

Економічні науки

НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП



МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Засновано у 2001 р.

Випуск 2

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ТЕОРЕТИЧНОГО І ПРАКТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

Київ 2001

УДК (063)"502"65.01.001

ББК 65.9(4УКР)29-2

М43

Редакційна колегія

Головатий М. Ф., д-р політ. наук, проф. — головний редактор

Дробнохвост М. І., д-р геол.-мінерал. наук, проф. — заступник головного редактора

Бовтрук А. П., канд. іст. наук, проф. — заступник головного редактора

Марусова О. А. — підготовчий секретар

Економічні науки

Захожай В. В., д-р екон. наук, проф., Федоренко В. Г., д-р екон. наук, проф., Титова Н. А., д-р екон. наук, проф., Куценко В. І., д-р екон. наук, проф., Осюкіна В. В., канд. екон. наук, проф., Онищенко В. П., д-р екон. наук, проф.

Психологічні науки

Максименко С. Д., д-р психол. наук, проф., акад. АПН, Боля Г. А., д-р психол. наук, проф., Ложкін Г. В., д-р психол. наук, проф., Колодійський Н. Л., канд. психол. наук, проф., Чуприков А. П., д-р мед. наук, проф., Бурлачук Д. Ф., д-р психол. наук, проф., чл.-кор. АПН.

Соціологічні науки

Судаків Б. І., д-р соціол. наук, проф., Ручка А. О., д-р філос. наук, проф., Шидляр Л. Є., д-р політ. наук, проф., Пилипенко Я. Є., д-р соціол. наук, проф., Яценко В. В., д-р філос. наук, проф.

Політичні науки

Бабіна О. В., д-р політ. наук, проф., Бебик В. М., д-р політ. наук, проф., Горбатенко В. П., д-р політ. наук, проф., Храмов В. О., д-р політ. наук, проф., Піуба О. В., д-р політ. наук, проф.

Юридичні науки

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

Менеджмент

Федулова Л. І., д-р екон. наук, проф., Ізвський Б. А., д-р філос. наук, проф., Дашко І. І., д-р екон. наук, проф., Дмитренко Г. А., д-р екон. наук, проф., Вороніна Л. І., д-р екон. наук, проф.

Рекомендовано Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 9 від 28.11.01)

М43 Наукові праці МАУП / Редкол.: М. Ф. Головатий (голов. ред.) та ін. — К.: МАУП, 2001.
ISBN 966-608-120-2

Вип. 2: Формування системи теоретичного і практичного менеджменту: регіональний аспект. — 244 с.

ISBN 966-608-148-2

Розглядаються проблеми формування менеджменту в умовах України і організаційно-методологічні підходи до забезпечення системи менеджменту підприємств. Висвітлюються питання маркетингової діяльності підприємств на українському ринку і проблеми підготовки спеціалістів з маркетингу. Аналізується ефективність реклами і пропаганди на ринку України.

Для науковців, викладачів, державних службовців, підприємців, усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту.

ББК 65.9(4УКР)29-2

ISBN 966-608-120-2
ISBN 966-608-148-2

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2001

ЗМІСТ

Вступ.....	6	И. Е. Плюта	К вопросу стандартизации в сфере энергосбережения.....	46
Розділ 1		Л. І. Федурова, М. О. Кобляк	Підходи до управління результативністю структурної перебудови промислових підприємств.....	48
ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ УКРАЇНИ.....	7	Л. О. Ловатський	Проблеми вибору стратегій розвитку підприємства в сучасних умовах.....	52
Л. І. Федурова		В. М. Колмахов	Теоретические аспекты проблемы стратегического управления.....	56
Розв'язання актуальних проблем менеджменту в умовах України.....	7	В. Н. Снядкович	Направления реформирования организационных структур предприятий: мировой опыт и немецкая практика.....	62
Л. І. Вороніна		Т. Н. Чернявская	Опыт психологического сопровождения изменений в организациях.....	68
Становлення корпоративного управління в підприємницьких структурах України.....	13	І. Н. Волошиук	Підходи до управління конкурентоспроможністю банку.....	88
В. Г. Федоренко, В. С. Малов, О. Ф. Івкін		Л. І. Федурова, І. Неделько	Маркетинговый подход в стратегическом управлении (на примере ТОВ "Сяйдора").....	72
Економічно-ефективна реструктуризація підприємств.....	16	О. Козачук	Инновации и инновационное предпринимательство: проблемы и перспективы развития.....	76
В. М. Биковський		В. А. Смирнов	Малый бизнес в Украине — миф или реальность.....	79
Ефектив громадянських об'єднань підприємств на становлення і розвиток малого та середнього бізнесу в Україні: регіональний аспект.....	21	Розділ 2		
Д. В. Степанов		ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ.....	82	
Розвиток регіона як показник економічного розвитку України.....	24	О. В. Кухаренко, О. Б. Іврішнікі	Инвестиционное обеспечение программ социального развития населения пунктов Украины.....	82
М. О. Кобляк				
Правові засади створення та функціонування спеціальних (сімейні) економічних зон в Україні.....	28			
В. Є. Виротін				
Реформування державного управління акціонерним капіталом в умовах глобалізації економіки України.....	32			
Н. В. Шульгіна				
Державне регулювання економічного зростання у перехідній економіці.....	36			
А. С. Поддубный, А. А. Пелюшка				
Государственный и региональный аспекты отраслевого экономического эксперимента в горно-металлургическом комплексе.....	38			
В. М. Куранда				
Сучасні інформаційні технології в менеджменті.....	41			
С. Б. Проходи				
Развитие предпринимательства в региональном аспекте, опыт и проблемы.....	44			

В. Г. Федоренко, І. О. Маринич Показники фінансової стабільності та інтенсивності використання капіталу підприємства	85	М. О. Софрань, М. М. Петренко Особливості управління людським капіталом в регіоні	139
В. М. Байрака, Л. С. Кобыляцький Методичні підходи до визначення пріоритетних ринків для експорту продукції інвестиційного комплексу	90	В. В. Лелека “Поближ рилейши” в практиці антикризисного управління французьких підприємств: інноваційний підхід	141
Б. С. Марчук, М. Б. Савіна Ентропійний критерій оцінки ризику в регіональному інвестиційному менеджменті	95	Я. В. Шведюк Фактори формування стратегії розвитку економічної діяльності фірми	146
А. А. Николабай, Л. С. Кобыляцький Анализ подходов к оценке недвижимости как средству управления инвестиционной деятельностью	99	Г. М. Вальчук Экспресс-идентификация нейропсихологических типов личности с помощью теста С. Деллигер в задачах кадрового менеджмента	149
Л. С. Кобыляцький, М. М. Новик Теорія і практика конкретизації експортного потенціалу в сфері нетрадиційних високіх технологій	102	В. И. Ежов Анализ процесса экономической безубыточности с применением современных стандартных вычислительных средств	154
Хоанг Фьонг Лян Самомониторинг строительных организаций как фактор регионального развития	105	В. И. Ежов Определение экономической устойчивости предприятия (Практический совет по применению ПВМ с редактором Microsoft Excel)	157
А. С. Курочкин Методология проектирования организаций: основные исследования	110	В. Г. Федоренко, Аль Абдаллах Махамед Сухель Наджем, С. М. Ломакіна, В. А. Писюк Мотиваційні аспекти залучення іноземних інвестицій в Україну	161
А. В. Саломкин Неаналитическая стратегия как искусство управления	112	А. А. Ласкавий Некоторые подходы к проблеме управления развитием современной деловой организации	164
Т. С. Максимова, І. В. Шеховцова Концептуальні підходи до формування ринкової моделі управління трудовим потенціалом	114		
Степанов В. Я., Ткачук В. А. Эффективная критика — важная составляющая современной парадигмы управления	117	Розділ 3 МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ	168
Л. І. Михайлова, О. В. Сердюков Соціально-психологічний клімат колективу як фактор результативності менеджменту	119	О. Г. Чувардинський Особливості маркетингової діяльності в умовах інтеграції України в Європейський Союз	168
О. М. Покойова, Л. О. Ашкіназі Проблеми вдосконалення системи винагороди працівників: досвід банківського менеджменту	122	В. Є. Воронін Державне управління маркетинговою діяльністю	171
В. С. Неанов Оценка персонала как инструмент современного мотивационного менеджмента в Украине	125	Л. Н. Чернышова Маркетинговое управление: основные этапы развития	173
М. С. Яворський Практичні підходи до створення регіонального інформаційно- та інноваційно-освітнього комплексу	129	Н. І. Норіцина Практичні аспекти стратегічної маркетингової діяльності на українському ринку ..	176
О. А. Чебатарева “Емоційний інтелект”. Чи потрібен він українським менеджерам?	133	Г. А. Пастернак-Таранчук Баланс интересов и конкуренция	179
О. Н. Самойленко Роль освіти у підготовці управлінських кадрів: регіональний аспект	136	І. О. Маринич Маркетингові дослідження як основа реструктуризації в будівельному комплексі	183

Г. М. Каратаєв <i>Индустриал — основное направление в реализации маркетинговой стратегии роста</i> 186	Розділ 5 ПРОБЛЕМИ ПІДГОТОВКИ СПЕЦІАЛІСТІВ В МАРКЕТИНГУ 215
В. В. Черненко <i>Стратегія управління комерційним ризиком</i> 189	В. Ф. Гринев <i>Маркетинговая концепция развития коммерческого туризма на современном этапе</i> 215
Р. Г. Жирніська <i>Маркетингова інформаційна система як складова інформаційного процесу управління комерційним бізнесом</i> 192	В. М. Куценко <i>Проблемы подготовки специалистов по международному маркетингу</i> 218
Д. В. Степанов <i>Современный маркетинг в страховании</i> 195	Г. И. Ивголь, О. В. Дубовик <i>Передумови розвитку маркетингу ринку праці в Україні</i> 220
В. А. Обрытсько <i>Организационные аспекты формирования каналов распределения на рынке Украины</i> 198	Ю. А. Карімов <i>Делки питання питань сумісного конституціоналізму</i> 224
О. М. Вирченко, О. І. Шемігон <i>До питання необхідності впровадження сумісної концепції маркетингу в практику діяльності підприємств бурякоцукрової галузі</i> 202	В. А. Пилихов <i>Специфические особенности становления демократического политического режима в Украине</i> 228
Розділ 4 ЕФЕКТИВНІСТЬ РЕКЛАМИ І ПРОПАГАНДИ НА РИНКУ УКРАЇНИ 205	И. К. Кавер <i>Глобализация маркетинговых исследований на мезоуровне (на примере рыбной промышленности в рыбного рынка Украины)</i> 232
О. М. Шиянова, О. А. Сторчик <i>Проблеми визначення економічної ефективності реклами у ринкових умовах</i> 205	В. И. Ежов <i>Некоторые аспекты экономической безопасности предприятия на современном этапе</i> 236
Т. Г. Замонська <i>Деятельность рекламных посредников на рынке Украины</i> 208	В. И. Ежов <i>Методы ранней диагностики банкротства</i> 240
Т. О. Пиржак <i>Роль пропаганди та публік релізів у маркетингу</i> 211	Рекомендації Міжрегіональної науково- практичної конференції "Формування системи теоретичного і практичного менеджменту: регіональний аспект" 243

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ УКРАЇНИ

УДК 65.01.001.16(477)

*Л. І. ФЕДУЛОВА, д-р екон. наук, проф.
(Дніпропетровська Академія управління персоналом, м. Київ)*

РОЗВ'ЯЗАННЯ АКТУАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ УКРАЇНИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 7-12

У зв'язку з прийняттям концепції побудови в Україні змішаної відкритої ринкової економіки постала практична потреба у відмові від класичної багаторівневої централізованої (бюрократичної) структури управління і переходу до децентралізованої і демократичної організації. Цим вимогам найбільшою мірою відповідають теорія і практика сучасного менеджменту.

Менеджмент є елементом культури, системи цінностей і переконань. Він впливає на розвиток людини і суспільства, що створює відповідні цінності і формує соціально-етичні переконання. Ядро сучасного менеджменту становлять людські ресурси і підприємницька економіка. Звідси основне завдання менеджменту — зробити інформацію, знання, досвід і нововведення продуктивною силою.

Створення менеджменту як сукупності методів управління, що дають змогу ефективно використовувати можливості великої і середньої компанії — одне з основних завдань української управлінської теорії і практики. Із набору стандартних управлінських прийомів ієрархічної си-

стема контролю і жорсткого розподілу на керівників і виконавців менеджмент необхідно перетворити у гнучкий механізм управління, орієнтований на мінливе довкілля оточення бізнесу, максимальне задоволення клієнтів, застосування інформаційних технологій, ініціативу та інтелект співробітників, умання працювати у різноманітному культурному середовищі.

На шляху створення лібералізованої системи менеджменту в умовах України виникло багато проблем, які вимагають термінових адекватних дій з боку усіх зацікавлених сторін — суб'єктів ринкової економіки.

1. Модель менеджменту

Українські вчені з менеджменту поглиблюючи вивчення цінностей, характерні для культури Заходу і Сходу, і на їх основі роблять спроби побудувати систему цінностей і сформувати етичні норми для українських менеджерів, бізнесменів і підприємців.

Сучасний менеджмент — це комплексна інноваційна наука, яка зароджується одночасно з формуванням ринкової економіки, розвитком

підприємництва в Україні, створенням конкурентних умов і конкурентоспроможності, формуванням сприятливих передумов для активізації діяльності підприємств на засадах економічної свободи і відповідальності.

Більшість українських підприємств розробили програми фінансового оздоровлення і виходу із кризи. Типова програма реформи підприємства розроблена з метою їх реконструкції для успішної роботи в умовах ринкової економіки. Але для реалізації прийнятих програм необхідне виконання таких умов:

- наявність лідера, який на відміну від "класичного" менеджера має планувати, контролювати і управляти фінансами, виробництвом; він перетворює і оновлює, передбачає можливості, яких не бачать інші;

- вироблена стратегія не повинна бути декларативною;

- нова організаційна структура підприємства повинна відповідати стратегії виходу з кризи;

- делегування повноважень працівникам, в межах яких вони здійснюють заходи антикризової програми;

- децентралізація, при якій кожен підрозділ, центр фінансової відповідальності стає ринково відкритим і робить суттєвий внесок у результат реалізації програми за рахунок командного підходу;

- постійний аналіз, сегментування і моделювання ринку, позиціонування товару;

- вибір пріоритетів розподілу коштів з урахуванням інтересів підприємства в цілому і оцінювання наслідків рішень, що приймаються.

Американський професор М. Беф відкрив найважливіший принцип менеджменту "робиться лише те, що винагороджується". Але цей принцип ігнорує більшість наших організацій. Працівники усіх рівнів поводяться відповідно до діючої системи винагороди, і єдина перешкода для досягнення результатів — це суттєва невідповідність між поведінкою, яка вимагається, і поведінкою, яка винагороджується.

Нашому суспільству потрібні керівники вищої ланки управління, які відчувалися б про довгостроковий розквіт підприємства і правильно визначали соціальну відповідальність підприємства перед суспільством.

Але, на жаль, більшість керівників вищої ланки мало коштів вкладають у підвищення професійного рівня співробітників, технічне переоснащення виробництва.

Працювати розумніше, а не швидше — цьому вчить цивілізований менеджмент. Сервісною

перебудови всього господарського менеджменту повинна стати відбудова внутрішньофірмового управління, характерними рисами якої мають бути орієнтація на довгострокову перспективу, проведення фундаментальних досліджень, диверсифікація операцій, інноваційну діяльність, максимальне використання творчої активності персоналу.

Сучасний менеджмент для країни перехідної економіки — не інноваційна наука, яка зароджується одночасно з розвитком підприємництва, створенням конкурентних умов, формуванням сприятливих умов для активізації діяльності людей на основі економічної свободи та відповідальності.

Моделі сучасного менеджменту, орієнтовані на інноваційні процеси і підприємницький, за визначенням П. Дракера, стиль управління, повинні спиратися на такі методологічні передумови:

- 1) інноваційні проблеми потрібно розробляти окремо від виробничих; для цього краще всього підходять матричні організаційні структури або підприємницькі малі організації всередині великих компаній;

- 2) інноваційним структурним підрозділам слід надавати необхідні права, обов'язки, адміністративні та комерційні функції, а також обов'язок нести матеріальну відповідальність за кінцеві результати діяльності.

2. Створення системи самоменеджменту

Самоменеджмент за суттю синтезований із багаточисельних теорій і методик соціального управління, а тому має їх недоліки і переваги. До предмета його предметна сфера глибоко звужувалася саморозвитком індивідів, які займалися менеджментом виходячи з ідентичності понять управління та менеджменту навіть в умовах ринкових інфраструктур. Подальший розвиток демократичних методів управління потребує поглибленого аналізу причин неефективних дій методів в умовах невизначеності.

Сучасний менеджмент все більше прагне до точності, автономності, синергетичності в умовах "нульсацій" та розмитості самоорганізованих процесів.

Принципи самоменеджменту:

- довільність;
- "навантаженість" системи;
- нацеленість самоорганізації;
- штучний початок;
- ресурсна підтримка;
- сполучення стрибкоподібних та еволюційних процесів;

- паралельність;
- концепційність;
- віртуальність;
- деєність проекту.

Ігнорування на практиці науково обґрунтованої суті самоменеджменту, його вузька спеціалізація в умовах напівпрозорості меж у соціально-економічних системах, розмитість їх конфігурацій висувають перед самоменеджментом проблему умов реалізації та самореалізації на засадах зазначених вище принципів. Матеріалізація суті самоменеджменту можлива за певних умов і конкретних обмежень. Обмеженнями можуть бути:

- постійні корпоративні ієрархічні функції самоменеджменту;
- тимчасові функції в роботі з фізичними особами та інфраструктурою ринків;
- тимчасові функції із забезпечення функціонування горизонтальних структур.

Для самоменеджменту на сучасному етапі переходу до ринкової економіки проблема полягає в таких моментах:

- 1) формування менеджерів і підприємців ("третій етап");
- 2) самовільний розвиток і облік ефекту самоорганізації людського фактору та відносно горизонтальної реструктуризації трудових та інших колективів і відношень;
- 3) облік факту практично неперервної самоприватизації власності будь-якої форми в умовах самоорганізації, контрастних ринків, колективів, партнерства і т. ін.;
- 4) саморозвиток тайм-менеджменту.

Зовнішні прояви та суть самоменеджменту чисельні, неоднозначні, багато в чому ще протирічливі. Але при конкретизації процесів і процедур самоменеджменту слід враховувати також специфіку конкретної предметної сфери та відповідних об'єктів уваги.

3. Реструктуризація як стратегія розвитку підприємств

У сучасних умовах, коли ускладнюються умови зовнішнього середовища, зростає різноманітність та змінюється зміст цілей підприємства, великі масштаби негативно впливають на становище підприємства на ринках. Воно неминуче прямує до кризи, оскільки наявність великої кількості управлінців, особливо середньої ланки, відсутність зацікавленості робітників у результатах своєї праці викликають збільшення неконтрольованих витрат і зменшення отримання адекватності реагування на вимоги ринку в межах складних ситуацій.

Лише істотні інновації в галузі структурної перебудови допоможуть підприємству вийти зі

скрутного становища. Основний напрямок таких інновацій - розукрупнення, яке передбачає створення і розвиток самостійності потенційних бізнесів, що існують всередині великих компаній. Нині практично неможливо контролювати витрати виробництва адміністративним шляхом. Їх повинні контролювати тільки самі виконавці, оскільки вони безпосередньо зацікавлені в скороченні витрат і на практиці відчувають пряму залежність своїх доходів від результатів праці.

Магістральним напрямком для великих підприємств може бути сполучення переваг великого підприємства, яке характеризується міцним виробничим потенціалом, можливістю накопичувати значні фінансові ресурси та наявністю розвинutoї науково-технічної бази, з гнучкістю малого бізнесу, його спроможністю створювати сприятливі для творчої роботи морально-психологічні умови.

Реструктуризацію потрібно розглядати як інноваційний процес в економіці країни (на макрорівні) та як стратегію розвитку підприємств для час їх адаптації до ринкових умов (на мікрорівні). Це багатогранний творчий процес, який потребує різнобічних знань, досвіду роботи, вміння передбачати й ризикувати.

Виходячи з методології стратегічного планування та менеджменту проєктів процес реструктуризації повинен складатися з таких основних етапів:

- розроблення концепції реструктуризації підприємства;
- діагностування поточного стану підприємства;
- визначення ієрархії проблем і цілей розвитку;
- вибір стратегії розвитку підприємства (форм і методів реструктуризації);
- розроблення проєкту реструктуризації та її техніко-економічне обґрунтування;
- розроблення механізму реалізації проєкту реструктуризації;
- управління процесом реструктуризації (організація і контроль виконання заходів, коригування дій).

З досвіду власної роботи над проєктами реструктуризації підприємств викремлено проблеми, що можуть виникнути при цьому:

- відсутність конкретної методики розробки проєкту та здійснення реструктуризації;
- проблема власності (свободи свободи в управлінні, умови передовання капіталу);
- визначення ефективного організаційно-економічного механізму взаємодії суб'єктів реструктуризованого підприємства;

• актуальною є проблема зміни поколінь керівників. Доцільно кожному керівнику об'єктивно оцінити свої можливості і перспективи розвитку своєї організації. Знання і досвід старшого покоління керівників можна ефективно застосовувати, якщо залучати їх до роботи в ролі консультантів;

• інтенсивніше застосовувати знання і навички сучасного менеджменту на практиці. Організацію, створену за принципами і правилами менеджменту, чекає успіх. Потрібно тільки подолати страх перед невизначеністю, повірити в особисту значущість і відповідальність.

Завдання менеджменту полягає в тому, щоб зробити людей здатними до сумісної діяльності, щоб їхні зусилля були ефективними і результативними.

Менеджмент повинен демонструвати переваги сучасних соціально-економічних і соціально-психологічних методів управління над традиційними адміністративними методами.

Насамперед у свідомість людей потрібно впровадити ідею про неминучість змін і оновлення підприємства як найважливішої умови його ефективної діяльності в подальшому. Націленість на ідею оновлення повинна стати

стрижнем загального мислення і поведінки працівників.

Процес оновлення підприємства повинен спиратись на такі принципи:

• точний розрахунок заманюваних змін, впровадження нововведень, постановка стратегічних завдань;

• ставитись до співробітників як до партнерів, як до основного джерела оновлення і зростання підприємства в майбутньому;

• формування у співробітників тяги до самостійної творчості, а також умови здорової конкуренції.

Сучасним керівникам потрібно враховувати психологічні причини опору змінам. Часто стереотип поведінки заважає сприймати новітні проблеми, тяжіє до старих добрих часів, за яких були впевненість і безпека. Перобудова потребує відмови від усього цього, створює небезпеку втратити особисте "я", формують почуття невпевненості.

Для створення успішної та ефективної організації потрібний безперервний рух вперед, пошук нових форм і методів роботи. Основними ціннісними орієнтаціями мають стати віра в свої сили і здібності, високий рівень виконавчої дисципліни, прагнення до економічного зростання.

*Л. І. ВОРОТИНА, д-р екон. наук, проф.
(Київський національний університет ім. Тараса Шевченка)*

СТАНОВЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУРАХ УКРАЇНИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 13–15

Сучасне становлення і розвиток теоретичного та практичного менеджменту відображають особливості трансформаційних процесів в економіці країн світу та окремих регіонів.

Дослідження світового розвитку країн свідчать про регіональні особливості сталості та динаміки економічного розвитку країн залежно від багатьох об'єктивних і суб'єктивних чинників.

Україна, як і деякі пострадянські країни, має унікальну регіональну особливість трансформації економіки та формування сучасної національної системи менеджменту. Її полягає на унікальність у тому, що кожна людина в Україні, включаючи немовлят, отримала сертифікат як свідчення своєї частки у загальнонаціональному майні, і таким чином приречена ризикнути і вкласти свій майновий сертифікат у те чи інше корпоративне утворення, тобто стати підприємцем.

Така формальна "теоретична модель підприємця" в Україні, яка у професіонала з менеджменту викличе лише іронічну посмішку, насправді породжує реальну модель корпоративного управління, що охоплює в українському регіоні понад 35 тис. акціонерних товариств та десятки мільйонів акціонерів.

Уся ця велика кількість підприємств та акціонерів створює корпоративний сектор трансформаційної економіки в Україні, що потребує формування відповідної системи корпоративного управління та корпоративної культури взаємодії учасників акціонерних товариств.

Корпоративний сектор економіки в усьому світі є основою сучасної ринкової економіки, базис якого складають акціонерні товариства, банки, біржі, фінансово-промислові групи та інші інститути.

Регіональна особливість України в цьому контексті потребує особливої уваги з боку суспільства, оскільки "суцільна сертифікація населення" спроможна створити неадекватне подіблення капіталу і виробництва; призвести до послаблення корпоративного сектору та створення перешкод розвитку національної економіки на шляху до ринку.

Труднощі, які виплили в Україні у зв'язку з акціонуванням Миколаївського глиниземного заводу та інших гігантів промисловості, свідчать про те, що перехід від системи централізованого державного регулювання до ринкових механізмів корпоративного управління вимагає принципово нового розуміння значень і методів управління.

Корпоративний сектор — це недержавний сектор економіки, в якому менеджмент тяжіє до двох взаємопов'язаних блоків впливу:

- державне регулювання функціонування корпоративного сектору через відповідні нормативного законодавства (контроль, заохочення, правове забезпечення умов діяльності);

- внутрішні нормативні документи і практика господарювання відкритих акціонерних товариств.

Корпоративне управління об'єктивно націлене на поєднання інтересів власників (акціонерів) і суспільства, захист інтересів акціонерів і забезпечення максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності акціонерних товариств згідно з чинним законодавством.

Про значення, яке надають корпоративному управлінню в сучасних країнах світу, свідчить той факт, що більшість країн, які входять до міжнародної Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), створили спе-

ціальної групи з розробки певних стандартів корпоративного управління. До складу групи увійшли представники урядів усіх країн — членів ОЕСР, Європейської комісії, Світового банку, Міжнародного валютного фонду, Базельського комітету з банківського нагляду та регулювання, Міжнародної організації, комісії з цінних паперів, Консультативного комітету з підприємства та промисловості, Консультативного комітету з профспілок ОЕСР, представники окремих організацій приватного сектору.

Спеціальна група розробила "Принципи корпоративного управління", які було затверджено на рівні міністрів на засіданні Ради ОЕСР 26–27 травня 1999 р. [2, с. 8]. Ці принципи мають дорадчий характер і не ставлять за мету "навчати" законодавчі органи інших країн, проте значення їх не слід перемишувати, оскільки сучасні проблеми корпоративного управління в світі свідчать про необхідність розробки єдиної управлінської "мови" в будь-якому регіоні світу.

Україна, що задекларувала ринкову орієнтацію розвитку економіки в умовах її трансформації, має використовувати набутий досвід корпоративного управління.

Головні принципи корпоративного управління:

- права акціонерів: всебічний захист прав акціонерів-власників; надання акціонерам вичерпної інформації; участь у голосуванні; прийняття рішень про продаж або трансформацію корпоративного майна тощо;

- справедливе ставлення до акціонерів: захист прав меншості акціонерів, запобігання зловживанню службовим становищем керівництва товариства;

- роль зацікавлених осіб у корпоративному управлінні: крім акціонерів, є й інші зацікавлені особи, наприклад співробітники, які мають свої інтереси в діяльності акціонерних товариств;

- надання повної інформації та прозорість: корпоративне управління повинно забезпечувати своєчасне і точне розкриття інформації з усіх суттєвих питань, зокрема про фінансовий стан товариства, результати діяльності, власність, управління товариством;

- відповідальність Ради управління: вироблення корпоративної стратегії, визначення ризику, розміру зарплати керівництва, інтенсивності праці, ведення системи бухгалтерського обліку та звітності [3, с. 38].

Наукові дослідження досвіду становлення корпоративного управління в діяльності відкритих акціонерних товариств в Україні дають змо-

гу визначити коло проблем як на рівні законодавства, скажімо, якийшвидкого прийняття закону "Про акціонерні товариства", так і на рівні істотної діяльності та функціонування ВАТ [4].

За офіційними даними, у 2000 р. вперше в Україні зафіксовано економічне зростання, яке торкнулось переважної більшості галузей національної економіки. У корпоративному секторі економіки України це позначилось на зменшенні заборгованості з виплат заробітної плати на 671 млн грн (на 11,4 %).

Проте залишається і поглиблюється основна проблема, що перешкоджає впровадженню ефективного корпоративного управління, — неплатоспроможність підприємств в Україні.

XXI ст. підприємства України зустріли з надією поширення і поглиблення можливостей реального використання економічної процедури їх оздоровлення, яка закладена в Законі України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом".

Державний комітет статистики України засвідчує, що за станом на 1 січня 2000 р. в Україні зафіксовано 35,4 тис. збиткових підприємств (55,7 % загальної кількості підприємств). За станом на 1 вересня 2000 р. дебіторська заборгованість підприємств усіх форм власності, крім малих підприємств і бюджетних організацій, становила 191,1 млрд грн; кредиторська — 265,3 млрд грн.

У цей же час в Україні були неплатоспроможні 128 тис. підприємств. Податкові борги підприємств склали 16 млрд грн, з яких 9 млрд грн — це штрафи і пеня за борги.

За таких умов майбутнє економіки України багато в чому залежить від того, наскільки в діючому законодавчо-правовому просторі господарюючі підприємства спроможні оздоровити себе і відновити платоспроможність. Залежно від рівня неплатоспроможності (латентна, критична, надкритична) обирається різна ідеологія і відповідна процедура оздоровлення та відновлення платоспроможності підприємства як складової корпоративного управління.

Щоб вижити, підприємству в сучасних умовах потрібно здійснити економічний подвиг. Особливо це стосується тих підприємств, які працюють на внутрішній український ринок. Вони несуть на собі головний тягар втрати капіталу та обігових коштів з причини загального погіршення матеріального забезпечення громадян України, зменшення їхньої платоспроможності.

Водночас з вратою капіталу та обігових коштів підприємці корпоративного сектору еконо-

міси потерняють від того, що з боку державних органів їх розглядають здебільшого як "донорів" бюджетної системи, а не як "провідників" нової системи виробничих відносин, що виникають з появою корпоративних класиків.

На практиці це призвело до виникнення таких ситуацій, коли штрафи та пені перед податковими органами в десятки разів перевищують суми самих боргів. Коли блокуються розрахункові рахунки акціонерних товариств, без попередження відраховуються з рахунків будь-які кошти за борги, видується і продається за безціни в сараювання боргів найбільш ліквідне майно товариств.

На жаль, ніхто при цьому з владних структур не орієнтується тим, чи спроможне товариство за таких умов відновити та зберегти індивідуальне відтворення.

Нині в Україні наміри гостра необхідність глибокого визначення та впровадження світового

досвіду і принципів корпоративного управління з метою поліпшення умов оздоровлення підприємств корпоративного сектору економіки, вилучення його з єдиної національної простір ринкових перетворень заради зростання добробуту населення країни.

Література

1. *Боротіна Л.* Кроки до вдосконалення корпоративного управління (із досвіду ВАТ "Завод залізобетонних виробів-5") // Бюл. з корпоративного упр. -- 2000. -- № 11(20). -- С. 14-15.
2. *Принципи корпоративного управління*. -- ОЭСР, 1999.
3. *Салімон Дж.* Антикорупційні ініціативи: роль підприємств. Корпоративне управління: прозорість у відносинах між урядом і бізнесом. -- К.: УНЦПД, 2000. -- С. 38-40.

В. Г. ФЕДОРЕНКО, д-р екон. наук, проф.

(Спілка будівельників України, м. Київ)

В. С. МАЛОВ, докторант

О. Ф. ІТКІН, докторант

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

ЕКОНОМІЧНО-ЕФЕКТИВНА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 16–20

Структурні зміни економіки, її соціальна і технологічна переорієнтація – одні з найскладніших стратегічних завдань розвитку суспільства, завдань, для розв'язання яких потрібні тривалий час і значні вкладення. Основними індикаторами економічного розвитку держави є валовий внутрішній продукт (ВВП) і національний дохід. Для визначення ефективності реструктуризаційних змін в економіці необхідно насамперед охарактеризувати динаміку ВВП і національного доходу.

Валовий внутрішній продукт – це сума ринкова вартість усього обсягу кінцевого продукту (товарів і послуг) в економіці за один рік.

Кінцевий продукт є частиною валового внутрішнього продукту, що остаточно виходить за межі поточного виробництва і використовується для споживання, нагромадження, експорту, а також для заміщення витратних засобів виробництва.

За витратами ВВП визначається як сума споживчих витрат на товари і послуги, валових інвестицій підприємств, державних закупок товарів і послуг та чистого експорту:

$$\text{ВВП} = C + B_1 + D + E,$$

де C – споживчі витрати; B_1 – валові інвестиції; D – державні витрати; E – чистий експорт (різниця між обсягами експорту та імпорту).

Валові інвестиції поділяються на інвестиції на заміщення вибуття капіталу (необхідні для підтримання накопиченого капіталу на існуючому рівні) і чисті інвестиції (чистий приріст обсягу накопиченого капіталу). Позитивні чисті інвестиції характерні для зростаючої економі-

ки, водночас як від'ємні чисті інвестиції – для економіки зі зниженою діловою активністю.

За доходами, або розподіленням, ВВП розраховується як сума заробітної плати робітників, проценту і прибутку, створених у процесі виробництва, амортизації, а також непрямих податків, що являє собою власне техніку розрахунку доданої вартості:

$$\text{ВВП} = Z + П + А + П_n,$$

де Z – заробітна плата; $П$ – процент і прибуток; A – амортизація; $П_n$ – непрямі податки.

Ці два підходи (стрижнем яких є кінцевий продукт і додана вартість) відображають два різних погляди на одну і ту саму проблему. Конти, які споживач витратив на придбання товару, одержано як дохід тим, хто брав участь у його виробництві.

Валовий внутрішній продукт як показник валового обсягу виробництва має один дуже важливий недолік – він не передбачає вираження частини виробництва, яка необхідна для заміщення інвестиційних товарів, використаних у виробництві.

Якщо з ВВП відняти вартість засобів виробництва, зношених у процесі виготовлення продукції (амортизаційні відрахування), то можна одержати показник чистого національного продукту

$$\text{ЧНП} = \text{ВВП} - A.$$

Для визначення ефективності реструктуризації необхідно знати, чого вартє, з точки зору споживання ресурсів, виробництво певного чистого обсягу продукції, тобто ефективність ви-

користання робочої сили, капіталу, матеріальних ресурсів. Єдиним компонентом ЧНП, який не відображає поточного вкладу економічних ресурсів, є непрямі податки. Зазначимо, що держава нічого не вкладає прямо у виробництво і обмін на непрямі податки, тому її не можна вважати постачальником економічних ресурсів. Щоб визначити величину національного доходу (НД), треба від чистого національного продукту відняти непрямі податки:

$$\text{НД} = \text{ЧНП} - \Pi_{\text{н}}.$$

Реструктуризація економіки в цілому складається з реструктуризації її складових – регіональної економіки галузей виробництва, об'єднань і окремих підприємств, тому визначення економічної ефективності реструктуризації на мікрорівні має більш практичне значення.

Ефективність характеризується відношенням корисного економічного результату (ефекту) до вкладених витрат і відображається під час показниками (коефіцієнтами), а ефект – абсолютними показниками. При цьому слід розрізняти загальну (абсолютну) економічну ефективність як відношення ефекту до вкладених витрат і порівняльну ефективність як відношення ефекту до оборотної різниці одержаного ефекту за варіантами. Розрахунки загальної та порівняльної ефективності доповнюють один одного.

Загальним економічним ефектом є обумовлений нам приріст національного доходу. Відповідно за галузями, об'єднаннями і підприємствами визначається приріст чистого продукту, на загальнопорівняльному рівні як ефект розглядається також приріст прибутку і зростання рентабельності.

