньо або опосередковано супроводжують матеріалопотоки у сфері товарного обігу при встановленні, формуванні господарських зв'язків, обирають засоби доставки товарів.

Процес доставки товарів покупцеві складається з кількох стадій надходження продукції у формі збутового запасу в постачальника до моменту її відвантаження, завантаження транспортних засобів, власне транспортування товару та його доставки до складу покупця, перебування товару на складі у вигляді запасу до моменту купівлі. Логістика охоплює всі стадії товароруху, вивчає та покращує на практиці ці стадії в комплексі. Її потенціал дає змогу знайти резерви, компенсуючи витрати з управління постійно зростаючими запитами покупців. Додаткові витрати повертаються за рахунок оптимального розміщення складів, оптимальної величини партії поставки продук-

ції, застосування нових технологій складування та завантажувально-розвантажувальних робіт у процесі обслуговування покупців.

Отже, *основною метою комерційної логістики* є доставка потрібної продукції в потрібне місце, у потрібний час за мінімальних витрат із дотриманням відповідної якості, забезпеченням комплексного обліку всіх витрат, а також перехід з ізольованого управління перевезеннями та складським господарством до системного управління вантажопотоками.

Від логістичного управління значною мірою залежить стан фінансово-економічного та правового забезпечення форми впливу в ринкових умовах. І навпаки, виникають нові вимоги до комунікаційного забезпечення господарських зв'язків, до ринку господарських послуг, організації та функціонування складського господарства, розвитку транспортних служб у посередницьких організаціях і на підприємстві. При цьому комплексно розглядаються, оцінюються та обираються економічні засоби постачання вантажів, застосовуються прогресивні комерційно-правові норми та правила, тарифи, документація з перевезення. Головна мета комерційної логістики полягає в адаптації виробничого підприємства до запитів покупців, що означає гарантію швидкого виконання їхніх замовлень і чітке дотримання термінів постачання. Ця мета конкретизується такими підцілями:

- гарантія оптимальної системи руху потоків матеріалів і товару, яка забезпечує надійність поставок за мінімальних витрат і максимального використання наявних потужностей;
- створення системи контролю, яка відбиває неоптимізований процес і формує нові цілі підприємства на основі порівняння доходів і витрат;
- створення функціонально-погодженої організаційної структури підприємства.

На рівні кожного підприємства комерційна логістика передбачає матеріально-технічне забезпечення, транспортування, виробництво, складування, збут як єдиний, безперервний процес, і вважається нецільним їх розмежування на окремі стадії та операції. З метою узгодження цілей матеріально-технічного забезпечення, виробництва та збуту комерційна логістика передбачає формування загальної логістичної концепції. Концепція розробляється на підставі стратегічних цілей підприємства, які можуть змінюватися під впливом ринкової кон'юнктури. Конфліктні цілі між окремими функціональними підрозділами долаються створенням окремих ланцюгів логістики,

які виконують регулювальну функцію відповідно до концепцій і відповідальності.

Розробка концепції проводиться на основі аналізу стану зовнішнього економічного середовища, який характеризується темпом зростання купівельного попиту, конкуренції на ринках ресурсів, виробництва товарів та іншими факторами. Перспективні можливості виявляються також вивченням внутрішніх факторів. Такий аналіз дає відповіді на питання, що стосуються: організації матеріально-технічного забезпечення, його складу та якості; величини витрат на матеріально-технічне забезпечення; наявності складів і транспортних засобів; оптимізації транспортних маршрутів; рівня автоматизації складських і транспортувальних процесів; можливості побудови автоматизованої транспортно-складської системи; багаторівневого використання завантажувально-розвантажувальних споруд; можливості інтегрування часткових рішень в автоматизовану виробничу систему; готовності експедиції продукції до споживача; організації збуту продукції тощо.

Висновки та пропозиції. За результатами аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів розробляються альтернативи перспективного розвитку підприємства, у тому числі так звані ризикові альтернативи, на основі оцінки яких визначають засоби досягнення стратегічних цілей. Сформульовані в межах логістичної концепції стратегічні цілі показують відношення до власних, тактичних та оперативних цілей щодо витрат, постачальників, технології, якості обслуговування покупців тощо.

Отже, загальна концепція логістики передбачає розв'язання таких завдань: проведення лише контрольної функції на початковому етапі впровадження логістики; поступове наділення логістичного ланцюга (відділ, групи) усією повнотою відповідальності та компетенцією для виконання усіх функцій комерційної логістики; навчання кадрів; введення необхідних елементів автоматизації, пов'язаних в одну загальну систему логістики.

Відповідне опрацювання та реалізація логістичної концепції дає змогу отримати такі результати: скоротити виробничий цикл і строки виконання замовлень; зменшити запаси матеріалів і готової продукції; поглибити інноваційні процеси і підвищити конкурентоспроможність; неухильно дотримуватися договірних зобов'язань.

Концептуальні розробки забезпечують також конкретизацію логістичного ланцюга, яка виражається в кількох варіантах: у горизон-

тальній інтеграції виробничих одиниць при переході до масового виробництва і у вертикальній інтеграції з метою покращення якості матеріально-технічного забезпечення, скорочення серійного виробництва; у недопущенні накопичення запасів готової продукції та незавершеного виробництва і реалізації принципу “точно в строк”; у відносному зниженні витрат.

Витрати на виконання логістичних операцій формують логістичні витрати. За своїм економічним змістом вони є сумою витрат обігу та частки витрат виробництва (витрати на тару та упаковку, транспортно-складські роботи тощо). Логістичні витрати можуть бути розраховані у відсотках від суми продажу, у вартісному вираженні в розрахунку на одиницю маси сировини, матеріалів, готової продукції.

Література

1. *Ильенко Н. Д.* Спрос: анализ и управление. М.: Финансы и статистика, 2000. — 255 с.
2. *Клименюк М. М., Бриксань І. А.* Управління ризиками в економіці: Навч. посіб. — К.: Просвіт, 2000.
3. *Економічний ризик: ігрові моделі:* Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2002.
4. *Неруш Ю. М.* Коммерческая логистика: Учеб. для вузов. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. — 271 с.
5. *Альбеков А. У.* Логистика коммерции. — Ростов н/Д, 2001. — 198 с.

ЗИНЧЕНКО Н. В.,

канд. экон. наук,

доц. кафедры менеджмента ВЭД

(Донбасский государственный технический университет, г. Алчевск)

ЗИНЧЕНКО А. М.,

канд. экон. наук, доц.

зав. кафедры технологии и организации

машиностроительного производства

(Донбасский государственный технический университет, г. Алчевск)

САМКОВА Э. Р.,

канд. техн. наук,

доц. кафедры экономики и управления

(Донбасский государственный технический университет, г. Алчевск)

ЛОГИСТИКА СБОРОЧНОГО ПРОИЗВОДСТВА

Введение. На большинстве промышленных предприятий (в частности, машиностроительных, приборостроительных и др.) конечным этапом в технологической цепи изготовления продукции является сборка. Именно на этом этапе обеспечиваются точностные, эксплуатационные и иные качественные показатели изделия, которые практически полностью определяют его конкурентоспособность.

В имеющихся теоретических и практических исследованиях еще не нашли достаточного отражения и последовательного решения вопросы, связанные с организацией движения материальных потоков сборочного производства как технологического этапа, имеющего наибольшую зону контакта со сферой потребления и, как следствие,

наибольшую зависимость от внешних рыночных факторов. Не сформулирована теоретическая и методическая база совершенствования организации сборочного производства с целью создания эффективной логистической системы.

Постановка задачи. Учитывая вышесказанное, определение подходов и разработку методик формирования логистической системы сборочного производства необходимо считать одной из важнейших задач, решение которой позволит в значительной степени повысить эффективность машиностроительного производства.

Материал и результаты исследований. Известно, что воздействие рыночных факторов на производство носит переменный характер. Это повышает значимость временной составляющей в организации материальных потоков сборочного производства и обуславливает необходимость проведения анализа системных свойств такого потока, определяющих эффективность логистической системы, а также сборочного производства в целом. Кроме того, требуют изучения вопросы, связанные с влиянием материального потока на процесс совершенствования организационной структуры сборочного производства.

Необходимо исследовать вопрос формирования логистической стратегии сборочного производства, а также реализовать специализированные программы, направленные на обеспечение эффективности сборки через формирование научно обоснованной системы организации движения материальных потоков.

В современной науке понятие логистики появилось относительно недавно применительно к функциональным закономерностям закупки материалов, переработки полуфабрикатов и материалов, а также реализации готовой продукции.

Применительно к промышленному производству, каковым является сборочное, термин “логистика” имеет следующие синонимы, используемые в научной литературе: “рохрематика”, “управление материальными потоками”, физическое распределение товаров или полуфабрикатов”. Основные вопросы, изучаемые логистикой, были определены Американской ассоциацией маркетинга. Однако четкого определения логистики в теоретическом и практическом аспектах нет до сих пор. Не существует также решения задач создания стройной, эффективной логистической системы сборочного производства.

В настоящей статье сделана попытка определить основные подходы и принципы, которыми необходимо руководствоваться при ор-

ганизации эффективной работы сборочного производства через создание управляемой, гибкой, адаптивной логистической системы.

В первую очередь необходимо уточнить в смысловом подтексте само понятие “логистика” применительно к сборочному производству. Различные авторы по-разному трактуют логистику, исходя из решаемых научно-практических задач. Например, Г. Павеллек (Германия) считает, что “логистика” — это планирование, управление и контроль поступающего на предприятие, обрабатываемого там и покидающего это предприятие материального потока и соответствующего ему “информационного потока”. Другие авторы понимают логистику как интеграцию потоков информации и материалов между местом закупки сырья и местом сбыта; как организацию услуг в системе распределения продукции; как управление и координацию материальных потоков в производственной цепи; снабжение — производство — сбыт. В некоторых источниках все вышеперечисленные функции и признаки логистики объединяются в одном понятии. Кроме того, нет полной ясности в таком важном с научной точки зрения вопросе, как объект и предмет логистики. У различных авторов объектом логистики выступают: распределение продукции, снабжение, производство, сбыт, транспортирование, информатика, коммуникации, материально-техническое обеспечение производства. Под предметом логистики понимают: процесс движения материальных потоков; материальных и сопутствующих им финансовых потоков. Резюмируя все вышеизложенное, можно выделить общие характеристики логистики, присутствующие у всех авторов. Это понимание логистики как науки организации и управления материальными потоками в процессе товародвижения. Применительно к сборочному производству, материальные потоки которого формируются деталями, узлами, материалами, инструментами и оснасткой, логистику можно определить как процесс организации и управления движением полуфабрикатов и оснастки в ходе изготовления машины или механизма.

Рассмотрим основные особенности сборочного производства, отличающие его от иных видов производства. Во-первых, в ходе сборки изделия практически не выполняется механическая обработка деталей, а если и выполняются пригоночные работы, то их доля в общей трудоемкости сборки крайне незначительна. Во-вторых, в большинстве случаев сборочный техпроцесс носит дискретный характер, т. е. состоит из отдельных операций. В-третьих, при сборке изделия

используется значительное количество деталей, узлов и агрегатов. Учитывая указанные особенности, можно сделать вывод о том, что организация движения полуфабрикатов к рабочему месту и от него — достаточно сложная организационная задача. Кроме того, если учесть необходимость обеспечения ритмичности производства, то эта задача еще более усложняется. Большое количество узлов, деталей и агрегатов, участвующих в комплектовании изделия, необходимость четкой увязки во времени доставки полуфабрикатов на рабочее место, включение в процесс комплектования покупных изделий от сторонних поставщиков, а также соблюдение сроков поставки продукции заказчику делает создание работоспособной и эффективной системы управления материальными потоками сборочного производства крайне актуальной задачей.

Поскольку, как было сказано ранее, сборочное производство носит дискретный характер, возникает задача строгой синхронизации поставок деталей и изделий на рабочие места. Причем такая задача актуальна как для поточной сборки, так и для непоточной. Своевременная и без сбоев подача деталей и узлов на сборку в поточном производстве позволит свести к минимуму межоперационные заделы. В условиях непоточной сборки это позволит снизить складские запасы деталей и узлов, а также уменьшить объемы незавершенного производства при механической обработке деталей. Кроме того, это даст возможность уменьшить величину операционной партии при изготовлении деталей, а следовательно, и количество деталей при промежуточном складировании в сборочном цеху.

Выполненный анализ позволяет выделить в качестве важнейшего фактора эффективной организации движения полуфабрикатов при сборке изделия временной.

Сборочное производство является открытой производственной системой с обратной связью. Наличие такой связи позволяет оперативно и адекватно реагировать на изменения рыночной ситуации, осваивать и производить, по необходимости, широкий спектр модификации изделий.

Если же рассматривать системную обратную связь применительно к логистике сборочного производства, то на первый план выдвигается такое свойство, как инерционность. Инерционность как системное свойство хорошо изучена для системы адаптации промышленного предприятия. На наш взгляд, инерционность как системное свойство является определяющим для построения эффектив-

ной логистической системы сборочного производства. Исходя из этого организация и управление материальными потоками сборочного производства для минимизации инерционности как негативно-го фактора должны удовлетворять следующим условиям:

- обязательное обеспечение ритмичного исполнения сборочных техпроцессов с минимальным отклонением фактических значений длительности операционных циклов от заданных по техпроцессу;
- строгое обеспечение непрерывности всех технологических этапов при сборке изделия;
- обеспечение максимальной надежности оборудования и оснастки с целью минимизации или полного исключения внеплановых простоев;
- наличие работоспособной системы адаптации для обеспечения защиты производства от деструктивного воздействия негативных факторов внешней среды;
- обеспечение соответствия системы управления и планирования производства типу и форме организации сборки;
- максимальное внедрение в сборочный техпроцесс автоматизированного и автоматического оборудования и оснастки;
- максимальное использование нормализованных узлов и деталей;
- максимальное использование в сборочных техпроцессах методов полной, неполной взаимозаменяемости и метода групповой взаимозаменяемости для минимизации пригоночных и регулировочных работ.

Выводы. Таким образом, формирование логистической системы сборочного производства является одним из главных условий повышения эффективности сборочного предприятия. Кроме того, в силу рассмотренных в настоящей статье особенностей, характеризующих сборочное производство, при формировании такой системы особое внимание необходимо уделить инерционности организационной структуры, реализующей логистическую систему. Учитывая сложность внутренних взаимосвязей сборочного производства, а также обширные внешние связи с потребителями и поставщиками, вопрос формирования логистической системы сборочного производства требует дальнейшего всестороннего изучения с применением современных методов анализа и моделирования.

Литература

1. *Гончаров В. Н., Зинченко А. М., Автономов С. В., Зинченко Н. В.* Система адаптации и организация сборочного производства: Монография. — Луганск: Книжковый свит, 2002. — 136 с.
2. *Логистика: Учебник* / Под ред. Б. А. Аникина: 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 368 с.
3. *Плоткин Б. К.* Управление материальными ресурсами: очерк коммерческой логистики. — Л.: Изд-во ЛФЭИ, 1991. — 65 с.

ФЕНЬ М. И.,

канд. экон. наук, доц.

кафедры экономики и организации производства

(Днепродзержинский государственный технический университет)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ИЗДЕРЖКАМИ ПРОИЗВОДСТВА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Усложнение производственно-хозяйственных связей, повышение дефицитности природных ресурсов и, как следствие, возрастание значения поиска резервов производства, экономии сырья, материалов, топлива и энергии настоятельно требует совершенствования управления издержками производства. Важнейшим условием изыскания путей снижения производственных затрат является совершенствование методов планирования и учета себестоимости продукции.

Комплексная система управления формированием затрат на производство, разработка и внедрение которой в настоящее время приобретают все большую актуальность, базируется на следующих принципах:

- управление затратами на разных уровнях жизненного цикла изделий;
- органическое сочетание снижения затрат с достижением высокого качества;
- недопущение появления излишних затрат;
- внедрение наиболее эффективных методов снижения затрат;
- ориентация системы планирования, учета и калькулирования на снижение затрат, совершенствование информационного обеспечения.

Совершенствование управления издержками производства на предприятиях, повышение его действенности, оперативности и снижение трудоемкости обработки данных, характеризующих издержки производства, достигаются путем более широкого применения экономико-математических методов и ЭВМ. Этим целям может служить метод многофакторного регрессионного анализа, который позволяет получать математические модели себестоимости продукции,

подготавливать математическую и информационную базу для внедрения автоматизированных систем управления себестоимостью.