Для обґрунтування економічної ефективності реструктуризації необхідно проаналізувати фактори, що впливають на її динаміку.

Для інтегральної оцінки фінансової стабільності і платоспроможності підприємства використовують відповідні коефіцієнти, які характеризують ці показники.

Активи підприємства поділяють залежно від ступеня ліквідності, тобто швидкості їх перетворення у грошові кошти, на такі групи:

- найбільш ліквідні – грошові кошти підприємства і короткострокові вкладення (цінні папери);

- що швидко реалізуються – дебіторська заборгованість та ін.;

- що повільно реалізуються – запаси товарно-матеріальних цінностей;

- що важко реалізуються – основні засоби, нематеріальні активи і незавершені капітальні вкладення.

Пасиви підприємства поділяють на групи за їх оплатою за строками:

- термінові зобов'язання – кредиторська заборгованість;

- короткострокові пасиви – короткострокові кредити банків і позикові кошти;

- довго- і середньострокові пасиви – довгострокові кредити банків і позикові кошти, розрахунки за майно та реструктуризовані борги;

- постійні пасиви – статутний, резервний та інші фонди.

Зіставлення найбільш ліквідних коштів та активів, що швидко реалізуються, з терміновими зобов'язаннями і короткостроковими пасивами дає змогу визначити поточну ліквідність, яка свідчить про платоспроможність підприємства на найближчий період. Порівняння активів, що повільно реалізуються, з долго- і середньостроковими пасивами дає можливість визначити перспективну ліквідність, яка є прогнозом платоспроможності підприємства, на підставі порівняння майбутніх надходжень і платежів.

Фінансова стабільність означає спроможність підприємства здійснювати свою діяльність самостійно завдяки фінансовому забезпеченню власними обіговими, а також залузованими коштами (кредитами, позиками, акціями).

Для визначення фінансової стабільності обчислюють коефіцієнт фінансової стабільності, який характеризує співвідношення власних і позикових коштів. Перевищення власних коштів над позиковими вказує на те, що підприємство має достатній рівень фінансової стабільності і відносно незалежне від зовнішніх джерел. Нормативне значення коефіцієнта фінансової стабільності має бути більше 1,0. Якщо коефіцієнт фінансової стабільності менше 1,0, то потрібно з'ясувати причини зниження фінансової стабільності (зменшення виручки та прибутку, необґрунтоване збільшення матеріальних запасів тощо).

Однією з важливих характеристик фінансово-го стану підприємства є фінансова незалежність від зовнішніх джерел. Для її визначення застосовують коефіцієнт незалежності (автономії), який обчислюється як відношення загальної суми власних коштів до валюти балансу. Практично встановлено, що загальна сума заборгованості не повинна перевищувати суму власних коштів, тобто критичне значення коефіцієнта незалежності має дорівнювати 0,5. Із зростаючим

цього коефіцієнта покращується фінансовий стан підприємства (менша залежність від зовнішніх джерел).

У процесі аналізу джерел власних коштів потрібно враховувати показник фінансового лівериджу, який характеризує залежність підприємства від довгострокових зобов'язань і визначається як відношення довгострокових зобов'язань до суми власних коштів. Збільшення значення коефіцієнта фінансового лівериджу свідчить про зростання фінансового ризику, тобто можливість втрати платоспроможності.

Важливим показником платоспроможності підприємства є коефіцієнт покриття. Він визначається як відношення всіх поточних активів до короткострокових зобов'язань і характеризує достатність обігових коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом року. Коефіцієнт покриття показує, скільки грошових одиниць обігових коштів припадає на кожну одиницю короткострокових зобов'язань. Критичне значення коефіцієнта покриття дорівнює 1,0. Якщо коефіцієнт покриття менший від 1,0, підприємство має неліквідний баланс. Значення коефіцієнта покриття 1,0–1,5 свідчить, що підприємство має змогу своєчасно ліквідувати борги.

Ліквідність підприємства — це його спроможність на конкретну дату своїми активами погасити заборгованість кредиторам, банкам, інвесторам, а також розподілити статутний та інші фонди між їх засновниками. Розрізняють показники загальної та термінової ліквідності. Аналізуючи показники ліквідності за строками, виз-

начають, наскільки швидко виробничі запаси і дебіторська заборгованість перетворюються на наявні гроші. Коефіцієнт абсолютної ліквідності для оцінки фінансового стану підприємства, зокрема його платоспроможності, є найбільш важливим. Цей показник визначає рівень ділової активності підприємства та її ефективність, спроможність наявними власними коштами розраховуватися з кредиторами, акціонерами, інвесторами, бюджетом, банками. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначають як відношення суми грошових коштів підприємства та короткотермінових фінансових вкладень до суми короткотермінових (поточних) зобов'язань. Значення коефіцієнта ліквідності є достатнім у межах 0,20–0,35; значення його менше 0,2 свідчить про можливу неплатоспроможність підприємства.

Для власників та акціонерів велике значення має рівень доходу за інвестиціями. Відносний показник чистого доходу до власного (акціонерного) капіталу визначається коефіцієнтом прибутку на власний капітал. Значення цього коефіцієнта порівнюється з прибутком на власний капітал між підприємствами під час вирішення питання щодо напрямів інвестування. Для аналізу ефективності інвестування можна також застосовувати інші показники, що характеризують економічне становище підприємства, — зменшення основних засобів, фондовіддачу, рентабельність, продуктивність праці та ін.

Способи розрахунку показників фінансового становища на основі даних балансу підприємства та їх нормативні значення наведені в табл. 1 і 2.

Таблиця 1

Способи розрахунку показників фінансового становища підприємства

№ пор.	Найменування показника	Спосіб розрахунку показника
1	2	3
1	Власні оборотні засоби	розділ II активу + розділ III активу – розділ III пасиву
2	Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	$\frac{\text{власні оборотні кошти}}{\text{розділ II активу} + \text{розділ III активу}}$
3	Коефіцієнт інвестування	$\frac{\text{розділ I пасиву}}{\text{розділ I активу}}$
4	Забезпечення запасів і витрат власними джерелами	$\frac{\text{розділ I пасиву} - \text{розділ I активу}}{\text{розділ II активу}}$
5	Коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових коштів у запасах і витратах	$\frac{(\text{розділ I} + \text{розділ II}) \text{ пасиву}}{\text{розділ I активу} + \text{розділ II активу}}$
6	Коефіцієнт автономії	$\frac{\text{розділ I пасиву}}{\text{власний капітал}}$

1	2	3
7	Коефіцієнт фінансової стабільності	$\frac{\text{розділ I пасиву}}{\text{розділ II пасиву} + \text{розділ III пасиву}}$
8	Коефіцієнт оборотності	$\frac{\text{розділ II пасиву} + \text{розділ III пасиву}}{\text{волюти балансу}}$
9	Коефіцієнт структури боргу	$\frac{\text{розділ II пасиву}}{\text{розділ III пасиву}}$
10	Коефіцієнт фінансової незалежності	$\frac{\text{розділ I пасиву} + \text{розділ II пасиву}}{\text{волюти балансу}}$
11	Коефіцієнт маневрування	$\frac{\text{розділ I пасиву} - \text{розділ I активу}}{\text{розділ I пасиву}}$
12	Коефіцієнт фінансового лівериджу	$\frac{\text{розділ II пасиву}}{\text{розділ I пасиву}}$
13	Коефіцієнт покриття	$\frac{\text{розділ II активу} + \text{розділ III активу}}{\text{розділ III пасиву}}$
14	Коефіцієнт загальної ліквідності	$\frac{\text{розділ II активу} - \text{розділ III активу}}{\text{розділ III пасиву}}$
15	Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{\text{розділ III активу}}{\text{розділ III пасиву}}$
16	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{короткострокові фінансові інструменти} + \text{грошові кошти}}{\text{розділ III пасиву}}$
17	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	$\frac{\text{розрахунки з дебіторами}}{\text{розділ III пасиву}}$
18	Рентабельність активів	$\frac{\text{балансовий прибуток}}{\text{волюти балансу}}$
19	Рентабельність власних коштів	$\frac{\text{балансовий прибуток}}{\text{розділ I пасиву}}$
20	Рентабельність реалізації	$\frac{\text{результат від реалізації}}{\text{лирчик}}$
21	Рентабельність витрат	$\frac{\text{результат від реалізації}}{\text{витрати}}$

Розглянемо ефективність реструктуризації на прикладі холдингової компанії "Київськбуд". Наведені графіки характеризують динаміку змін фінансового становища компанії (рис. 1 і 2).

Як видно з графіків, після здійснення реструктуризації холдингова компанія "Київськбуд" має стабільний фінансовий стан, відносно незалежний від зовнішніх джерел.

Процес реструктуризації у будівельному комплексі як радикальний спосіб підвищення його ефективності набуває все більшого значення у зв'язку з суттєвим прогресом у формуванні приватного сектору економіки, появою значної кількості підприємств недержавних форм власності. Тому визначення економічної ефективності реструктуризації, прогнозування економічних наслідків мають велике практичне значення.

Розглядаючи реструктуризацію як стратегічний інструмент економічної політики, ми проаналізували впливи її впливу на виробничу діяльність, класифікувавши складові процесу реструктуризації за деякими основними критеріями. Щоб створити (сконструювати) систему категорій, які відображають процес реструктуризації, необхідно виявити окремі відношення її складових. Водночас реструктуризацію треба розглядати як єдиний процес.

Дослідження показали, що основним фактором, який гальмує і знижує ефективність реструктуризації вітчизняних підприємств, є недостатня спрямованість проєктів реструктуризації на розв'язання стратегічних завдань і надмірне зацікавлення поточних завдань: зміна власника і технології, удосконалення функцій

Нормативні значення показників фінансового становища підприємства

№ пор.	Найменування показника	Нормативне значення
1	Власні оборотні засоби	Не встановлено
2	Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	Не встановлено
3	Коефіцієнт інвестування	$>1,0$
4	Забезпечення запасів і витрат власними джерелами	$0,6-0,8$
5	Коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових коштів у запасах і витратах	$>0,5$
6	Коефіцієнт автономії	$0,5-1,0$
7	Коефіцієнт фінансової стабільності	Не менше 1,0
8	Коефіцієнт заборгованості	$<0,5$
9	Коефіцієнт структури боргу	Не встановлено
10	Коефіцієнт фінансової незалежності	$>0,5$
11	Коефіцієнт монетизування	$0,4-0,6$
12	Коефіцієнт фінансового лівериджу	Не встановлено
13	Коефіцієнт покриття	$>1,0$
14	Коефіцієнт загальної ліквідності	Не встановлено
15	Коефіцієнт поточної ліквідності	Не встановлено
16	Коефіцієнт операційної ліквідності	$>0,2$
17	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	$>0,2$
18	Рентабельність активів	Не встановлено
19	Рентабельність власних коштів	Не встановлено
20	Рентабельність реалізації	Не встановлено
21	Рентабельність витрат	Не встановлено

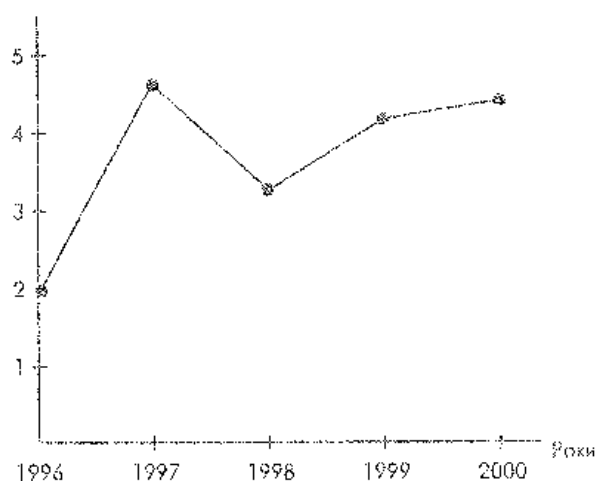


Рис. 1. Коефіцієнт фінансової незалежності (нормативне значення більше 0,5)

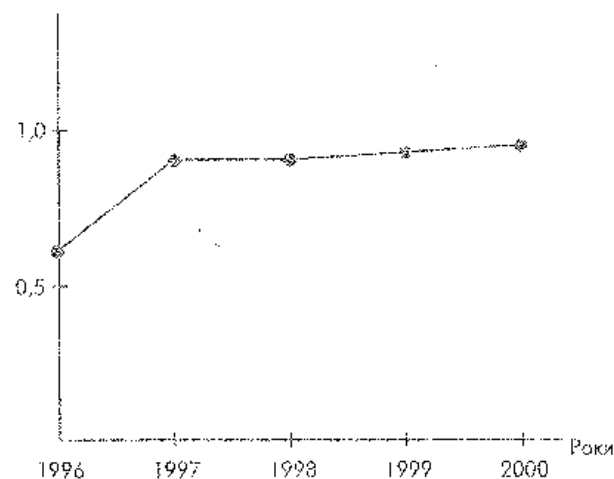


Рис. 2. Коефіцієнт автономії (нормативне значення 0,5-1,0)

управління тощо. Мало уваги приділяється узгодженню окремих напрямків реструктуризації та їх впливу на кінцевий результат.

Конструювання системи реструктуризації означає приведення її складових у певний порядок. Ефективність реструктуризації можна виз-

начити тільки за наявності якогось мінімуму виявлених взаємовідносин елементів функціонуючої системи. Для цього необхідно науково класифікувати взаємовідносини складових системи і з'ясувати їх взаємозв'язок під час реструктуризації.

В. М. БИКОВЕЦЬ*(Спілка підприємств малих, середніх
і приватизованих підприємств України, м. Київ)*

ВПЛИВ ГРОМАДСЬКИХ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМЦІВ НА СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

Науковий прес МАН, 2001, вип. 2, с. 21–23

Щоб розв'язати проблеми економічного й соціального розвитку будь-якої держави з перехідною економікою, необхідно розвивати підприємницьку діяльність, насамперед малий бізнес.

На жаль, в Україні малий бізнес ще не відіграє суттєвої ролі в економіці, адже, по суті, він тільки починає свій шлях до перетворення в реальну економічну силу в державі. Дослідження свідчає, що розвиток малого підприємництва залежить від багатьох факторів, серед яких найважливішу роль відіграють регіональні (територіальні) умови: економічний потенціал; наявність ресурсів; господарська структура; підготовка кадрів; ставлення місцевих органів влади та населення до підприємництва; розвиток ринкової інфраструктури; інформаційне забезпечення; традиції та психологія населення регіону; рівень самоорганізації суб'єктів підприємницької діяльності.

Економічний потенціал, наявність ресурсів в регіоні, господарська структура, безумовно, відіграють основну роль в становленні малого бізнесу в регіоні, впливають на його структуру і розвиток. Крім того, на розвиток малого підприємництва істотно впливає рівень самоорганізації суб'єктів підприємницької діяльності (кількість громадських об'єднань підприємців, географія їх поширення і впливу, взаємодія з органами влади, з іншими громадськими об'єднаннями і політичними інститутами). Важливу роль відіграє співпраця підприємців в рамках

численних регіональних бізнес-асоціацій (нині в Україні на різних рівнях налічується близько 400 таких об'єднань). Створення подібних об'єднань — це бажання всіх учасників економічної діяльності знайти спільні можливості для захисту своїх соціальних, політичних і корпоративних інтересів. Більшість цих об'єднань діє у великих містах, промислово розвинених регіонах і центрах.

Так, розвиненішими в індустріальному відношенні областями в Дніпропетровська, Донецька, Запорізька, Луганська, міста Київ, Харків, Львів. Відповідно і кількість суб'єктів малого підприємництва в цих регіонах значно більша, ніж в інших. Якщо в Києві, Донецькій, Дніпропетровській, Запорізькій, Львівській, Луганській, Харківській областях (7 регіонів) зосереджено близько 53 % діючих в Україні малих підприємств, то в 20 інших регіонах їх загальна кількість складає близько 40 %.

За галузями кількість малих підприємств у промисловості, будівництві, на транспорті в Дніпропетровській, Донецькій, Запорізькій, Луганській, Львівській, Харківській областях і Києві складає близько 50 % загальної кількості таких підприємств в Україні.

У регіональному аспекті показник кількості малих підприємств на 10 тис. осіб суттєво різнявся. Так, якщо в Києві на 10 тис. осіб припадає 110 малих підприємств, то в Миколаївській області — всього 50, Львівській — 49, Закарпатській та Харківській — по 45, у Херсонській

області та в Севастополі — по 44 підприємства. Найвищий такий показник на Сумщині та Тернопільщині — відповідно 22 і 23 підприємства.

Розвиток підприємництва в державі та окремих її регіонах характеризує показник зростання кількості суб'єктів підприємницької діяльності на 10 тис. осіб. У 1999 р. порівняно з попереднім роком кількість малих підприємств в Україні в розрахунку на 10 тис. осіб зросла в середньому на 6 підприємств. За областями і регіонами цей показник зріс таким чином: в Одеській та Хмельницькій областях — на 7 підприємств, Черкаській — на 8, Автономній Республіці Крим — на 10, Житомирській та Херсонській областях — на 13, в Києві — на 17 підприємств.

Громадські об'єднання підприємців — це, можливо, єдина реальна сила, яка сьогодні допомагає підприємцям. Певною мірою вони виконують багато функцій, які держава тільки декларує. Одним з важливих напрямків діяльності бізнес-асоціацій є захист прав та інтересів підприємництва, лобіювання його інтересів у парламенті, уряді, місцевих органах влади.

Як приклад успішної співпраці громадських об'єднань підприємців можна назвати створення Координаційно-експертного центру, до складу якого на початковому етапі увійшли 12 об'єднань підприємців. Основне завдання Центру — експертиза проєктів, вже діючих законів і нормативних актів щодо підприємництва та вироблення конкретних рекомендацій і пропозицій з метою спрощення податкової системи, зменшення податкового тиску, спрощення регулятивного впливу тощо. Нині Центр охоплює 45 громадських об'єднань, дві третини яких — це регіональні спілки та асоціації.

Серед основних підсумків і досягнень роботи Центру в цьому напрямку можна назвати прийняття Законом України "Про ліцензування певних видів господарської діяльності", відміну гербового збору та концесій уряду про введення в обіг банків суворой звітності для первинних документів бухгалтерського обліку, перенесення терміну введення в дію закону про використання електронних контрольно-касових апаратів і внесення суттєвих змін до цього закону. Сьогодні громадські об'єднання підприємців працюють над проєктом Податкового кодексу України, зокрема над розділами, що стосуються спрощених методів оподаткування суб'єктів підприємництва і податкового адміністрування.

Координаційно-експертний центр об'єднань підприємців України має нині регіональні пред-

ставництва в Дніпропетровській, Львівській, Одеській, Тернопільській, Харківській областях. Безумовно, регіональні бізнес-асоціації, Координаційно-експертний центр та його представництва впливають на розвиток підприємництва в певному регіоні, розв'язуючи проблеми малого і середнього бізнесу. Представники більшості громадських об'єднань підприємців беруть активну участь у розробці та реалізації регіональних програм підтримки і розвитку малого і середнього підприємництва, що сприяє становленню і розвитку цього важливого сектора економіки. Нерідко підприємці через свої бізнес-асоціації активно лобіюють власні інтереси в місцевих органах влади.

Так, у Львівській області у 1999 р. завдяки зусиллям підприємницьких асоціацій було спрощено процедуру видачі дозволів на розміщення об'єктів зовнішньої реклами у Львові, відміні зменшено готельний збір, встановлено "податкові канікули" зі сплати готельного збору на 3 роки для нових готелів тощо.

У Дніпропетровській Дніпропетровської області регіональні бізнес-асоціації спільно з міською владою розв'язали низку гострих проблем, які стосуються видачі різних дозволів на право займатися підприємницькою діяльністю, реорганізації стихійних ринків, координації перевірок суб'єктів підприємницької діяльності контрольними органами. Подібні приклади позитивного впливу діяльності громадських об'єднань на розвиток підприємництва є в Одеській, Харківській, Дніпропетровській областях, у Києві та інших регіонах.

Діяльність громадських об'єднань підприємців спрямована на конкретну підтримку і розвиток підприємництва в Україні, в кожному конкретному регіоні, впливаючи на владу в питанні розвитку бізнесу. Дієвість такої підтримки вимірюється не тільки кількістю суб'єктів підприємництва в певному регіоні, а й тим, наскільки вільно і прозоро вони можуть займатися підприємницькою діяльністю.

Проте діяльність таких громадських об'єднань через об'єктивні причини поки що не набула в Україні (насамперед в регіонах) відповідного розвитку. Серед основних причин зазначимо такі:

- недовіра та традиційно негативне ставлення самих підприємців до таких об'єднань;
- протистояння окремих місцевих органів влади цим об'єднанням;
- відносно слабкий взаємозв'язок малих і середніх підприємств з інститутами політичної си-

стеми суспільства, що зумовлено передусім нерозвиненістю самої політичної сфери;

- * відсутність у підприємців свідомої потреби у структурній інтеграції, сподівання на можливість вижити по-далі у ринкових умовах;

- * недостатність коштів на утримання таких структур.

Як би не намірялися численні громадські об'єднання підприємців відстоювати інтереси малого бізнесу, зусилля їх будуть малоефективними, поки влада не створить належних умов для розвитку підприємництва. Багато надій покладають підприємці на діяльність Ради об'єднань

підприємців при Урядовому комітеті економічного розвитку. Зі створенням цієї Ради підприємницька громадськість (передусім самі підприємці) бере дедалі активнішу участь в обговоренні урядових рішень, що особливо важливо, ще на етапі підготовки проєктів цих документів. Ця активність на тлі адміністративної реформи, яка зараз проводиться в Україні, веде до того, що підприємницькі об'єднання поступово нарізають свій вплив на формальну процедуру прийняття рішень, а тому мають можливість формувати сприятливі умови для підприємницької діяльності.

Д. В. СТЕПАНОВ, докторант МАУП
(ТОВ "Укрлан", м. Київ)

РОЗВИТОК РЕГІОНІВ ЯК ПОКАЗНИК ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 24–27

Однією з актуальних проблем на шляху економічних перетворень є розвиток та здійснення ефективних змін у структурі економіки регіонів України. Структура регіональної економіки, що дісталася у спадок від радянських часів, з її орієнтацією на економічні зв'язки в межах господарського комплексу СРСР виявилася малоефективною при формуванні ринкових відносин у межах незалежної Української держави. Це призвело до різкого зниження обсягів товаровиробництва в усіх галузях економіки регіонів України, особливо там, де зосереджений найбільший військово-промисловий потенціал. Це території промислового Донбасу та Придніпров'я, а також великих міст Києва, Харкова, Одеси, Львова та ін. [4, с. 130].

Остатніми роками дедалі частіше ставляться проблеми комплексного, раціонального розвитку територій, регіонального управління.

Наразі актуальним є дослідження стану збалансованості розвитку регіону. Під збалансованістю, зокрема, розуміють пропорційність, узгодженість різних складників розвитку та функціонування економіки, соціальної та природоохоронної сфери певного регіону.

Зі зміною відносин власності постає потреба також у територіальній реструктуризації економіки. Дуже важливо, щоб ці перетворення відбувались у взаємозв'язку. Нині про реструктуризацію окремих підприємств говорять без урахування їх економічних відносин з іншими підприємствами певного регіону, що зможе спричинитися до малоефективного їх функціонування.

Процес реструктуризації економіки регіонів потребує здійснення комплексу загальнодержавних, міжрегіональних і регіональних заходів, пов'язаних із залученням вичерпаних коштів.

Залежно від обсягів інвестування заходів реструктуризації розрізняють чотири групи регіонів.

- до 2 млрд дол. (області Волинська, Житомирська, Закарпатська, Кіровоградська, Рівненська, Черкаська, Чернігівська, Чернівецька);

- 2–5 млрд дол. (Автономна Республіка Крим, області Вінницька, Івано-Франківська, Київська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Сумська, Тернопільська, Херсонська, Хмельницька);

- 5–10 млрд дол. (області Запорізька, Луганська, Харківська);

- 10–15 млрд дол. (області Дніпропетровська, Донецька).

Загалом по Україні для реструктуризації економіки її регіонів необхідно залучити поклад 120 млрд дол., або близько 600 млрд грн. [4, с. 131].

Однією з привабливих можливостей внутрішніх інвестицій вважають страхову сферу. Однак і її розвиток як підгалузі економіки не обминули загальні процеси. В Україні розвиток страхового ринку відбувається дуже нерівномірно, що зумовлено кількома причинами. Основною з них можна вважати розвиток виробництва в окремій області, чисельність населення в регіоні і щільність працездатного населення. Розглядаючи страхування як окрему підгалузь господарства, не можна уявити її розвиток у

відрий від усього господарства. Тільки в безпосередньому зв'язку з виробництвом, сільським господарством та іншими галузями можна вивчати принципи і шляхи розвитку страхування як складової ринку.

Таблиця 1

Розподіл страхового портфеля за регіонами України

Місто, регіон	Частка в загальному обсязі страхового портфеля, %		
	1996 р.	1997 р.	1998 р.
Вінниця	0,11	0,32	0,25
Луцьк	0,01	0,03	0,05
Дніпропетровськ	8,13	6,46	4,30
Донецьк	8,85	8,39	5,71
Житомир	0,06	0,05	0,03
Ужгород	0,49	0,47	0,46
Запоріжжя	6,18	4,29	3,64
Івано-Франківськ	0,10	1,82	6,09
Київ	49,06	60,74	57,86
Кіровоград	0,07	0,01	0,00
Луганськ	1,22	0,95	0,43
Львів	2,19	1,73	1,46
Миколаїв	1,06	2,70	1,87
Одеса	10,97	4,29	3,53
Полтава	0,22	0,52	0,14
Рівне	0,02	0,00	0,02
Суми	0,20	0,13	0,13
Тернопіль	0,90	0,97	7,98
Харків	6,10	3,42	3,69
Хмельницький	0,13	0,02	0,01
Черкаси	0,30	0,26	0,04
Чернівець	0,02	0,03	0,00
Чернігів	0,61	0,68	0,91
Автономна Республіка Крим	2,98	1,72	1,70
РАЗОМ	100,00	100,00	100,00

Примітка. Наведено дані Укрстрахнагляду України.

Показником розвитку страхового ринку може служити кількість страхових компаній, зареєстрованих у регіоні. Наприклад, тільки в Києві їх функціонує близько 40 % загальної кількості, а в інших містах України кількість страхових компаній значно менше: у Дніпропетровську, Донецьку, Запоріжжі, Одесі, Харкові, в Автономній Республіці Крим — по 5–8 %, у Вінниці, Ужгороді, Львові, Луганську, Полтаві, Тернополі, Чернівцях — по 2–3 %, у Луцьку, Житомері, Івано-Франківську, Кіровограді, Миколаєві, Рівно-

му, Сумах, Херсоні, Хмельницькому, Черкасах, Чернівцях — по 1 % і менше загальної кількості.

Розглянемо розподіл страхового портфеля у 1996–1998 рр. за регіонами (табл. 1) і порівняємо ці дані з кількістю страхових компаній у цих регіонах.

Найбільшу частку ринку мають Київ і Київська область. І хоча в 1997 р. було різке зростання збору страхових премій, вже в 1998 р. спостерігалася невелика зменшення обсягів збору премій. Одеський регіон протягом 1996–1998 рр. утрачав частку в загальному обсязі страхових премій, а Донецький, Дніпропетровський, Запорізький і Харківський регіони мають стабільну частку в зборі премій. Тернопільська і Івано-Франківська області різко збільшили збір премій у 1998 р.

Будь-який учасник страхового ринку, який здійснює активну страхову політику в регіонах, повинен визначити перспективи розвитку певного регіону. Найповніше і об'єктивніше уявлення про довгострокові перспективи страхування у регіоні дає аналіз зв'язків між рівнем розвитку страхування в ньому і рівнем розвитку виробництва, споживання та інших характеристик регіону. У довгостроковій перспективі має зменшитися частка страхового ринку в таких областях: Івано-Франківській, Львівській, Рівненській, Сумській, Херсонській, Хмельницькій, Чернівецькій та Автономній Республіці Крим. Водночас планується збільшення частки страхового ринку у Вінницькій, Волинській, Закарпатській, Запорізькій, Київській, Кіровоградській, Миколаївській, Одеській, Полтавській, Тернопільській та Харківській областях. Можна припустити, що у майбутньому активність страховиків буде перелікати з регіонів першої групи в регіони другої. Однак не можна не враховувати ще окремі промислові області. Нині тут триває загальне зменшення обсягів виробництва і про зростання промислового виробництва ще не йдеться, однак такі області не слід розглядати як неперспективні. Тут треба зважати на те, що промисловий розвиток цих регіонів відбувається повільнішими темпами порівняно з іншими регіонами. До таких промислових регіонів належать Дніпропетровська, Донецька і Луганська області.

Розглянемо індекси виготовлення промислової продукції за регіонами у порівняльних цінах (табл. 2).

З аналізу даних табл. 2 видно, що індекси виготовлення продукції промисловості вищі в тих областях, де діяльність страховиків більш висока і частка цих регіонів у страховому портфелі

більша, ніж в інших регіонах. Деяке виключення становить Київський регіон, однак це пояснюється тим, що окремі київські страховики працюють також в інших регіонах.

Таблиця 2

Індекси виготовлення продукції промисловості за регіонами, %

Регіон, область	1990 р. = 100 %				
	1995 р.	1996 р.	1997 р.	1998 р.	1998 р. до 1997 р.
Україна	52	56	50	49	99
Автономія Республіка Крим	52	46	41	43	102
Вінницька	64	49	49	51	105
Волинська	34	29	29	31	106
Дніпропетровська	44	43	42	41	97
Донецька	49	46	47	44	93
Житомирська	46	36	32	32	100
Закарпатська	38	30	32	38	121
Запорізька	74	77	79	81	102
Івано-Франківська	68	48	49	48	97
Київська	64	57	51	54	106
Кіровоградська	49	36	29	30	104
Луганська	38	34	35	33	94
Львівська	40	31	29	27	93
Миколаївська	78	70	70	73	104
Одеська	83	73	64	86	133
Полтавська	56	52	46	48	104
Рівненська	51	52	50	48	97
Сумська	45	40	40	39	96
Тернопільська	46	48	41	43	104
Харківська	44	36	39	40	103
Херсонська	51	37	40	39	98
Хмельницька	60	54	55	49	89
Черкаська	61	52	50	50	100
Чернівецька	44	41	40	40	100
Чернігівська	47	42	39	37	96
м. Київ	60	52	64	67	106

Примітка. Наведено дані Держкомстату України [1].

Порівнюючи кількість страховиків та індекси виготовлення продукції промисловості, бачимо однакову тенденцію що вище індекс, то більше страхових компаній. Винятки становлять лише ті регіони, де багато підприємств важкої промис-

ловості, які дуже повільно виходять із кризового стану.

У системі регулювання інвестиційної діяльності важливу роль відіграє економічний механізм, який обов'язково охоплює комплекс заходів: законодавчих та нормотворчих заходів: пільгове оподаткування інвесторів; стимулюючий експортно-імпортерний режим функціонування об'єктів інвестування; задовільні ставки кредитування; можливість безперешкодної репатріації матеріальних і фінансових ресурсів тощо. У програмах реструктуризації регіональної економіки чільне місце мають посісти пропозиції щодо створення організаційно-правових форм здійснення інвестиційної регіональної політики. Реалізовувати інвестиційні програми можуть акціонерні товариства різної форми, що створюються на певній території. Органи місцевої влади повинні брати активну участь у складанні, обговоренні та затвердженні регіональних програм реструктуризації. Завдання та заходи, що передбачені ними програмами, повинні доводитися до територіальних акціонерних товариств і виконуватися ними в обсягах наданих інвестицій.

Тому страхування треба розглядати як складову інвестиційного процесу в кожній витраті на громадження коштів, необхідних для сплати страхових відшкодувань і статутних фондів. Страхова діяльність визначається в Україні як виключна діяльність і регламентується Законом України "Про страхування" від 7 березня 1996 р. № 86/96-ВР. "Предметом безпосередньої діяльності страховика можуть бути лише страхування, перестрахування і діяльність, пов'язана з розміщенням страхових резервів та їх управлінням", - зазначається в Законі. Діяльність, пов'язана з розміщенням та управлінням страховими резервами, і є інвестиційною діяльністю.

В Україні на сучасному етапі розвитку економіки необхідною умовою ефективності інвестиційної діяльності є відродження фінансово-кредитного та інвестиційного ринків регіонів. Економічного посилення та активності інвестиційної діяльності можна досягти тільки шляхом створення ринку капіталів. Одним із суб'єктів ринку капіталу (поряд з банками) повинні бути страховики. Розвиток страхової справи має спрямовуватися на розв'язання проблеми інвестицій.

Література

1. Статистичний щорічник України за 1998 рік / Держкомстат України; за ред. О. Осауленка. — К.: Техніка, 1999. — 576 с.
2. Степанов Д. В. Страховий ринок України: 1995–1998 рр. // Фінансові послуги. — 2000. — № 1–2. — С. 17–19.
3. Степанов Д. В., Федоренко В. Г. Страхування як складова частина інвестиційного процесу // Економіка України. — 2000. — № 12. — С. 80–82.
4. Гимчук М. Ф. Інвестиційна політика реструктуризації економіки регіонів // Проблеми інвестиційного менеджменту в Україні: Сб. наук. тр. — Прилож. к журн. "Персонал". — 2000. — № 2 (I). — С. 130–132.

М. О. КОБЛОЦЬ, канд. екон. наук
(ТОВ "Євротрейд", м. Миколаїв)

ПРАВОВІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СПЕЦІАЛЬНИХ (ВІЛЬНИХ) ЕКОНОМІЧНИХ ЗОН В УКРАЇНІ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 28-31

Одним з напрямків подолання економічної кризи в Україні визначена політика створення спеціальних (вільних) економічних зон (ВЕЗ), які повинні за порівняно короткий термін часу істотно вплинути на економічні процеси в регіоні та у державі в цілому.

Вільну економічну зону можна визначити як складову господарського комплексу країни, спеціально виокремлену на цьому етапі із загального економічного контексту як пріоритетну, що забезпечує розподіл та виробництво суспільного продукту для досягнення певної конкретної мети в соціально-економічному розвитку країни. Частіше за таку мету визначається інтегрування в світове господарство через ВЕЗ своєї країни (своєрідний "шлюз"). При цьому розв'язуються проблеми (досягається підмета) регіону: збільшення експорту товарів, імпорту капіталу, реконструкція і модернізація підприємств, створення нових робочих місць тощо.

Правові засади створення і функціонування ВЕЗ в Україні визначені відповідними законами та Указами Президента України.

Згідно з Законом України "Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон" від 13 жовтня 1992 р. № 2673-III ВЕЗ "... являє собою частину території України, на якій встановлюється і діють спеціальний правовий режим економічної діяльності та порядок застосування і дії законодавства України. На території спеціальної (вільної) економічної зони запроваджуються пільгові митні, валютно-фінансові, податкові та інші умови економічної діяльності національних та іноземних юридичних і фізичних осіб" [2].

На території України можуть створюватися ВЕЗ різних функціональних типів: вільні митні

зони і порти, експортні, транзитні зони, митні склади, технологічні парки, технополіси, комплексні виробничі зони, туристсько-рекреаційні, страхові, банківські. Окремі зони можуть поєднувати в собі функції, властиві різним типам зазначених ВЕЗ. Статус і територія ВЕЗ, а також строк, на який вона створюється, визначаються Верховною Радою України шляхом прийняття окремого закону для кожної спеціальної (вільної) економічної зони.

Перелік ВЕЗ в Україні і законодавча база їх створення станом на 15 лютого 2001 р. наведені в таблиці.