Несмотря на то, что теория корреляционно-регрессионного анализа подробно изучена и широко освещена в литературе, для планирования и анализа себестоимости продукции остаются актуальными классификация и отбор факторов, выбор форм связи для уравнений, проверка надежности получаемых моделей, экономическая интерпретация многофакторных моделей и др.

Проведение исследований влияния отдельных факторов на уровень издержек производства по крупному металлургическому комбинату позволило получить многофакторную модель вида

$$Y = -3,66 X_1 - 17,54 X_2 + 8,65 X_3 + 16,48 X_4 - 679,13.$$

В качестве функции (Y) взят показатель затрат на 1 грн товарной продукции, в качестве аргументов-факторов приняты следующие показатели: электровооруженность труда — X_1 ; фондоемкость продукции — X_2 ; доля сырья и материалов — X_3 ; доля заработной платы в себестоимости продукции — X_4 . При выборе факторов учитывались следующие условия:

- обеспечение сопоставимости показателей, положенных в основу исследований, и исключение влияния фактора инфляции;
- включение показателей из различных групп факторов, т. е. связанных со средствами, с предметами труда и живым трудом;
- исключение использования показателей, между которыми существует функциональная зависимость, т. е. дублирующих друг друга.

Коэффициент детерминации, который составил 0,59, характеризует совокупное влияние выбранных факторов — 59 %. Совокупный коэффициент множественной корреляции, определяющий тесноту связи между функцией и включенными в модель факторами, составляет 0,77 и показывает тесноту связи между функцией и факторами.

Для практического использования полученной математической модели предприятием определены основные пути и резервы снижения затрат на 1 грн товарной продукции.

Для этого рассчитаны коэффициенты эластичности, которые позволяют на уровне предприятия определить изменение затрат на 1 грн товарной продукции при изменении факторов. Расчеты показали, что каждый процент снижения доли сырья и материалов в себестои-

мости товарной продукции по предприятию уменьшает затраты на 1 грн товарной продукции на 6 %, а уменьшение доли заработной платы на 1 % обеспечивает снижение затрат на 1 грн товарной продукции на 1,42 %.

Результаты исследований могут быть использованы для выявления внутрипроизводственных резервов снижения издержек производства и, как следствие, увеличения прибыли и повышения рентабельности продукции, а также при определении издержек производства на предпроектной стадии с учетом намечаемого (ожидаемого) изменения факторов.

АКАЕМОВА А. В.,

канд. ист. наук

*(Межрегиональная Академия
управления персоналом, г. Киев)*

ВЗАИМОСВЯЗЬ ПОЛИТИЧЕСКОЙ РЕКЛАМЫ И ПОЛИТИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

Анализируя современные процессы политической жизни в Украине, следует исходить из специфики политических мотивов. Без политической рекламы и без политического маркетинга сегодня невозможно ни одно правильно подготовленное событие в политической жизни страны.

Политический маркетинг — это грамотное, корректное и целенаправленное выявление, подчеркивание и демонстрация различным социальным и национальным группам избирателей именно тех качеств и достоинств претендента на лидерство, к которым эти группы проявляют особый интерес [1].

Зарубежные политологи в своих определениях базируются на понятии политического маркетинга как совокупности теорий и методов, которыми могут пользоваться субъекты политики с тем, чтобы одновременно определить свои цели и программы, а также воздействовать на поведение граждан. Считается, что политический маркетинг в рамках своих функций реализует следующие цели:

- развивать концепцию коммуникации в зависимости от выдвигаемых идей;
- определять адекватность своих идей рынку;
- выявлять, какую позицию следует занять в зависимости от личных качеств лидера, ожиданий рынка и наличия других претендентов.

Общепризнано, что в коммерческой рекламе все усилия направлены на демонстрацию того, как товар удовлетворяет всевозможные потребности покупателя, а в политической рекламе — на то, чтобы представить кандидата как честного и искреннего человека, отвечающего представлениям избирателей.

Анализируя **политическую рекламу**, нельзя пройти мимо такого сложного образования, как политика, которую и обслуживает реклама.

Политику понимают как систему государственных институтов, включающую законодательную, исполнительную, судебную ветви власти и средства массовой информации, с одной стороны, и политические организации, партии, общественные объединения и движения — с другой.

Политическая власть тесно связана с организационной структурой политических партий, которые и являются носителями этой власти. Как правило, организационная структура политических партий включает в себя следующие элементы: руководящее звено (лидер, штаб), управленческий аппарат (лица, работающие под непосредственным началом руководителей партии и получающие за это заработную плату), члены партии (активисты), члены партии (время от времени принимающие участие в жизни и работе партии), сочувствующие (лица, симпатизирующие партии или ее лидеру: рядовые граждане, на которых не распространяется власть партии). В эту категорию входят и лица, финансирующие партийные акции: бизнесмены, меценаты, спонсоры.

Анализ политической деятельности, ее особенностей свидетельствует о том, что политические технологии используются для достижения цели в политической борьбе не только как определенные способы и методы, но и как соответствующие системы, которые строятся и базируются на определенных управленческих идеологиях в зависимости от целей субъектов политики, а также от их природы [2].

Выполняя роль связующего звена между социальными группами или классами и государством, партии, участвуя в организации и проведении политических кампаний, влияют на формирование всех органов государства, формируют идеологию господствующего класса и внедряют ее в сознание масс через средства массовой информации.

В процессе голосования избиратели отдают свои голоса тому кандидату, который представляет их партию или выражает близкие им взгляды. К этой группе избирателей относится часть электората, которой следует лишь вскользь напомнить о важности предстоящего голосования. Их даже не нужно убеждать в необходимости посещения избирательного участка. Такие избиратели уже знают, за кого, когда и где проголосуют. Как правило, они не изменяют своим пристрастиям, а все социологические опросы включают их в категорию “ярых партийцев”. Их предпочтения заранее известны.

Понятно, что план рекламной кампании имеет прямое отношение к рекламе, но это не значит, что включение в него маркетинговых целей вовсе не обязательно. Дело в том, что политический маркетинг представляет собой целый комплекс средств, направленных на формирование адекватного имиджа кандидата его потенциальным избирателям. При этом грамотно разработанная рекламная кампания “выводит” кандидата на самые широкие слои электората, подчеркивая при этом его достоинства по отношению к конкурентам-соперникам и тем самым увеличивая число его сторонников с целью победы на выборах.

Обычно маркетинговые цели присутствуют в краткосрочных и долгосрочных программах, а стратегия избирательной кампании рассчитана на несколько этапов. За рубежом — в США и некоторых других странах — подготовка к избирательной кампании и воплощение стратегических замыслов в реальность начинаются за несколько лет до дня выборов. Задолго до их официального начала партия знакомит избирателей со своими позициями, стараясь не оставлять политического вакуума своим соперникам. Проведение партийных съездов свидетельствует об активизации партийной деятельности, а послесъездовские встречи с избирателями с целью разъяснения позиций партии по актуальным вопросам есть не что иное, как маркетинговое исследование рынка избирателей.

Общение с электоратом через установление “обратной связи” позволяет выделить сегменты электората, на которых и будет вестись кампания, формировать имидж кандидата.

Выборы в политике представляют собой комплекс мероприятий по формированию органов государственной власти на всех уровнях, руководящих органов партий, избрание членов политических партий и движений в составе представительных органов, формирование политических оппозиций и т. д.

В период до регистрации проводится сбор подписей в поддержку кандидата. Сбор подписей уже является косвенной рекламой. В этот же период, если кандидат не является известной личностью, часто проводят информационную кампанию.

Информационная кампания нацелена на то, чтобы как можно больше избирателей узнали о существовании человека, который вскоре станет кандидатом на выборах. Успехи будущего кандидата на своем профессиональном поприще служат хорошим материалом для статей, радио- и телепрограмм. В последнее время часто стали появляться заказные статьи или передачи, которые хорошо оплачи-

ваются. Иногда создается так называемый информационный повод, который привлекает журналистов. Ведь в регионах особенно остро стоит проблема недостатка информации. Хорошо организованное событие с участием кандидата становится хорошей новостью для всех изданий, теле- и радиопрограмм.

В период до регистрации, когда претендент еще не является официальным кандидатом, используют различные события для повышения известности этого человека. Он выступает с небольшими речами на собраниях, съездах, конференциях.

Интересным фактом является то, что менеджеры по проведению политических рекламных кампаний чрезвычайно дорожат своим имиджем и своим бизнесом. Поэтому “ведут” они порой несколько кандидатов одновременно в разных местах. Цель будет достигнута, если хоть кто-то из претендентов дойдет до победного финиша. С помощью хорошо организованных выборов нельзя выиграть, но с помощью плохо организованных выборов проиграть можно.

Шестьдесят процентов зарубежных специалистов по рекламным кампаниям политиков заявляют, что главное в их работе — “видимый результат”, который так или иначе “проявится в день выборов”. В то же время наиболее удачливые в этой области специалисты подчеркивают: “В работе, связанной с ПР, нельзя результаты планировать заранее. Нам интересен сам процесс, напоминающий войну идей, взглядов. Результаты ПР-работы преходящие. Главное в политике — набирать очки” [3].

Не случайно наиболее значимой политической победой считается та, которая достигается вопреки обстоятельствам. Именно такой результат мы смогли увидеть в конце 2004 года, когда проходили выборы президента Украины.

Литература

1. *Ирхин Ю. В., Шарый В. И.* Актуальные проблемы политологии и политической психологии. Ч. II. — М.: Воен. акад. экономики, финансов и права, 1994. — С. 130, 131.
2. *Бибик В. М.* Менеджмент виборчої кампанії: ресурси, технології, маркетинг: Навч.-метод. посіб. — К.: МАУП, 2001. — С. 55.
3. *Музыкант В. Л.* Теория и практика современной рекламы. Ч. II: Монография. — М.: Евразийский регион, 1998. — С. 29, 30.

БЕЛЕЙ О. І.,

*асистент кафедри ІС у менеджменті
(Львівська комерційна академія)*

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ РОЗРОБКИ КАРТИ ПРОЦЕСУ В УПРАВЛІННІ КОМЕРЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

В умовах переходу України до ринкової економіки назріла необхідність як організаційної, так і структурної перебудови підприємств, зокрема комерційних. Аналізуючи тенденції розвитку підприємницької діяльності та управління комерційними підприємствами в нашій країні [2] і за кордоном [4], ми констатуємо перехід від орієнтації на функціональну діяльність до орієнтації на конкретні бізнес-процеси, що потребують підвищення ефективності їх виконання. Отже, важливим елементом в управлінні сучасним підприємством є управління кожним бізнес-процесом з відповідними ресурсами та результатом.

Для покращення управління бізнес-процесами [1; 3] і з'ясування необхідності в підвищенні ефективності їх виконання ми пропонуємо використовувати карту процесу. Вона дає змогу побачити всі частини процесу, ступінь їх відповідності одна одній, а також недоліки та переваги, які потрібно зберегти в новому процесі. За допомогою карти процесу можна розробляти альтернативні варіанти існуючого процесу, порівнювати їх і обирати оптимальний з них.

У ході створення схем складних процесів удається усунути деякі недоліки зображення процесів у вигляді алгоритмічних схем, а також спланувати зміни бізнес-процесів чи їх частин з метою покращення ефективності їх виконання в менш радикальні способи. Отже, при складанні карти процесів використовують усе найкраще в процесному та функціональному підходах, поєднуючи традиційні та сучасні засоби покращення бізнес-процесів.

Щоб якнайточніше передати складність процесу й водночас подати його в простому та зрозумілому вигляді, використовується метод

структурного аналізу процесів (САП), який базується на принципах моделювання даних, зокрема на принципі ієрархії процесів. Великий процес можна розбити на субпроцеси. Якщо досліджуваний процес охоплює кілька відділів, тоді субпроцеси будуть досить складними і можуть включати види робіт, що виконуються кількома відділами. Крім того, можна далі поділити кожен субпроцес на головні види виконуваних усередині нього робіт, а кожен вид — на окремі роботи.

Щоб уникнути помилок і труднощів під час складання **карти процесу** з використанням САП, потрібно дотримуватися певних встановлених правил [1; 3]:

1) кожен процес, субпроцес варто позначити певною цифрою, що дасть змогу легко розрізняти його рівень і місце в процесі;

2) створити довідник процесу, в якому кожен вхід і вихід буде точно визначений;

3) необхідно підтримувати відповідність входів і виходів між різними рівнями деталізації, тобто кількість входів і виходів процесу на різних рівнях має бути однаковою, як це зображено на рис. 1, де є два входи й один вихід.

Підтримка відповідності входів і виходів забезпечує внутрішню цілісність схем інформаційних потоків. Розбиваючи процес на нижчі рівні деталізації, можна пропустити деякі входи й виходи, виявлені на вищому рівні. І навпаки, іноді на цьому детальному рівні входи й виходи пропущені на схемі вищого рівня. У цьому разі необхідно додати ці входи й виходи на схемі вищого рівня.

Використовуючи схеми інформаційних потоків високого рівня, можна визначити, який саме процес потребує значних загальних змін. Після розробки варіантів бізнес-процесу детально вивчають графіки інформаційних потоків низького рівня й алгоритми виконання окремих завдань для згладжування й покращення процесу чи його субпроцесів.

Рухаючись угору ієрархією процесу, можна вносити більш істотні, радикальні й довгострокові зміни там, де це потрібно. Структурний аналіз процесу дає змогу подавати процес у вигляді набору схем, побудованих у визначеній ієрархії, і коректувати зміни після оперативного втручання.

У структурному аналізі процесів складний процес має вигляд схем інформаційних потоків, що відображають різні рівні деталізації за принципами ієрархії. Схема інформаційних потоків є найпростішим способом відображення потоків на вході та на виході. На рівні окремих робіт можна використовувати алгоритмічні схеми для пред-

ставлення наявних етапів, прийнятих рішень, введення інформації або руху матеріальних ресурсів.

Для того щоб з'ясувати, чи доцільно проводити певні зміни в процесах і побудові нових процесів, потрібно визначити наявні показники ефективності та продуктивності процесу. Ці показники можна визначати за допомогою внутрішнього або зовнішнього комунікаторів у певному порядку [2; 3].

Перший крок стосовно виміру процесу полягає в тому, щоб за допомогою мозкового штурму виявити всі недоліки поточного процесу.

Другий крок — визначити всі переваги поточного процесу. Тут встановлюються основні потрібні риси нового процесу й причини необхідності зміни існуючого процесу. За допомогою простого мозкового штурму з метою виявлення сильних і слабких сторін можна з'ясувати, на чому потрібно зосередити увагу, і почати генерувати ідеї, щоб визначити, що в існуючому процесі варто залишити, а що для нового процесу варто змінити.

Третій крок — вирішити, які саме моменти існуючого процесу варто вимірювати.

Четвертий крок — повідомити працівникам про їхні рекомендації, а також про рішення всіх менеджерів про основні показники, за допомогою яких будуть вимірюватися процеси і встановлюватиметься мета для нового процесу.

Коли вивчено весь поточний процес діяльності підприємства, розроблено карту процесу та визначено всі показники, формулюється загальне бачення процесу, який буде перетворено засобами реінжинірингу на бізнес-процес. Бачення процесу дасть змогу трансформувати загальну стратегію в дії, що допоможуть реалізувати цю стратегію. Формулювання бачення процесу має містити конкретні цілі, які можна виміряти за допомогою показників роботи процесів, а також опис специфічних рис нового процесу, що показують, як новий процес працюватиме, хто буде задіяний у процесі й де на підприємстві він виконуватиметься.

На основі проведеного структурного аналізу комерційних підприємств і базових бізнес-процесів можна виокремити певні бізнес-процеси та операції (субпроцеси), які відображено в таблиці.

Перепроєктовані бізнес-процеси багато в чому відрізняються від традиційних. У загальному вигляді описати процеси перепроєктування доволі важко, тому що вони дуже різноманітні. Незважаючи на це все-таки можна виокремити характерні риси типового перепроєктованого процесу.