Як видно з таблиці, більшість ВЕЗ в Україні створено відповідними законами (як і передбачено ст. 2 Закону [2]) і тільки ВЕЗ "Закарпаття", "Тернопіль-Копаль", а також території пріоритетного розвитку в місті Шостка Сумської області, в Чернігівській і Волинській областях створені Указами Президента України, тому постає питання про їх легітимність.

На думку автора, легітимність цих ВЕЗ досить переконливо довів В. Логойця [3].

Перехідними положеннями Конституції України у п. 4 передбачено, що Президент України має право протягом трьох років після вступу в силу Конституції України приймати укази з економічних питань, які не врегульовані законами, з одночасним поданням в парламент відповідного законопроекту. Такий Указ Президента вступає в силу, якщо протягом 30 днів Верховна Рада України не прийме або не відхилить представлений Президентом України законопроект. Питання створення і функціонування ВЕЗ повністю підпадають під категорію економічних питань, оскільки вони в плані створення і функціонування тої чи іншої конкретної ВЕЗ не були

Перелік спеціальних (вільних) економічних зон, створених в Україні
(станом на 15 лютого 2001 р.)

№ з/п	Назва ВЕЗ	Законодавча база створення (присвоєний статус)
1	Північнокримська експериментальна економічна зона "Сиваш"	Указ Президента України «Про Північнокримську експериментальну зону "Сиваш"» від 30.06.95 №497/95; Закон України «Про деякі питання залучення та оподаткування суб'єктів експериментальної економічної зони "Сиваш"» від 23.02.96 № 65/96-ВР
2	Спеціальна економічна зона "Донецьк"	Закон України "Про спеціальні економічні зони та спеціальний режим інвестиційної діяльності в Донецькій області" від 24.12.98 № 356-XIV
3	Спеціальна економічна зона "Азов"	
4	Спеціальний режим інвестиційної діяльності на територіях пріоритетного розвитку в Донецькій області	
5	Спеціальна економічна зона "Закарпаття"	Указ Президента України «Про спеціальну економічну зону "Закарпаття"» від 09.12.98 № 1332/98
6	Спеціальний режим інвестиційної діяльності у Закарпатській області	Закон України "Про спеціальний режим інвестиційної діяльності у Закарпатській області" від 24.12.98 № 357-XIV
7	Спеціальна економічна зона "Яворів"	Закон України «Про спеціальну економічну зону "Яворів"» від 13.01.99 № 402-XIV
8	Спеціальна економічна зона туристсько-рекреаційного типу "Курорт-поліс Трухивець"	Закон України «Про спеціальну економічну зону туристсько-рекреаційного типу "Курорт-поліс Трухивець"» від 18.03.99 № 514-XIV
9	Спеціальна економічна зона "Славутинь"	Закон України «Про спеціальну економічну зону "Славутинь"» від 03.06.99 № 721-XIV
10	Спеціальна економічна зона "Інтерпорт Хавель"	Указ Президента України «Про спеціальну економічну зону "Інтерпорт Хавель"» від 22.06.99 № 702/99
11	Спеціальний режим інвестиційної діяльності на території міста Шостки Сумської області	Указ Президента України "Про спеціальний режим інвестиційної діяльності на території міста Шостки Сумської області" від 27.06.99 № 726/99
12	Спеціальний режим інвестиційної діяльності на територіях пріоритетного розвитку в Чернігівській області	Указ Президента України "Про спеціальний режим інвестиційної діяльності на територіях пріоритетного розвитку в Чернігівській області" від 27.06.99 № 729/99
13	Спеціальний режим інвестиційної діяльності на територіях пріоритетного розвитку у Волинській області	Указ Президента України "Про спеціальний режим інвестиційної діяльності на територіях пріоритетного розвитку у Волинській області" від 27.06.99 № 730/99
14	Спеціальний режим інвестиційної діяльності на територіях пріоритетного розвитку в Луганській області	Закон України "Про спеціальний режим інвестиційної діяльності на територіях пріоритетного розвитку в Луганській області" від 15.07.99 № 970-XIV
15	Спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків: "Напіврозвідності технології і матеріали, автоелектроніка та сенсорна техніка" "Інститут електрозварювання імені Є. О. Патона" "Інститут монокристалів"	Закон України «Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків "Напіврозвідності технології і матеріали, автоелектроніка та сенсорна техніка", "Інститут електрозварювання імені Є. О. Патона", "Інститут монокристалів"» від 16.07.99 № 991-XIV
16	Спеціальний режим інвестиційної діяльності на територіях пріоритетного розвитку в Житомирській області	Закон України "Про спеціальний режим інвестиційної діяльності на територіях пріоритетного розвитку в Житомирській області" від 03.12.99 № 1276-XIV
17	Спеціальна (вільна) економічна зона "Порто-франко"	Закон України "Про спеціальну (вільну) економічну зону "Порто-франко" на території Одеського морського торговельного порту" від 23.03.2000 № 607-III
18	Спеціальний режим інвестиційної діяльності на території міста Харкова	Закон України "Про спеціальний режим інвестиційної діяльності на території міста Харкова" від 11.05.2000 № 1714-III
19	Спеціальна економічна зона "Миколаїв"	Закон України «Про спеціальну економічну зону "Миколаїв"» від 13.07.2000 № 1907-III
20	Спеціальна економічна зона "Порт Крим"	Закон України "Про спеціальний режим інвестиційної діяльності на територіях пріоритетного розвитку та спеціальну економічну зону "Порт Крим" в Автономній Республіці Крим" від 21.12.2000 № 2189-III
21	Спеціальний режим інвестиційної діяльності на територіях пріоритетного розвитку в Автономній Республіці Крим	

регульовані окремими законами на момент підписання Президентом України відповідних указів. Укази Президента України про створення зазначених ВЕЗ прийнято у відведений Конституцією трирічний період (28.06.96–28.06.99) і відповідні проекти законів направлені до Верховної Ради України, де вони знаходяться на розгляді. Рішення про відхилення цих законопроектів Верховною Радою не приймалися, а це означає, що Укази Президента України не втратили юридичної сили, а тому згадані ВЕЗ є легітимними.

Згідно із Законом [2] ініціювати створення ВЕЗ мають право Президент України, Кабінет Міністрів України, місцеві Ради народних депутатів України та місцеві державні адміністрації.

Якщо ВЕЗ створюється за ініціативою Президента України або Кабінету Міністрів України, то для прийняття рішення необхідна письмова згода відповідної місцевої Ради народних депутатів та місцевої державної адміністрації, на території якої передбачається розташування ВЕЗ.

Якщо ініціатива створення ВЕЗ належить місцевим Радам народних депутатів та місцевим державним адміністраціям, то вони подають відповідну пропозицію Кабінету Міністрів України, який повинен розглянути її протягом 60 днів з дня надходження і подати висновок з цього питання до Верховної Ради України.

Для створення ВЕЗ до Верховної Ради України мають бути подані такі документи: рішення місцевої Ради народних депутатів та місцевої державної адміністрації про створення ВЕЗ (або письмову згоду); проект положення про її статус та систему управління, офіційну назву ВЕЗ; точний опис кордонів ВЕЗ та схематичне зображення її території; техніко-економічне обґрунтування доцільності створення і функціонування ВЕЗ; проект закону про створення ВЕЗ.

Техніко-економічне обґрунтування створення ВЕЗ включає мету, функціональне призначення та галузеву спрямованість її діяльності; етапи розвитку і терміни їх виконання; ступінь розвитку виробничої та соціальної інфраструктури, інфраструктури підприємництва та можливості їх розвитку у майбутньому; вихідний рівень розвитку економічного, наукового та іншого потенціалу; рівень забезпеченості кваліфікованими кадрами; обсяги, джерела та форми фінансування; обґрунтування режиму оподаткування, митного регулювання, валютно-фінансового та кредитного механізму.

Законом [2] визначені також органи управління ВЕЗ незалежно від їх типу:

а) місцеві Ради народних депутатів та місцеві державні адміністрації у межах своїх повноважень;

б) органи господарського розвитку і управління ВЕЗ.

На території ВЕЗ діє законодавство України з урахуванням особливостей, передбачених Законом [2] і законом про створення конкретної ВЕЗ (див. таблицю).

Цими законами передбачено, що пільгові митні, валютно-фінансові, податкові умови господарювання, запроваджені в ВЕЗ, застосовуються лише до суб'єктів ВЕЗ.

Суб'єкти ВЕЗ – це суб'єкти підприємницької діяльності, які розташовані на території ВЕЗ і реалізують тут затверджені відповідно до вимог конкретного закону про створення ВЕЗ інвестиційні проекти.

Основні етапи процедури отримання статусу суб'єкта ВЕЗ наведено на рисунку.

Зазначимо найтиповіші податкові пільги, якими можуть скористатися суб'єкти ВЕЗ:

- звільнення від сплати податку на прибуток протягом перших трьох років та сплата його за ставкою 50 % протягом трьох наступних років;

- звільнення від сплати ввізного мита та податку на додану вартість на сировину, матеріали, устаткування та обладнання, що ввозяться на територію України для реалізації інвестиційного проекту, протягом перших п'яти років;

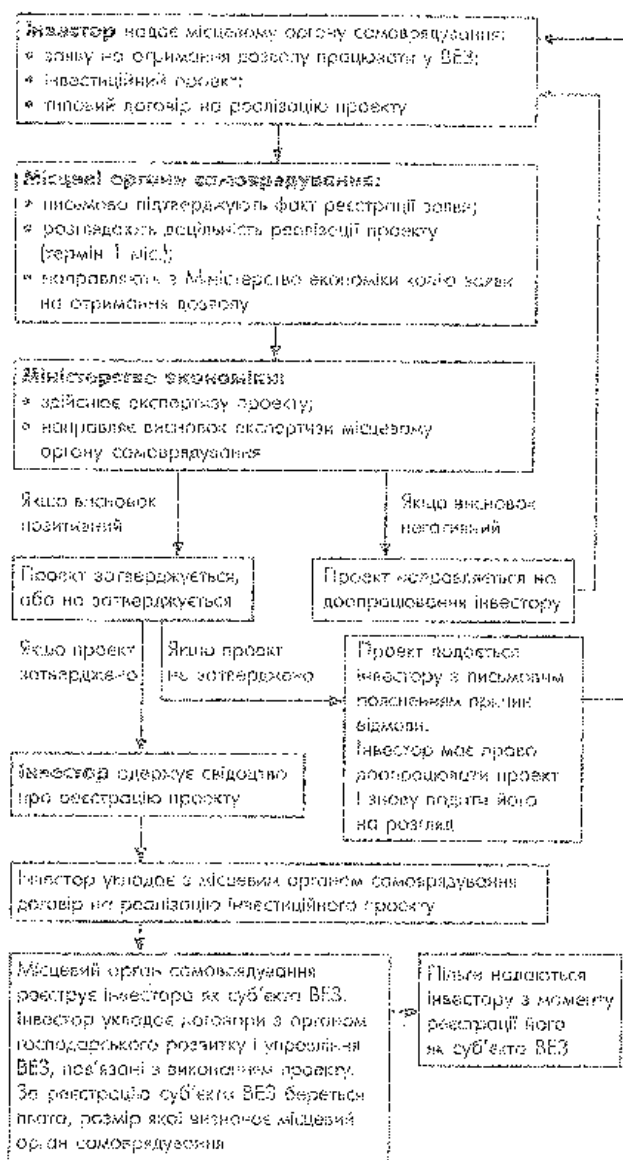
- звільнення від сплати до Державного фонду створення зайнятості населення і до Державного інноваційного фонду;

- звільнення від сплати за землю протягом перших п'яти років.

Такі податкові пільги надаються суб'єктам ВЕЗ у багатьох країнах світу [1], тому основним чинником для інвестора, який бажає працювати на українському ринку, є стабільність законодавчої, політичної та фінансово-економічної системи в країні.

Таким чином, станом на 15 лютого 2001 р. в Україні створено 11 спеціальних економічних зон, 9 територій пріоритетного розвитку та 3 технопарки. Всі вони легітимні, незважаючи на те, що деякі з них затверджені не законами України.

Законодавча база України чітко окреслює: хто ініціює і створює ВЕЗ; як вони повинні функціонувати, з якою метою створюється та чи інша ВЕЗ; які пільги надаються на території конкретної ВЕЗ і хто має право і за яких умов користуватися цими пільгами; яку проблему прагне розв'язати держава, створюючи ВЕЗ.



Основні етапи процедури отримання статусу суб'єкта ВЕЗ

Ця ідея створення ВЕЗ в Україні має як прихильників, так і опонентів.

Прихильники доводять, що ВЕЗ створює базу для поповнення бюджету, сприятливий інвестиційний клімат; розв'язують соціально-економічні проблеми регіонів; посилюють позиції держави в області економіки; підтримують потенційно прибуткові галузі промисловості.

Опоненти створення ВЕЗ стверджують, що дерегуляція всього ринку є альтернативою ВЕЗ; створення різних додаткових органів та інфраструктур потребує значних витрат; бюджет не добирає коштів через збільшення витрат; виникає загроза внутрішньогалузєвої конкуренції; створюються нерівні умови для розвитку регіонів.

Можливо, вже через кілька років результати діяльності суб'єктів ВЕЗ покажуть, наскільки доцільним було створення ВЕЗ на сучасному етапі в умовах України. Але беззаперечним є те, що стабільність політичної, законодавчої та фінансово-економічної системи в Україні визначатиме успішний розвиток підприємств, регіонів і країни в цілому.

Література

1. Аніщенко Ю. З. Вільні економічні зони // Вісн. податкової служби України. — 2000. — № 17-18.
2. Закон України "Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон" від 13 жовтня 1992 р. № 2673-XII // Голос України. — 1992. — № 220.
3. Логойда В. Пільги по податку на прибуток в спеціальних економічних зонах // Бизнес. бухгалтерия. — 2000. — № 44.
4. Шинкаренко К. Мертвий сезон // Бизнес. — 2000. — № 15.

В. Є. ВОРОТІН, канд. екон. наук, доц., докторант
(Українська Академія державного управління
при Президентові України, м. Київ)

РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 32–35

Здійснення економічних реформ на макро-економічному рівні є необхідною умовою подальшого розвитку держав, що виникли на пострадянському просторі. Проте варто поручити питання про те, чи є зазначена умова достатньою для забезпечення цього розвитку. Очевидно, це викличе особливих заперечень твердження, що для економічного розвитку необхідна низка інших умов. Для України найактуальнішими умовами є реформування державного управління (адміністративна реформа) та зміна форм корпоративного управління (акціонерного капіталу) підприємницьким середовищем.

Глобалізація світового господарства дала поштовх до зміни ролі державного управління у розвитку ділової активності, економічного життя та корпоративного управління. Проте проблема гармонізації системи державного управління та вільного ринку така ж стара, як і проблема взаємовідносин категорій “регулювання” та “ринкової відносини”.

Держава як історична форма організації людської спільноти завжди виконувала певні економічні функції, спрямовані на задоволення потреб суспільства. Значних змін ці функції зазнали у другій половині XX ст. у зв'язку з інтеграційними процесами у світовій економіці, з формуванням віднаціональних міждержавних економічних функцій [7, с. 316–317].

Глобалізація призвела до значних змін ролі державної влади, регулювання зростання національних економік і становлення суб'єктів господарювання при здійсненні міжнародних еконо-

мічних зв'язків і економічної політики, зокрема, в секторі корпоративного управління.

1. Реформування системи державного управління

Перехід від командно-адміністративної до ринкової економічної системи — складний і багатограний процес. Однією з основних рис такого процесу має стати переосмислення ролі уряду, що потребує розв'язання двох основних завдань:

- спрощення державного апарату, наближення його до населення з метою пристосування до потреб споживця;
- спрямування функцій державного апарату з виконання ролі основного учасника економічної діяльності на створення умов для інших учасників цієї діяльності.

На виконання цих завдань і має бути націлено реформування системи державного управління в Україні [6]. Реформа системи державного управління — це не лише підвищення ефективності діяльності виконавчої влади, а передусім переорієнтація функцій держави. Оскільки держава за тоталітарного режиму і держава в демократичному суспільстві виконують різні функції, то й реформування потребують різні об'єкти державного управління.

У сучасному глобальному світі держава як суб'єкт економічних відносин забезпечує надання таких суспільних благ: державне регулювання економічного середовища (у тому числі державне управління), національна безпека (людина, держава, суспільства), підтримка підприємництва, соціальний захист громадян, охорона

здоров'я, фізична культура, спорт, освіта, фундаментальні наукові дослідження, культура, мистецтво, охорона навколишнього природного середовища.

Неспроможність ринку забезпечити ефективний розподіл ресурсів компенсується державним втручанням в економіку. З цією метою держава регулює процес конкуренції, забезпечує людей суспільними товарами, реагує на зовнішні впливи негативних екстерналій (зовнішні ефекти), бере участь у розв'язанні проблем залучення ринку, формує його інформаційну інфраструктуру, здійснює стабілізаційну та структурну політику в умовах глобалізації економіки України.

Управління будь-яким процесом починається з того, що цей процес виокремлюють як певний об'єкт. Для впливу на нього з метою реалізації потрібних цілей створюється відповідна організація. Державне управління економікою – це організуючий і регулюючий вплив держави на економічну діяльність суб'єктів ринку з метою її впорядкування та підвищення результативності. Основними функціями управління є організація, планування, регулювання, кадрове забезпечення, контроль [4, с. 14–15].

Зазначимо, що в Україні впродовж 1994–1999 рр. кількість органів державного управління зросла на 21 одинок, незважаючи на понад 100 указів Президента України та 300 постанов Кабінету Міністрів України щодо скорочення і упорядкування органів виконавчої влади [2].

Дані про динаміку чисельності працівників органів державного управління у період 1994–1999 рр. наведено в табл. 1 [2; 6].

2. Управління акціонерним капіталом

Накопичений досвід світової господарської практики та державного управління свідчать, що надати прискорення процесу зростання національної економіки та витримати тиск фінансування інвестиційного прогресу і реаноскоплення новітніх технологій може тільки висококонцентрований капітал [1]. Але спроби концентрації та об'єднання капіталів піддаються чимі доволі значній критиці. Одні бачать у таких інтеграційних процесах загрозу ринковим перетворенням, інші вважають це відродженням монополізму [3]. У цьому контексті слід звернути увагу на три моменти.

Перший момент – це досвід азіатського дефолту і кризи корпоративного управління. У зв'язку з подіями останніх двох десятиліть проблема корпоративного управління стала найважливішою як для міжнародної ділової спільноти, так і для міжнародних фінансових установ. Протягом останніх років через цілу низку скандалів на вищому рівні в Росії та внаслідок азіатської кризи питання корпоративного управління було висунуто на перший план у країнах, що розвиваються, та країнах з трансформаційною економікою.

Національні ділові спільноти отримали добрий урок і вивчили напам'ять закон, згідно з яким не існує чинного шляху, крім приведення основних підприємницьких та управлінських систем у відповідність із вимогами конкурентоспроможності на міжнародному рівні та створення умов для інвестиційної привабливості.

Табл. 2 дає можливість проаналізувати зміни форм власності на корпоративну за галузями України [8, с. 329].

Таблиця 1

Динаміка чисельності працівників органів державного управління України у період 1994–1999 рр. (станом на 1 жовтня 1999 р.)

Назва державної ланки	1994 р.	1995 р.	1996 р.	1997 р.	1998 р.	1999 р.
Державне управління	147154	180556	178040	251751	237027	250008
у тому числі:						
Законодавчі органи	992	1295	1201	1291	3500	3861
Адміністрація Президента України	375	590	590	590	1512	1513
Виконавчі органи	145787	176671	176249	249870	232014	244634
у тому числі:						
Кабінет Міністрів	693	790	790	826	1040	1347
Апарат Міністерств, інші органи	56493	75302	66419	66266	61670	70496
Місцеві державні адміністрації	—	—	—	69211	65511	64043
Фінансові та фінансові органи	88590	103368	109009	112924	103735	108990
Інші установи	11	11	31	43	58	58

Таблиця 2

Кількість об'єктів, які змінили
форму власності, за галузями України

Галузі	1992-1999 рр.	1999 р.
Всього	66707	5232
Промисловість	6974	220
Сільське господарство	3072	118
Транспорт і зв'язок	1370	46
Будівництво	3293	113
Торгівля і громадське харчування	29917	2203
Матеріально-технічне постачання і збут	1173	64
Заготівля	498	22
Житлово-комунальне господарство	3137	611
Побутове обслуговування	11859	612
Наука і наукове обслуговування	375	30
Охорона здоров'я, фізична культура та соціальне забезпечення	519	180
Освіта	250	63
Культура і мистецтво	772	145
Інші	3498	805

Зазначимо, що фінансова криза розпочалася з державного втручання в дію економічних законів, зокрема податку і пропозиції, шляхом зняття всіх обмежень щодо обігу грошової одиниці в Таїланді, яка впродовж 25 років була практично на одному рівні. Але доларизована економіка Таїланду не витримала таких дій уряду. Аналогічна ситуація, коли долар забезпечує більшість платіжного обороту всередині країни, може скластися і в Україні. Більш докладно ці проблеми вже розглянуто в науковій літературі [2].

Одним з уроків азіатського дефолту стало те, що неефективне корпоративне управління може створити завеликий масив зобов'язань і для окремих компаній, і для суспільства загалом. Криза показала, що навіть міцні економічні системи за відсутності прозорого контролю, відповідальних корпоративних рад і механізму забезпечення прав акціонерів можуть зазнати краху, якщо втрачати довіру інвесторів.

Процес, що починався в Азії як фінансова криза, тепер розглядається як глибока криза корпоративної прозорості. Правично прозорими мають бути взаємини уряду і бізнесу, власників боргів і власників акціонерного капіталу, потрібні законодавчі заходи проти банкрутства.

Другий момент — державне регулювання і корпоративне управління. Корпоративне управління повністю залежить від тісного співробітництва державного і приватного секторів з ме-

тою досягнення таких цілей, як створення конкурентоспроможної ринкової системи і розвиток демократичного суспільства на основі закону. Ключові аспекти корпоративного управління зводяться до простої моделі: акціонери обирають директорів, котрі представляють їх; директори голосують щодо ключових питань і приймають рішення більшістю голосів; політика і практика діяльності компанії мають узгоджуватися з чинним державним та місцевим законодавством.

Корпоративне управління походить від низки інститутів (закони, регуляторні акти, угоди та норми), які створюють механізм самоуправління компаній як центральну складову конкурентоспроможної ринкової економіки. Основним моментом цього визначення є те, що державний і приватний сектори повинні співпрацювати заради вироблення комплексу правил, які все поєднують та пов'язують, а водночас установлюють методи внутрішнього управління компаніями.

Третій момент — це глобалізація і корпоративне управління. Перший віце-прем'єр-міністр України Ю. Схануров під час "круглого столу", присвяченому проблемам корпоративного управління, зазначив, що "ми дуже мало знаємо про діяльність наших акціонерних товариств... якщо спочатку в мене й були якісь ілюзії, то тепер їх немає. Я добре розумію, що багато хто з голів правлінь просто не залікалений, м'яко кажучи, в оприлюдненні результатів своєї роботи..." [5]. Зазначимо, що сьогодні в Україні через дивіденди від корпоративних паперів перерозподіляється 5 млрд грн. В умовах постійного зменшення державного сектора економіки (нині він дає близько 40 % ВВП) відбуваються зміни напрямку економічних реформ і формується інше ставлення держави до багатьох процесів, зокрема до корпоративного управління.

Глобалізація принесла з собою низку характерних тенденцій: зростаючу дерегуляцію, приватизацію, корпоративне реструктурування і безпрецедентні хвилі злиття корпорацій. Так, у 2000 р. злиття корпорацій на міжнародній арені стало фундаментальною ознакою глобального ділового співробітництва (в результаті такого злиття було здійснено операції на суму 3 трлн дол. США).

У сучасних умовах глобалізації необхідно використовувати досвід не тільки європейських держав, а й країн азіатсько-тихоокеанського регіону, зокрема країн — членів АСЕАН, Китаю і Японії, які пройшли етапи адміністративного, корпоративного і політичного реформування та створили прозору систему демократичного дер-

жального управління, а основне — вже мають реальний досвід виходу економіки з кризового стану.



Література

1. Борман Д., Воротина Л., Фецарман Р. Менеджмент: предпринимательская деятельность в рыночной экономике: Учебник. — Гамбург, 1992. — 1000 с.
2. Воротин В. Є. Досвід ринкової трансформації та державного "нерегулювання" економіки в країнах Південно-Східної Азії (на матеріалах Гонконгу) // Екон. реформи сьогодні. — 1999. — № 25. — С. 38-41.
3. Воротин В. Є. Корпоративне управління як шлях до підвищення ефективності бізнесу, залучення інвестицій і захисту інтересів акціонерів // Матеріали "круглого столу" Укр. незалежного центру політ. досліджень. — К., 30 жовт. 2000 р. — С. 47-50.
4. Державне регулювання економіки: Навч. посіб. / С. М. Чистов, А. Є. Нікифоров, Г. Ф. Хуценко та ін. — К.: Бид-во КНЕУ, 2000. — 316 с.
5. Ехануров Ю. І. Корпоративне управління як шлях до підвищення ефективності бізнесу, залучення інвестицій і захисту інтересів акціонерів // Матеріали "круглого столу" Укр. незалежного центру політ. досліджень. — К., 30 жовт. 2000 р. — С. 6-10.
6. Руда О. Зміни в системі державного управління в Україні: основні досягнення та недоліки і перспективи подальшого реформування // Екон. реформи сьогодні. — 2000. — № 29. — С. 20-25.
7. Соколенко С. І. Глобалізація і економіка України. — К.: Логос, 1999. — 568 с.
8. Статистичний щорічник України за 1999 рік. — К.: Техніка, 2000.

Н. В. ШУЛЬШИНА

(Київський державний інжінеринговий університет)

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ У ПЕРЕХІДНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Наукові праці МАУП, 2001, вил. 2, с. 36–37

Державне регулювання будь-якою економічною системою зазвичай здійснюється для того, щоб збалансувати цю систему відповідно до умов та особливостей стану економіки з метою створення ефективної моделі розвитку країни, спрямованої на досягнення довгострокових результатів.

Всє різноманіття сучасних моделей національних економік здебільшого обмежується двома протилежними типами – так званою неоліберальною та рейнською моделями. Перша з них ґрунтується на особистому інтересі та короткостроковому прибутку, а друга – це й на колективному успіху, златоді, спрямована на довгострокові результати [1, с. 26]. Зважаючи на особливості економіки України та менталітет населення, нам варто дотримуватися саме цієї моделі, яка спирається на приватні підприємства, закони ринку і водночас на державну владу, що забезпечує всім учасникам економічної діяльності основні свободи, дотримання правил конкуренції та прогрес суспільства в цілому.

Проте сучасна система державного регулювання має перехідний, незавершений характер. Тому подальший розвиток реформ має відбуватися шляхом пошуку компромісів між подальшою лібералізацією та відновленням механізмів державного регулювання ринку і соціальної сфери. Лише таким чином ми зможемо вийти на висхідну траєкторію економічного розвитку.

Непогані результати економічної діяльності у 2000 р., на перший погляд (за попередніми оцінками ВВП збільшилося на 6 %), не повинні зводити в оману [2]. Перш ніж почнеться справжнє економічне зростання, доведеться ще багато чого зробити: незалежно виробити і задіяти ефективні механізми усунення негативних тенденцій, структурних деформацій в економіці. Інакше

вона незабаром може знову увійти у фазу депресивного розвитку [3].

Економічне зростання можна посилити за допомогою діяльності Інститутів державного регулювання. На необхідність такого втручання вказує той факт, що в перехідній економіці посилюється кон'юктурні коливання економіки. І саме держава, використовуючи активну фінансову та кредитно-грошову політику, здатна вплинути на ці коливання.

Ще одним чинником, що зумовлює необхідність державного втручання у процес економічного зростання, особливо в умовах трансформаційних зрушень, є наявність галузей з дуже високим рівнем взаємного впливу: залізничні дороги, повітряний та морський транспорт, енергетика, зв'язок і важка промисловість. Особливістю роботи цих галузей є жорстка технологічна дисципліна, узгоджені зміни у пропорціях, досить значні інвестиції, субсидії, кредити. Зважаючи на ці особливості держава має проводити активну промислову політику, орієнтовану на зазначені галузі та конкурентоздатні напрямки розвитку.

Значну роль відіграє держава і при врегулюванні так званих зовнішніх ефектів, що неосмірно супроводжують економічне зростання. Вони зазвичай певним чином відбиваються на третіх особах, тобто тих, хто не має ніякого відношення до виробництва. Приведу екстерналиї можуть бути як негативними (забруднення довкілля), так і позитивними (очищення повітря) з погляду цих третіх осіб. Якщо держава не буде втручатись у господарську діяльність, то цілком ймовірна ситуація "перевиробництва" негативних і недостатньої кількості позитивних ефектів.

У перехідній економіці дуже важливо значення набувають правові норми, що регламенту-

ють усі стадії економічного зростання. Саме вони формують інституціональну основу, яка сприяє оптимізації економічного зростання, підвищенню рівня конкурентної боротьби, удосконаленню економічних зв'язків між різними суб'єктами господарства.

Напрямки та масштаби державного регулювання залежать від рівня розвитку, структури народного господарства, рівня освіти населення, його здатності до економічно раціональної поведінки, від співвідношення сучасного рівня вітчизняної економіки з рівнем розвитку інших країн. На етапі системної трансформації державне регулювання має спрямовуватися на забезпечення стабільних темпів економічного зростання. Механізмом, що забезпечує такий стан, можуть бути податкові та амортизаційні пільги, заходи протекціоністського характеру, маніпулювання обліковою ставкою тощо. Також не варто забувати, що держава лежє в досить величезній сфери значення. Прислухаючись лише частину державних закупівель зумовлена потребами самої держави, ринку та здійснюється з метою регулювання економічного зростання.

Економічному зростанню сприяють розробка і реалізація різноманітних державних програм. Найрезультативнішою є програма підтримки малого бізнесу, оскільки саме завдяки йому в перехідній економіці можна розв'язати багато соціальних і економічних проблем.

Отже, сьогодні держава може скористатися досить потужними, взаємодіючими та перетворювальними механізмами, які сприятимуть піднесенню національної економіки. Проте для їх успішного використання необхідна відповідна об'єднана цілісність державної економічної політики. Насамперед потрібно забезпечити проведення фундаментальних досліджень, розвиток освіти, створити мотиваційний механізм стимулювання інноваційної діяльності та заохочення зусиль, спрямованих на збільшення обсягів виробництва та підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних виробів.

Для переважної більшості сучасних промислово розвинених країн довгострокове економічне зростання зумовлено передусім переходом на інноваційний шлях розвитку. Технологічні удо-

сковалення дають змогу збільшити обсяги виробництва за незмінної кількості найвищих чинників виробництва. Отже, технологічний рівень розвитку є найважливішим чинником, що зумовлює різницю в рівні життя мешканців різних країн. Тому економічна політика держави, яка має на меті забезпечення економічного зростання, повинна спрямовуватися на розвиток технологій, забезпечення прав власності розробників наукової продукції.

Початок економічного піднесення має стати підготовкою до активної інвестиційної діяльності. Без інвестицій і зростання попиту власного населення марно сподіватися на стабільний економічний розвиток. Зазначимо, що навіть зі збільшенням обсягів промислового виробництва економіка країни може мати нестабільний характер, оскільки на неї впливають навіть незначні коливання у світовій економіці.

Хотілося б звернути увагу ще на одну проблему. Економічна теорія поки що не дала відповіді на питання: які темпи економічного зростання є мінімально необхідними для того, щоб економіка країни вийшла на траєкторію сталого соціально-економічного розвитку? Депресивний стан економіки характеризується певною інерційною рівновагою, для подолання якої і формування стійких відтворювальних зв'язків, що підтримують економічне зростання, необхідний нерівномірний імпульс відповідної сили. Така необхідна сила є лише у держави у вигляді внутрішніх і зовнішніх резервів.



Література

1. Альбер М. Капіталізм проти капіталізму. — СПб: Екон. шк., 1998.
2. Головка В. Українська економіка у 2000 році (макроекономічний аспект) // Економіка України. — 2001. — № 2. — С. 32.
3. Головка — робота на реальний результат. З виступу Президента України Л. Д. Кучми на засіданні Кабінету Міністрів України 19 квіт. 2000 р. // Економіка України. — 2000. — № 6. — С. 4.

А. С. ПОДДУБНЫЙ, канд. ист. наук, проф.

(Красноармейское представительство Межрегиональной Академии управления персоналом)

А. А. ПАНАЙКА, канд. экон. наук, проф.

(Донецкая областная налоговая администрация)

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ И РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТЫ ОТРАСЛЕВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭКСПЕРИМЕНТА В ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОМ КОМПЛЕКСЕ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 38-40

Кризисные явления в экономике государства отразились и на экономике Донецкого региона: падение объемов производства товарной продукции с 6,8 % в 1991–1992 гг. до 27,2 % в 1994 г., накопившаяся за десятилетие почти миллиардная задолженность по заработной плате и низкие темпы ее погашения (всего около 3 % в год), необходимость оперативного регулирования социальной напряженности и занятости населения посредством восстановления выплат текущей заработной платы. В последнее время наблюдается постепенная стабилизация экономики и увеличение объемов производства (в 2000 г. по сравнению с 1999 г. на 12 %), в 2000 г. предприятиями промышленности Донецкой области обеспечивалось более 50 % объема поступлений в Сводный бюджет, но, несмотря на это, экономическое положение в регионе иначе, чем сложным, охарактеризовать нельзя.

Представляется, что достаточно эффективной экономической основой для улучшения социально-экономической ситуации как в государстве в целом, так и в таком промышленно-ориентированном регионе, как Донецкая область, является создание для ведущих предприятий, "несущих" основную производственную нагрузку или осуществляющих деятельность в социально-значимых сферах, благоприятных условий хозяйствования.

Одним из направлений, избранных для решения этой задачи, является проведение с 01.07.99 по 01.01.02 отраслевого экономического экспе-

римента в горно-металлургическом комплексе страны (ГМК). Целью его является создание посредством предоставления налоговых льгот условий, необходимых для увеличения объемов производства и поступлений в бюджет (см. Закон Украины "О проведении экономического эксперимента на предприятиях горно-металлургического комплекса Украины" от 14.07.99 № 934-XIV).

За период осуществления эксперимента 23 предприятиям Донецкой области – участникам эксперимента списано пени и штрафов, начисленных за несвоевременное проведение расчетов с бюджетом, на 200 млн грн, предоставлена отсрочка по платежам в бюджет до 30.01.02 на 700 млн грн, ожидаемый объем предоставленных налоговых льгот в соответствии с положениями указанного Закона превысит 800 млн грн.

В данном случае государством созданы условия хозяйствования, отличающиеся от общепринятых, в понесены потери бюджетных средств (как прямые – от списания пени и недопоступления налоговых платежей, так и косвенные – в виде отсрочки на два с половиной года поступлений в бюджет значительных сумм налоговых начислений), необходимость в которых для бюджета ставы ощущается постоянно.

К сожалению, Законом [1] не определены ясные критерии эффективности этого эксперимента, кроме увеличения объема производства и поступления средств в бюджет. Кроме того, не предусмотрено, за какое время эти изменения

должны произойти: в период проведения эксперимента или после его окончания, ведь очевидно, что изменения в экономике не имеют мгновенного эффекта, и их последствия могут проявиться через достаточно длительное время.