Структура бізнес-системи комерційного підприємства

Процес	Операція	Важливість
1	2	3
Виробництво	Приймання замовлення Забезпеченість ресурсами і матеріалами Виробництво Відвантаження готової продукції	Дуже важливо Важливо Важливо Дуже важливо
Торгівля	Приймання замовлення Пересилання замовлення на склад або виробництво Оформлення договору продажу Видача супровідних документів Відвантаження товарів	Дуже важливо Важливо Дуже важливо Важливо Дуже важливо
Постачання	Пошук виробників товарів і сировини Укладання договорів на поставку Транспортування товарів або сировини	Дуже важливо Важливо Дуже важливо
Транспортування	Отримання супровідних документів Завантажування товару або сировини Страхування перевезень Транспортування від постачальника або покупцеві	Дуже важливо Важливо Не важливо Важливо
Облік і контроль	Оперативний облік Контроль за виконаними операціями Бухгалтерський облік Контроль за підсумковими показниками Управлінський облік Контроль за звітністю	Дуже важливо Дуже важливо Важливо Дуже важливо Важливо Дуже важливо
Аналіз і прогнозування	Аналіз виконаних операцій Аналіз ліквідності Аналіз фінансового стану Аналіз платоспроможності Аналіз інвестиційної привабливості Прогнозування господарсько-економічної діяльності Прогнозування ризикових ситуацій	Важливо Важливо Дуже важливо Дуже важливо Важливо Важливо Дуже важливо
Маркетингові дослідження	Аналіз ГЕД підприємства Аналіз зовнішнього середовища Анкетні опитування клієнтів Анкетні опитування постачальників Аналіз конкурентів Розробка маркетингової стратегії	Важливо Дуже важливо Важливо Важливо Дуже важливо Дуже важливо
Планування	Планування торгівлі Планування постачання	Важливо Важливо

1	2	3
	Планування виробництва Планування ризикових ситуацій	Важливо Дуже важливо
Управління	Контроль за виконанням замовлень Контроль за постачанням Аналіз фінансових показників Аналіз ризикових ситуацій Управління бізнес-процесами Прийняття рішень Упровадження антиризикових заходів	Дуже важливо Дуже важливо Важливо Важливо Важливо Дуже важливо Дуже важливо

Виконавці процесів мають низьку кваліфікацію, у них мало часу та здібностей підвищити її. З цього неминуче випливає, що завдання, які доручаються працівникам, мають бути дуже прості. Прості завдання в разі їх об'єднання в одне ціле за допомогою ієрархічної структури підприємства породжують складні процеси, які, у свою чергу, призводить до неефективності, незручності та дорожнечі. Отже, плата за прості завдання досить висока. Щоб задовольняти сучасні вимоги щодо якості, сервісу, гнучкості та низької вартості, процеси мають бути прості. А це істотно впливає на те, як процеси проектуються і яка форма надається підприємству.

Найбільш характерною властивістю перепроєктованих процесів є відсутність складального конвеєра, на кожному робочому місці якого виконуються прості завдання. Не завжди під час перепроєктування вдається звести всі кроки процесу до роботи, яку б виконувала одна людина. У такому разі створюється команда, що несе відповідальність за цей процес. Через наявність у команді кількох людей можливі затримки й помилки, що виникають під час передавання етапів робіт між членами команди. Проте втрати тут значно менші, ніж у разі традиційної організації робіт, коли виконавці процесу підпорядковані різним підрозділам підприємства. Крім того, за такої організації робіт важко визначити відповідального за швидке та якісне виконання роботи. Порівняльні оцінки, отримані підприємством, яке проводить реінжиніринг, показують, що перехід від традиційної організації робіт до виконання процесу однією людиною зменшує затрати людських ресурсів і прискорює виконання процесу приблизно в 10 разів. При цьому зменшується кількість помилок і немає потреби в спеціальній групі людей для усунення цих помилок, покращується управління.

Під час переходу підприємства до процесно-орієнтованої структури здійснюють не тільки горизонтальне, а й вертикальне стиснення процесів. Вертикальне стиснення відбувається за рахунок того, що виконавець приймає рішення самостійно в тих точках процесу, де в разі традиційної організації робіт він має звертатися до управлінської ієрархії, яка ухвалює рішення. У разі традиційної організації робіт, орієнтованої на випуск масової продукції, виходили з припущення, що виконавці не мають ані часу, ані здібностей, ані глибоких і всебічних знань, потрібних для прийняття рішень. Процесна переорієнтація відкидає це припущення, здійснюючи вертикальне стиснення, у результаті якого зменшуються тимчасові затримки, знижується вартість, прискорюється реакція на запити клієнта і розширюються повноваження виконавців.

Процесна переорієнтація з використанням карти процесу дає змогу мінімізувати узгодження в ході виконання процесу через скорочення зовнішніх точок контакту. Менеджер задіюється в тих випадках, коли кроки процесу або складні, або розподілені так, що інтеграція їх силами невеликої команди неможлива. Він діє як буфер між складним процесом і замовником. При цьому менеджер має бути здатний відповідати на питання замовника і розв'язувати його проблеми, тому він повинен мати доступ до всіх інформаційних систем, що використовуються в цьому процесі, та до всіх виконавців.

Література

1. *Ойхман Е. Г., Попов Э. В.* Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 336 с.
2. *Теория и практика антикризисного управления: Учеб. для вузов / Под ред. С. Г. Беяева.* — М.: Закон и право; ЮНИТИ, 1996. — 236 с.
3. *Уткин Э. А.* Бизнес-реинжиниринг. — М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ"; ЭКНОС, 1998. — 224 с.
4. *Davenport T. H.* Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology. — Boston: Harvard Business School Press, 1993.

ЖУРИЛО В. В.,

асист.

(Національний технічний університет України “КПІ”, м. Київ)

ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧІВ НА РИНКУ ПРОДУКТІВ ВИСОКИХ ТЕХНОЛОГІЙ УКРАЇНИ

Жодна компанія не може бути успішною на ринку протягом тривалого періоду часу, якщо вона не вивчатиме мотивацію й поведінку своїх цільових споживачів. Нині в динамічному висококонкурентному бізнес-середовищі керівництво будь-якої компанії, аби забезпечити стабільну ринкову позицію та зростання, має знати поведінку своїх споживачів: чому, як і де вони купують, як і де отримують інформацію про товари, як оцінюють ринкові альтернативи? Прогнозування й моделювання споживчої поведінки є ключовими моментами під час розробки ефективних маркетингових стратегій.

Вивчення **ринкової поведінки споживачів** — відносно новий напрям у маркетинговій діяльності, що базується на знаннях, отриманих у різних галузях: психології, менеджменті, маркетингу й економіці. Упродовж останніх десятиріч опубліковано велику кількість наукових і практичних праць, присвячених цій тематиці. На особливу увагу заслуговують публікації таких авторів, як Д. Енджел, Р. Блеквелл, П. Мініард, Майкл Р. Соломон, Д. Статт, Г. Фоксол, Р. Голдсміт, В. Ільїн. У своїх працях дослідники розкривають механізми прийняття рішень споживачами, визначають фактори, що впливають на їхні уподобання та поведінку на ринку, досліджують систему методів вивчення наявних і прогнозування майбутніх потреб. Д. Енджел, Р. Блеквелл і П. Мініард так характеризують споживчу поведінку: “Поведінка споживача — це діяльність, спрямована безпосередньо на отримання, споживання й розпоряджання продуктами й послугами, включаючи процеси прийняття рішень, які передували цим діям і настають за ними” [4, с. 38]. Аналіз споживача ґрунтується на концепції “7 Os” (за початковими і кінцевими буквами англійських термінів) і полягає у вивченні таких елементів:

- учасників ринку (хто здійснює покупки на ринку);
- предметів ринку (які продукти купують і продають на ринку, які незадоволені потреби існують);
- цілей, які ставлять перед собою учасники ринку (чому вони купують);
- організацій, що присутні на ринку (хто взаємодіє зі споживачами);
- операційних процесів ринку (як здійснюють покупки);
- можливостей придбання (коли здійснюють покупки);
- каналів збуту (де здійснюють покупки).

Залежно від впливу різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів, таких як внутрішня мотивація, індивідуальні особливості, ставлення до продукту, ситуації його придбання, громадська думка, споживачі виявляють різні купівельні рішення. Ці рішення можуть передбачати ретельне зважування й оцінювання функціональних вигод продукту, демонструючи раціональну поведінку, що супроводжується ґрунтовнішим збиранням й аналізом ринкової інформації. Крім того, вони відображають емоційний вибір, коли об'єкт купівлі розглядається з точки зору отримання естетичної насолоди та задоволення володіння ним. Очевидно, що поведінка споживачів під час купування товарів повсякденного попиту і товарів, які характеризуються набором унікальних характеристик і відмінних ознак, істотно різниться. До останніх належать високотехнологічні (ВТ) продукти, попит на які за останнє десятиріччя в Україні стрімко зростає. **Мета статті** — дослідити поведінку вітчизняного споживача на ринку продуктів високих технологій, виокремити основні етапи процесу прийняття рішення про купування товару.