Следует также отметить, что несмотря на принадлежность к единому промышленному комплексу — горно-металлургическому, предприятия-участники входят в 7 различных отраслей экономики: горнодобывающую, производство огнеупоров, коксохимическую, черной и цветной металлургии, перерабатывающие — трубное производство и производство металлоизделий. В значительной степени отраслевые особенности обусловили различные «стартовые возможности» при вступлении в эксперимент. Кроме того, производственно-финансовое состояние каждого из предприятий одной и той же отрасли имеет свои особенности. К примерам, несомненно являются объемы производства аналогичной продукции на Государственном феонольном заводе (г. Дзержинск) и в ОАО «Азовский коксохимический завод» (г. Азов). Из четырех участников эксперимента — предприятий черной металлургии два (ОАО «Макеевский металлургический комбинат» и ОАО «Донецкий металлургический завод») по результатам хозяйственной деятельности были убыточными, в то время как ОАО «Меткомбинат им. Ильича» и ОАО «Меткомбинат «Азовсталь» — прибыльными.

Соответственно различен и объем предоставленных государством в результате списания начисленной пени возможностей по высвобождению собственных оборотных средств предприятиям (от 0,5 тыс. грн по ОАО «Меткомбинат им. Ильича» до 47,8 млн грн по ОАО «Макеевский металлургический комбинат») и предоставленных отсрочек по платежам в бюджет (от 1,2 млн грн по Государственному феонольному заводу до 129,5 млн грн по ОАО «Енакиевский металлургический завод»).

Аналогичная ситуация и по налоговым льготам в период проведения эксперимента. Так, льготой в виде снижения ставки налога на прибыль до 9 % в I–III кварталах 2000 г. пользовались соответственно 16, 18 и 20 предприятий из 23 участников эксперимента Донецкой области. Общий объем указанной льготы за девять месяцев превысил 450 млн грн.

Некоторое улучшение экономических показателей отдельных предприятий за первое полугодие 2000 г. пока не привело к общему улучшению кредитоспособности (надежности) рассмат-

ряемых отраслей и всего горно-металлургического комплекса. В целом значение коэффициента покрытия по предприятиям ГМК вдвое меньше нормативного. По коэффициентам общей и абсолютной ликвидности ситуация аналогична.

Несмотря на то, что коэффициент оборачиваемости средств за рассматриваемый период вырос в 2,8 раза, значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами, характеризующего их долю в общей сумме оборотных средств предприятий (или отраслей), не только не соответствует нормативу (0,2), но имеет отрицательное значение: по состоянию на 31.01.2000 его значение уменьшилось за полугодие с -0,53 до -0,24.

Указанные факторы не могут не вызывать беспокойства при оценке эффективности и результативности эксперимента. *Представляется, что оценка результатов эксперимента должна быть дифференцированной как по отраслям, так и отдельно взятым предприятиям, так как налоговые льготы, списание санкций и отсрочка платежей предоставляются каждому из участников эксперимента.*

Исходя из требований законодательства о проведении экономического эксперимента и подводя итоги производственно-хозяйственной деятельности участников за 11 месяцев 2000 г., его результаты можно оценить как положительные:

- зафиксирован рост объемов производства (129,7 %) и объемов реализации (161,2 %), в результате чего наблюдается прирост основных показателей практически по всем отраслям экономики области в среднем на 12,3 %;

- рост объемов экспортных поставок составил 197,3 %, вследствие чего всего по региону он увеличился по сравнению с соответствующим периодом 1999 г. в 1,4 раза;

- рост балансовой прибыли составил почти 2 млрд грн, количество убыточных предприятий уменьшилось на 3;

- хотя и установлен рост дебиторской задолженности за рассматриваемый период (135,5 %), в то же время отмечено уменьшение кредиторской задолженности на 95,0 % (249,4 млн грн).

Однозначно положительно оцениваются ход и результаты эксперимента в некоторых публикациях [2].

Представляется, однако, что оценка должна быть комплексной, учитывающей как улучшение и стабилизацию производственно-финансового состояния предприятий-участников, отраслей промышленности, так и всего комплекса в целом.

решение социальных проблем регионов, а также восполнение потерь Государственного бюджета и увеличения поступлений от предприятий ГМК в будущем.

За 11 месяцев 2000 г. по сравнению с соответствующим периодом 1999 г. объем платежей в бюджет составил 348,6 млн грн против 283,1 млн грн (123,1 %).

В течение 2000 г. указанные предприятия осуществляли текущие начисления и бюджетной задолженности не имели. *Улучшение состояния расчетов с бюджетом на рассматриваемых предприятиях достигнуто за счет соблюдения одного из обязательных условий участия в эксперименте: обязательного проведения текущих платежей.*

Представляется, что участие в эксперименте стимулирует поддержание достигнутого предприятиями результата производственно-хозяйственной деятельности и его улучшение и в 2001 г. В целом по области предприятиями планируется рост объемов производства (109,5 %), объемов реализации (110,4 %), в том числе на экспорт (120,3 %). Кроме того, два предприятия-участника эксперимента в ГМК (ОАО МК "Азовсталь" и ОАО "Донецкий металлургический завод") реализуют инвестиционные проекты во исполнение положений Закона Украины "О специальных экономических зонах и специальном режиме инвестиционной деятельности в Донецкой области" от 24.12.98 № 356-XIV. Так, согласно инвестиционному проекту по ОАО МК "Азов-

сталь", из запланированных 28372,1 тыс. дол. в 2000 г. обеспечено привлечение инвестиций на сумму 24474 тыс. дол., а по ОАО "Донецкий металлургический завод" привлечено 14864,7 тыс. дол. из запланированных 15442,7 тыс. дол.

Представляется, что при решении вопросов о введении для определенного контингента налогоплательщиков "особых режимов" функционирования и расчетов с бюджетом, предоставлении, отмене или сохранении действующих налоговых льгот главным должно быть определение государственных приоритетов: соизмерение объемов "потенциальных потерь" бюджета от предоставления льгот с перспективой возрождения промышленного потенциала предприятий региона, государства в целом. Улучшение финансового состояния отдельных предприятий обусловит увеличение поступлений в бюджет, что в перспективе будет способствовать стабилизации социально-экономической ситуации в стране.



Литература

1. Закон Украины "О проведении экономического эксперимента на предприятиях горно-металлургического комплекса Украины" от 14.07.99 № 934-XIV.
2. Горно-металлургический комплекс // Металл Украины. — 2000. — № 47 (188).

В. М. КУРАНДА, аспірант

(Робота по спечеченню продуктивних сил України НАН України, м. Київ)

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Наукові праці МАУП, 2001, зб. 2, с. 41–43

Сучасний розвиток суспільства в інформаційну, постіндустріальну епоху характеризується тим, що організація виробництва все більше залежить від інтелектуального співробітництва людей, їхньої кооперації, інтеграції процесів планування та виконання робіт. Рівень автоматизації виробництва наближається до межі, за якою основною (проблемною) ланкою усієї системи стає людина, а критичним ресурсом економічних переваг — знання. Такі радикальні зміни в економічному оточенні не могли не відбитися на змісті та принципах організації управління — на зміну ієрархічним структурам управління приходять сітєві структури прямого співробітництва.

Все більше поширюється стратегічне управління, коли фірма визначає свої ключові позиції на перспективу залежно від пріоритетних цілей. Оптимальний вибір стратегії — одна із складових менеджменту як системи. Сучасні інформаційні системи і технології в менеджменті широко розвиваються у напрямі формування інформації (збору, обробки, аналізу і синтезу) та інформаційного забезпечення (сервісу надання інформації споживачу).

Особливо актуальні ці питання, коли йдеться про удосконалення управління на регіональному рівні. Ефективність створення та використання інформаційних технологій для підготовки та прийняття управлінських рішень на регіональному рівні стримується низькою причиною, основними з яких є такі:

- динаміка перетворень, що відбуваються в регіонах, суттєво випереджає темпи перебудови систем інформаційного забезпечення органів управління;

- невідповідність існуючої структури управління в регіоні умовам розв'язання завдань різних сфер (економічної, соціальної, політичної, фінансової, матеріально-ресурсної, національної), відсутність ефективного механізму створення та використання спеціальних баз даних і баз знань загального користування;

- застосування в повсякденну діяльність управлінських структур сучасних інформаційних технологій перебуває на стадії осмислення, формування замовлення на його реалізацію. При цьому управлінські задачі формулюються слабо або не формулюються взагалі;

- інформаційне забезпечення орієнтовано здебільшого на рішення задач інформаційно-довідкового характеру;

- відсутність в діючих системах інформаційного забезпечення єдиних моделей з реалізації повного циклу процесу підготовки і прийняття управлінського рішення, простих і зручних методів і засобів взаємодії осіб, які приймають рішення;

- державний службовець як центральна ланка в управлінській системі, як споживач і джерело інформації не готовий в організаційному, економічному та соціальному плані до застосування сучасних інформаційних технологій у повсякденну діяльність державного апарату.

Одним з оптимальних варіантів розв'язання проблем інформаційного забезпечення державного управління є створення потужного засобу системи інформатизації та інтелектуальної підтримки і прийняття рішень — регіонального банку кадрової політики.

Удосконалення управління в регіонах на основі професіоналізму та компетентності кадрів,

використання ними засобів автоматизації управлінських процесів і застосування удосконаленого інформаційного забезпечення зумовлено переходом від рутинних примітивних соціальних технологій до якісно нових інформаційних технологій, які грають вирішальну роль у підтримці прийняття рішень.

Основним напрямком радикального удосконалення управління, його пристосування до сучасних умов стало масове використання найновішої комп'ютерної та телекомунікаційної техніки, формування на її основі високоефективних інформаційних управлінських технологій.

Впровадження комп'ютерних програм та економіко-математичних методів і моделей в управління підприємствами, організаціями, регіонами є одним з основних чинників підвищення ефективності та надійності управлінських рішень. Використання математичних методів у прийнятті рішень дає можливість здійснювати комплексний аналіз об'єктивних зв'язків між явищами, їх раціональний та заочний оплес, встановлювати міру впливу одних чинників на інші при їх зміні.

Складність, але водночас і надзвичайно цікавим напрямком інтелектуальної діяльності є імітаційне моделювання, за допомогою якого розв'язуються завдання вибору правил управління, оцінки реальності розроблених програм і планів тощо. Імітаційне моделювання дає можливість побудувати алгоритм будь-яких ситуацій. При цьому витрачається незначний час на аналіз ситуації, враховується чинники зовнішнього середовища ймовірного характеру, аналізуються і вирішуються найскладніші задачі, що не піддаються формалізації.

Однією з управлінських технологій є технологія управління на базі інтуїтивного інтелекту, яка заснована на пріоритеті відпрацьованої практики, статистики і сучасних економіко-математичних методів, реалізованих у вигляді баз даних та баз знань.

Для підвищення ефективності управління організаціями, забезпечення нормального розвитку бізнесу чималого значення набуває офісна діяльність, яка заснована на сучасних технологіях. Навіть все ширше застосовується в менеджменті технологія віртуального офісу — середовища, в якому група людей працює над загальним проектом, а інтерактивна взаємодія відбувається в якомусь електронному просторі. В Україні державні організації та комерційні компанії, як правило, мають територіально розподілену структу-

ру, а підприємства зі сильним капіталом і представництва зарубіжних компаній — ще й підрозділи за її межами. Таким чином, надзвичайно гостро постає питання інтеграції та взаємодії. Підвищення інтелектуального рівня, по суті, знаменує собою удосконалення організаційного управління в умовах впровадження інформаційних систем і технологій. Однак складність автоматизації основних інтелектуальних управлінських процедур потребує прийняття відповідних управлінських рішень, для чого необхідно докладати чимало зусиль. Прийняття таких рішень — основа творчої діяльності. При цьому треба пам'ятати, що з розвитком сучасних інформаційних систем і технологій йдеться не про цілковиту автоматизацію творчих процесів, які реалізує людина, а лише про їх інформаційну підтримку, використання деяких елементів технологій у процесі прийняття рішень, формування типових графіків, схем і технологічних процедур цього процесу.

З розвитком бізнесу, упорядкуванням структури організації та налагодження міжкорпоративних зв'язків стає особливо актуальною проблема розробки і впровадження систем підтримки прийняття рішень (СППР).

В СППР другого типу традиційна технологія підготування інтегрованої інформації на основі звітів і звітів стала неефективною через різке збільшення кількості і розмаїтості вихідних даних.

Рішення було знайдено і сформульовано у вигляді концепції Сховища даних (СД), яке мало виконувати функції попереднього підготування і збереження даних для СППР на основі інформації із системи управління підприємством (або бази даних підприємства), а також інформації зі сторонніх джерел, що у достатній кількості стали доступні на ринку інформації.

Але для такого підходу були потрібні нові технологічні рішення, тому за розробку цього напрямку взяли основні виробники промислових СУБД і розроблювачі систем аналізу даних. Нині накопичений великий досвід розробки і впровадження спеціалізованих структур даних і створення СППР на основі СУБД різних типів. Відома і технологія створення великих СД, як правило, на основі реляційних СУБД.

Створення СППР на основі СД — складний, але доступний процес, що потребує знання бізнесу, програмно-технічного інструментарію і досвіду виконання крупних проектів. Водночас впровадження подібних систем може дати пере-

вати в бізнесі, що будуть тим відчутніші, чим скоріше організація почне створення СІПР.

Підкреслимо, що однією з основних проблем прийняття складних рішень є значне переваження обсягу інформації про об'єкти, що аналізуються, над можливостями людського мозку щодо її оперативного опрацювання.

З інформаційно-аналітичної точки зору основною задачею універсальних програмних засобів та інформаційно-аналітичних технологій підтримки прийняття рішень є агрегування зазначеної інформації до обсягів і форм уявлення, що сприймається особою, яка приймає рішення. Основною вимогою до СІПР є мінімізація неконтрольованих витрат і методологічних перекручувань інформації, що агрегується. Основним засобом реалізації зазначеної вимоги є постійне людино-машинне агрегування інформації про об'єкти, що аналізуються.

Створення і реалізація управлінських інформаційних систем були і залишаються у світовій практиці одним з чільних засобів успішного функціонування і розвитку будь-якої організаційної структури державного і недержавного сектора управління. Управлінські інформаційні системи є основною складовою будь-якої системи управління, несамостійною функцією, що забезпечує рівень всіх інших функцій управління, підготовки і прийняття рішення. Сучасні інформаційні технології дають змогу удосконалювати ці системи. У найрозвиненіших країнах (США, Японія) менеджмент перекладається на творчі інформаційні технології з використанням спеціального інтелекту так званого третього (вищого) рівня. Такі інформаційні технології охоплюють повний інформаційний цикл — вироблення інформації (нових знань), її переробку, передавання і використання для перетворення об'єкта.

С. В. ПРОХОДА, докторант

(Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев)

РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕГИОНАЛЬНОМ АСПЕКТЕ, ОПЫТ И ПРОБЛЕМЫ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 44–45

Сегодня развитие предпринимательства на региональном уровне имеет большое значение. Особое внимание следует уделить развитию инвестиционной деятельности. Активная инвестиционная деятельность способствует расширению производства основных фондов, внедрению достижений научно-технического прогресса и изобретений, ее развитие позволит эффективно преодолеть нашу экономическую отсталость, особенно заметную в регионах. В Украине на современном этапе развития экономики эффективность инвестиционной деятельности зависит от состояния внутреннего финансово-кредитного рынка. Экономический подъем и преодоление кризисных явлений могут быть достигнуты прежде всего путем создания национального рынка капитала. В настоящее время остро стоит проблема активизации хозяйственной деятельности, решить которую можно на основе финансовой стабилизации, привлечения сбережений населения и свободных средств хозяйствующих субъектов, инвестирования их в экономику.

Большое значение для активизации инвестиционных процессов на предприятиях имеют инвестиционный климат в государстве, гарантии прав инвесторов и защита инвестиций. Рыночные отношения в инвестиционной деятельности прежде всего касаются ее источников. Инвестиции должны проводиться за счет собственных финансовых ресурсов инвестора (прибыль, амортизационные отчисления, денежные накопления, сбережения физических лиц и др.), привлеченных финансовых средств инвесторов (средства от продажи акций, паевые и другие взносы физических и юридических лиц) и кредитов.

В развитых странах функционируют специализированные инвестиционные банки, основная цель которых – вложение денег с возможностью дальнейшего их реинвестирования в проекты, обеспечивающие максимальную прибыль. Мировой опыт показал, что деятельность специализированных инвестиционных банков более эффективна по сравнению с деятельностью коммерческих банков. Это обусловлено следующими факторами:

- потенциальные инвесторы к инвестированию через коммерческие (универсальные) банки относятся осторожно, что объясняется дополнительными рисками, связанными с невозвратом кредитов;

- объединение в одном банке функций текущего обслуживания (в частности, кредитования) и инвестиционных услуг может привести к конфликту интересов (быстрый возврат кредитных вложений против долгосрочных вложений в инвестиционные проекты, акции);

- менеджеры коммерческого банка большую часть времени занимаются текущими коммерческими операциями и не акцентируют внимание на принятии инвестиционных решений;

- квалификационные требования, модели управления и системы оплаты труда работников инвестиционных банков значительно отличаются от аналогичных механизмов в коммерческих банках, и попытки их объединить могут привести к негативным последствиям и конфликтам.

В Украине уже есть положительные примеры в области инвестиционной деятельности. Так, объемы жилищного строительства в Киеве увеличиваются из года в год: в 1999 г. в сравнении с 1998 г. отмечен прирост на 21 %. При

этом холдинговой компанией "Киевгорстрой" и акционерным коммерческим банком "Аркада" применяется несколько схем привлечения инвестиций. Для оживления инвестиционной деятельности в регионах целесообразно создание инвестиционных региональных банков, государственного инвестиционного банка и местных специализированных инвестиционных банков по примеру банка "Аркада".

Организационная форма инвестиционного банка — это открытое акционерное общество, учредителями которого могут быть юридические и физические лица. Создание специализированных инвестиционных банков способствует повышению степени доверия инвесторов и кредиторов, а также эффективному инвестированию свободных средств в конкретные проекты.

В современной экономической литературе ведется полемика по поводу необходимости привлечения иностранных инвестиций в национальную экономику Украины. Одни экономисты полагают, что привлечение иностранных инвестиций — явление позитивное для страны-получателя. Другие считают это явление негативным, поскольку зарубежная помощь способствует втягиванию менее развитых стран в экономическую и политическую зависимость от развитых государств. Свою точку зрения они подкрепляют следующими аргументами: иностранные инвесторы, обеспечивая благоприятный климат для репатриации прибыли, создают условия, которые в итоге ведут к тому, что отток прибыли превращает поступления первоначального иностранного капитала в страну; предоставление иностранным инвесторам различных льгот (налоговых, таможенных и т. д.) часто наносит вред национальному капиталу; технологии, предоставляемые странами-инвесторами, как правило, принадлежат второму и третьему поколениям научных открытий и не являются передовыми и современными; происходит отток интеллектуального капитала в страну-инвестор; существует вероятность подкупа местных властей иностранным капиталом и др. Перечисленные факторы характерны для современных условий развития экономики

Украины. Однако решение проблем структурной перестройки и проведение экономических реформ невозможны без привлечения иностранного капитала, поскольку мобилизовать необходимые средства только за счет внутренних ресурсов в сжатые сроки и в период спада производства практически невозможно.

Переход к эффективной конкурентоспособной рыночной экономике трудно осуществлять без привлечения прямых иностранных инвестиций, создания широкой сети совместных предприятий. Эти инвестиции могут сыграть существенную роль в технологическом обновлении предприятий, создании новых рабочих мест и производственных мощностей, ускорении процесса приватизации.

Анализ мирового опыта инвестиционных процессов свидетельствует о стремлении большинства стран с переходной экономикой привлечь как можно больше иностранных инвестиций, создав при этом благоприятный инвестиционный климат. Проблема Украины заключается не в том, как избежать экономической и политической зависимости от Запада, развитых государств, а в том, как привлечь иностранный капитал в экономику государства, инвестиционный климат которого многие из зарубежных инвесторов считают неблагоприятным.

Инвестированию иностранного капитала препятствуют политическая нестабильность, инфляция, несовершенство законодательной базы, неразвитость производственной и социальной инфраструктур, недостаточное информационное обеспечение, слабая конвертируемость национальной валюты, низкая платежеспособность предприятий, неразвитость фондового рынка, коррупция чиновников государственного аппарата, низкая покупательская способность населения. Следует отметить, что привлечение иностранных инвестиций не может быть панацеей от экономического кризиса. Оно должно оформиться в самостоятельное направление государственной инвестиционной политики и стать свидетельством фактического проведения Украиной курса на ненаправленную открытость для иностранных деловых кругов.

К ВОПРОСУ СТАНДАРТИЗАЦИИ В СФЕРЕ ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЯ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 46–47

Напряженное положение в электроэнергетике Украины, сложившееся в последние годы, обусловлено рядом причин: дефицит собственных топливно-энергетических ресурсов (ТЭР), отсутствие достаточных средств для оплаты их импорта, недостаточные законодательная и нормативно-методическая базы, несоответствующие новым для Украины рыночным условиям хозяйствования, отсутствие достаточных инвестиций, нерациональное использование энергоресурсов и др. Все это отрицательно сказывается на темпах экономического развития и процессах финансовой стабилизации.

Использование резервов сбережения ТЭР, в частности электроэнергии, имеет для страны приоритетное значение и может стать одним из рентабельных, эффективных и относительно малозатратных способов сокращения импорта нефти и природного газа и соответственно сбережения валютных средств, уменьшения капитальных затрат на создание новых мощностей для добычи и переработки топливных ресурсов и производства электроэнергии, улучшения экологической ситуации, сбережения средств потребителей энергии и повышения уровня жизни.

Общий потенциал энергосбережения в Украине, по расчетам Госкомэнергосбережения Украины, оценивается в 145–170 млн т у. т., что составляет 42–48 % объема потребления ТЭР [2, с. 73–79], а расходы на использование потенциала энергосбережения значительно ниже расходов на импорт топлива.

Эффективным механизмом управления энергосбережением является стандартизация, которая способствует разработке и реализации про-

грамм энергосбережения, является предпосылкой эффективного использования ТЭР и устойчивого энергообеспечения всех потребителей ресурсов и энергии.

Проблема стандартизации требований по энергосбережению в нашей стране стала актуальной в начале 90-х годов. На основе Закона Украины "Об энергосбережении" была разработана комплексная программа государственной и межгосударственной стандартизации в сфере энергосбережения на 1995–1999 гг.

Построенная на научных принципах, комплексная система стандартов [1] направлена на установление:

- терминов и определений основных понятий в энергосбережении;
- номенклатуры показателей эффективности использования ТЭР и порядка внесения их в техническую документацию;
- требований к показателям качества ТЭР и методов их определения;
- методов расчета и анализа сокращения затрат топлива и энергии;
- нормативов расхода топлива и энергии и методов их определения;
- методов определения экономической эффективности энергосберегающих мероприятий;
- методов расчета электробалансов промышленных процессов, технологий и предприятий;
- методов испытаний и сертификации объектов в соответствии с требованиями энергосбережения;
- требований к метрологическому обеспечению энергоиспользования и энергосбережения;
- методов сбора и обработки информации о расходе топлива и энергии;

- требований к нетрадиционным и возобновляемым источникам энергии;
- требований к энергосберегающим технологиям и оборудованию;
- требований к утилизации и использованию вторичных энергетических ресурсов;
- требований к базе данных об энергосбережении.

Терминологию в определении по энергосбережению устанавливает стандарт ДСТУ 2420-94 "Энергосбережения. Термины и пояснения", а также терминологические стандарты по нетрадиционным и возобновляемым источникам энергии (ДСТУ 2275-93), системам электроснабжения (ДСТУ 2790-94, 2791-94), электротехнике (ДСТУ 2843-94), электродвижимым (ДСТУ 2313-93).

Важнейшим стандартом по энергосбережению является ДСТУ 2339-94 "Энергосбережения. Основные положения" [1], который обозначает основные принципы стандартизации требований по энергосбережению: принцип комплексности, системности, взаимосвязи, координированности, обязательности, рациональности ограничений использования энергетических ресурсов. Стандарты "Ресурсосбережения. Порядок установления показателей ресурсосбережения и документация на продукцию" (ДСТУ 3052-95), "Энергосбережения. Номенклатура показателей энергоэффективности и порядок их внесения в нормативную документацию" определяют установление показателей эффективности использования ТЭР: удельного потребления ТЭР, энергоемкости основных производственных фондов, КПД и др. [3, с. 126-132].

ДСТУ 2155-94 "Энергосбережения. Методы измерения экономической эффективности заходов в энергосбережения" регламентирует основные положения по определению экономической эффективности мероприятий по энергосбережению, методы определения эффективности этих мероприятий.

Комплекс стандартов включает также требования к эффективному проектированию, строительству и эксплуатации сетей электроснабжения, производству и эксплуатации энергоиспользующего оборудования, аппаратуры, строительных конструкций; распространяется на процессы добычи, сбережения, производства и распределения ТЭР, показатели их качества.

Вопросам стандартизации энергосбережения и энергопотребления уделяется значительное

внимание во многих странах мира. Международной организацией по стандартизации всех видов деятельности и отраслей экономики является Международная организация по стандартизации (ISO), в сотрудничестве с Международной электротехнической комиссией (IEC) разрабатывающая проекты международных стандартов (IS), в том числе и по стандартизации электроэнергетики и электротехнических установок. Стандартами ISO относительно энергосбережения и рационального использования энергии объединены в группу 13600 по тематике "энергетические системы" (TES) [4].

Большое значение в мире приобрели и стандарты энергоэффективности, которые в нормативных документах для технологических процессов, оборудования, бытовых и промышленных приборов, предоставления услуг регламентируют уровни минимальной энергоэффективности, что способствует появлению на рынке наиболее экономичной и эффективной продукции.

В связи с вышесказанным можно считать необходимым активное участие Украины в деятельности ISO, IEC и других международных организаций, а также гармонизацию ДСТУ с международными стандартами и непосредственное их применение. Важным было бы также законодательное обеспечение рычагов стимулирования сбережения топливно-энергетических ресурсов.

Литература

1. ДСТУ 2339-94. Энергосбережения. Основные положения. — К.: Держстандарт України, 1994.
2. Меркушов В. Т. Энергосбережения як складова частина енергетичної безпеки України // Енергетична безпека України: чинники впливу, тенденції розвитку / За ред. М. П. Ковалка, А. К. Шидловського, В. П. Кухаря. — К.: УЕЗ, 1998.
3. Стоянова І. І., Соколовська І. І. Сучасний стан стандартизації в сфері енергосбереження // Енергетична безпека України: чинники впливу, тенденції розвитку / За ред. М. П. Ковалка, А. К. Шидловського, В. П. Кухаря. — К.: УЕЗ, 1998.
4. Энергосбережение и стандартизация как факторы энергетической безопасности / А. Н. Крижовалов и др. — К.: Логос, 1998.

Л. І. ФЕДУЛОВА, д-р екон. наук, проф.

М. О. КОБЛОШ, докторант

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ СТРУКТУРНОЇ ПЕРЕБУДОВИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 48-51

Створення макроекономічних умов для промислового розвитку в Україні не усунуло негативні тенденції та не сформувало реальні передумови для подолання промислової кризи. Недостатня увага державної влади до проведення активної мікроекономічної політики не дає змоги налагодити ефективне функціонування ринкового механізму. Однією з головних перешкод на шляху до економічного зростання є повільний процес перебудови на рівні підприємств.

Промисловий комплекс України не задовольняє цілі повною мірою національні інтереси. Це зумовлено такими причинами [1]:

- * недостатньо розвинутим виробництвом продукції споживчого призначення;
- * значною розбіжністю рівнів розвитку цивільних та оборонних галузей;
- * високим рівнем монополізації виробництва;
- * слабкою сприйнятливістю виробництва до науково-технічних досягнень, низькою інноваційною активністю;
- * низьким рівнем переробки сировини;
- * високим ступенем зношення виробничих фондів.

До найхарактерніших для сучасних підприємств проблем, які перешкоджають їх ефективному функціонуванню в умовах наявних ринкових відносин, належать такі:

1) неефективність системи управління підприємством;

2) низький рівень відповідальності керівників підприємств за наслідки рішень, що приймають, а також за фінансово-економічні результати діяльності;

3) відсутність ефективного механізму виконання судових рішень, особливо щодо стягнень з боржників;

4) незабезпеченість єдності підприємства як майнового комплексу, що знижує його інвестиційну привабливість;

5) відсутність достовірної інформації про фінансово-економічний стан певного підприємства для власників, акціонерів, керівників інших підприємств, потенційних інвесторів і кредиторів.

Під час трансформаційних процесів значна кількість колишніх державних підприємств взяла курс на зміну їх структури та інвестиційної політики, щоб мати змогу гнучко пристосуватися до змін попиту й умов збуту продукції, ринкових цін і умов конкуренції, а отже, забезпечити передумови для довготривалого економічного зростання. Однією з основних ідей реструктуризації названо створення конкурентоспроможних виробництв і зміну поведінки підприємств через запровадження жорстких бюджетних обмежень, властивих ринковій економіці. Але результати проведених досліджень показують, що, по суті, реструктуризація більшості підприємств у напрямку від м'яких до жорстких бюджетних обмежень відбулась [4]. Відсутність реальних структурних реформ на підприємствах України спричиняє зростання прямих бюджетних витрат і різноманітних форм прихованих субсидій.

На справжнє реформування підприємств впливають причини, усунення яких потребує державного втручання:

1) керівники вищої і середньої ланок більшості приватизованих підприємств дотепер не

усвідомляли ступеня невідповідності та необхідності реструктуризації підприємств;

2) структура власності, що склалася в результаті приватизації, за відсутності законодавчої бази для реалізації власниками їхніх прав не дає можливості їм впливати на прийняття рішень щодо реструктуризації підприємств;

3) більшість підприємств, керівники і власники яких усвідомлюють необхідність внутрішньої реструктуризації, не мають коштів для залучення зовнішньої допомоги.

Справованість як досягнення нових результатів є загальним чинником усіх об'єктів розвитку. Оскільки критерій результату посідає центральне місце, систему управління, що орієнтована на отриманий результат, називають управлінням за результатами [5]. Як показує досвід, проблема полягає в тому, щоб довести прийняті рішення до всіх рівнів організації таким чином, щоб вони всюди реалізовували свою спрямовуючу функцію.

На необхідність виділення критеріїв оцінювання результативності як специфічної системи кількісних та якісних параметрів функціонування організаційних формувань свого часу звертали увагу теоретики і практики Японії. Ще у 80-х роках вони дійшли висновку, що прибуток, незважаючи на його значущість, не може бути основним критерієм результативності. Так, Маєнуса, розвиваючи концепцію соціальної відповідальності, зазначав, що кожна компанія незалежно від її розмірів повинна мати певну мету, яка відрізняється від одержання прибутку, мету, яка випливає з її існування. У свою чергу І. Форд підкреслював, що будь-яка монополія і будь-яка погоня за наживою є зло. Узагальнивши практичний досвід, він сформулював правило, за яким роботу на користь необхідно ставити вище за вигоду [6].

Результативність тісно пов'язана з виробничими, технологічними та управлінськими процесами, конкретними ситуаціями та способами їх розв'язання. При цьому враховується і специфіка управління виробництвом, економікою, трудовими колективами, собою і своїм часом. Вона залежить від багатьох факторів, зокрема від збалансованості регулювання і саморегулювання в системі діяльності, від рівня спроектованого і фактичного потенціалу організації.

Дослідження показали, що при зниженні рівня упорядкованості системи на 40-50 % показники результативності зменшуються на 30-40 %, що зумовлено:

- несбалансованістю основних елементів організаційних формувань на стадії "виходу";

- неоптимальним прийняттям рішень на стадії процесу;

- необґрунтованістю рішень на стадії результату, що пов'язано з неовнім використанням фактора зовнішнього середовища.

Результативність може бути різною залежно від цілевих стратегій можливостей підприємств.

Саме поняття "результат" стосовно процесу реструктуризації є дуже широким і багатогороним. Початковим моментом при цьому є те, що для кожної групи працівників встановлюються важливі для них ключові результати і цілі, виходячи з яких виконання завдань і використання часу та інших ресурсів можна спрямувати на здійснення основних цілей.

Ціакою, на наш погляд, є така класифікація критеріїв успіху здійснення реструктуризації [2]:

перший тип: "жорсткі" критерії успіху, відносно до яких підприємство повинно реалізовувати рекомендовані зміни таким чином, щоб ці зміни призвели до позитивних результатів, які можуть бути зимірні та підкріплені документально (залучення зовнішніх інвестицій, встановлення стратегічного партнерства, підписання обсягів реалізації, збільшення експорту, зменшення витрат виробництва);

другий тип: "еластичні" критерії успіху, стідно з якими враховуються такі позитивні результати реструктуризації, як навчання керівників підприємств, що може бути віднесено до довгострокових інвестицій в "людський капітал".

Але при існуючих економічних умовах встановлення "жорстких" критеріїв успіху має ряд обмежень. Так, прибуток не обов'язково є надійним показником успіху. Дуже мало часу пройшло з моменту завершення окремих проєктів реструктуризації, щоб можна було робити висновки про дії прийнятих заходів щодо підвищення рентабельності виробництва. Існуюча система оподаткування зняжує стимули з максимізації прибутку і сприяє його преховуванню. Наявність бар'єру в системах збуту також заважає точно визначити розмір прибутку.

Зниження витрат виробництва, досягаєт виключно за рахунок скорочення чисельності персоналу, також не є загальним показником того, що реструктуризація певного підприємства є успішною. Але оскільки більшість українських підприємств досягло так чи інакше преховання скорочення працівників, важко відрізнити ус-

пінку реструктуризації від угоди на підставі використання зазначеного критерію.

Важко перебільшити роль навчання і створення інфраструктури консультативних послуг ("еластичні" результати). До таких критеріїв результативності належать кількість керівників верхньої та середньої ланки, охоплених програмою допомоги консультантів, а також кількість слухачів тематичних семінарів з визначення позитивного досвіду та ін.

Одним із завдань управління змінами в організації є перетворення окремих процесів розвитку в міцний напрямок з розробленням механізму активного розвитку як системи внутрішньо-організаційної дії. Активний розвиток передбачає таке спрямування, яке спирається на внутрішній потенціал організації, на активізацію людського фактора.

Реструктуризація виробничих систем, орієнтація на лідерів і програми постійного вдосконалення — це методологічні підходи, які застосовують компанії для підвищення конкурентоспроможності. За допомогою цих методів багатьом фірмам вдається досягти істотного підвищення якості продукції та послуг, скоротити час на освоєння нової продукції, зменшити витрати. Наприклад, ефективність праці внаслідок такої реструктуризації може зрости на 30–400 %, що, звичайно, свідчить про актуальність цих методів [5].

Згідно з М. Хаммером і Дж. Чемпі, перебудова виробничої діяльності — це "фундаментальне переусвідомлення і радикальне перетворення організації фірми з метою істотного покращення критично важливих показників ефективності витрат, якості продукції і послуг, швидкості процесів". Найпоширенішими цілями процесу перебудови (а звідси — і цілями реструктуризації) для багатьох підприємств є:

- значне покращення результатів за рахунок перебудови різних функціональних і адміністративних структур;
- процес перебудови повинно ініціювати керівництво компанії, яке має відповідати за його результати;
- перебудова виробничих процесів може сприяти скороченню часу на засвоєння нових технологій і передавання права на прийняття рішень вниз по управлінській драбині;
- усунення ієрархічності управлінських структур призведе до появи стиснутих структур управління.

Важливою проблемою є вибір системи показників для оцінювання результативності процесу реструктуризації. В ідеальному випадку потріб-

но ретельно відстежувати найважливіші показники стосовно конкурентоспроможності. Менеджерам слід співставляти напрямки чи області діяльності, вдосконалення яких вважається важливим для довгострокового успіху фірми, з показниками ефективності, що використовуються для оцінювання стану в цих областях.