З метою вивчити ринкову поведінку споживачів ВТ продуктів ми провели маркетингове дослідження, у ході якого використовувалися якісний і кількісний методи збирання первинної маркетингової інформації. Якісний метод полягав у проведенні фокус-групового інтерв'ювання цільових споживачів, які мали досвід придбання й використання ВТ продуктів. Усього було проведено три фокус-групи, в яких узяло участь 26 респондентів. Кількісний метод полягав у збиранні потрібної інформації під час масового вибіркового спостереження (вибірка становила 200 респондентів). Необхідність застосування фокус-групового опитування респондентів була зумовлена складністю прогнозування ринкових дій споживачів наукомістких продуктів і високою ймовірністю розробки помилкових маркетинго-

вих гіпотез, застосування яких значно знижує ефективність і ймовірність досягнення мети дослідження. Тому послідовне використання цих методів опитування дало змогу отримати достовірну, на наш погляд, ринкову інформацію. Процес проведення фокус-групового та вибіркового інтерв'ювання ґрунтувався на стандартній процедурі добору й опитування цільових респондентів.

За результатами проведеного дослідження ми виокремили основні етапи процесу прийняття споживачем рішення про купування ВТ товару. Загальну схему процесу прийняття рішення показано на рис. 1, основні етапи розглядаються нижче.

Етап 1. *Отримання інформації про новітню технологію чи продукт.*

На цьому етапі споживач отримує інформацію про те, що на ринку з'явився високотехнологічний продукт або технологія, яка використовується в новому товарі. Таку інформацію можна отримати як із зовнішніх маркетингових джерел, так і з особистісних джерел у процесі спілкування з оточуючими.

Етап 2. *Прийняття нововведення.*

На другому етапі споживач вивчає отриману інформацію про новинку, звертає увагу на суспільну реакцію, розглядає й аналізує можливі зміни в разі використання нового товару. Якщо споживач характеризується високим ступенем пізнавальної активності або новаторством, він може виявити підвищену цікавість до нововведення, а отже, використовуватиме додаткові інформаційні джерела. Після аналізу отриманої інформації у споживача формується позитивне або негативне ставлення до новинки.

Ми виокремили три групи чинників, що істотно впливають на формування ставлення й — надалі — на прийняття або неприйняття продукту. Перша група чинників — особистісні; вони пов'язані з індивідуальними характеристиками споживача: його інтересами, поглядами, переконаннями, новаторством, установками, пізнавальною активністю. Друга група чинників — ринкові; вона охоплює характеристики виробника: досвід роботи на ринку, його репутацію, інтенсивність технологічних нововведень, наявність невдалих товарів, імідж марки. До третьої групи соціальних чинників належать “соціальні норми” ринкової поведінки, яких дотримується споживач, беручи до уваги позитивну або негативну суспільну реакцію на новий технологічний продукт.

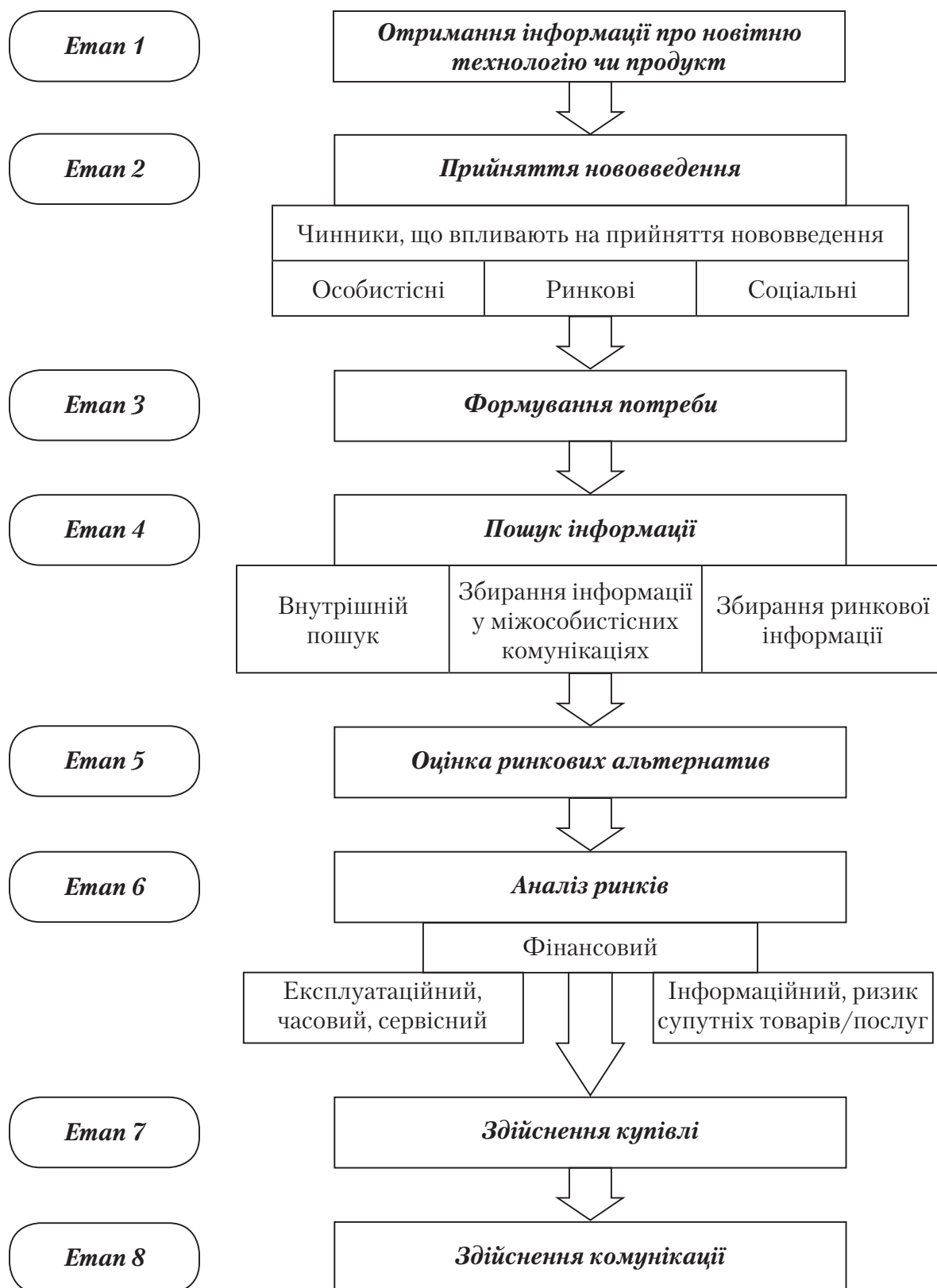


Рис. 1. Основні етапи процесу прийняття споживачем рішення про купування ВТ товару

Етап 3. Формування потреби.

На етапі формування потреби споживач усвідомлює проблеми, що з'явилася, і в нього виникає бажання розв'язати їх. Як правило, поведінка людини детермінована не однією окремо взятою потребою, а сукупністю потреб. Тому складно визначити, яка потреба або потреби лежить в основі придбання певного товару. За результатами опитування ми визначили основні потреби споживачів, що задовольняються наукомісткими товарами. У процесі узагальнення отриманих даних на генеральну сукупність із довірчою ймовірністю 0,95 отримали таку інформацію щодо споживачів:

- від 39 до 52 % задовольняють потребу у самовираженні;
- від 76 до 89 % реалізують потребу в розширенні можливостей і в самореалізації;
- від 18 до 29 % за допомогою ВТ продуктів задовольняють потребу в повазі та визнанні;
- від 48 до 62 % відчують задоволення собою та прагнуть до індивідуальності;
- від 32 до 45 % задовольняють потребу в незалежності;
- від 37 до 51 % задовольняють потребу в соціальній належності;
- від 38 до 52 % реалізують потребу в задоволеннях і нових враженнях;
- від 77 до 87 % реалізують потребу в набутті новітнього досвіду та здобутті знань.