Найчастіше фірми використовують для оцінювання ситуації такі показники:

- участь працівників — ступінь залучення до прийняття рішень, пов'язаних з їхньою безпосередньою роботою;
- якість — ступінь відповідності продукції специфікаціям, а самих специфікацій — вимогам споживачів;
- ефективність праці;
- ефективність використання обладнання;
- мінімальність обсягу виробництва — можливість значної зміни обсягу виробництва;
- освоєння нової продукції — спроможність швидко і легко освоїти нову продукцію і приступити до насичення ринку;
- тривалість виробничого циклу — час від постачання сировини і матеріалів у виробництво до отримання готового продукту;
- якість зв'язків із споживачами;
- скорочення прямих і накладних витрат;
- комп'ютерні системи — корисність використання комп'ютерів.

Виробничим підприємствам слід серйозно подумати про набір показників, що характеризують результати їх діяльності. Досвід підприємств свідчить, що найбільше застосовуються стандартні фінансові показники, які вимірюють досягнення попереднього періоду, внаслідок чого втрачається контакт з реальністю.

Управління результативністю структурної перебудови промислових підприємств є процесом змін, яким можна управляти відповідно до принципів загального розвитку організації. При такому управлінні потрібно акцентувати увагу на таких категоріях: об'єкти змін, об'єкти розвитку, стратегія розвитку, стилі керівництва, об'єкти впливу змін. Процес визначення результатів включає глибоке осмислення прагнень організації, які реалізуються в стратегії, річній й найближчій плани. З позицій загального рівня мислення із орієнтацією на діяльність і комерційні ідеї загальні плани переходять в більш індивідуалізовані та конкретизуються в розподілених за часом заходах.

Різним ситуаціям відповідають різні варіанти проведення змін. Але усі зміни проходять три основні фази: створення в організації можливо-

стей для зміц. їх проведення і підготовка до наступних змін. Потрібно ціло виробити механізм здійснення змін з урахуванням неоднорідності цього процесу, посилення його цілями результативності та системою методів управління, спрямованих на досягнення результатів. Конкретні критерії результативності повинні бути основою методології процесу структурної перебудови виробничих систем. Виробити ці критерії і методику їх оцінки — важливе завдання реального менеджменту.

Ринкова діяльність промислових підприємств має бути зведена до того, щоб результат досягнення цілей міг бути виражений кількісно у фізичних одиницях, у конкретному обсязі продаж за визначений період, у частці ринку конкретного виду продукції. Тому підприємства повинні об'єднати кількісні показники та якісні поняття, що характеризують ту чи іншу ціль.

Стосовно продукції промислового призначення не можуть бути такі цілі за галузями діяльності:

1) виробництво і реалізація продукції — збільшення обсягу продажу, отримання необхідного прибутку;

2) ринок — розширення ринкової частки продукції, що випускається підприємством;

3) створення перспективних виробів — розробка і освоєння виробництва нових видів конкурентоспроможної продукції;

4) ціноутворення — підтримка конкурентних цін;

5) виробничі витрати — зниження витрат виробництва;

6) посилення позицій підприємства на ринку і в галузі — створення іміджу підприємства та його продукції;

7) управління підприємством — підвищення організаційно-технічного рівня виробництва;

8) інвестиції — досягнення максимальної ефективності капітальних вкладень;

9) охорона навколишнього середовища — виконання комплексу захисних екологічних заходів.

При формуванні системи управління результативністю структурної перебудови промислових підприємств слід враховувати, що кінцева результативність визначається рівнем забезпечення раціональної взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища, а також рівнем використання їх факторів як основ формування конкурентних переваг господарських структур.

Перед українськими підприємствами стоїть завдання об'єднати в межах господарських комплексів нового типу гнучкість і адаптованість дрібного серійного виробництва з низькими витратами і високою продуктивністю праді масового виробництва. Таке сполучення дасть змогу не лише стабілізувати виробництво, а й знизити витрати в усіх ланках виробничо-обігового процесу при постійному випуску продукції у виробництво нових виробів, що й повинно створити умови для досягнення конкурентних переваг.



Література

1. Гончаров Ю. В. Промислова політика України: проблеми і перспективи. — К.: Наук. думка, 1999.
2. Елеков С., Зиндхоф Г., Крош Х. Реструктуризація промислових підприємств // Допр. економіки. — 1997. — № 9. — С.16-19.
3. Менеджмент: Пер. с англ. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 1993.
4. Перспективи дослідження. — К.: Міжнар. центр перспективних досліджень, 1999. — № 1.
5. Управление по результатам: Пер. с финск. — М.: Прогресс, 1993.
6. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения: Пер. с англ. — М.: Финансы и статистика, 1986.

Л. О. ЛОНАТЕНКО

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

ПРОБЛЕМИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Науковий вісник МАУП, 2001, вип. 2, с. 52–55

Трансформація економічної системи зумовлює складність вибору оптимальної стратегії виробничого підприємства в нових умовах. Успішність його діяльності визначається багатьма факторами: економічною ситуацією в державі, нормативно-правовою базою, наявністю висококваліфікованого управлінського персоналу, станом технічної бази виробництва, фінансовими ресурсами, ринками збуту, динамічністю організаційної структури управління. При визначенні шляхів розвитку підприємство може обрати одну з відомих стратегій.

Однією з таких стратегій є *інвестиційна*, яка передбачає пошук та залучення інвестиційних ресурсів для розвитку та модернізації виробництва. При формуванні раціональної структури джерел інвестицій звичайно виходять із загальної установки — знайти таке співвідношення власних і залучених коштів, коли віддача вкладеного капіталу буде максимальною. Так, для акціонерних товариств критерієм є максимізація вартості акцій. Практичний досвід показує, що використання підприємством позикових коштів є доцільним за умови, що сума кредиту буде не більше тієї, якою підприємство може ефективно управляти. Поширена думка, що частка власного капіталу повинна бути достатньо великою — не менше 60 %. Багато аналітиків також вважають, що відношення позикових коштів до власного капіталу має бути меншим або рівним одиниці. Таке лімітування умовне наприклад, високорентабельне підприємство чи підприємство, яке має високу оборотність обігових засобів, може дозволити собі відносно високий рівень залучення капіталу.

Організаційно-управлінська стратегія полягає у зміні організаційної структури вироб-

ництва, створенні нових підрозділів, наданні їм інших функцій або у встановленні нових функціональних зв'язків між існуючими структурними підрозділами. Для створення чітко функціонуючого підприємства необхідно вирішити такі задачі:

- визначити раціональні напрямки діяльності — мету і предмет діяльності, потенційні обсяги робіт і продукції, основні функції підприємства;
- обґрунтувати структуру підприємства — кількість дочірніх підприємств, виробничих підрозділів, їх спеціалізацію та розміщення, обсяги робіт;
- розробити структуру управлінського органу, спроможного забезпечити чітке функціонування підприємства;
- розробити механізм розподілу відповідальності управлінського персоналу, визначити права, обов'язки і повноваження працівників;
- визначити систему взаємовідносин персоналу управління і виробничих підрозділів;
- розробити систему опікування діяльністю всіх підрозділів підприємства.

При створенні нових організаційних форм управління важливо залучити до цього процесу працівників підприємства з метою набуття ними знань з економічних методів управління.

Кадрова стратегія передбачає зміни складу управлінського персоналу підприємства, підвищення його кваліфікації, зростання вимог до якісного та професійного складу, підготовки працівників, навчання персоналу новим функціям та обов'язкам. Загальною вимогою до керівників усіх рівнів у сучасних умовах є введення в практику управління економічних методів укладання договорів та угод, які передбачають економічну відповідальність за їх виконання; виробад-

ження системи контрактів; укладання трудових угод з працівниками; оцінювання ефективності виробничої діяльності на основі прибутку.

Диверсифікаційна стратегія ґрунтується в основному на нових сферах і видах діяльності з урахуванням специфіки виробництва та виходячи з потреб споживача. За різними диверсифікаційні процеси можуть бути локально-виробничими, галузевими (груповими), міжгалузевими, державними, міждержавними; за напрямком — одно- та багатoproфільними. Прикладом багатoproфільної диверсифікації може слугувати диверсифікація підприємств-виробників будівельних матеріалів в Україні, а саме заводів з виготовлення збірних залізобетонних конструкцій і виробів. Ця стратегія передбачає створення холдингових компаній та інших багатoproфільних будівельно-комерційних об'єднань, що мають ознаки нетрадиційного холдингу, в якому головне підприємство виконує тільки функції управління та контролю за діяльністю дочірніх структур. Функції останніх значно розширені за рахунок освоєння нових видів діяльності: виробництва напівфабрикатів і виробів для будівництва, ремонту та реконструкції будинків і споруд, надання послуг з проектування, консультування клієнтів, створення торгових підприємств та ін. Переваси багатoproфільної диверсифікації:

- успішна економічна стратегія підприємства дає змогу багатoproфільним об'єднанням бути в процесі впровадження інвестиційних проєктів не тільки підрядником, а й інвестором з метою одержання додаткових доходів від експлуатації створених або модернізованих основних фондів;

- диверсифікована виробничо-фінансова програма дає змогу зменшити ступінь ризику при реалізації проєктів у випадках неплатежів, інфляції та в інших несприятливих умовах;

- створення в структурі багатoproфільних об'єднань торговельних та посередницьких дочірніх підприємств дає можливість збільшити оборотні засоби та використати їх із максимальною ефективністю.

Технологічна стратегія пов'язана з покращенням використання виробничих фондів, завантаження обладнання, використання потужностей та площ, оновлення техніки, ефективним її використанням, підвищенням продуктивності праці. Зваження рівня простоювання обладнання та підвищення його експлуатаційного завантаження є важливим резервом покращення використання виробничих потужностей підприємства. Підвищити коефіцієнт змінності можна за рахунок використання внутрішньо-виробничих

резервів: механізації робіт, удосконалення організації допоміжних робіт і підвищення рівня їх механізації, вірної кадрової політики.

Підвищення продуктивності праці та збільшення обсягів випуску продукції на діючому обладнанні досягається за рахунок упровадження нових технологічних процесів, модернізації обладнання, методів організації праці. Продуктивність праці — один з основних факторів, що забезпечує підвищення ефективності виробництва, зниження собівартості продукції. Крім того, від підвищення продуктивності праці залежать зростання заробітної плати та утримання її на рівні, який дає змогу зберегти висококваліфікованих працівників. Крім суб'єктивних існують також об'єктивні фактори підвищення продуктивності праці:

- наявність достатніх обсягів прогресивних високоякісних основних засобів;

- наявність високоякісних матеріалів, комплектуючих виробів а достатніх обсягах;

- упровадження прогресивних ресурсозберігаючих технологій;

- якість праці — визначальний фактор, який, у свою чергу, залежить від таких факторів, як здоров'я працівників, освіта, професійна підготовка, дисциплінованість, ставлення до праці та ін.;

- управління працею — найперспективніший з оперативного плану фактор;

- зовнішні фактори: рівень розвитку економіки держави та макроекономічна ситуація, чинне законодавство, зручність та якість життя, що створюються місцевою владою, та ін.

Важливими складовими підвищення продуктивності праці на підприємстві є такі:

- послідовність прийняття рішень та дій — кожній дії передую чітко прийняте рішення;

- авторитарний спосіб прийняття рішень — процес підготовки прийняття рішень може мати досить широке та вільне обговорення проблеми, але рішення приймається першим керівником, який відповідає за свої дії в повному обсязі;

- приведення чисельності персоналу до оптимального рівня;

- підтримання основних фондів у робочому стані, їх реконструкція та модернізація;

- планування продуктивності праці;

- безумовна матеріальна відповідальність за певні частини плану продуктивності праці;

- матеріальне заохочення до підвищення продуктивності праці, що призводить до зниження собівартості продукції підприємства;

- організація дуже жорсткої вертикалі управління, що забезпечує виконання запланованих результатів;

- досягнення згоди між керівництвом і працівниками підприємства;

- організація та впровадження управлінського обліку; він може бути організованим лише завдяки високоефективній АСУВ, суворій виконавській дисципліні, жорсткій вертикалі управління;

- забезпечення оптимальної кількості благ, наданих працівникам (цей фактор у стабільній економіці відіграє важливу роль).

Інноваційна стратегія полягає в розробці та впровадженні нових видів товарів, інноваційних розробок, ноу-хау. Вона може бути реалізована в такій формі:

- розробка нового продукту — містить усі стадії інноваційного процесу від етапу НДДКР до збуту нової продукції;

- випуск товарів на основі залозичення нових технологій, придбання патентів, ліцензій — від стадії виробництва до етапу збуту;

- випуск вже освоєних іншими виробниками відносно нових товарів, що користуються достатнім попитом на ринку, на основі їх модернізації та удосконалення, при цьому обслуговуються стадіями маркетингу та збуту товарів.

Перший варіант є можливим для підприємств, які мають власну базу для проведення дослідно-експериментальних і науково-технічних досліджень, відповідний кадровий потенціал, а також значні фінансові ресурси (це високотехнологічні підприємства). Другий варіант простіший, доступніший для виробника, потребує значно менших витрат, в цьому разі підприємство можна класифікувати як таке, що має високий рівень освоєння інновацій. Третій варіант інноваційної стратегії реалізується на підприємствах зі стабільним становищем. Їх можна назвати підприємствами з елементами новаторського підходу, вони займаються доопрацюванням вже відомих товарів, змінюючи їх з урахуванням вимог споживачів і попиту ринку.

Матеріально-технічна стратегія пов'язана із забезпеченням виробництва необхідною сировиною та матеріалами, формуванням сталих зв'язків з постачальниками, поповненням оборотних засобів підприємства. Під час реалізації цих задач працівники підприємства повинні вивчати та враховувати попит і пропозицію на всі матеріальні ресурси, які споживає підприємство, рівень та зміни цін на них і на послуги посередницьких організацій, вибирати найекономічнішу форму руху товарів, оптимізувати запаси, скоро-

чувати транспортно-заготівельні та складські витрати. В умовах ринку у підприємства з'являється право вибору постачальника, а звідси і можливість отримання матеріальних ресурсів, які найкраще відповідають потребам підприємства. Це спонукає персонал уважно вивчати якісні характеристики продукції, яку виготовляють різні постачальники. Критеріями вибору постачальника можуть бути надійність постачання, можливість вибору способу доставки, час на виконання замовлення, можливість надання кредиту, рівень сервісу та ін. При цьому співвідношення значущості окремих критеріїв із часом може змінюватись.

Маркетингова стратегія полягає в освоєнні нових сегментів ринку, покращенні збуту продукції, визначенні попиту та споживання, покращенні характеристик виробів, що випускаються. Існує три орієнтації підприємства: на виробництво, на товар, на ринок. Перебудова підприємства під ринкові умови — це не тільки створення професійного маркетингу, а й системна трансформація його предметних сфер у відповідності до стандартів підприємства, орієнтованого на ринок. При цьому необхідно виділити центри витрат, прибутку, відповідальності; розробити програми зменшення витрат, організувати інноваційну діяльність; створити відповідний імідж, організувати канали взаємодійності із громадськістю; створити управлінський облік, бюджет; внести зміни в кадрову політику, змінити корпоративну культуру; перебудувати інформаційну систему; перебудувати організацію, якщо це необхідно; реформувати організацію оплати праці, поставивши її в залежність від обсягів реалізації продукції підприємства; створити нову систему показників оцінки ефективності роботи підприємства.

Фінансова стратегія передбачає забезпечення стабільності фінансової діяльності підприємства, зниження витрат на виробництво, скорочення витрат від браку, зростання прибутку, привабливості акцій підприємства. У сучасних умовах підприємства всіх форм власності можуть забезпечити перспективу свого існування лише на основі стратегічного управління, одним із найважливіших компонентів якого є процеси формування та реалізації фінансової стратегії розвитку підприємства. Механізм формування та реалізації фінансової стратегії підприємства може містити такі складові:

- механізм внутрішнього регулювання окремих аспектів формування та реалізації фінансової стратегії підприємства;

- ринковий механізм регулювання діяльності з розробки та реалізації фінансової стратегії;

- механізм державного правового та нормативного регулювання фінансової діяльності підприємства;

- інформаційне забезпечення процесів стратегічного планування та управління фінансовою діяльністю;

- методи фінансового управління підприємством, які використовуються в процесах розробки та реалізації фінансових стратегій;

- сукупність фінансових важелів, що забезпечують можливість реалізації фінансової стратегії.

Жодна з наведених стратегій не використовується підприємством в чистому вигляді. Звичайно реалізується набір стратегій, тому що вони взаємопов'язані та доповнюють одна одну. Найбільш доцільним є вибір одного, пріоритетного, напрямку стратегії розвитку та цілеспрямована його реалізація. Залежно від конкретної ситуації та потенційних можливостей підприємство може обрати найприйнятнішу для себе стратегію розвитку. Кожна стратегія спрямає руху

підприємства шляхом підняття рівня та стабілізації виробництва.



Література

1. Бонк И. А. Стратегия и тактика управления финансами. — К., 1996.

2. Голобоков С. Переориентация предприятия на рынок как стратегическая задача // Бизнес-Информ. — 1999. — № 5-6. — С. 95-97.

3. Дробня И., Бажко Т. Источники финансирования инвестиционных проектов // Бизнес-Информ. — 1999. — № 1-2. — С. 50-53.

4. Дубинин С. Производительность труда на предприятии // Бизнес-Информ. — 1999. — № 1-2. — С. 97-100.

5. Матросова Л. Проблемы выбора стратегии развития предприятий // Бизнес-Информ. — 1999. — № 1-2. — С. 85-86.

6. Пугачин Ю. Механизмы финансовой стратегии предприятия // Бизнес-Информ. — 1999. — № 5-6. — С. 86-89.

7. Чернянский А. Д. Антикризисное управление: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000.

В. М. КОЛПАКОВ, канд. воен. наук, д-р менеджмента, проф.
(Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев)

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 56–61

Последнее десятилетие, наполненное событиями "реформенного" типа, дает материал для анализа явлений, происходящих в жизни общества, каждого человека. Спад производства, распространение бедности и безработицы, коррупция, преступность, наркомания побуждают многих людей, представителей различных специальностей, искать причины этих явлений и содействовать выводу общества на прогрессивный путь развития.

Почему многие из реформаторских начинаний последних лет не удаются, ведут не к прогрессу, а подчас к прямо противоположным социальным результатам? Какова в этом роль "кадрового фактора", в чем он проявляется, каковы ориентиры реформ в обществе?

В нашем прошлом, где кадры решали все, кадровая работа была приоритетным направлением управленческой деятельности высшего уровня государственной системы. Кадры в государстве, компании, подразделении — субъект управления социальными процессами, главный источник и движущая сила превращения замыслов и программ в действительность. При нормальном функционировании этого элемента в обществе наблюдается стабильность, осуществляется функционирование и развитие, в противном случае в нем возникают дезорганизующие процессы и оно переходит к хаосу.

Одна из фундаментальных проблем времени — управление. Однако "управление почему-то не срабатывает, не превалирует в общественной и частной жизнедеятельности людей" [17].

В этом плане вполне обоснованы мысли о том, что "проблема скорее всего не в недостатке управленческого знания, а в его содержании,

не в слабости подготовки управленческого персонала, не в отсутствии управления как такового, а в его нацеленности, организованности и в технологиях его осуществления" [17; 19]. Существует мнение о слабой профессиональной подготовке управленцев, их неготовности решать назревшие проблемы, их недобросовестном отношении к своим обязанностям и злоупотреблении своим положением. Это несоответствие человека требованиям времени обостряет проблему стратегического управления людьми, цель которого — их подготовка к жизни в обществе будущего. Исчезание и экзотичность идей планетарной значимости, ренессанс геополитики в странах СНГ требуют совместной выработки стратегической линии поведения, формирования и реализации геостратегий. Ускорение глобализации экономических процессов, наблюдающаяся интеграция международного бизнеса требуют повышенного внимания к стратегическому уровню управления кадровым обеспечением, к месту и роли человека при решении стратегических задач различными организациями: от незаметной фирмы, предприятия — до объединений планетарного уровня. "Власть и контроль перешли от производителей к владельцам каналов распределения товаров..." [12]. Транснациональный бизнес уже игнорирует границы национальных государств, происходят интеграционные процессы, образуются "виртуальные территории", разрушающие обычные представления о географическом пространстве. Эти процессы способны изменить существующую концепцию государства. Изменения внешней среды всегда приводили к совершенствованию стратегического управления,

реализацию которого можно осуществить только с учетом стратегического управления кадрами.

Что понимается под стратегическим управлением? О нем долгое время говорили только военные. Однако конец 80-х и начало 90-х годов ознаменовались смещением интереса многих преуспевающих фирм в сторону стратегических аспектов развития. В эпоху массового производства основное внимание в управлении уделялось разработке и совершенствованию механизма снижения издержек при выпуске продукции. С переходом к эпохе массового обихода перенос внимания в сфере управления перешел к маркетингу. Приход "постиндустриальной эпохи" обусловил необходимость создания высококачественных видов продуктов с использованием новейших технологий. Современность характеризуется повышенными темпами обновления производства, усилением неопределенности внешней среды, эволюцией систем управления. Чем сложнее и неожиданнее становятся процессы в сфере производства товаров и услуг, тем больше усложняется управление этими процессами.

Наиболее важны сегодня две концепции — стратегического планирования и стратегического управления.

Стратегическое планирование не тождественно известному в свое время перспективному планированию. Перспективный план не опирался на механизм его реализации. Стратегическое планирование характеризуется как особый механизм регулирования плановых решений (оформленных в виде стратегий, концепций, приоритетов).

Принципиальные отличия стратегического планирования от стратегического управления — в альтернативных моделях "корпоративного менеджмента": планирование и развитие организации "от прошлого — через настоящее — к будущему" или стратегическое управление — "от образа будущего бизнес-успеха — к настоящему" [21] (см. рисунок).

Еще более четко разделяя эти концепции П. Друкер: "стратегическое планирование — это управление по планам, а стратегический менеджмент — управление по результатам" [3].

В настоящее время в сфере бизнеса отмечается повышение интереса к стратегическому управлению. Разработке проблем стратегического управления посвящены работы многих серьезных авторов, в которых рассматривается стратегия как специфический процесс управления организацией. Выделяется, как правило, следующее:

- стратегия в своем развитии имеет два этапа (разработку и внедрение);
- стратегия состоит из множества решений;
- стратегия имеет отношение преимущественно к внешней сфере деятельности организации.



Стратегическая мысль за последнее десятилетие получила значительное развитие. Ухудшение экономической ситуации в странах Западной Европы значительно способствует этому процессу. Однако сегодня следует признать наличие достаточно серьезных затруднений в возможности эффективного внедрения стратегического управления во все сферы социального управления. Одной из причин, на наш взгляд, является отсутствие достаточно разработанной теории стратегического управления и готовности практики использовать рекомендации этой теории. Результаты наших исследований дают основания сделать вывод о том, что сегодня отсутствуют даже сложившиеся определения понятий "стратегическое управление" и "стратегия". Предлагаем проанализировать существующие концепции стратегического управления. Понятие "стратегия" этимологически восходит к греческому *strategia* (*stratos* — войско и *ago* — веду), т. е. по происхождению является военным термином.

Стратегия — высшая область военного искусства, изучает закономерности и характер войны, разрабатывает теоретические основы планирования и ведения военных операций, занимается определением стратегических задач, вытекающих из политики, и обслуживает ее [18].

Термин "стратегическое управление" применительно к другим сферам деятельности, в частности к экономике, был введен в 60–70-х годах XX ст. в связи с обострением конкурентной борьбы. Классик американского стратегического управления в сфере бизнеса И. Ансофф, анализируя современное понимание стратегии бизнеса, замечает, "что концепция стратегии — материя такая, порой весьма абстрактная. Ее формулирование обычно не приводит к каким-либо немедленным результатам... возникает вопрос: может ли такая абстрактная концепция, как стратегия, быть действительно полезной для деятельности компании?" "...сделать выводы о существовании стратегии довольно легко, дать ее четкое описание практически никогда не удастся" [3].

Обратим внимание на то, что, по мнению И. Ансоффа, стратегии присуща абстрактность, и четко описать ее не удастся. Далее он констатирует, что в современной практике применяется два взаимосвязанных вида стратегий — *портфельный* и *конкурентный*. Характеризуя первый, он выделяет его четыре основных компонента:

- географический вектор роста (определяет масштаб и направление будущей сферы деятельности фирмы);
- конкурентное преимущество (стремление фирмы достичь успеха в соответствующих областях деятельности);
- синергизм (возникающий между различными сферами деятельности);
- стратегическая гибкость (готовность к изменениям в области бизнеса).

Компоненты конкурентного вида стратегии И. Ансоффом не выделены, но указаны трудности формулирования:

- крайняя политизация решений, препятствующая разработке стратегии;
- противодействие организации (сложившейся культуры, властных отношений) внедрению стратегии как рациональному ядру перестройки;
- возникновение конфликтных ситуаций между привычной деятельностью, приносящей прибыль, и новыми задачами;
- недостаточность информации о состоянии внешней среды и квалифицированных управленцев.

Материалы учебного модуля по стратегическому управлению, отражающие международный опыт и тенденции развития менеджмента, включают в основу стратегического управления семь этапов [16].

Авторы популярного сегодня учебника, излагая общее представление о процессе стратегического управления, предусматривают решение пяти задач [22]: формирование стратегического видения и миссии компании; постановку цели и разработку стратегии; внедрение и реализацию стратегии; оценку деятельности; анализ новых направлений и внесение корректив. Под стратегическим же управлением понимается процесс решения этих задач.

Весьма симптоматично, что практически во всех учебниках, используемых в обучении, даются различные определения понятия "стратегическое управление".

Анализ определений ([4, 7, 14, 15, 20, 8, 15] и др.) позволяет сделать вывод, что строгого понятийного содержания термина "стратегия" сегодня еще нет. И. Ансофф, пытаясь дать это определение, вынужден был признать, что "систематизированное формулирование стратегии — вещь довольно запутанная и неэффективная" [4]. "В сфере бизнеса вместо слова "стратегия" часто используют слово "политика" [3].

Предлагаемое в учебной литературе понимание стратегии как плана [15], набора правил [4], средства [14], системы мер [7], направления [6, 12, 8] и т. д. скорее показывает на разнообразие в подходах к пониманию стратегического управления, но в учебном процессе оно должно быть четко обосновано. Для раскрытия сущности стратегии, составляющих ее элементов мы предлагаем осуществлять более углубленный обзор идей и характеристик понятия "стратегия".

Обобщая суждения великого китайского полководца VI в. до н. э. Сунь-цзы о стратегиях, можно выделить три группы элементов стратегии: *моральные, материальные, географические*. Эти элементы стратегии, по мнению Сунь-цзы, существуют не изолированно, а находятся в тесном взаимодействии и взаимосодействии, они вытекают друг из друга и друг друга обуславливают. Сегодня говорят в этом случае о синергетическом эффекте. Элементы стратегии оцениваются с помощью расчетов. Центральной составной частью стратегии является человек, реализующий стратегическую функцию, обеспечивающий взаимодействие всех компонентов при достижении цели. Этот человек должен обладать определенными характеристиками. Одно из главных требований — он должен обладать специфическим мышлением. Сформулированные в древности требования стратегии актуальны и сегодня:

* необходимость сохранения за собой полномочий инициативы; способность управлять противником и исключать управление собой; умение управлять движениями (заставлять идти туда, куда я хочу) и действиями противника (принимать бой там и тогда, когда мне выгодно);

* управление действиями противника с помощью овладения тем, что ему дорого; нападать на то, что противник не может защитить, но должен снести;

* применение тактики "выгоды-вреда" (завлечение, заманивание, временная выгода и создание препятствий).

Стратегия реализуется с помощью тактики. При этом цели могут быть достигнуты "прямыми" и "обходными" путями. Главным условием всех успешных действий считается быстрота. Умение подстергать малейшую ошибку противника и, искусно маскируя свои намерения, обеспечивать быстроту удара. Однако главное кроется в подготовке к действиям (изучение противника, среды, проектирование и перепроектирование организации управления и обеспечения борьбы). Для решения этой задачи в деятельности менеджера обстановка интеллектуальный потенциал руководителя должен обеспечивать исключение случайности в выборе варианта действий.

С учетом проведенного анализа под стратегией можно понимать особый метод организации системной деятельности людей при достижении стратегических целей. Существует деятельность мыслительная, когда стратег на основе полученного заказа и цели выполняет стратегический анализ обстановки на театре войны, моделирует варианты развития событий с учетом воздействия различных факторов. Им разрабатываются средства управления подготовкой и ведением войны во времени, в пространстве и в целом.

По версии К. Клаузевица — уже почти нашего современника, стратегия непосредственно связана с обществом, механизмом государственного управления. Стратегический управленец выполняет "каз" государства, учитывая внешнюю значимость результата. Тактик выполняет свою часть работы "технологически", исходит из внутренней сущности борьбы, следуя конкретной цели. Реализуемая функция стратега и тактика вписана в систему деятельности, определена целью организации, соответствует ее структуре, имеющимся средствам и ресурсам.

Стратег, получив заказ от политика, переосмысливает политическую цель в военную, наполняет ее новым содержанием и трансформи-

рует в необходимую, удобную для тактика форму. Согласовав внешние цели деятельности подчиненной организации с имеющимися ресурсами, стратег начинает строить планы войны, детализируя их в тактические элементы деятельности.

Важным элементом технологии взаимосвязи стратегии и политики является выделенная К. Клаузевицем категория "установка". Установка как принципиальная, постоянно действующая в какой-то период направленность системной деятельности организации, является элементом механизма реализации политики. По К. Клаузевицу, стратегия связана с системой общественных отношений, обществом в целом, с механизмом государственного управления. Стратегия разрабатывается в рамках государственного "каза", в интересах правящей группировки сил. "Стратегия составляет план войны и связывает с постоянной полнотой ряд действий, которые должны привести к ее достижению; намечает проекты отдельных кампаний и дает установку отдельным боям... она обязана выступить на театре войны, дабы не мотаться распоряжаться частностями и внести в дело те изменения, в которых постоянно будет нужда" [9]. В понятии "установка" следует выделить качественный переход от стратегического мышления на войну к тактическому. Следует обратить внимание на то, что, говоря о преимуществах стратегического подхода к управлению в современном бизнесе, следует учитывать необходимость формирования стратегического видения у управленцев [22]. Это видение позволяет стратегу осмыслить "каз" политика.

Для переноса термина "стратегия" из военной сферы в управленческую практику мирного времени и анализа феномена стратегического мышления необходимо выделить специфику военного содержания, сохраняя при этом деятельную и мыслительную форму термина [1; 23]. Источником стратегического мышления является нормирование (основные функции рефлексии — исследование затруднений (познание), критический анализ результатов исследования и нормирование). Изменение норм (плана, программы действий и т. д.) происходит как реакция на критику результатов исследования затруднений в решаемой проблеме. Стратегия, норма — это результат депроблематизации. Рефлексивный процесс может быть не стихийным, когда человек действует в затруднительных ситуациях методом (нормой) проб и ошибок, а организованным. При организации нормирования решается зада-

чи разработки и использования критериев, позволяющих выполнять сравнение процесса достижения цели. Критерии (интеллектуальные и оценочные) получают в результате абстрагирования мыслительных и оценочных содержаний. Абстрагирование норм (планов, программ, методов и т. п.) ведет к стратегии.

Таким образом стратегия — понятие, сформировавшееся в сфере военного искусства, изучает закономерности и характер борьбы в военной области, в бизнесе, разрабатывает теоретические основы планирования и проведения операций на полях сражений, в сфере бизнеса и между людьми. Стратегия вытекает из политики, обслуживает ее; разрабатывается и реализуется на основе заказов политиков.

Теоретически под стратегией можно понимать категорию теории управления, показывающую организационную и технологическую взаимосвязь между целями организации и средствами достижения этих целей (методами, технологиями). Стратегия — организующее начало в деятельности людей, обеспечивающее целостность организации к ее направленность на достижение стратегических целей. Анализ практики показывает, что выделяется статическая и динамическая составляющие как в стратегии, так и деятельности персонала, являющейся объектом стратегии. Стратегию используют совместно с методом реализации интегрирующей и координирующей функции в сфере управления. Стратегия — модель достижения планируемого будущего, динамически изменяющаяся во времени и сохраняющая пространственную ориентировку, заданную системой координат, базовыми и индивидуальными ценностями. Стратегия реализуется в тактике, в повседневной деятельности через комплекс социальных и психологических технологий, приемы и способы управления персоналом, механизм управления организацией. Стратегия — это абстрактная норма, она может предлагаться в виде плана, программы, проекта, технологии и т. п. Трудности разработки и реализации стратегий обусловлены необходимостью наличия у людей, занимающихся стратегическим управлением, стратегического мышления. «Секрет» стратегического управления — в наличии мышления, позволяющего: осуществлять стратегическое видение; принимать стратегические решения (на основе анализа обстановки соответствующего уровня); «видеть» взаимосвязи стратегии и политики и управлять ими. Стратегическое мышление базируется на развитых рефлексивных способностях, навыках, при-

обретенных эмпирически (в управленческой практике) или на специальных занятиях (организационно-деятельностных, мыслительных играх). Абстрактность, присущая стратегии, затрудняет ее описание привычным языком, с привлечением логического мышления, тщательно развиваемого у человека последние сотни лет, но не обеспечивающего полноты понимания и последующего решения многих проблем.

Стратегия объединяют людей в их деятельности для достижения общих целей, используя весь арсенал средств (социальные и психологические технологии, методы и приемы и т. п.) управления этой деятельностью, направляя ее на реализацию стратегической цели. При этом учитывается весь возможный комплекс внешних и внутренних факторов реальной действительности, создающий определенную обстановку на театре войны или рынке. Элементы стратегии обосновываются расчетами и учитываются во взаимосвязи. Стратегии всех времен выделяли в стратегическом управлении статическую и динамическую составляющие, центральной частью стратегии определяли человека, придавали большое значение форме (соотношению характеристик противостоящих сил), а главным системообразующим фактором называли цель деятельности. В процессе стратегической деятельности решают проблемы, а в процессе тактической — повседневные задачи, определенные стратегией.



Литература

1. Анисимов О. С. Основы методологии: В 2 т. — М.: ДАМ и А, 1994.
2. Анисимов О. С. Стратегия и стратегическое мышление (акмеологическая версия). — М.: Агро-Востник, 1999.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 1999.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
5. Белошопка В. А., Загорий И. В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. — К.: Абсолют-В., 1998.
6. Виханский О. С. Стратегическое управление. — М.: Гаргарика, 1998.
7. Герчикова И. Н. Менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1995.
8. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб.: Питер, 1999.

9. Кляузевиц К. О войне. — М., 1994.
10. Конрад Н. И. Синология. — М.: Паламир, 1995. — 621 с.
11. Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Ростинтер, 1996.
12. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондэрс Д., Вонг В. Основы маркетинга. — СПб.: Вильямс, 1998.
13. Крутов М. И. Стратегическое управление компаний. — М.: Русская Деловая Литература, 1996.
14. Менеджмент в рыночной германской модели. — М.: Бек, 1995.
15. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1995.
16. Погов С. А. Стратегическое управление. Модуль 4. — М.: Инфра-М, 1999.
17. Роберт М. А., Тилман Ф. Психология индивидуума и группы. — М.: Прогресс, 1986.
18. Свечин А. Постигание военного искусства. — М., 1992.
19. Словарь русского языка: В 4 т. — М.: Рус. язык, 1988.
20. Стивенсон В. Дж. Управление производством. — М.: Бинном, 1998.
21. Стратегия в трудах военных классиков: В 2 т. — М., 1926. — Т. 2.
22. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий. — М.: Инфра-М, 2000.
23. Щедровицкий Г. П. Избранные труды. — М.: Шк. Культ. Полит., 1995.

В. П. СЛАДКЕВИЧ, канд. экон. наук, проф.

(Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев)

НАПРАВЛЕНИЯ РЕФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ПРЕДПРИЯТИЙ: МИРОВОЙ ОПЫТ И ОТЕЧЕСТВЕННАЯ ПРАКТИКА

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 62–64

Реформирование организационных структур предприятий, действующих в условиях рынка, является постоянной и естественной задачей высшего руководства — реакцией на изменение среды в бизнесе. Оно проводится периодически для устранения слабых мест предприятия, и лишь в редких случаях вызвано исключительными внутрифирменными проблемами. Чаще всего — это реакция на внешнее давление, когда неудачи предприятия на рынке обусловлены его неэффективной организационной структурой.

Основными причинами проведения реорганизации структуры предприятий являются:

1. Неудовлетворительное функционирование предприятия, что выражается в росте издержек, снижении производительности, сокращении рыночного сбыта, недостатке финансовых ресурсов.

2. Перегрузка высшего руководства. В развитии предприятия наступает период, когда оно функционировало удовлетворительно только благодаря чрезмерно изнурительной нагрузке на нескольких высших руководителей. Если меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку, необходимо перераспределение прав и функций, корректировка и уточнение форм организации.

3. Отсутствие ориентации на перспективу. Проблемы развития и стратегические задачи предприятия требуют все большего внимания высшего руководства. В то же время многие руководители высшего ранга основное внимание

уделяют лишь оперативным вопросам. Для того чтобы высшее руководство могло сосредоточиться преимущественно на разработке и реализации стратегии предприятия, его, путем децентрализации структуры управления, необходимо освободить от решения оперативных проблем.

4. Возникновение глубоких и устойчивых разногласий по поводу эффективности существующей структуры. Организационная структура, какой бы она ни была, создает препятствия для эффективной работы, затрудняет достижение цели некоторым отделам и подразделениям, недостаточно четко регламентирует выполнение некоторых функциональных ролей, допускает несправедливое распределение власти, полномочий и т. д.

5. Приход нового руководства предприятия, который может вызвать решение о реорганизации структуры.

6. Рост масштабов деятельности. К нему можно приспособиться и посредством незначительных изменений в структуре, но со временем затрудняется координация работы, возникает перегрузка руководителей, ухудшается функционирование предприятия.

7. Расширение деятельности, увеличение номенклатуры выпускаемой продукции, выход на разнообразные рынки, дополнительные освоение новых производственных процессов.

8. Объединение или разделение хозяйственных субъектов, провоцирующее проблемы со-

вождения функций, изыски или нехватку персонала, путаницу в распределении прав и ответственности.

9. Изменение технологий управления и производственных процессов.

10. Внеэкономическая обстановка, ее изменения диктуют необходимость корректировки стратегии фирмы.

Одной из особенностей структурной реорганизации зарубежных предприятий является постоянная корректировка организации их деятельности. Для украинских предприятий жизненно необходимым является проведение коренной реструктуризации.

Под реструктуризацией понимается адаптация деятельности предприятия к изменяющимся рыночным условиям путем проведения комплекса мер организационно-экономического, технико-технологического и финансового характера, призванных обеспечить рост эффективности производства, повышение конкурентоспособности и укрепление финансовой стабильности предприятия. Цель реструктуризации — привести организационную и производственную структуры, мощности, имущество в соответствие с объемом продукции, на которую имеется платежеспособный спрос.

Процесс реорганизации украинских предприятий имеет некоторые особенности. Во-первых, она проводится на фазе общей трансформации экономической системы Украины, важными аспектами которой являются продолжающаяся приватизация предприятий, демонополизация, общий экономический спад, непривлекательный инвестиционный климат. Во-вторых, значительное количество предприятий отличаются громоздкой структурой, к тому же раньше их производственная деятельность и сбыт были ориентированы на огромный нетребовательный рынок в рамках СССР. В-третьих, существует зависимость процесса реорганизации от интересов руководства предприятий и связанных с ними представителей власти, осталась еще задача (часто необоснованная) на государственную поддержку, которая только тормозит обновление предприятий. В-четвертых, отсутствуют выработанные методические подходы при недостаточном опыте проведения изменений.

Мировой практикой выработаны основные направления реформирования организационных структур предприятий.

1. Осуществление децентрализации производственных и сбытовых операций (если окружающая среда сложна и многообразна). С этой це-

лью в рамках крупных компаний создаются полуавтономные подразделения, полностью отвечающие за прибыль и убытки, организацию производственно-сбытовой деятельности. Относительно небольшой орган корпоративного управления решает только стратегические вопросы развития, связанные с крупными инвестициями.

2. Нововеденческая экспансия, поиск новых рынков и диверсификация операций. Это направление реализуется через создание в рамках крупных компаний нововеденческих (инновационных) фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынки новых изделий и технологий и действующих на принципах "рискового финансирования". Их задача — занять в кратчайшие сроки прочные позиции в наиболее перспективных нишах рынка.

3. Переход от узкой специализации к разнотипу интеграционных процессов в управленческой деятельности. Известно, что в условиях специализации рост производительности труда обеспечивается за счет дробления работ, функций, знаний. Это требует наращивания усилий по координации, которая осуществляется в основном менеджерами среднего уровня управления и штабных служб. В результате количество уровней управления постоянно возрастает, а работники все больше отчуждаются от своей деятельности. Вывод: специализация ведет в тупик. Курс берется на развитие интеграционных процессов в управленческой деятельности. Если при специализации типичным является авторитарный стиль руководства, то для интеграции — координирующий, демократический. Руководитель не приказывает своим подчиненным, а направляет их усилия, формирует вокруг себя группу единомышленников. При таком подходе организационные структуры из пирамидальных превращаются в плоские, с минимальным количеством уровней между высшим руководителем и непосредственными исполнителями.

4. Создание дивизиональных структур управления (с ориентацией на товарную группу, клиента или рынок). Дивизиональная организационная структура популярна в странах Запада. По оценкам некоторых экономистов, из 500 крупных зарубежных компаний 95 % построены по дивизиональному принципу.

5. Внедрение современной коммуникационной и информационной технологий. Компьютеризация и использование базовых данных существенно увеличивают эффективность организации в управлении: растет информированность менедж-

жиров (принимаются более обоснованные, а значит, качественные решения), предприятия быстрее адаптируются к изменениям.

6. Создание на предприятиях маркетинговых служб позволяет формировать номенклатуру продукции с учетом рынка, четко определить целевые сегменты, отслеживать и учитывать изменения в окружении, эффективно организовывать коммуникационную политику, находить покупателей.

7. Выделение стратегических центров прибыли в структуре предприятий. Их успех определяется рыночными показателями.

8. Сокращение иерархических уровней в масштабе всего предприятия или отдельных сфер его деятельности. Эта мера направлена на расширение области управления. Таким образом укорачиваются коммуникационные и решенческие вертикали, усиливается позитивное мотивационное воздействие на персонал, становится короче дистанция между руководством фирмы и низшими иерархическими уровнями.

Есть надежда, что с учетом мирового опыта руководство украинских предприятий успешно проведет их реструктуризацию.



Литература

1. Антонов В. Г. Эволюция организационных структур // Менеджмент в России и за рубежом. — 2000. — № 1.
2. Бонь Т., Довбня С. Проблеми і передумови ефективної реструктуризації підприємств // Економіка України. — 2000. — № 8.
3. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Донголли Д. Х. Организация: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М., 2000.
4. Мильнер Б. З. Теорія організацій. — М.: ИНФРА-М., 1999.
5. Основні напрямки структурної реструктуризації промислових підприємств України // Держ. інформ. бюл. про приватизацію. — 1997. — № 8.

Т. П. ЧЕРНЯВСКАЯ, канд. пед. наук, доц.
(Одесский государственный политехнический университет)

ОПЫТ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Поискі проє МАУН, 2001, вип. 2, с. 65-67

Автором предлагаемой статьи более восьми лет разрабатывается специальная область психологии бизнеса — психология предпринимательства¹. Параллельно с академической, научной деятельностью осуществляются организационное и кадровое консультирование, психологическое сопровождение изменений в организациях на базе Центра содействия бизнесу "ИИГМАР", проводятся семинары-тренинги в Украинско-Баварском Менеджмент-Тренингцентре.

На базе предприятий было проведено комплексное исследование, цель которого — экспериментальное обоснование того, что психологическое сопровождение изменений в организациях способствует адаптации персонала к происходящим рыночным переменам.

Для достижения цели в исследовании были поставлены следующие задачи:

а) подготовить адекватный методологический, методический инструментарий;

б) изучить механизмы организационного поведения персонала до и после действительной адаптации к рыночным изменениям, включая осознание современных требований к персоналу и его ресурсам; формирования проактивно-ориентированных команд; особенности трудовой мотивации; развития элементов осознания ресурсного состояния, командного взаимодействия, трудовой мотивации;

в) результаты изучения использовать для разработки концепции адаптации персонала к организационным изменениям.

В исследовании используются концепции известных специалистов: психологов: Маслоу А. / Пер. с англ., 1997 (Maslow A., 1954); Маклеллен Д., 1960; Врума В., 1964; экономистов: Хасби-ка Ф. / Пер. с англ., 1992; Драккера П. / Пер. с англ., 1994; специалиста по управлению персоналом: Десслера Г. / Пер. с англ., 1997; специалистов в области предпринимательства Хизрича Р., Питтерса М. / Пер. с англ., 1991.

Сбор информации происходил с использованием анкет. Были опрошены все начальники отделов, директора и высшее руководство компаний, а также по одному-два сотрудника отделов из числа ИТР. Количество ИТР для опроса определялось размером отделов. В задачи опроса входило получение общей картины и координатной сетки для последующих исследований.

С руководством компаний, директорами и начальниками отделов были проведены многоуровневые интервью. Следует заметить, что некоторые сотрудники этой категории сознательно уклонялись от собеседований. Недостаток информации, обрабатывавшейся таким образом, был восполнен из других источников и с помощью наблюдения.

Для получения информации о внешней среде предприятий был применен экспертный опрос. При проведении исследования были получены общая картина состояния внутренней среды предприятий и описание их корпоративных культур.

¹ Чернявская Т. П. Предпринимательство: комплексный подход к исследованию // Материалы Междунар. симп. "Психологическое обеспечение предпринимательства" / Под ред. А. Чобыкина, Т. Чернявской. — Одесса, 1996.

Общее описание обстановки. На наш взгляд, корпоративная культура обследованных компаний типична для постсоветских предприятий.

При распределении личных приоритетов сотрудников в первую очередь беспокоит сохранение и подтверждение своего статуса и как результат — проявляются неуверенность, подчеркнутая иерархия, существенные затраты на утверждение собственной позиции. Все это отражается на результатах работы.

Основные признаки культуры быстрорастущих предприятий: ориентация на достижение поставленных задач; уверенность сотрудников в своих профессиональных качествах (в случае переоценки критериев эффективности работы персонала самооценка сотрудников может измениться).

Ориентация на культуру быстрорастущих предприятий мешает отсутствию уверенности сотрудников в том, что их достижения учитываются и оплачиваются; недостаток стремления совершенствоваться и учиться (процесс обучения не организован; в ряде случаев может осуществляться обучение безрезультативных сотрудников).

С точки зрения профессиональной деятельности люди ориентированы на культуру быстрорастущих предприятий, а в том, что касается собственного статуса и его повышения, — на культуру медленно растущих предприятий.

Есть также противоречия относительно общей удовлетворенности сотрудников. С одной стороны, в основном они говорят, что "скорее удовлетворены" работой, а с другой — присутствуют факторы, которыми сотрудники недовольны (прежде всего они чувствуют неуверенность в завтрашнем дне, не видят смысла в своей деятельности, их беспокоит материальное положение).

Партнерские отношения между подразделениями, руководством и сотрудниками развиты слабо. Надежность рабочих мест оценивается людьми в основном как средняя. Однако есть основания полагать, что ответы на этот вопрос были не вполне искренними. Видимо, ИТР, сотрудники среднего и младшего управленческого уровня скорее по этому пункту преимущественно завышали.

Менеджеры высшего уровня также отмечали недостаточную надежность своих рабочих мест. Парадоксальный факт — ведь судьба рабочих мест в руках самих этих менеджеров.

Вывод — у опрошенных сотрудников отсутствует достаточно ясное видение не только бу-

дущего самих предприятий, но и собственного будущего.

В связи с существующей ситуацией, когда многие люди, группы людей обособлены, а отделы относительно изолированы, собственные профессиональные концепции персонала ограничивают развитие предприятий. Хотя, если проанализировать эти концепции в отдельности, все они нормальны и соответствуют выполняемой работе.

Основной конфликт, связанный с профессиональными концепциями и взглядами, лежит на стыке торговой и маркетинговой, бухгалтерской и финансовой деятельности.

В целом исследуемые предприятия в большей мере ориентированы на прошлое, чем на настоящее.

Признаки ориентации на будущее наблюдаются лишь у высшего руководства. И это вселяет надежду на реальные перемены.

Наблюдается сильное разделение на "они" — начальство и "мы" — сотрудники. Миссии предприятий сотрудники не знают и не понимают. Цели и задачи, предлагаемые руководством, либо не доходят до сотрудников, либо не разделяются ими. Цели формулируются исключительно в производственных терминах и не содержат измеряемых параметров. Среди сотрудников преобладает ориентация на избегание. Цели и задачи определяются исходя из реактивных установок (ориентированных на прошлые установок реагирования на изменение внешней среды).

Главная сложность заключается в том, что в связи с укоренившейся производственной направленностью мышления и недооценкой его маркетинговой направленности сотрудники не могут достаточно быстро адаптироваться к рыночным условиям — это подтверждает необходимость психологической поддержки персонала в период организационных изменений.

Преимущество корпоративных культур крупных предприятий заключается в том, что при наличии хорошо скоординированных процессов и принятии командами менеджеров единой предпринимательской системы ценностей их коллективы могут быстро совершить прорыв в сторону повышения эффективности.

В исследовании организационных изменений нас вдохновляли идеи А. Маслоу о том, что если активное обучение, в частности внутрифирменное обучение менеджеров, специалистов, ориентирующееся на развитие внутренней трудовой мотивации, командного взаимодействия, будет ус-

примлять персонал к осознанию современных требований и собственных ресурсов, если обучение будет способствовать самоактуализации, то повысится ответственность человека за свою судьбу, он будет руководствоваться не только разумом, перестанет быть равнодушным к окружающему, активно включится в переустройство общества.

Проведенные исследования подтверждают, что психологическое сопровождение изменений в организациях актуально и способствует действенной адаптации персонала к рыночным изменениям.

Опыт свидетельствует, что психологическое сопровождение изменений в организациях может включать:

1) психологическую поддержку персонала в период изменений; разъяснительную работу по синхронизации целей предприятия и целей сотрудников; обучение менеджеров умению опре-

делять, оценивать необходимые личностные качества для эффективной работы специалистов; адаптацию персонала к изменениям, к новым подходам в управлении посредством мотивационных семинаров-тренингов, индивидуальных или групповых тренингов, направленных на развитие восприимчивости к эффективному поведению, на выявление и развитие предпринимательских качеств;

2) внедрение организационных изменений: коррекцию действующих положений о структурных подразделениях с уточнением функций, регламентирующих взаимодействия подразделений; коррекцию организационных схем; составление взаимодействий структурных подразделений;

3) формирование проектно-ориентированных команд: тренинги, воздействие через Т-группу, развитие командного взаимодействия, перенесение норм общения в Т-группе в ситуации делового общения.

І. П. ВОЛОЩУК, аспірант

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 68-71

В умовах, коли Україна рухається до ринкової економіки, особливо важливе значення має з'ясування конкуренції як основної ознаки ринку, потужної руйнівної сили розвитку виробництва. Саме конкуренція є змаганням за отримання прибутку. Тому форма прибутку характеризує певною мірою кількісне вираження економічного закону конкуренції.

Перехід української банківської системи від державної банківської монополії до ринкової конкурентної висунув проблему конкуренції в банківській справі на одне із перших місць, але у вітчизняній економічній літературі ця проблема дотепер не отримала потрібного висвітлення. Актуальність цих питань не викликає сумніву і потребує детального дослідження починаючи з теоретичних аспектів.

Характерні ознаки конкуренції:

- існування ринків з альтернативними можливостями вибору для покупців (продавців);
- наявність великої чи малої кількості покупців (продавців), що змагаються між собою та використовують різні інструменти ринкової політики;
- чергування застосування інструментів ринкової політики одними конкурентами та відновлення заходів інших конкурентів.

Таким чином, банківська конкуренція – це здійснюваний в діяльності процес змагання комерційних банків та інших кредитних інститутів, у ході якого вони прагнуть забезпечити собі стійке становище на ринку кредитів і банківських послуг.

Сферою банківської конкуренції є банківський ринок, що має складну структуру утворення (широкі межі та безліч складових). Зайняти

поняття банківської конкуренції достатньо умовне, оскільки конкурують на банківському ринку не лише банки. На думку Ю. Коробова [2], навіть у фінансовому секторі цього ринку можна високремити такі різні конкурентні боротьби:

- основний рівень – конкуренція між комерційними банками, які традиційно поділяються на універсальні та спеціалізовані. Останнім часом у багатьох країнах в умовах посилення банківської конкуренції все більше проявляються тенденції до універсалізації банківської діяльності. Універсальний банк краще захищений від комерційного ризику, ніж спеціалізований, він може гнучкіше реагувати на зміни кон'юнктури, а значить, є більш конкурентоспроможним;

- конкуренція між комерційними банками та небанківськими кредитно-фінансовими інститутами (страхові компанії, фінансові брокери, пенсійні фонди, інвестиційні фонди і т. ін.).

Залежно від учасників конкуренції можна виділити конкуренцію продавців і конкуренцію покупців. Обидві ці форми можуть співіснувати одна з одною, знаходячись у певному сполученні. На ринку продавців, де останні володіють значними можливостями певною мірою висувати покупцям свої умови, переважає конкуренція покупців. І навпроти – на ринку покупців, де останні володіють більшою ринковою силою, ніж продавці (через переизасичення ринку товарами, а також через дії інших факторів), основною формою є конкуренція продавців.

На українському банківському ринку ситуація неоднозначна. Є думка, що реальна банківська конкуренція у нас відсутня, оскільки банки виступають в ролі продавців кредитних засобів, попит на які дуже великий. Реальна конкуренція

існує не між банками, а між їх покупцями-позичальниками. Звідси робиться висновок, що вітчизняні банки не мають потреби у розробці конкурентної політики, використанні маркетингу і т. ін. Але таке судження неправильне, оскільки на тому ж ринку позичкових капіталів, який, безперечно, лиць є ринком продавців, банк може бути не лише продавцем, а й покупцем. У цьому разі диктатором буде вже не банк, а потенційний вкладник.

На етапі розробки своєї конкурентної стратегії кожний кредитний інститут повинен вирішувати, чи буде він спеціалізованим, чи універсальним. За наявності достатніх фінансових ресурсів рішення має прийматись однозначно на користь універсалізації. Це правильно з точки зору можливості диверсифікації. Але керівництву банку не слід забувати, що універсальний банк також може мати стратегічні недоліки з погляду інтенсивності внутрішньогалузевої конкуренції.

Дослідження показали, що внутрішньогалузева конкуренція у банківській справі існує дедалі більшою у формі кваліфікованої конкуренції. Це означає, що розробка нових асортиментних одиниць в межах існуючого виду ще не забезпечує конкурентної переваги, оскільки не підкріплюється заходами щодо формування споживчих переваг.

Для банківської справи домінуючим видом міжгалузевої конкуренції є переживання капіталу, що здійснюється через проливання нових структур на банківські ринки, а також через спроби банків завоювати собі місце у нових для них галузях. При цьому якщо інтенсивність внутрішньогалузевої конкуренції для окремого інституту залежить від ступеня його універсалізації, то міжгалузева конкуренція тим інтенсивніше, чим більш привабливою з погляду рентабельності та перспектив розвитку є та чи інша банківська галузь. Тут потрібно враховувати найсуттєвіші банківські відносно бар'єри:

- правові обмеження банківської діяльності;
- обмеженість доступу до джерел кредитних ресурсів;
- диференціація банківського продукту;
- високі витрати, пов'язані з переорієнтацією споживачів.

Особливістю цінової конкуренції в банківському секторі економіки є відсутність збіжного взаємозв'язку споживчої вартості товару (банківської послуги) і його ціни. У зв'язку з цим можна між відкритою і прихованою ціновою конкуренцією розвинути, а межі, в яких банк має можливість маневрувати процентними ставками, рівнем комісійних винагород і тарифів на послуги,

досить таки розтягнуті. За одиницею зарубіжних економістів, у банківській справі, як ні в якій іншій сфері економіки, діють внутрішні та зовнішні сили, що змушують можливості цінової конкуренції.

Стосовно ринку кредитних ресурсів і банківських послуг в Україні, то, на думку Д. Гладких [1], незважаючи на наявність суттєвих диспропорцій між кількісним та якісним складом окремих груп комерційних банків, багато (близько 200) суб'єктів ринку кредитних ресурсів і банківських послуг провадять стандартизовану, однорідну продукцію (кредити, депозити, інвестиції). Через це споживачеві практично байдуже, у кого саме за встановленою ціною цю продукцію купувати. Крім того, кожен окремих ринковий суб'єкт пропонує такий обсяг товару, збільшення чи зменшення якого практично не впливає на загальний обсяг пропозиції, а отже, й на ціни.

У сучасних умовах банківські ринки нашої країни тяжіють до моделі диференційованої олігополії. На думку зарубіжних спеціалістів, така ринкова структура є найкращою з погляду економічної конкуренції.

Банківській конкуренції притаманна низка специфічних рис, що відрізняють її від конкуренції в промисловості чи в інших галузях економіки. До визначених рис належать:

- конкуренція в банківському секторі економіки виникла пізніше, ніж конкуренція в промисловості, але вирізняється різноманітністю форм і високою інтенсивністю;

- як конкуренти комерційних банків виступають не лише інші банки, а й небанківські кредитно-фінансові інститути, а також деякі нефінансові організації;

- конкурентний простір представлено чисельними банківськими ринками, на одних із яких банки виступають як продавці, а на інших - як покупці;

- внутрішньогалузева конкуренція носить переважно видовий характер, що пов'язано з диференціацією банківського продукту;

- обмеження цінової конкуренції висувають на перший план проблеми управління якістю банківського продукту.

Зростаюча чутливість клієнтів до ціни банківських послуг у розвинених країнах призвела до зменшення маржі між процентними ставками по кредитам і вкладам. Внутрішні ринки збуту банківських послуг, особливо у Західній Європі, стали висчерпаними, що було пов'язано з обмеженням світових темпів економічного росту і підвищенням кредитних ризиків. За цих умов західні

банків проявляють зацікавленість до нових ринків збуту, що знаходяться насамперед у країнах Східної Європи.

Основні закономірності банківської конкуренції на сучасному етапі:

- універсализація банківської діяльності;
- лібералізація державного регулювання банківської діяльності;
- розширення регіональної та національної сфери діяльності кредитних інститутів;
- зростання значення нецінсової конкуренції;
- глобалізація банківської конкуренції;
- посилення інтенсивності банківської конкуренції як результат усіх зазначених закономірностей.

За цих умов найважливішим завданням для керівництва комерційних банків України стає вироблення механізму управління конкурентоспроможністю, заснованому на підходах стратегічного управління та концепції тотальної якості.

Поняття конкурентоспроможності містить в собі великий комплекс економічних характеристик, що визначають становище суб'єкта на галузевому (національному чи світовому) ринку. Цей комплекс може включати характеристики банківських послуг, а також фактори, що в цілому формують економічні умови банківської діяльності і збуту банківських послуг (товарів). На рівень конкурентоспроможності істотно впливають науково-технічний рівень і ступінь досконалості технології банківського виробництва, впровадження новітніх винаходів і відкриттів, використання сучасних інформаційних технологій. Зупинимося на значенні деяких аспектів, що впливають на забезпечення управління конкурентоспроможністю банку.

Управління якістю банківських послуг. Під час розгляду основних підходів до управління якістю банківських послуг слід звернути увагу на два напрямки: управління якістю при розробці та управління якістю при наданні послуг. Звичайно, нас більше цікавить другий напрямок. У більшості випадків управління якістю банківської послуги можливе лише шляхом контролю процесу надання послуг, а не контролю кінцевого результату. Для забезпечення потрібного рівня якості більшість банків повинні мати детальні специфікації (описи) послуг і процесу їх надання. Основний принцип гарантії якості — контроль, що передбачає встановлення певних стандартів якості та перевірку відповідності діяльності банку цим стандартам, а також коригування невідповідності. В умовах зростаючої

конкуренції банки України зможуть вижити, якщо постійно турбуватимуться про поліпшення якості та задоволення споживачів потреб.

Маркетинг у системі управління якістю. Орієнтуватися на споживача, досягати рівня якості, яка йому необхідна, та ціна, яка йому доступна, можливо лише за умови, що система якості базується на ретельних дослідженнях ринку. За висловом К. Ісикави, "Управління якістю починається і закінчується маркетингом". Компоненти якості мають різну значущість щодо рівня задоволення клієнта своїм банком. Серед найважливіших факторів закріплення існуючих контактів з банком є спроможність банку розв'язувати проблеми клієнта і готовність до дієвої співдружності. З погляду маркетингу спроможність розв'язувати проблеми клієнта передбачає наявність кваліфікованих консультантів, професіоналів, здатних розробити оптимальний варіант розв'язання фінансових проблем.

Менеджмент банку. Забезпечення відповідного очікування споживачів послуг — основна задача менеджменту банку. Діяльність керівництва із забезпечення якості може спрямовуватися на три основні цілі: формування в цілому ставлення до якості, гарантія якості, поліпшення якості. Формування ставлення до якості передбачає зміну існуючих уявлень та поліпшення знань серед менеджерів та інших працівників. Якщо вони володітимуть широкою інформацією та розумітимуть концепцію тотальної якості, то зможуть приймати вірні управлінські рішення і адекватно реагувати на ситуацію. Про систему управління конкурентоспроможністю потрібно говорити як про важливу проблему менеджменту.

Розробка ділової стратегії банку. Ділова стратегія повинна вказувати магістральний шлях розвитку банку і, таким чином, забезпечувати його місце в системі ринкових відносин у суспільстві. При визначенні своєї ділової стратегії можна скористатися вже розробленими світовою наукою та практикою підходами. Оскільки більшість банківських галузей в Україні розвиваються досить швидко, переважна частка банків дотримується стратегії росту, для якої є характерним систематичне підвищення рівня коротко- і довгострокових цілей над рівнем показників попередніх періодів. Основною портфельного підходу є положення про те, що будь-який банківський продукт з моменту свого виникнення проходить кілька стадій розвитку. Цінність концепції життєвого циклу продукту для розробки конкурентної стратегії полягає в попередженні банківських менеджерів у необхідності розробки

нових продуктів, що допоможе забезпечити стабільний обсяг обігу, рівень прибутку і в цілому рівень конкурентоспроможності банку.

"М'які" складові конкурентоспроможності:

- трудова етика. Конкурентоспроможність насправді залежить від бажання та зміння працювати;

- пильність і готовність до самовдосконалення;

- готовність якісно працювати у сфері обслуговування;

- рівень претензій;

- відкритість зовнішньому світу;

- дух конкуренції. Конкурентоспроможність формується там, де присутній дух змагання.

Нині основне в боротьбі за клієнта — це якість, яка в сучасному розширеному тлумаченні розуміється як квалітет продукту чи послуги задовольняє потреби і очікування кожного конкретного споживача, є гарантією не лише його сьогоднішніх переваг, а й майбутнього усвідомленого вибору.

У наш час змінюється уява про конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність — це не

"краще (чи не гірше), ніж у конкурента", а "так, як необхідно споживачу". Якщо банківська послуга не відповідає очікуванням конкретного клієнта, банк не можна вважати конкурентоспроможним.

Треба враховувати особливості поточної ситуації, а саме: зростання ролі зарубіжних банків за рахунок більш високого рівня сервісу і якості пропонуванних послуг; зростання конкуренції між українськими банками за стабільну клієнтурі. Якщо зважити на ці тенденції, то робота з управління конкурентоспроможністю банків набуває особливо принципового характеру.



Література

1. Гладких Д. Умови конкуренції на ринку кредитних ресурсів і банківських послуг // Вісн. НБУ. — 1999. — № 9. — С. 31-34.

2. Коробов Ю. М. Банковская конкуренция // Деньги и кредит. — 1995. — № 2. — С. 37-47.

Л. І. ФЕДУЛОВА, д-р екон. наук, проф.

І. НЕДЕЛЬКО, аспірант

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "САНДОРА")

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 72–75

Маркетинг як філософія управління і як загальний орієнтир діяльності компанії відображається в концепції "ближче до споживача": задоволення запитів; формування міцних відносин між компанією і споживачем; усвідомлення стратегічної цінності споживача; розширення діапазону пропозицій. Все це повинно стати галузю діяльності та відповідальності не лише маркетологів, а й усіх співробітників незалежно від того, чим вони займаються — обслуговуванням споживачів, виробництвом продукції, дослідженнями і розробками, чи належать до вищої ланки управління.

Діагностика діяльності ТОВ "Сандора" на соковому ринку дала змогу зробити висновок, що перед фірмою стоять такі найгостріші стратегічні питання:

- як здійснювати фінансування на перших етапах впровадження на ринок?
- на яких ринкових сегментах працювати і які конкурентні переваги використовувати для завоювання лідируючих позицій.

У зв'язку з тим, що нова галузь може встановлювати свої правила гри, фірмі потрібно використовувати різні стратегічні підходи і, спираючись на стабільний фінансовий стан, розробити життєздатну стратегію, визначити ці правила і стати визнаним лідером галузі.

Конкурентоспроможність фірми може бути оцінена в межах групи фірм, що належать до однієї галузі, чи фірм, що випускають товари-субститути, тобто це поняття відносне: одна і та сама фірма в межах, наприклад, регіональної галузевої групи може бути визнана конкурентоспроможною, а в межах галузевий світового ринку чи його сегменту — ні.

Дослідженнями доведено, що найважче оцінити ступінь конкурентоспроможності, тобто визна-

вити характер конкурентної переваги фірми порівняно з іншими фірмами. Проблеми полягають в тому, щоб:

- обрати базові об'єкти для порівняння;
- визначити критерії продуктивності використання ресурсів фірми;
- мати можливість моніторингу ринку.

Рівень конкурентоспроможності підприємства характеризується впливом двох груп елементів — умов внутрішнього і зовнішнього середовища, що діють взаємозалежно.

Для України сокова галузь — це відносно нова галузь, враховуючи нову філософію споживання соків та напоїв, що формується в Європі. Більшість компаній цієї галузі знаходяться у стадії організації, залучення персоналу, будівництва чи придбання виробничих потужностей, розширення збутової мережі, залучення на свій бік потенційних споживачів. Досить часто фірми стикаються з проблемами розробки товару та з технологічними проблемами, які потрібно терміново розв'язувати.

Сучасний ринок, на якому діє "Сандора", погано вивчено; неможливо чітко визначити, як він буде функціонувати, як швидко розширяться і яких масштабів досягне. Недостатність статистичної інформації не дає змогу чітко визначити тенденції його розвитку в майбутньому. Інноваційна діяльність фірм не проглядається через те, що більшість "ноу-хау" запатентовано і пильно оберігається. Деякі фірми накопичують патенти для забезпечення конкурентної переваги. Бар'єри для виходу на ринок відносно високі, навіть для компаній-новачків. Із зростанням обсягів виробництва ефект кривої досвіду дає змогу істотно знизити виробничі витрати.

Фірми відчувають недостатність інформації про своїх конкурентів, про те, за допомогою яких

факторів і як швидко продукція знаходить свого покупця, який підкуп товар має у споживача. Нерідко у фірм виникають проблеми у зв'язку з пошуками надійних постачальників сировини та матеріалів.

Характерною ознакою сокового ринку на останній період є той факт, що більшість компаній, відчуваючи постійну контін для підтримки необхідного рівня досліджень та для того, щоб пережити кілька тижнів років, доки їх продукція не отримає визнання, змагаються з конкурентами або їх починають купувати фірми-аутсайтери, які бажають здійснити інвестиції у зростаючий ринок.

Дослідження провідних спеціалістів у сфері бізнесу дали змогу виявити основні тенденції, що впливають найбільшу стурбованість. Результати досліджень відображає рис. 1.

Посилення конкуренції в цілому			
Зростання цінової конкуренції			
Повищення якості продукції			
Швидкість появи нових продуктів			
Зростання ролі обслуговування споживачів			
Зміна складового попиту			
Поява нових сегментів ринку			
Зростаючі можливості каналів розподілу товарів			
Роль державного регулювання			
Вплив європейської інтеграції			
Зростання витрат на рекламу і просування продукту			
Ступінь зацікавленості, %	3,0	3,5	4,0

Рис. 1. Ступінь зацікавленості ринкових тенденцій

Необхідно глибоко опрацювання всіх елементів організаційно-економічного механізму, пов'язаних з інноваційною діяльністю та розвитком підприємства, менеджментом і застосуванням сучасних інструментів і механізмів маркетингу. Потрібно впроваджувати в дію концепцію маркетинг-орієнтованої організації, яка передбачає не лише формальне створення на підприємстві служби маркетингу, а й перебудову всієї організаційної структури з урахуванням маркетингової філософії. Ця концепція виходить також з таких пояснень, що служба маркетингу висувається на перший план і здійснює координацію діяльності всіх інших підрозділів.

Одним із перших стратегічних рішень, які приймає фірма, повинно стати визначення ринку, на якому вона хоче вести конкурентну боротьбу.

Підприємство має конкурентну перевагу, якщо рівень його роботи із споживачами вище, ніж у конкурентів, і воно зможе протидіяти впливу конкурентних сил. Існують такі засоби досягнення конкурентної переваги:

- виробляти високоякісну продукцію;
- організовувати відмінне обслуговування споживачів;
- пропонувати нижчі ціни, ніж у конкурентів;
- мати власну технологію;
- забезпечувати розробку і впровадження нового продукту в більш короткі терміни;
- мати добре відому торгову марку і репутацію.

Щоб досягти успіху в створенні конкурентної переваги, підприємство повинно пропонувати покупцям те, що вони вважають більш прийнятним для себе — добротний товар за низькою ціною чи товар покращеної якості, але дорожче.

Важливо також знати загальний стан — ситуацію в галузі, до якої належить об'єкт дослідження. Для цього використовується набір прийомів, який дає змогу оцінити міцність умов галузі та визначити характер і рівень конкурентної боротьби в ній. Мета проведення аналізу загального стану в галузі та конкуренції в ній — опримати відомості на такі питання:

- Які основні показники характеризують галузь?
- Які конкурентні сили діють в галузі та який ступінь їх впливу?
- Що викликає зміну в структурі конкурентних сил галузі та як впливатимуть ці фактори у майбутньому?
- У яких компаній найбільш сильні / слабкі конкурентні позиції?
- Що скоріше за все визначить, в якій галузі посилюється конкурентна боротьба у майбутньому?
- Які ключові фактори визначають успіх чи невдачу в конкурентній боротьбі?
- Наскільки приваблива галузь з погляду отримання прибутку вине середнього?

Аналіз отриманої в ході дослідження інформації дає змогу зробити висновки, що характеризують сокову галузь України:

- Розміри ринку: річні доходи — 500 тис. грн.
- Темпи зростання розмірів ринку: 30 % за рік.
- Стадія життєвого циклу: зростання.
- Кількість компаній в галузі: 19.

Ступінь вертикальної інтеграції: змінна, 7 із 12 крутих фірм інтегровані з постачальниками сировини та із спорідненими компаніями, які купують близько 50 % виробленої продукції, інші компанії займаються лише обробкою.

Методичність виходу на ринок і виходу з ринку: помірно трудновий при виході на ринок у вигляді жорстких вимог до величини капіталу, необхідного для будівництва заводу мінімально можливого розміру.