Загальну ієрархію потреб споживачів ВТ продуктів показано на рис. 2.

Етап 4. Пошук інформації.

Актуалізація та усвідомлення потреби спонукають споживача зайнятися перед купівлею пошуком інформації, що дає змогу порівняти всі альтернативи, які пропонуються на ринку. На цьому етапі процесу прийняття рішення споживач насамперед виявляє внутрішню пошукову активність, що полягає в аналізі попереднього досвіду купівлі ВТ продуктів, сформованих думок і переконань. Майже всі респонденти зазначили, що використання внутрішніх джерел інформації замало для прийняття рішення. Підкреслюємо наявність високої схильності споживачів до залучення й активного використання зовнішніх інформаційних джерел. Аналіз результатів дослідження свідчить, що зовнішній пошук інформації на ринку наукомістких товарів здійснюється дуже інтенсивно. Споживачі активно шукають,

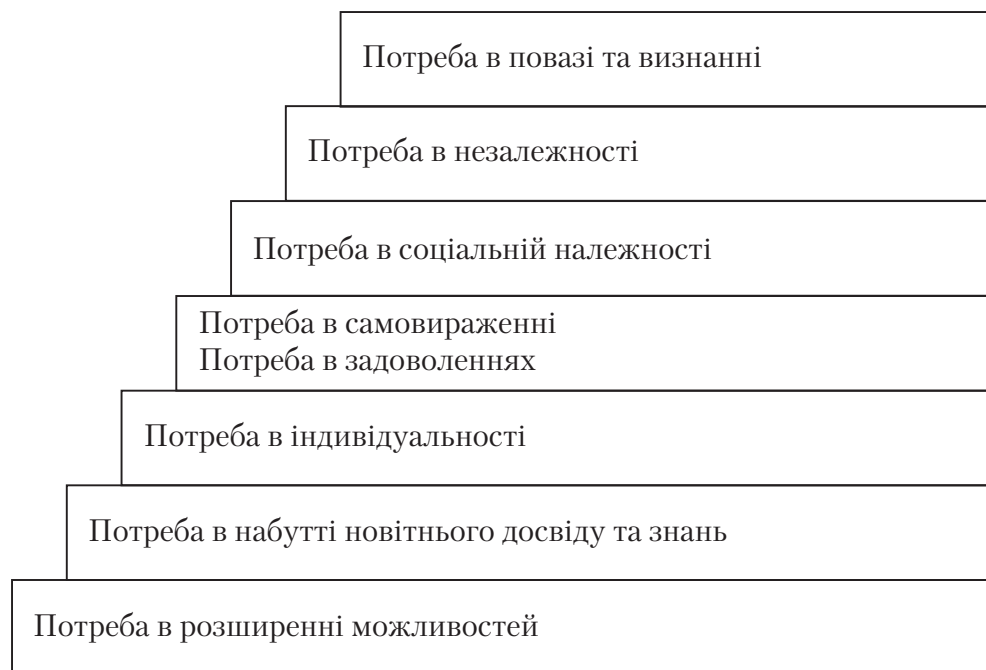


Рис. 2. Ієрархія потреб споживачів ВТ продуктів

докладають чималих зусиль, а іноді витрачають значні кошти (наприклад, купують спеціалізовані видання), намагаючись використати якнайбільше інформаційних джерел. Ми виокремили п'ять основних груп чинників, які враховують респонденти при пошуку інформації:

- оцінка можливостей — фінансових, фізичних і часових;
- урахування особистісних переваг — схильностей, переконань, цінностей;
- урахування особистісних можливостей — наявність знань, умінь, навичок;
- урахування соціальних відносин — можлива реакція оточуючих;
- урахування можливих змін — зміна способу життя, суб'єктивна оцінка досягнення успіху й задоволення потреби.

Ієрархія зовнішніх джерел інформації, які використовує споживач, приймаючи рішення щодо купівлі, має такий вигляд: 1) поради друзів і знайомих; 2) консультації фахівця й Інтернет-джерела; 3) спеціалізовані журнали; 4) спеціалізовані виставки з демонстрацією роботи продукту; 5) телевізійні передачі, які присвячені цій тематиці, рекламні ролики.

Етап 5. Оцінка ринкових альтернатив.

Традиційно варіанти розглядаються на основі вагового аналізу отриманої інформації. Рішення про купівлю приймається після оці-

нювання можливих варіантів шляхом ранжування. Використовуючи ринкову інформацію, споживач спочатку добирає характеристики й параметри продукту, які вважає найактуальнішими для себе. Потім кожному відібраному показнику він надає різне вагове значення. При цьому кількість марок, які розглядаються й аналізуються споживачем, — невелика, тоді як кількість показників продукту, які використовуються для порівняння та відбору найкращої альтернативи, — досить велика. Незначна кількість марок, які споживач відбирає для оцінювання, пояснюється існуванням високої марочної прихильності в кожній товарній групі ВТ продуктів. Підсумовуючи результати дослідження, складемо ієрархію параметрів, що розглядаються у процесі оцінювання ринкових варіантів: 1) технологічні характеристики продукту; 2) ціна товару та репутація виробника; 3) надійність товару; 4) імідж марки, дизайн; 5) кількість функцій, гарантія, сервіс; 6) безпека використання, поєднання продукту з іншими товарами; 7) ергономічність, простота використання; 8) ціна супутніх товарів і послуг.

Етап 6. Аналіз ризиків.

Важливим етапом прийняття рішення є аналіз споживачем ризиків, на які він може наражатися, купуючи ВТ продукт. За результатами цього аналізу споживач може відкласти придбання товару на невизначений термін навіть у разі високого рівня актуалізації потреби. Як свідчать отримані дані, для всіх споживачів велике значення має фінансовий ризик, пов'язаний з високою ціною товару. Саме цей вид ризику зазначили 68,5 % респондентів. Крім фінансового ризику, споживачі велику увагу приділяють часовому, сервісному, експлуатаційному, інформаційному ризикам і виокремлюють ще один фінансовий ризик, пов'язаний з високою ціною супутніх товарів або послуг, придбання яких є обов'язковим при використанні продукту. Узагальнюючи результати на генеральну сукупність, із довірчою ймовірністю 0,95 отримуємо такі дані щодо споживачів:

- від 61 до 76 % звертають увагу на фінансовий ризик;
- від 36 до 51 % відкладають купівлю, сподіваючись на появу більш сучасної моделі;
- від 24 до 38 % відкладають купівлю через недостатність інформації про товар;
- від 14 до 26 % звертають увагу на негативну інформацію про товар або виробника;

- від 12 до 24 % намагаються уникнути ризику сервісного обслуговування;
- від 13 до 26 % відкладають купівлю через високу ціну супутніх товарів або послуг.

Загальна ієрархія ризиків складається в такий спосіб: на першому місці — фінансовий ризик високої ціни продукту; на другому — експлуатаційний, часовий, сервісний; на третьому — інформаційний і ризик високої ціни супутніх товарів / послуг.

Етап 7. Здійснення купівлі.

Споживачі прагнуть купувати високотехнологічний товар у спеціалізованих магазинах, віддаючи перевагу іміджевим торговельним організаціям. Це пояснюється прагненням знизити високий рівень ризиків й отримати висококваліфіковану консультацію фахівців. Особливо актуальним для споживача є придбання ВТ товару в спеціалізованому магазині, якщо такий товар він купує вперше. У разі повторної купівлі значущість торговельної точки істотно зменшується, за винятком придбання товарів, що належать до групи товарів високої цінової категорії.

Більшість респондентів зазначили, що купують конкретний товар, чітко визначившись із маркою й моделлю, тому в магазині, плануючи придбати, вони не змінюють своїх планів у момент купівлі. Споживачі можуть здійснити незаплановану купівлю супутніх товарів, приймаючи рішення імпульсивно, під впливом різноманітних акцій.

Етап 8. Здійснення комунікації.

На цьому етапі незалежно від ступеня задоволення споживача покупкою він здійснює комунікацію з іншими людьми в соціальних і референтних групах. Якщо придбаний товар не тільки відповідає вимогам споживача, а й перевищує його сподівання, він активно сприяє поширенню інформації про продукт серед друзів і знайомих. При цьому високою є ймовірність формування чималої прихильності до марки та виробника. Якщо споживач відчуває незадоволення, він також досить активно поширює негативну інформацію, у нього формується стійкий “імунітет” до придбання цієї марки та іншої продукції виробника, який не виправдав його сподівань.