Технології/інновації: виробнича технологія швидко змінюється, ускладнюється; найбільші зміни відбуваються в асортименті продукції: 10–15 нових продуктів впроваджується кожного року і вони дають майже весь приріст рівня виробництва.

Характеристика продукції: високий ступінь стандартизації, марки різних виробників майже ідентичні; покупці не бачать великої різниці між ними.

Економія на масштабах виробництва: помірна, усі компанії мають практично однакові виробничі витрати, але можлива економія на транспортуванні великих партій продукції та на закупівлі великих партій сировини.

Крива досвіду: не є ключовим фактором у цій галузі.

Завантаженість виробничих потужностей: 90–100 % максимальної; при завантаженні нижче 90 % граничні витрати набагато більші.

Прибутковість галузі: приблизно на середньому рівні чи нижче; характер продукції призводить до різкого зниження цін при надмірній попиті, але при стійкому попиті ціни зростають повільно. Прибутковість залежить від попиту.

Конкурентна боротьба між фірмами в соковій галузі вирізняється не лише ступенем інтенсивності, а й набуває різних форм, тобто конкуренція – динамічний процес, і умови конкуренції постійно змінюються залежно від дій компаній та їх контрдій, тобто основний удар перемищується із одних засобів конкурентної боротьби на інші.

Оцінюючи силу тиску на компанію конкуруючих фірм, розробники стратегії повинні насамперед визначити вид конкурентної "зброї", яка визначає розвиток конкурентної боротьби, та оцінити, як суперницьтво впливає на зростання доходів. Дослідження показали, що в соковій галузі конкуренція інтенсивна, оскільки дії фірм-конкурентів знають середній прибуток у галузі.

Серед ключових можливостей підприємства, які можуть сприяти його конкурентоспроможності, може бути вдосконалення роботи з клієнтами через надання послуг. Такі ключові можливості показано в табл. 1.

У фірмових магазинах можуть бути відпрацьовані зміни в галузі управління запасами, диференціації дій. Успішна реалізація належним чином продуманої сфери послуг вимагає працукання трьох принципів: підготовки кадрів, за-

вершення крапчиків і ротачії персоналу. Для успіху на ринку необхідно з'ясувати, що важливо для клієнтів і відповідно переорієнтовувати зусилля. Це відкриває шлях до виділення ключових аспектів бізнесу та інвестування в найважливіші зміни і можливості.

Таблиця 1

**Застосування ключових можливостей
ТОВ "Сандора" у конкурентній боротьбі**

Вид ключових можливостей	Можливості, розвинуті у фірмових магазинах	Можливості, набуті через фірмові магазини
Специфічні до бізнесу	—	—
Придбання в роздрібній торгівлі	Управління роздрібним персоналом. Вибір робочих місць у комерційних центрах. Покупки "з одного місця"	Управління постачанням
Пов'язані із стратемичним вибором	Концепція "відкритого магазину" обслуговування клієнтів	Продов набору продуктів

Насамперед фірма стикається з ростом конкуренції взагалі та з ростом цінової конкуренції, яка є результатом скорочення диференціації товарів. Менеджери все наполегливіше шукають нові джерела конкурентних переваг, особливо в сфері обслуговування. Такі тенденції характерні для компаній, що володіють високими технологіями і в яких товари традиційно є основою і найчастіше єдиною перевагою в процесі продажу.

Отримання сировини для виробництва персикового соку завжди пов'язане з певними комерційними умовами. Для вибору економічно вигідного джерела постачання важливо проводити порівняльні розрахунки основних економічних показників з погляду кінцевого результату – комерційної вигоди. Пропонується застосовувати метод сценаріїв. Для прикладу розглядається комерційна пропозиція з постачанням персикового шоре (табл. 2).

Наведемо прогнозовані розрахунки можливих дій ТОВ "Сандора" за варіантами.

Варіант 1. ТОВ "Сандора" придбає персикове шоре в кількості 84120 кг виробництва радгоспу "Білозерський" за ціною 1,10 грн за 1 кг з відстрочкою платежу на 1–2 міс.

Варіант 2. У радгоспі "Білозерський" буде перероблено 385663 кг свіжих персиків, із яких ТОВ "Сандора" отримає 32466 кг персикового пюре. Усі розрахунки за перемі, послуги з переробки, зберігання, транспортні витрати здійснюватимуться здебільшого з наступною сплатою та відстрочкою на 2–3 міс. У результаті вартість виробленого шоре становитиме 1,06 грн.

Запас виробленого шлору забезпечить рігину програму на 8 міс.

Таблиця 2

Комерційні пропозиції стосовно персикового шлору у 1992 р.

Назва господарства-постачальника	Кількість, кг	Гара	Ціна за 1 кг, грн.	Область, регіон
Орхейський консервний завод		Діжки (200 кг)	3,17	Молдова
Радгосп "Золоте поле"	9117	Скляні банки (3 л)	1,29	АР Крим
Радгосп "Білозерський"	84120		1,10	Херсонська область
Радгосп "Білозерський"			0,45	

Варіант 3. ТОВ "Сандора" придбає персикове шлоре виробництва радгоспу "Золоте поле" у 3-літрових скляних банках. Ціна за 1 кг становитиме 1,29 грн. Оплата в момент поставки. Особливості придбання цього продукту: значні транспортні витрати та трудоємкість робіт із стерилізацією.

Варіант 4. Орхейський консервний завод пропонує персикове шлоре з відпускною ціною 3,17 грн за 1 кг. При формуванні відпускної ціни можливі такі витрати:

- значні транспортні;
- митні;
- на купівлю закладів.

Відповідні розрахунки показали, що найвигіднішими для ТОВ "Сандора" буде варіант 2 з придбанням свіжих фруктів і подальшою їх переробкою в радгоспі "Білозерський", оскільки повна собівартість виробленої сировини нижче повної собівартості запропонованої продукції іншими радгоспами.

Перспективним напрямком для забезпечення реалізації економічної стратегії може бути розширення асортименту соків не лише за рахунок нових найменувань (пов'язаних із видами плодів, овочів і фруктів), а й за рахунок їх функціонального спрямування (рис. 2).



Рис. 2. Групи функціональних напоїв

Напої для спортсменів повинні мати такі функціональні властивості:

- забезпечувати енергією працюючі м'язи;
- підтримувати чи покращувати пружність організму;
- компенсувати втрату рідини під час фізичних перевантажень.

Основа здорових напоїв, як правило, складають вода, фруктовий та овочевий сік, а також їх суміш. Під час створення цих соків використовують здорові інгредієнти, мінеральну воду, холодо, стимулюючі речовини.

Напої-нутрицевтики характеризуються підвищеною харчовою цінністю чи мають виражену біологічну активність. Вони необхідні для збагачення раціону харчування людини допоміжними речовинами, в тому числі есенціальними (вітамінами, мікроелементами, харчовими волокнами і т. ін.).

Група енергетичних напоїв орієнтована переважно на молоді потужності вони, як правило, на основі води і сахара, в ролі джерела енергії -- вітаміни, кофеїн, таурин та інші інгредієнти.

Напої для людей кожного віку -- орієнтований рецепт (що містить 30-50 % фруктового соку): багатий антиоксидантом фруктовий сік (яблуко, чорна смородина), вітаміни А, С, Е, інші можливі інгредієнти -- екстракт зеленого чаю, мінеральні субстанції, молочна кислота.

Для досягнення успіху фірмі потрібно дотримуватись наступних рекомендацій:

- намагатися витрати та закріпити перший етап боротьби за лідерство в галузі, ризикуючи і використовуючи сміливу ділову стратегію. Широка стратегія диференціації, що спрямована на досягнення переваги в якості товару -- найкраща для досягнення довгочасної конкурентної переваги;

- підтримувати вдосконалення технологічного процесу, поліпшення якості та розробка привабливих для споживача характеристик товару;

- випускати більше марок продукції, покращуючи її зовнішній вигляд, використовуючи нові технології та канали збуту;

- шукати нові споживчі сегменти, поширювати географічну сферу діяльності;

- поступово переносити основний акцент реклами із ознайомлення споживачів з продуктом на створення у них прихильного ставлення до фірми і торгової марки;

- використовувати згадки про цілі для залучення на ринок групи покупців, чутливих до зміни цін;

- постійно готуватися до появи сильних конкурентів.

О. КОЗАЧУК, соискатель

(Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев)

ИННОВАЦИИ И ИННОВАЦИОННОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Наукowi праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 76–78

Основным фактором позитивного развития украинской экономики является инновационная деятельность, обеспечивающая внедрение результатов научно-технического прогресса и интеллектуального потенциала для получения новой или улучшенной продукции (услуг) и максимального прироста добавленной стоимости.

Инновационная деятельность способствует взаимодействию инновационных предпринимателей, инвесторов и новаторов, обеспечивающих выпуск и реализацию конкурентоспособной продукции (работ, услуг).

Инновационное предпринимательство — основная база различных сфер предпринимательской деятельности. В его основе лежат нововведения в области продукции или услуг, позволяющие создать новые рынки и удовлетворить новые потребности.

Этот вид деятельности широко используется в развитых странах и имеет особое значение в переходной экономике. Необходимость его формирования и дальнейшего развития в Украине обусловлена следующими обстоятельствами:

- экономическим кризисом в государстве;
- усилением интенсификационных факторов развития производства;
- невозможностью получения внешних кредитов;
- возрастающей ролью науки в повышении эффективности разработки и внедрения новой техники и технологий;
- увеличением затрат и ухудшением экономических показателей предприятий при освоении новой продукции;

- быстрым моральным старением технологий и фондов действующих предприятий;

- уменьшением сроков создания и освоения новой техники;

- спецификой процесса научно-технического производства;

- необходимостью быстрого внедрения новой техники и технологий и др.

По нашему мнению, в современных экономических условиях возникла обоснованная необходимость ускоренного развития инновационного предпринимательства.

Главным механизмом развития инноваций является рыночная конкуренция. Производители и потребители в процессе использования устаревшей техники и технологий вносят дифференциальный убыток, избежать которого и сократить издержки производства помогут инновации. Фирмы, первыми освоившие эффективные инновации, могут существенно снизить издержки производства, а следовательно, стоимость реализуемых товаров (работ, услуг). Следствие этого — укрепление их позиций в конкурентной борьбе с фирмами, предлагающими аналогичную продукцию, изготовленную по устаревшей технологии. Таким образом, инновационная деятельность способствует выживаемости фирм в конкурентной борьбе.

Целью инноваций является рост производительности труда и увеличение выпуска продукции, качественно новые изменения спроса и предложения. Поэтому следует учитывать степень распространения и имплементации инноваций. Заигрывание с внедрением инноваций при-

водит к выхолащиванию их практической ценности, так как высокие затраты на создание инноваций, не сопровождающиеся их широким использованием, не окупаются. Следовательно, процессу тиражирования необходимо уделить особое внимание. Исследования показывают, что даже самая выдающаяся новая технология не может повысить конкурентоспособность продукции предприятий страны, если ее не применяют большинство фирм. Поэтому правительство должно способствовать передаче новейших технологий крупными предприятиями малым.

При низких темпах обновления основных фондов на большинстве предприятий инновации в области технологических средств производства используются с применением традиционных подходов к решению технологических проблем, и то время как эти (инновации) должны обеспечивать технологический прогресс производства.

Рост использования инноваций в экономике обеспечивает действие соответствующего механизма, интегрирующего отдельные предприятия.

Причины низкой эффективности инноваций заключаются в несогласованности в решении технических проблем и создании организационно-экономических условий их реализации. Очень часто эта несогласованность — прямое следствие возникающих организационно-экономических и социальных проблем, а также отставание теории и практики организации производства и труда от уровня развития техники и технологии.

Комплексная методика управленческой инновационной деятельностью должна состоять из таких этапов:

- формирование инновационных идей;
- выбор наиболее перспективных идей;
- детальная разработка сущности инновации и ее оценка;
- составление бизнес-плана выбранных идей и определение экономической целесообразности его внедрения;
- экспериментальное производство инновационного продукта и его серийное или массовое производство.

Схема производства инновационного продукта может быть скорректирована в зависимости от полученных на предыдущем этапе результатов.

Для достижения намеченных целей и получения монопольной сверхприбыли от инновационной деятельности предпринимательской фирме необходимо соблюдать некоторые условия и отнестись следующим требованиям:

1. Четко представлять объем спроса потенциальных потребителей на нововведение, его экономически выраженные преимущества перед уже существующими способами удовлетворения определенной потребности. Определить ресурсные ограничения, возникающие при создании, производстве и сбыте продукта, т.е. правильно составить всесторонний прогноз экономического потенциала новшества.

2. В кадровой политике обеспечивать соответствие персонала определенным требованиям:

- возраст работников (в среднем 30–35 лет);
- коммуникабельность;
- высокая работоспособность;
- компетентность;
- целеустремленность.

3. При ограниченных материально-финансовых ресурсах и наличии рыночной неопределенности успех инновационных предприятий зависит от качества организации управления. В связи с этим имелись малые инновационные предприятия наиболее эффективны, так как для них характерно отсутствие строго формализованных структур управления, что обеспечивает быстроту и гибкость в принятии решений.

Пока же в Украине ведущую роль в освоении новой продукции и технологии играют крупные фирмы, поскольку они получают преимущества на решающей, самой капиталоемкой стадии — при освоении инноваций и подготовке массового производства, когда необходимо вводить новые производственные мощности.

Необходимо активизировать работу по прогнозированию социально-экономического развития Украины, в частности в инновационной сфере. Ежегодно готовится соответствующая программа на следующий год, созданы проекты Государственного индикативного плана научно-технического развития Украины на 1999–2005 гг., среднесрочной Национальной программы "Украина-2010", долгосрочной Национальной программы возрождения Украины и др.

Для краткосрочного прогнозирования (1–3 года) уже отработаны основные базовые показатели и направления развития, поэтому большинство расчетов можно с большой долей вероятности реализовать на практике. Для среднесрочного и долгосрочного прогнозирования (7–15 лет) существуют некоторые особенности:

- необходимость определения главного перспективного направления социально-политического развития страны с учетом влияния внутренних и внешних политических обстоятельств;

• выработка концепции в отношении главного направления и стратегии восстановления экономики в переходный период;

• создание методического арсенала среднесрочного и долгосрочного прогнозирования;

• необходимость создания информационной базы;

• необходимость согласования результатов среднесрочного прогнозирования с государственными социально-экономическими программами, процессами развертывания инвестиционных программ, программно-целевым управлением экономикой.

Инновационная политика базируется на таких приоритетах, как законодательная база регулирования инновационного предпринимательства через налоговую и амортизационную политику, создание научно-технической инфраструктуры. При ее формировании возникают такие проблемы:

• обеспечения взаимосвязи всех аспектов развития в пределах единой инновационной политики;

• учета степени неопределенности инновационных процессов;

• обеспечения оптимальности использования ресурсов на основании альтернативного прогнозирования

Реформирование в научно-технической сфере должно сопровождаться улучшением механизмов ее финансирования, и главная роль в этом должна принадлежать государству.

Государство должно обеспечивать рациональную структуру инвестиций в исследования, разработку и выпуск нововведений, а также создать финансовый механизм поддержки инновационного бизнеса.

Стимулирование инновационной деятельности требует значительного количества финансовых ресурсов. Организация финансирования — сложный процесс, требующий создания системы фондов.

Государственный инновационный фонд, иностранные инвесторы и сами предприятия должны стать основными источниками финансирования нововведений. Для этого предприятиям следует создать привлекательные условия для вложения капитала и обеспечить быструю экономическую отдачу производства.

Для стимулирования инновационной деятельности необходимо ввести льготы при налогообложении предприятий, а также сформировать законодательную базу. В частности, принять закон "Об инновационной деятельности в Украине".

Государство должно стимулировать обучение высококвалифицированных специалистов, способных заниматься реализацией инновационных проектов (менеджеров, маркетологов, управленцев и др.).

Государственный инновационный фонд должен обеспечить жесткую оценку и экспертизу инновационных проектов, отвечающую современным экономическим требованиям. Необходимо изменить механизм выделения кредитов. С учетом недостатка средств фонда к этому процессу необходимо привлекать иностранных инвесторов, капитал банков и других финансовых учреждений.

Важными являются проблемы возвращения средств предприятиями-исполнителями и необходимости предоставления иностранцами информационных и маркетинговых услуг, способствующих сбыту продукции. Решение этих проблем приведет к улучшению механизма погашения финансовой задолженности.

Необходимо усовершенствовать процедуру предоставления кредитов, так как часть проектов, финансируемых из средств фонда, никак не связана с инновационной деятельностью. Согласно "Инструкции об использовании средств Государственного инновационного фонда" целевое использование кредитов невозможно.

Основой социального государственного механизма управления инновационной деятельностью должна стать общая структура, призванная объединять инновационное и инвестиционное направления и обеспечивать передвижение капитала и технологий в нужное место и вовремя.

В развитии инноваций значительную роль играет система обработки информации, слаженность функционирования которой в значительной степени определяет общую эффективность всей деятельности. Эффективность инновационной деятельности зависит также от планирования, финансирования и рыночного саморегулирования.



Литература

1. Мадынский В. Г., Ильдеманов С. В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства. — М.: ЮНИТИ, 1999. — 414 с.
2. Тронка Л. Экономічна основа реформування інноваційної сфери в Україні // Регіональна економіка. — 1999. — № 2. — С. 149-152.
3. Тригуб Д. Нову якість державному регулюванню інноваційної діяльності // Банківська справа. — 2000. — № 2. — С. 48-50.

*В. А. СМЫРНОВ, магистр**(Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев)*

МАЛЫЙ БИЗНЕС В УКРАИНЕ — МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ

Науковий праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 79–81

Сегодня в Украине проблемы, связанные с развитием малого предпринимательства, требуют безотлагательного решения. В наследство от Советского Союза страна получила огромное количество монополистических предприятий-гигантов, перепроизводство никому не нужных товаров, упадок легкой и пищевой отраслей народного хозяйства. Казалось, что выход из той ситуации один — создание новых структур с помощью разнообразных инвестиций и инноваций в распадающиеся государственные предприятия. Пример Польши и других постсоциалистических стран вдохновлял, но на самом деле все оказалось не так просто. Средства вкладывались, а результата не было. В чем же дело? А дело, как всегда, оказалось в людях, в нас самих. Руководители государственных предприятий были взбалтанным централизованной командно-административной системой, где никто ни за что не отвечал, привыкли работать по указке сверху, не хотели принимать новаторские решения без консультаций с вышестоящими инстанциями. Многие руководители государственных предприятий и сегодня не умеют и не хотят работать в складывающихся рыночных условиях, условиях развития научно-технического прогресса, конкуренции, нормализации процессов ценообразования.

Поэтому необходимо дать свободу развитию малого предпринимательства, привлечь к малому бизнесу новое поколение украинцев. Они могут предоставить необходимые Украине свежие мысли, новые подходы в управлении, организация производственного процесса, которые обеспечат насыщенность рынка новыми товарами, способными удовлетворять интересы потреби-

лей, чего так не хватало госпредприятиям, из-за чего страдало качество производимой продукции, был заторможен процесс внедрения новых технологий, так как существовал рынок, где производители выпускали то, что приказано, а покупатели потребляли то, что дают.

Почувствовав возможность применить свои знания, навыки и получать за это соответствующее вознаграждение, деловые люди вошли в бизнес, но в условиях инфляции, валютной нестабильности, коррумпированности государственного аппарата, отсутствия рынка сырья и материалов предприниматели быстро перекочевали в улично-палаточную торговлю. Быстрое развитие получили импортные закупки, челночные рейсы в развивающиеся страны. Уходя от налогообложения, не вкладывая каких-либо средств в помещения, оборудование, культуру торговли, многие бизнесмены получали благоприятные возможности для быстрого обогащения.

Поэтому и не удивляемся в массовом сознании представление о предпринимательстве как о чем-то плохом, незаконном, а о предпринимателе — как о спекулянте.

Потеря административного управления, экономический хаос и законодательная неразбериха привели к тому, что законопослушные предприниматели, организующие бизнес в производственной сфере, оказались в чрезвычайно трудном положении, неся большие затраты, выплачивая высокие налоги и подвергаясь государственному и негосударственному racketu. Отсутствие четкого механизма реализации государственных мер по поддержке малого бизнеса, затруднения в получении кредитов, произ-

водственных помещений и материальных ресурсов поставляли малые предприятия в неравное в сравнении с крупными положение. Это привело к сокращению их количества и к ориентации предпринимателей преимущественно на торгово-закупочную и посредническую деятельность.

Анализ развития предпринимательства показывает, что сегодня доминируют предприятия, работающие в сфере торговли и посреднических услуг. Кроме того, велико количество предприятий, зарегистрированных как производственные или многоцелевые (выпуск товаров народного потребления, оказания различных услуг), но фактически занимающихся торгово-посреднической деятельностью.

Высокие налоги, растущая арендная плата за помещение и оборудование, отсутствие фондового рискованного капитала — все это затрудняет продолжение эффективной производственной деятельности и вынуждает направлять основные усилия не на расширение производства, а на борьбу за выживание. Руководители предприятий большую часть времени уделяют не вопросам освоения выпускаемой продукции и совершенствования технологий, а поискам схем уклонения от уплаты налогов.

Но главная причина сокращения количества малых предприятий — низкий уровень финансовой обеспеченности большинства из них вследствие трудностей с первоначальным накоплением капитала, невозможности получения кредитов на приемлемых условиях, неэффективности налоговой системы. Негативное воздействие на развитие малого бизнеса в сфере материального производства оказывают неразвитость производственной инфраструктуры, нехватка специализированного оборудования, слабость информационной базы.

Для решения этих проблем малым предприятиям должны быть предоставлены определенные льготы. Это могут быть льготы по налогообложению. Но проводимая в нашей стране налоговая политика не просто неэффективна — она экономически опасна. Она идет вразрез с установленной в мире практикой и современными мировыми тенденциями развития экономики. Неоправданно высокое налогообложение уничтожает малое предпринимательство в Украине (многочисленные налоги и сборы нередко оставляют предприятию лишь 5-10 % полученной прибыли). Общее направление совершенствования налоговой системы — усиление стимулирующей роли налогов в развитии производства.

Нужно освободить малые предприятия от налогов на инвестиции, возмимые технологии. И, конечно, необходимы налоговые льготы на период становления малого предприятия. Очевидна и необходимость дифференцированного налогового подхода к предприятиям разного профиля деятельности. Более низкие ставки налогов должны применяться для наиболее важных, приоритетных отраслей.

В 1990 г. было оштрафовано 89 тыс. торговцев и предпринимателей, а в 1995 г. — 368 тыс., т. е. в 10 раз больше. В 1997 г. количество нарушителей среди предпринимателей выросло уже до 907 тыс. и только в 1998 г. произошло сокращение количества наложенных штрафов до 698 тыс.

Без учета последних данных за 1998 г. рост административных штрафов можно просто объяснить увеличением количества предприятий. Действительно, в 1990 г. предприятий было сравнительно немного, в 1995 г. — около 1 млн, в 1997 г. — около 1,5 млн, а в 1998 г. — 1,7 млн. Получается, что количество предприятий растет, а штрафов берут меньше. Что же случилось с государством, которое в стремлении обокрасть своих граждан всегда было похоже на разбойника с большой дороги? Государство накладывает штрафы за нарушения правил игры, которые оно же и устанавливает, причем с помощью большинства этих правил контролируются денежные средства предприятия, что является прерогативой налоговой инспекции. Поэтому государство все время стремилось менять правила или увеличивать их количество. Так в 1994 г. было десять изменений, в 1995 г. — 30, в 1996 и 1997 г. — по 50 и 60, что и привело к росту административных штрафов. Впервые ситуация изменилась в 1998 г., так как на это время пришлось меньше изменений (всего 35-40) и были введены спецпатент и фиксированный налог для рыночных торговцев — первые изменения, позволившие предпринимателям спокойно работать и приостановившие поток "собираателей дани" из налоговых органов. Однако, очевидно, что такая ситуация не устраивает налоговые органы, которые показали свою истинную сущность, пытаясь протолкнуть новый налоговый Кодекс без упрощенной системы налогообложения.

Как показывает изучение зарубежного опыта, непременным условием успеха в развитии малого бизнеса является всесторонняя и стабильная государственная поддержка малых предприятий и малого предпринимательства. Она осуществляется в различных формах: стимулирование

производства наиболее приоритетных видов продукции; предоставление налоговых льгот; дотации льготного банковского кредитования; создание информационно-консультативных и научно-технических центров; развитие системы страхования; организации материально-технического снабжения. Важную роль играют принятие законов и их исполнение, разработка и реализация конкретных комплексных программ.

Современное состояние малого бизнеса в Украине показывает, что лучшие условия для деятельности, налоговые и другие льготы получают предприятия, имеющие связи с государственными структурами, поэтому коммерческие структуры стремятся протолкнуть своих людей в органы власти, чтобы обеспечить чистый доступ к государственным заказам, льготным кредитам и т. д. Необходимо сломать эту старую коммунистическую привычку — «кумовство», обеспечить равное удаление от госструктур всех субъектов предпринимательской деятельности. Но эта проблема не обсуждается на высоком уровне и ни одна программа не предусматривает мер по борьбе с чиновничьим беспределом в стране. Кабинетом Министров принимается огромное количество решений в поддержку предпринимательства, но никто не борется со сложившейся практикой, когда любой человек, желающий заняться бизнесом, вынужден потратить уйму времени и денег лишь на то, чтобы получить всевозможные справки и разрешения в системе местного самоуправления. Многих деловых людей, предпринимателей терзает шаг за шагом к становлению своего предприятия, путает именно это. И много хороших идей гибнет в «коридорах власти», так и не получив «лоббо» на дальнейшее развитие. Бюрократия на местах погрязла во взятках, поэтому государственные деятели в центре дол-

жны бороться с произволом в регионах Украины, ведь сами «областные князьки» будут продолжать такую выгодную для них политику.

Несомненная перспективность сектора малого и среднего предпринимательства в современной экономике и, следовательно, большой интерес к нему не следует рассматривать лишь как очередную кампанию в системе антикризисных мер. Это долговременное направление структурной политики, естественным образом обеспечивающей органическую связь производственных и рыночных процессов в украинском хозяйстве, реализацию современной стратегии экономического роста и течение долговременного переходного периода. Именно малые предприятия при эффективной новой государственной политике в области малого предпринимательства могут стать основой рыночных структур во многих отраслях экономики, обеспечить приток инвестиций в сферы наиболее эффективного приложения ресурсов и тем самым соединить процессами структурной политики и формирования украинского рынка.



Литература

1. Емельяненко В. Потерпели для налогоплательщика // Бизнес. — 2000. — № 41. — С. 64-65.
2. Лапуста М. Г., Старостин Ю. Л. Малое производство. — М.: Инфра-М, 1998.
3. Николайчук О. Штрафы роста // Бизнес. — 2000. — № 39. — С. 70-71.
4. Оноприенко В. И. Малые предприятия: опыт и проблемы. — М.: Профиздат, 1991.
5. Певзнер А. Г. Новое о малых предприятиях. — М.: АО "Факт", 1990. — Вып. 2.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 65.012.32.001.16

О. В. КУХЛЕНКО, д-р екон. наук, проф.

О. Б. ПІРІАШВІЛІ, аспірант

(Рада по висвітленню продуктивних сил України НАН України, м. Київ)

ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОГРАМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАСЕЛЕНИХ ПУНКТІВ УКРАЇНИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 82–84

Відсутність у минулому власної регіональної політики призвела до виникнення значних диспропорцій у територіальній структурі національної економіки, неефективного використання переваг територіального поділу праці, природно-ресурсного та науково-виробничого потенціалу населених пунктів, надмірного забруднення навколишнього природного середовища у багатьох містах і населених пунктах.

Не досягнуто комплексного розвитку міст, селищ і сіл, не реалізуються можливості окре-

мих населених пунктів щодо міжнародної інтеграції України, розвитку суцільного підприємництва в галузі туризму, оздоровлення і відпочинку, залучення до господарської діяльності іноземних інвестицій. Малим і середнім містам набагато важче, ніж столиці, обласним центрам, містам-мільйонникам. У тих хоча й проблем більше, зате можливості ширші – залучають інвестиції, налагоджують партнерські відносини із зарубіжжям, тобто легше входять у ринок. А у малих і середніх містах десятиліттями не

зводиться життю, їм дедалі важче утримувати латане-перелатане комунальне господарство, гостро стоїть проблема безлоріжки.

Все це зумовлює необхідність проведення у житті цілеспрямованих заходів державної регіональної економічної політики, які змогли б забезпечити ефективне регулювання процесів розвитку населених пунктів країни, узгодження дій центральних і місцевих органів влади та управління щодо структурної перебудови економіки, послідовного впровадження ринкових відносин.

Стратегічний курс держави розрахований на тривалу перспективу і передбачає послідовне розв'язання таких великомасштабних завдань:

- структурна перебудова економіки населених пунктів з надмірною концентрацією підприємств важкої індустрії та складною екологічною обстановкою. Це насамперед населені пункти Донецької, Дніпропетровської, Запорізької, Луганської областей, міст Києва, Харкова, Одеси, Кривого Рогу, Маріуполя та Макіївки;

- розвиток експортно- та імпортозамінних виробництв у населених пунктах, де для цього є сприятливі умови: вигідне транспортно-географічне положення; необхідний економічний та науковий потенціал;

- створення біля нових зайнятості населення у населених пунктах шляхом створення нових робочих місць у галузях, що розвиваються у складній сфері та в організаціях ринкової інфраструктури;

- істотне оздоровлення навколишнього середовища в населених пунктах промислових центрів Донбасу, Придніпров'я, Прикарпаття, а також в населених пунктах, що зазнали радіоактивного забруднення внаслідок аварії на Чорнобильській АЕС;

- якнайповніше використання рекреаційних ресурсів населених пунктів Криму, узбережжя Чорного та Азовського морів, Карпат, сприятливих за кліматичними і природними факторами населених пунктів Волинської, Вінницької, Полтавської, Черкаської та інших областей; створення в цих населених пунктах розгалуженої мережі транспортних комунікацій, об'єктів соціальної та виробничої інфраструктури, інших об'єктів сучасного сервісу з метою формування у майбутньому високорозвинених рекреаційно-туристичних та оздоровчо-лікувальних комплексів загальнодержавного та міжнародного значення;

- послідовне здійснення програм комплексного облаштування в населених пунктах депортованих народів, які повертаються на місця традиційного проживання;

- забезпечення населених пунктів якісною питною водою, припинення скидання стічних вод у водойми та ріки, поліпшення демографічної ситуації з метою уникнення негативних наслідків, пов'язаних з високою смертністю і низькою народжуваністю.

Першочергові поточні завдання щодо розвитку населених пунктів:

- створення нормативно-правової та методологічної бази управління населених пунктів;

- забезпечення стабілізації виробництва і відновлення економічного зростання у кожному населеному пункті, підвищення рівня добробуту населення;

- сприяння формуванню в усіх населених пунктах багатогалуздової економіки, а також інституціональної та ринкової інфраструктури;

- залучення працівників, які зайняються, до роботи на підприємства галузей господарства, що розвиваються, у сферу обслуговування і споживання; організація професійної підготовки кадрів для нових прогресивних виробництв;

- створення сприятливих організаційних і правових умов для функціонування спеціальних (вієвних) економічних зон у відповідних населених пунктах;

- сприяння широкому розвитку прихороненої торгівлі, міжрегіонального та міжнародного співробітництва міст, насамперед з країнами СНД.

Розглядаючи фінансовий аспект регіональної політики, відзначимо, що передусім слід виробити міцний механізм взаємодії центру і рівнів місцевого самоврядування, а вже потім приступати до реформування основного елемента цих взаємодій - фінансового. Необхідно доцільно скоротити прями бюджетні фінансування капітального будівництва і відповідно збільшити обсяги непрямого фінансування, надаючи державні гарантії під кредити комерційних банків.

Потрібно створити однакові для всіх населених пунктів умови формування і використання місцевих фінансових ресурсів, що потребує коригування бюджетної та податкової політики. Сьогодні переважна більшість міст не має достатніх ресурсів для забезпечення нормального функціонування своєї інфраструктури, об'єктів соціально-культурної сфери, здійснення заходів щодо соціального захисту населення. Значною мірою це зумовлено недосконалістю законодавства, передусім щодо впорядкування необхідних взаємодій, фінансового забезпечення реалізації повноважень органів місцевого самоврядування, раціонального поєднання засад

централізації та децентралізації в державному управлінні. Нині керівники міст збирають податки, а центр лише концентрує їх.

Законом "Про Державний бюджет України на 2001 рік" повинні безпосередньо затверджуватись трансферти (дотації) до обласних, районних бюджетів, бюджетів сіл, селищ, міст обласного і районного значення, а також нормативи цюдованих перерахувань від загальнодержавних податків та зборів, що стягуються на території адміністративних одиниць. І це такий важливий момент: доходи і видатки необхідно обчислювати виключно на формальній основі.

Для залучення капіталу незалежних інвесторів потрібно створити систему диференційованих податкових пільг, які компенсували б несприятливий інвестиційний клімат. До такої системи входять: субсидії за рахунок Державного бюджету, місцевих бюджетів на інвестування проєктів у пріоритетні галузі економіки; звільнення від податків кошти підприємств, які направляються на розвиток своїх виробництв; надання пільгових кредитів громадянам на житлове будівництво додатково до їх власних заощаджень.

З метою підвищення ролі місцевих бюджетів необхідно:

- запровадити нормативно розрахункові методи надання бюджетам населених пунктів усіх рівнів централізованої підтримки, застосувати дольовий метод фінансування видатків, що мають загальнодержавне значення;
- більш об'єктивно оцінювати потреби населених пунктів у бюджетних ресурсах на основі диференційованих соціальних і бюджетних нормативів;
- забезпечити стабільність у формуванні доходної частини бюджетів населених пунктів з урахуванням повноважень органів місцевого самоврядування.

Для сталого розвитку населених пунктів необхідно знайти можливості залучення нових джерел інвестування, насамперед довгострокових банківських кредитів, страхових, інвестиційних та інших комерційних фондів. При цьому слід передбачити певний порядок становлення резервних вимог Національного банку України щодо коштів, які спрямовуються комерційними банками на довгострокове кредитування. Крім того, не-

обхідно активізувати традиційні джерела інвестування (бюджетні кошти, державні цільові кредити, власні кошти підприємств різних форм господарювання, ресурси позабюджетних фінансових установ).

Населені пункти недостатньо беруть участь у залученні інвестицій. З метою активізації цього процесу потрібно створити однакові для всіх населених пунктів умови формування та використання місцевих фінансових ресурсів на цілі інвестування, що потребує, зокрема, визначеного корисування бюджетної та податкової політики.

Необхідно створити у населених пунктах централізовані фонди довгострокових кредитів для фінансування пріоритетних об'єктів. У зв'язку з цим слід сформувати фонди за рахунок частки амортизаційних відрахувань підприємств з видачею довгострокових зобов'язань Національного банку України з заступником гарантування за рахунок повернення позики та сплати пільгових відсотків.

"Безкоштовне" бюджетне фінансування залишилося в минулому, і зараз стає актуальним питання про залучення фінансових ресурсів на ринку капіталів для розв'язання соціально-економічних проблем розвитку населених пунктів. Розробка альтернативних джерел фінансування інвестиційних проєктів — це кагальна потреба за сучасних умов. Зокрема, необхідно більш докладно і дохідливо довести до населення України інформацію про особливості розміщення облігацій місцевих позик, права та обов'язки їх власників і емітентів. Тільки тоді можна очікувати позитивні зміни. Наприклад, у Москві майже 80 % усіх грошових надходжень для реалізації інвестиційних проєктів отримає за рахунок розміщення облігацій місцевих позик.