Аналізуючи процес придбання споживачами продуктів високих технологій, можна обґрунтовано припустити, що їхня ринкова поведінка характеризується високим ступенем раціональності. Прагнучи знизити високі ризики, споживач ретельніше збирає інформацію

та оцінює ринкові альтернативи, передусім розглядаючи технологічні та експлуатаційні характеристики продукту. Однак зазначимо, що на рішення про придбання високотехнологічних товарів істотно впливають низка соціальних чинників та особистісне ставлення людини до продукту і виробника. Тому слід приділити значну увагу дослідженню емоційної складової процесу купівлі, визначити її вплив на споживчу поведінку та дослідити взаємозв'язок з іншими складовими.

Література

1. Бендигов М. А., Фролов И. Э. Рынки высокотехнологичной продукции: тенденции и перспективы развития // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — № 2 (22). — С. 57, 66.
2. Психология потребителя / Д. Статт. — СПб.: Питер, 2003. — 446 с.
3. Соломон Майкл Р. Поведение потребителя. Искусство и наука побеждать на рынке: Пер. с англ. / Майкл Р. Соломон — СПб.: ООО «ДиаСофтЮП», 2003. — 784 с.
4. Энджел Дж. Ф., Блэкуэлл Р. Д., Миниард П. У. Поведение потребителей — СПб.: Питер Ком, 2000. — 759 с.
5. Фоксол Г., Голдсмит Р., Браун С. Психология потребителя в маркетинге: Пер. с англ. / Под ред. И. В. Андреевой. — СПб.: Питер, 2001. — 352 с.

СИДОРЕНКО Е. В.,
аспирант кафедры менеджмента
(Киевский национальный
торгово-экономический университет)

ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС НА СКЛАДЕ

Перемещение материальных потоков в логистической цепи невозможно без концентрации в определенных местах необходимых запасов, для хранения которых предназначены соответствующие склады. Движение через склад связано с затратами живого и овеществленного труда, что увеличивает стоимость товара. В этой связи проблемы, связанные с функционированием складов, оказывают значительное влияние на рационализацию движения материальных потоков в логистической цепи, на использование транспортных средств и издержек обращения.

Современный крупный склад — это сложное техническое сооружение, которое состоит из многочисленных взаимосвязанных элементов, имеет определенную структуру и выполняет ряд функций по преобразованию материальных потоков, а также по накоплению, переработке и распределению грузов между потребителями. При этом из-за возможного многообразия параметров, технологических и объемно-планировочных решений, конструкций оборудования и характеристик разнообразной номенклатуры грузов, перерабатываемых на складах, склады относят к сложным системам. В то же время склад является всего лишь элементом системы более высокого уровня — логистической цепи, которая и формирует основные и технические требования к складской системе, устанавливает цели и критерии ее оптимального функционирования, диктует условия переработки груза.

Поэтому склад должен рассматриваться не изолированно, а как интегрированная составная часть логистической цепи. Только такой подход позволит обеспечить успешное выполнение основных функций склада и достижение высокого уровня рентабельности.

При этом необходимо иметь в виду, что в каждом отдельно взятом случае, для конкретного склада параметры складской системы зна-

чительно отличаются друг от друга, так же как и ее элементы и сама структура, основанная на взаимосвязи этих элементов. При создании складской системы всегда нужно руководствоваться таким основным принципом: лишь индивидуальное решение с учетом всех влияющих факторов может сделать ее рентабельной. Предпосылкой этого является четкое определение функциональных задач и глубокий анализ переработки груза как внутри, так и вне склада. Разброс гибких возможностей необходимо ограничить благоразумными практически выгодными показателями. Это означает, что любые затраты должны быть экономически оправданными, т. е. внедрение любого технологического и технического решения, связанное с капиталовложениями, должно исходить из рациональной целесообразности, а не из модных тенденций и предлагаемых технических возможностей на рынке.

Основное назначение склада — концентрация запасов, их хранение и обеспечение бесперебойного и ритмичного снабжения заказов потребителей.

Логистический процесс на складе весьма сложен, поскольку требует полной согласованности функций снабжения запасами, переработки груза и физического распределения заказов. Практически логистика на складе охватывает все основные функциональные области, рассматриваемые на микроуровне. Поэтому логистический процесс на складе гораздо шире технологического процесса и включает: снабжение запасами, контроль за поставками, разгрузку и приемку грузов, внутрискладскую транспортировку и перевалку грузов, складирование и хранение грузов, комплектацию (комиссионирование) заказов клиентов и отгрузку, транспортировку и экспедицию заказов, сбор и доставку порожних товароносителей, контроль за выполнением заказов, информационное обслуживание склада, обеспечение обслуживания клиентов (оказание услуг).

Внутрискладская транспортировка предполагает перемещение груза между различными зонами склада: с разгрузочной рампы в зону приемки, оттуда в зону хранения, комплектации и на погрузочную рампу. Эта операция выполняется с помощью подъемно-транспортных машин и механизмов.

Управление информационными потоками и является связующим стержнем функционирования всех служб склада. В зависимости от технической оснащенности управление информационными потоками может быть как самостоятельной системой (на механизированных

складах), так и составной подсистемой общей автоматизированной системы управления материальными и информационными потоками (на автоматизированных складах).

В заключение отметим, что все же основное назначение склада — это концентрация запасов, их хранение и обеспечение бесперебойного и ритмичного снабжения заказов потребителей.

Рассмотрим основные функции склада.

1. Преобразование производственного ассортимента в потребительский в соответствии со спросом — создание необходимого ассортимента для выполнения заказов клиентов. Особое значение данная функция приобретает в распределительной логистике, в которой торговый ассортимент включает огромный перечень товаров различных производителей, различающихся функционально, по конструктивности, размеру, форме, цвету и т. д. Создание нужного ассортимента на складе содействует эффективному выполнению заказов потребителей и осуществлению более частых поставок и в том объеме, который требуется клиенту.

2. Складирование и хранение позволяют выравнивать временную разницу между выпуском продукции и ее потреблением и позволяет осуществлять непрерывное производство и снабжение на базе создаваемых товарных запасов. Хранение товаров в распределительной системе необходимо также и в связи с сезонным потреблением некоторых товаров.

3. Унификация и транспортировка грузов. Многие потребители заказывают со складов партии “меньше — чем — вагон” или “меньше — чем — трейлер”, что значительно увеличивает издержки, связанные с доставкой таких грузов. Для сокращения транспортных расходов склад может осуществлять функцию объединения (унификацию) небольших партий грузов для нескольких клиентов, до полной загрузки транспортного средства.

4. Предоставление услуг. Очевидным аспектом этой функции является оказание клиентам различных услуг, обеспечивающих фирме высокий уровень обслуживания потребителей. Среди них:

- подготовка товаров для продажи (фасовка продукции, заполнение контейнеров, распаковка и т. д.);
- проверка функционирования приборов и оборудования, монтаж;
- придание продукции товарного вида, предварительная обработка (например, древесины);
- транспортно-экспедиционные услуги и т. д.

This collection of scientific works includes the reports, represented at the plenary and sectiona sessions of the Ukrainian-wide scientific-practical conference “The conceptual fundamentals of the management development in Ukraine”, and also the articles, suggested for the discussions.

For scientists, teachers, managers of different stages of administration and for everybody, who is interested in the problems of management and the development of the administrative idea in Ukraine.

Наукове видання

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ
МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ**

*Збірник матеріалів Всеукраїнської
науково-практичної конференції*

Scientific edition

**THE CONCEPTUAL FUNDAMENTALS
OF THE MANAGEMENT FORMING IN UKRAINE**

*Collection of the Ukrainian-wide
scientific-practical conference*

Відповідальний редактор *В. Д. Бондар*

Редактор *Л. В. Логвиненко*

Коректор *Т. К. Валицька*

Комп'ютерне верстання *О. О. Губанова*

Оформлення обкладинки *С. В. Фадеев*

Підп. до друку 06.03.06. Формат 60×84¹/₁₆. Папір офсетний. Друк офсетний.

Ум. друк. арк. 20,46. Обл.-вид. арк. 21,5. Тираж 460 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 8 від 23.02.2000*