Необхідно створювати в органах місцевої влади спеціалізовані місцеві ради, комітети з муніципальних займів, експертні ради для багатоступінчастого проходження інвестиційних проєктів і жорсткого контролю за використанням залучених коштів. Слід активізувати в цьому напрямку діяльність інвестиційних консультантів і генеральних агентів стосовно розміщення облігацій місцевих позик. Ці заходи дадуть змогу істотно підвищити обсяги інвестиційного забезпечення програм сталого розвитку населених пунктів України.

В. Г. ФЕДОРЕНКО, д-р екон. наук, проф.

(Спілка будівельників України, м. Київ)

І. О. МАРІНИЧ, докторант

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

ПОКАЗНИКИ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ТА ІНТЕНСИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 85–89

Фінансова стійкість є необхідною умовою стабільної діяльності підприємства у ринковому економічному середовищі. Вона передбачає спроможність своєчасного і повного виконання зобов'язань підприємства за розрахунками з бюджетом, споживачами, постачальниками, підприємцями, кредиторами, тобто можливість підприємства здійснювати всі потреби грошові виплати і розрахунки. У світовій і вітчизняній практиці для фінансового аналізу стійкості ставляться підприємства або фірми використовують кілька груп показників, вибір яких залежить від цілей, що їх ставить перед собою фінансовий менеджер.

Розрізняють такі показники:

- управління фінансовим капіталом;
- інтенсивності використання капіталу;
- ефективності використання капіталу;
- ринкової ціни.

Показники управління фінансовим капіталом. Характеризують фінансову стабільність підприємства і дають можливість визначити ймовірність виживання його на ринку.

Коефіцієнт автономії (K_a). Визначається питомою вагою власного (акціонерного) капіталу підприємства ($\sum K_{вл}$) у загальній сумі коштів (активів), авансованих йому для здійснення статутної діяльності ($\sum K_{заг}$):

$$K_a = \frac{\sum K_{вл}}{\sum K_{заг}}$$

Коефіцієнт автономії показує, наскільки підприємство не залежить від позикового капіталу. Вважається так: що більша сума власних коштів

підприємства, то більша у нього можливість реагувати напередбачувану ситуацію, що виникла у ринковій економіці, і менше ризикують кредитори підприємства. Стабільно високе значення K_a підприємства свідчить про можливість одержання кредитів.

Коефіцієнт маневреності (K_m). Визначається сумою власного оборотного капіталу підприємства ($\sum K_{об}$) у загальній сумі власного капіталу ($\sum K_{влас}$):

$$K_m = \frac{\sum K_{об}}{\sum K_{влас}}$$

У практиці вивчення економічного стану підприємства аналіз його фінансової стабільності, як правило, поєднується з аналізом структури власного і позикового капіталу та його зміни у звітному періоді, а також з аналізом раціональності вкладання капіталу в активи підприємства. В останньому разі особливу увагу приділяють визначенню суми відносного власного оборотного капіталу підприємства і його частки у загальній сумі власного капіталу. Цей показник – коефіцієнт маневреності – характеризує, наскільки інтенсивно підприємство залучає в обіг власні кошти.

У власному оборотному капіталі підприємства виокремлюють вкладання в мобільні кошти, які легко за короткий час можуть бути продані. Власні обігові кошти підприємства обчислюються як різниця між усім наявним оборотним капіталом і короткостроковими позиковими коштами (за балансом). У натурально-речовому аспекті оборотний капітал може бути пред-

ставлений коштами (готівковими, а також такими, що перебувають у банках на рахунках підприємства), ліквідними цінними паперами, запасами товарно-матеріальних цінностей, а також розрахунками з дебіторами.

За допомогою коефіцієнта маневреності можна визначити, яка частина власного капіталу підприємства не закріплена в цінностях імобільного характеру, тобто таких, які неможливо за короткий час перевести на кошти. До імобільних коштів зараховують будинки, споруди, устаткування, передавальні пристрої, довгострокові інвестиції, нематеріальні активи (права на землю, воду, природні ресурси). Отже, коефіцієнт маневреності є індикатором раціональності розміщення власного капіталу. Вважається, що значення коефіцієнта має бути досить великим, тобто власники, розпорядники підприємства повинні дотримуватися паритетного принципу вкладання коштів у мобільні та імобільні цінності.

Для радянських підприємств було характерне менше значення коефіцієнта маневреності, ніж для підприємств ринкової економіки. Це зумовлювалося кількома причинами. По-перше, повною відсутністю такого напрямку інвестування капіталів, як цінні папери. По-друге, традиційним нехтуванням підприємствами потреби раціоналізації політики розміщення капіталів. Тривалий час ці поняття взагалі ігнорувалися в централізованій економіці. Важливість їх починають усвідомлювати тільки з переходом до ринкової економіки. Стимулюючим чинником тут стали і низькі темпи НТП у країні. Керівництво підприємств не турбувало те, що "пересбитаження" їх капіталу за рахунок нарошення вартості основних фондів створює передумови для збитковості підприємств через моральне старіння капіталу. Високоліквідні кошти стають для підприємств гостродефіцитними тільки в умовах розвинених ринкових відносин. У ринковій економіці, де доводиться розраховувати не на державні, а на власні кошти, заморожування капіталу нецрипустиме; підприємства змушені швидше маневрувати коштами.

Коефіцієнт покриття інвестицій ($K_{п.і}$). Показує, яка частина інвестицій підприємства фінансується за рахунок власних коштів і довгострокових боргових коштів, тобто за рахунок стійких джерел. Цей коефіцієнт визначають за формулою

$$K_{п.і} = \frac{\sum K_{п.л} + \sum K_{д.з}}{\sum A_{заг}},$$

де $\sum K_{п.л}$ — сума власних коштів; $\sum K_{д.з}$ — сума капіталу за довгостроковими зобов'язаннями; $\sum A_{заг}$ — загальна сума активів.

Ризик існуєти у фірму тим менший, чим ближчий цей показник до одиниці. Однак вижити в умовах жорсткої конкурентної боротьби неможливо без залучення боргового капіталу. У практиці західних країн нормальним значенням цього коефіцієнта вважають 90 %, а тривогу викликає зменшення його до 75 %.

Коефіцієнт позикових коштів в активах ($K_{п.к}$). Визначається питомою вагою позикових коштів в активах підприємства, тобто часткою активів підприємства, профінансованих кредиторами:

$$K_{п.к} = \frac{\sum ПК_{заг}}{\sum K_{акт}},$$

де $\sum ПК_{заг}$ — загальна сума позикових коштів за зобов'язаннями.

Підприємства або фірми, що дотримуються агресивної економічної політики, намагаються максимізувати цей показник, сподіваючись на високі прибутки. Прийняття максимального значення цього коефіцієнта становить 0,8–1,0.

Частка довгострокової заборгованості в капіталі ($\gamma_{д.з}$). За допомогою цього показника можна оцінити частину активів підприємства, що фінансується за рахунок залучення позикових коштів. Оскільки довгострокові угоди за лізингом покладають на підприємство обов'язок зробити кілька фіксованих платежів, вартість зобов'язань за лізингом включається до загальної суми довгострокового боргу. Дивіденди за привілейованими акціями також можна подати у вигляді фіксованих виплат, тому їх так само звичай відносять до довгострокових зобов'язань. Водночас привілейовані акції є власним капіталом підприємства і разом із звичайними акціями входять до його загального акціонерного капіталу. Показник $\gamma_{д.з}$ визначають за формулою

$$\gamma_{д.з} = \frac{\sum ПК_{д.з}}{\sum K_{акт}},$$

де $\sum ПК_{д.з}$ — сума позикових коштів за довгостроковими борговими зобов'язаннями.

Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів. Розраховують його як відношення позикових коштів до власного капіталу підприємства (фірми). Він показує, скільки позикових коштів підприємство залучає на 1 грн вкладених в активи власних коштів і характеризує фінансову незалежність підприємства від залучення пози-

кових коштів. У підприємств з невеликим боргом звичайно низький рівень ризику, але вони мають менші можливості для успішної діяльності. За умов неефективної економіки підприємства намагаються мати низький рівень боргу, але підвищують його при піднесенні економіки. Небезпечним для фінансової стабільності підприємства є велике значення цього показника (близько одиниці) за низької обіговості активів підприємства.

Показники інтенсивності використання капіталу. Характеризують інтенсивність використання оборотного капіталу підприємства, ефективність управління підприємством своїми активами.

Коефіцієнт обіговості чистого оборотного капіталу ($K_{об.чк}$). Визначається як відношення чистого оборотного капіталу до загальних активів підприємства. Чистий оборотний капітал — це різниця між поточними активами і короткостроковими зобов'язаннями. За допомогою цього показника можна оцінити загальну суму коштів підприємства. За відношенням чистого оборотного капіталу до загальної суми активів підприємства оцінюють ефективність використання активів підприємства. Визначають цей показник так:

$$K_{об.чк} = \frac{\sum A_{п}}{\sum K_{об.к}}$$

де $\sum A_{п}$ — сума поточних активів; $\sum K_{об.к}$ — сума коштів за короткостроковими зобов'язаннями.

Коефіцієнт обіговості оборотного капіталу ($K_{об.к}$). Вимірюється відношенням витрат до чистого оборотного капіталу. За допомогою цього показника можна оцінити рівень використання оборотного капіталу. Визначають цей коефіцієнт за формулою

$$K_{об.к} = \frac{B_{об}}{K_{об}}$$

де $B_{об}$ — чистий витрат від продажів; $K_{об}$ — середньорічний чистий оборотний капітал.

Коефіцієнт обіговості товарних запасів ($K_{об.тз}$). Визначається діленням чистого витрат від продажів товарів і послуг на середньорічну вартість товарно-матеріальних запасів ($B_{т.мз}$):

$$K_{об.тз} = \frac{B_{т.мз}}{B_{т.мз}}$$

Висока обіговість товарно-матеріальних запасів зазвичай свідчить про ефективність управління активами, однак при цьому збільшується ризик дефіциту запасів.

Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості ($K_{об.дз}$). Показує, наскільки ідеально підприємство одержує платежі за рахунками дебіторів. Цей показник визначається так:

$$K_{об.дз} = \frac{B_{дз}}{\sum A_{дз}}$$

де $\sum A_{дз}$ — середньорічна сума дебіторської заборгованості.

Низьке значення цього показника свідчить про те, що відділ, який займається дебіторською заборгованістю, працює неефективно. Однак це може також вказувати на невинновано жорстку кредитну політику і можливі труднощі в реалізації продукції в майбутньому.

Показник обіговості кредиторської заборгованості. За його допомогою можна оцінити управління кредиторською заборгованістю. Обчислюють цей показник діленням вартості купівель підприємства на середню суму кредиторської заборгованості. Оскільки вартість купівель не відображається у звітності підприємства, в аналізі використовують інший показник: собівартість реалізованої продукції цілою зміною розміру товарно-матеріальних запасів за звітний період.

Якщо кількість днів у звітному періоді поділити на показник обіговості кредиторської заборгованості, то можна одержати термін її погашення.

Показники ефективності використання капіталу. Визначаються через показники прибутку і рентабельності. Прибуток і рентабельність — результат виконання великої кількості фінансових рішень. У розрахунку показників прибутку можна використовувати різні модифікації показника прибутку. Це дає можливість не тільки виявити ефективність капіталу, а й оцінити інші його особливості. Наприклад, за розрахунком рентабельності за валовим прибутком можна судити, наскільки підприємству вдається використати ціловий чинник як засіб підвищення ефективності.

Коефіцієнти різних модифікацій прибутку показують комбінований ефект управління активами і фінансовим капіталом.

Коефіцієнт мінливості прибутку ($K_{мін.п}$). Характеризує коливання прибутку від середнього його значення. Визначають його так:

$$K_{мін.п} = \frac{P_{мін}}{P_{ср}}$$

де $P_{мін}$ — загальний річний прибуток до оподаткування і податків; $P_{ср}$ — середній прибуток.

Порівнюючи значення цього показника за кілька років, можна оцінити стабільність фінансового становища підприємства. Доцільно використовувати цей показник і при оцінюванні допустимого рівня боргу, тому що в разі меншого коливання прибутку рівень боргу може бути відносно вищий.

Прибуток на інвестований капітал ($\Pi_{\text{інв}}$). Показує віддачу на інвестований капітал. Обчислюють його за формулою

$$\Pi_{\text{інв}} = \frac{\Pi_{\text{ч}} + \sum P}{K_{\text{вл}} + \sum B},$$

де $\Pi_{\text{ч}}$ — чистий прибуток після відрахування податків і відсотків; $\sum P$ — сума відсотків; $\sum B$ — сума боргу підприємства.

Коефіцієнт виплати дивідендів ($K_{\text{влд}}$). Оцінює частку прибутку, що виплачується як дивіденди на акції. Визначають його так

$$K_{\text{влд}} = \frac{D_{\text{акц}}}{\Pi_{\text{акц}}},$$

де $D_{\text{акц}}$ — дивіденди на одну акцію; $\Pi_{\text{акц}}$ — очікуваний прибуток від однієї акції.

Цей коефіцієнт залежить від структури акціонерного капіталу підприємства, галузі виробництва, до якої належить підприємство, і від перспектив її розвитку. Прибуток, не виплачений як дивіденди, повертається до виробничої діяльності.

Прибуток на власний (акціонерний) капітал ($K_{\text{влк}}$). Визначають за допомогою коефіцієнта, що характеризує ефективність інвестицій у власний капітал:

$$K_{\text{влк}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{B_{\text{влк}}},$$

де $B_{\text{влк}}$ — середньорічна вартість власного капіталу підприємства.

Прибуток на активи підприємства ($K_{\text{влп}}$). Визначають діленням чистого прибутку після відрахування суми податків на сукупні активи:

$$K_{\text{влп}} = \frac{\Pi_{\text{ч}} - \sum \Pi}{\sum A},$$

де $\sum \Pi$ — сума податків; $\sum A$ — середньорічна сума активів.

Цей показник більшість економістів вважають найкращим індикатором спроможності підприємства використовувати активи. Прибуток на активи, розрахований за наведеною формулою, надає неправильне уявлення, якщо порівнюються підприємства з різною структурою капі-

талу. Причина полягає в тому, що чим більші відсотки платить підприємство, тим менша сума оподаткованого прибутку. Щоб "очистити" цей показник від розбіжностей у структурі капіталу, формулу депо змінюють:

$$K_{\text{влп}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{\sum A}.$$

Показники ринкової ціни. Об'єднують дані бухгалтерського обліку підприємства і ринку цінних паперів.

Коефіцієнт ринкової вартості та прибутку ($K_{\text{влп}}$). Визначається відношенням ринкової ціни однієї акції підприємства ($\Pi_{\text{р,акц}}$) до очікуваного прибутку від однієї акції:

$$K_{\text{влп}} = \frac{\Pi_{\text{р,акц}}}{\Pi_{\text{акц}}}$$

Цей показник характеризує спрятливе ставлення до підприємства на ринку і ринкове сприйняття ступеня ризику підприємства. Якщо прибутки підприємства і його потенціал на ринку збільшуються, то цей коефіцієнт збільшуватиметься. Якщо становище підприємства на ринку погіршується або ризикованість його операцій підвищується, то зазвичай цей коефіцієнт зменшується.

Коли очікується, що дивіденди збільшуватимуться за стабільною ставкою, то поточна ціна однієї акції

$$\Pi_{\text{акц}} = \frac{D_{\text{акц}}}{\Pi_{\text{акц}} - \Delta \text{СТ}_{\text{акц,див}}},$$

де $D_{\text{акц}}$ — очікуване значення дивідендів наступного року; $\Pi_{\text{акц,інв}}$ — прибуток, який інвестори очікують від інвестицій; $\Delta \text{СТ}_{\text{акц,див}}$ — очікувана ставка збільшення дивідендів.

Щоб знайти відношення ціни до прибутку, потрібно розділити обидві частини останньої формули на очікуваний прибуток від однієї акції:

$$\frac{\Pi_{\text{акц}}}{\Pi_{\text{акц}}} = \frac{D_{\text{акц}}}{\Pi_{\text{акц}} \Pi_{\text{акц,інв}} - \Delta \text{СТ}_{\text{акц,див}}} \cdot 1$$

Велике значення цього показника свідчать про те, що інвестори очікують істотного збільшення дивідендів; вкладання в ці акції не несуть великого ризику, тому інвестори згодні на невеликий прибуток; очікується, що підприємство досягне лише середнього рівня розвитку через виплату для дивідендів великої частини прибутку.

Список дивідендів ($\text{СТ}_{\text{акц,див}}$). Показує відношення між сумою дивідендів за акції і ціною однієї акції:

$$CT_{див} = \frac{\sum A_{див}}{P_{акц}}.$$

За стабільного рівня збільшення дивідендів формула набуде вигляду

$$CT_{див} = P_{акц} \sim \Delta CT_{стабл}.$$

Отже, інвестори очікують низький рівень збільшення дивідендів, або збільшення прибутку за умови ризикового вкладання коштів в акції.

Відношення ринкової ціни акції до бухгалтерської вартості ($P_{бух,акц}$). Акції підприємств (фірм) з високою прибутковістю, як правило, продають дорожче порівняно з їх бухгалтерською (ринковою) вартістю. Бухгалтерську ціну однієї акції розраховують так:

$$P_{бух,акц} = \frac{A_{ак}}{N},$$

де $A_{ак}$ — акціонерний капітал; N — кількість акцій в обігу.

Акціонерний капітал дорівнює бухгалтерській вартості звичайних акцій плюс нерозподілений прибуток (сума, яку підприємство отримало від акціонерів або інвестування). Поділивши ринкову ціну акції на цей показник, одержимо коефіцієнт відношення ринкової ціни акції до бухгалтерської вартості.

Прибуток на акцію. Це прибуток підприємства (фірми), призначений для акціонерів, поділений на середню кількість звичайних акцій, що обертаються на ринку протягом року. Однак за цим показником можна робити протвоя тільки на блітьку перспективу.

Коефіцієнт Тобіна. Виражає відношення суми зобов'язань і власного (акціонерного) капіталу підприємства до відновної вартості активів. Цей показник схожий з показником відношення ринкової ціни акції до бухгалтерської вартості, але він має таож істотні відмінності. Чисельник відношення включає всі зобов'язання підприємства і весь акціонерний капітал, а не тільки суму звичайних акцій. До знаменника входять всі активи, а не тільки акціонерний капітал підприємства. Крім того, ці активи показуються не за тією ціною, що фігурує в бухгалтерській звітності, а за їх відновною вартістю (вартістю заміщення), яка через інфляцію звичайно перевищує початкову.

Відомий спеціаліст Дж. Тобін довів, що фірма має стимул до інвестицій, якщо $q > 1$, тобто коли виробниче устаткування коштує більше, ніж його відновна вартість, і що вона припинить інвестиції, коли $q = 1$. Якщо $q < 1$, то фірма не має стимулу до інвестицій.

Якщо значення q велике, це означає, що фірма має великі переваги у конкурентній боротьбі, стабільне фінансове становище і добрі перспективи розвитку.

Проведення комплексного аналізу фінансового становища підприємства дає можливість есебічно оцінити його діяльність. Однак розглянуті показники можуть бути корисними тільки тоді, коли їх можна порівняти з іншими аналогічними показниками, наприклад виявити тенденцію розвитку фірми за певні проміжки часу або середні показники однієї фірми порівнювати із середніми показниками інших фірм.

В. М. БАЙРАКА

Л. С. КОБИЛЯЦЬКИЙ, канд. екон. наук, доц.

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ РИНКІВ ДЛЯ ЕКСПОРТУ ПРОДУКЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ

Наукові праці МАУП, 2001, в. 2, с. 90–94

Експортний потенціал підприємств інвестиційного комплексу не може бути об'єктивно оцінений без урахування конкретних потреб закордонних споживачів. Можливості експорту потрібно визначати лише відповідно до умов зовнішніх ринків. Широкий спектр потреб закордонних споживачів інвестиційної продукції вимагає оптимального вибору співвідношення товар–ринок. Вирішення питання ринку реалізації і конкретного товару дає змогу поставити точну мету зовнішньоторговельної діяльності і виробити конкретну стратегію її досягнення. Щоб продукція відповідала вимогам зарубіжних споживачів, потрібно, щоб це її закупівлі і виробництва керівництво підприємств інвестиційного комплексу знало, в якій країні існує на неї попит, і розробило відповідні заходи експортного маркетингу.

Дослідження підприємств інвестиційного комплексу, які здійснювали експортні операції, показали, що рішення про вибір ринку здебільшого ґрунтується не на раціональних критеріях та об'єктивну інформацію, а на суб'єктивну оцінку керівників: напрямки експорту не практично обираються або за рекомендаціями вишого керівництва, або відповідно до попередньої діяльності, або використовуючи досвід подібних підприємств. Такий підхід до селекції ринків зменшує ефективність експортної роботи і підвищує ризик експортної діяльності. Сучасна концепція експортного маркетингу як найважливіша складова вибору ринку передбачає комплексне вивчення, аналіз основних галузей-споживачів інве-

стиційної продукції, підвищення конкурентоспроможності власної продукції.

Суттєвлять запропонованого методичного підходу полягає в аналізі значущості факторів, що впливають на вибір країн-імпортерів. Прийняття стратегічних рішень в області зовнішньоторговельної діяльності неможливе без аналізу загальних умов діяльності в країні і на світовому ринку. Ці умови часто взагалі стають вирішальними під час прийняття рішення про вихід на ринок, розширення або звуження ринкової частки. Тому необхідно досліджувати множинну факторів, які впливають на вибір конкретної країни.

Запропонований методичний підхід до вибору зовнішнього ринку передбачає поєднання трьох основних складових: мети і можливостей підприємства; напрямків експорту і потенціалу ринків; умов діяльності та ризиків у конкретних країнах. Методичний підхід складається з шести послідовних етапів:

- визначення ролі зовнішньоторговельної діяльності в загальній стратегічній меті підприємства;
- визначення індикативних показників для планування експортного асортименту підприємства;
- класифікація світових ринків споживачів інвестиційної продукції;
- встановлення основних напрямків експорту інвестиційної продукції та послуг;
- визначення і ранжування факторів, що впливають на рішення про вибір ринку;

• розробка стратегії та програми виходу підприємств на зовнішні ринки.

Визначення ролі зовнішньоторговельної діяльності в загальній стратегійній меті — з цього починається оптимальний вибір підприємством країни або групи країн, куди збирається експортувати свою продукцію. Розробка і здійснення торговельних операцій на зовнішніх ринках потребує чіткого уявлення про перспективну мету експорту і формування на цій основі стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Щоб правильно визначити роль експортних операцій в загальній меті підприємства, керівництво повинно усвідомити необхідність виходу на зовнішні ринки. Серед основних мотивів, що спонукають підприємства займатися експортом, можуть бути такі: наявність унікальної продукції; надлишок потужностей; відсутність або скорочення попиту на внутрішньому ринку; збільшення обсягів експорту; освоєння нових ринків збуту; залучення нових споживачів; вихід на ринки з новою для експортера продукцією; досягнення максимальної прибутковості продаж. Постановка конкретних завдань залежить від активності підприємства на зовнішніх ринках і від його експортного потенціалу.

Другим етапом оптимального вибору країни-імпортера є *визначення можливого асортименту продукції*, з яким підприємство може виходити на зовнішні ринки. Для планування закупівлі та виробництва експортоспроможних товарів спочатку слід визначити індикативні показники, що показують, яка продукція буде користуватися попитом на світовому ринку. Основним завданням другого етапу є визначення відповідності інвестиційної продукції та послуг вимогам ринку. Індикативним показником, що безпосередньо характеризує можливість експортування інвестиційної продукції та послуг, є коефіцієнт експортоспроможності. Запропонована методика передбачає його оцінювання за кожним видом продукції, що передбачається експортувати, і виявлення пріоритетних позицій за найбільшими показниками.

Коефіцієнт експортоспроможності (Ke_i) товару розраховується як відношення ціни світового ринку до внутрішніх цін з урахуванням усіх витрат для забезпечення зовнішньоторговельних операцій і експортного мита:

$$Ke_i = Pw_i / Pn_i (Im_i + Io_i),$$

де Pw_i — ціна на i -ту продукцію за певний період часу на світовому ринку; Pn_i — ціна на i -ту продукцію внутрішнього ринку за цей же період

часу; Im_i — індекс експортного мита; Io_i — індекс витрат для забезпечення зовнішньоторговельних операцій (транспортні витрати, страхування, митні збори, отримання сертифікатів якості).

Паралельно експортоспроможних товарів визначається ранжуванням коефіцієнтів експортоспроможності за окремими товарами/позиціями. Метою такого ранжування є встановлення товарних позицій, коефіцієнт яких максимальний при значенні більше одиниці: $Ke_i > 1$, $Ke_i \rightarrow \max$. Перший елемент свідчить про доцільність експорту до i -ї товарної групи, другий вказує на пріоритет експортного асортименту.

За розрахунком коефіцієнта конкурентоспроможності для підприємств можна визначити рівень світових цін на інвестиційну продукцію. Залежно від джерел формування і обсягів виробництва її можна згрупувати в три групи: біржові інвестиційні товари; інвестиційна продукція масового виробництва; специфічна інвестиційна продукція і послуги. Наявність на ринку інвестиційної продукції біржових товарів викликає необхідність постійного відслідковування біржових цін на неї (інформаційна насиченість дає можливість визначити ці ціни практично для кожної країни з урахуванням незначних коливань). До другої групи відносяться інвестиційна продукція і послуги, ціни на які не котируються на біржах, але вони мають значні обсяги пропозицій на світовому ринку і не залежать від сезону. Третя група товарів — продукція і послуги інвестиційного комплексу, які мають специфічні якості, та розраховані на вузькоспеціалізованого споживача.

Після визначення можливого експортного асортименту третій етап передбачає *проведення класифікації зарубіжних ринків споживачів інвестиційної продукції та послуг*. Практична спрямованість методології визначає специфіку підходів до визначення ознак, що лежать в основі класифікації.

Основні ознаки привабливості країни як ринку збуту інвестиційної продукції визначаються кількома характеристиками:

- структурою і розвитком господарства країни-імпортера;
- сталими політико-економічними зв'язками;
- культурно-історичними особливостями країни;
- територіальним розміщенням;
- наявністю і розвитком галузей-споживачів.

Структура економіки і розвиток країни також зумовлюють попит на інвестиційну продукцію. Важливе значення для групування країн-імпортерів відіграє їх територіальна віддаленість від

України у зв'язку із значною питомою вагою витрат на транспортування інвестиційної продукції.

Таким чином, відповідно до основної ознаки і можливостей експорту всі ринки країн-споживачів української інвестиційної продукції і послуг можна класифікувати так: країни СНД і Балтії; країни Східної Європи; країни Західної Європи; країни Близького Сходу; інші країни світу.

Іншим критерієм класифікації ринків є галузі використання інвестиційної продукції та послуг. Цей критерій безпосередньо впливає на формування експортного асортименту. Щоб правильно оцінити перспективи успіху товару на зовнішньому ринку, експортеру необхідно точно визначити галузь використання своєї продукції.

Практичне значення класифікації світових ринків споживачів інвестиційної продукції та послуг полягає у встановленні можливих напрямків експорту. Це зміст четвертого етапу. Однорідність груп національних і галузевих ринків дає змогу екстраполювати умови діяльності та експортний асортимент, характерний для одного представника групи, на всю сукупність країн з відомою долею особливостей кожного ринку. Визначення груп країн, до яких можуть експортувати свою продукцію підприємства інвестиційного комплексу, пов'язане з відповіддю на три основних питання: які напрямки зовнішньоторговельних зв'язків існували в минулому; які країни є головними імпортерами інвестиційної продукції в світі; які тенденції розвитку країн-імпортерів прогноуються на майбутнє.

Встановлення можливих напрямків розвитку нається з ретроспективного аналізу експорту підприємств інвестиційного комплексу в розрізі країн і товарних груп. Такий аналіз слід здійснювати за період 15-20 років, що дає можливість встановити сталі зовнішньоторговельні зв'язки, виключити випадкові контакти і виявити нові перспективні товаропотоки. Крім того, аналіз за тривалий період дає змогу виявити потенційні потоки інвестиційної продукції, спрямованої на заміну експортованого обладнання і устаткування з причин морального зносу, капітального ремонту і модернізації.

Крім традиційних каналів збуту експортних товарів, що використовуються підприємствами інвестиційного комплексу, методологія вимагає виявлення також потенційно можливих. Країни, куди можна б вивести свою продукцію підприємства інвестиційного комплексу, визначаються за допомогою аналізу напрямків експорту

інвестиційної продукції в цілому по Україні. Традиційними імпортерами такої української продукції є Росія, Туркменістан і Узбекистан. Унаслідок розпаду Радянського Союзу значна частина економічних зв'язків, як з іноземними фірмами, так і між колишніми радянськими підприємствами, була розірвана. Тому ретроспективний аналіз не буде повним без виявлення основних напрямків експорту СРСР за останні роки його існування. Таким чином, ретроспективний аналіз дає змогу виявити експортні потоки інвестиційної продукції, що існували як у Радянському Союзі, так і в суверенній Україні.

Але такий аналіз розкриває не всі потенційні канали просування товарів і не дає уявлення про перспективність експорту в конкретну країну. Ось чому запропонований методичний підхід передбачає визначення основних імпортерів інвестиційної продукції в світі і розрахунок ступеня її насиченості товарами ринку.

Інформацію про основних імпортерів інвестиційної продукції можна отримати із статистичного щорічника міжнародної організації торгівлі "Yearbook of International Trade Statistics", а також бюлетенів "Monthly Bulletin of Economics and Statistics" і щорічника "Production Yearbook" Організації Об'єднаних Націй.

Після вивчення і аналізу показників, які характеризують зовнішні ринки за попередній період, необхідно проаналізувати динаміку розвитку ринків збуту. Виявлення найбільш динамічних економік країн дає можливість оцінити перспективи кожного напрямку експорту.

Основними факторами, що впливають на розвиток країн-імпортерів, є темпи економічного зростання, стабільність цін і національної валюти, політична стабільність і розвиток законодавчої бази. Особливо важливе значення ці фактори відіграють в економіках країн, що стали незалежними і змінили або змінюють соціально-економічний уклад. Для розрахунку показника привабливості країни-імпортера пропонується використовувати дані опитування експертів, що проводяться журналом "Central European Review" про регулярні прогнози розвитку країн Центральної та Східної Європи. Інтегральний показник розраховується по десятибальній системі. Індекси країн — потенційних імпортерів української інвестиційної продукції наведені у табл. 1.

Підприємствам-експортерам також необхідно проаналізувати загальні світові тенденції розвитку галузей, які є основними споживачами інвестиційної продукції та послуг у країнах-ім-

Інтегрований індекс країни – потенційних імпортерів інвестиційної продукції України

Країна	Економі- чно зро- сання	Стабіль- ність цін	Політи- чно стабіль- ність	Стабіль- ність національ- ної валюти	Розвиток інфра- структури	Перспек- тивні роз- витку горілки	Законо- давство бюро	Продук- тивність вироб- ництва	Середній бал
Росія	6,5	4,8	5,0	5,3	4,9	5,5	5,4	5,3	5,7
Казакстан	5,2	3,7	5,1	3,8	3,9	4,8	4,4	6,5	4,7
Молдова	4,5	4,4	4,6	4,4	3,6	4,5	5,0	4,4	4,4
Білорусь	4,0	3,9	3,5	4,2	5,3	4,3	4,7	4,4	4,3
Киргизстан	4,0	3,5	4,8	3,9	2,9	3,9	3,9	3,8	3,6
Узбекистан	4,1	2,6	4,3	3,3	2,8	3,2	2,5	4,5	3,5
Вірменія	3,9	2,9	2,6	3,0	2,5	4,0	4,2	3,4	3,3
Азербайджан	3,5	2,6	2,4	2,6	2,5	3,0	3,5	5,1	3,2
Туркменістан	4,1	2,5	4,4	2,5	2,9	2,9	2,5	3,4	3,2
Грузія	3,9	2,1	1,8	1,6	2,4	3,9	2,9	4,0	2,8
Таджикистан	2,3	1,9	2,0	1,8	1,9	2,3	2,6	2,1	2,1

Примітка. За даними "Central European Economic Review".

портерах. Такий аналіз слід виконувати за такими напрямками:

- * визначення галузей у країні-імпортері, які в цей період є кращими покупцями інвестиційної продукції експортера;

- * визначити, чим повсякчасно у цих галузях країни-імпортера і неадаптація є інших;

- * які вимоги висувають окремі галузі країни-імпортера до інвестиційної продукції експортера;

- * визначити потенційних покупців у країні-імпортері і основних конкурентів-експортерів інвестиційної продукції;

- * визначити ємність ринку інвестиційної продукції у країні-імпортері та оцінити значущість ринку пропозиційми інвестиційної продукції.

П'ятий етап вибору країни-імпортера – *визначення і ранжування факторів, що впливають на умови діяльності в конкретних країнах*. Для визначення факторів, що кардинально впливають на вибір країни, був застосований метод експертних оцінок. Для оцінювання значущості факторів були вибрані 39 експертів, серед яких 6 викладачів вузів дисциплін пов'язаних із соціально-економічною діяльністю, 8 спеціалістів митної служби і Торгово-промислової палати, 25 керівників підприємств, що експортували інвестиційну продукцію і послуги в минулому і планують продовжити цю роботу. Фактори були розподілені на такі основні групи: рівень розвитку економіки країни; соціально-політичні умови; зовнішньоторговельні умови; правові умови; митні та транспортні умови і тарифи; соціальні тенденції; екологічний стан. Вплив цих факторів на визначення пріоритетних напрямків експор-

ту інвестиційної продукції оцінений виходячи з рівних умов прибутковості товарних груп. Узагальнені дані наведені в табл. 2.

Аналіз значущості наведених факторів показує, наскільки важливо для експортера оцінювати доступність кожного ринку. Пріоритетним напрямком експорту слід вважати ті країни, на ринки яких можна вийти без зайвих витрат грошей і часу.

За даними Світового банку, найбільший попит на інвестиційну продукцію і послуги існує у країнах Азії та Африки, але чимвісь купівельна спроможність більшості цих країн страмує розвиток експорту. Окремі країни означених регіонів мають значні валютні надходження за реалізацією нафти, газу та мінеральної сировини. Саме вони є найпривабливішими країнами-імпортерами інвестиційної продукції та послуг з України.

Світовому ринку інвестиційних товарів притаманні експортні субсидії, демпінг, імпортні квоти та інші засоби протекціонізму. Основними труднощами виходу на нові ринки для підприємств інвестиційного комплексу є отримання компетентної інформації про якісні бар'єри, якими держава обмежує доступ імпортерів на свої ринки. Основними протекціоністськими бар'єрами є тарифні та нетарифні обмеження. Країни, що розвиваються, значно активніше використовують митно-тарифну систему як протекціоністський бар'єр для імпортерів товарів. У табл. 3 наведено узагальнені дані про тарифні та нетарифні бар'єри у 36 країнах світу, що розвиваються, які діяли у 1998 р.

Таблиця 2

Результати аналізу значущості факторів,
що впливають на вибір країни-імпортера
інвестиційної продукції

Групи факторів	Фактори	Вага, %
Рівень розвитку економіки країни	Динаміка національного доходу	0,5
	Обсяг і структура виробництва	1,0
	Рівень інфляції	8,1
	Платоспроможність ліцenziарства	18,0
	Золотні курси, конвертованість місцевої валюти	4,9
	Система фінансування та кредитування	1,2
Соціально-політичні умови	Стабільність соціально-політичного ладу	9,8
	Економічна політика уряду	7,4
	Зовнішньо-економічна політика	1,8
	Розвиток підприємництва	0,5
Зовнішньоторговельні умови	Наявність міждержавних торговельних угод з Україною	2,2
	Система державного регулювання зовнішньої торгівлі	5,0
	Участь країни-імпортера в ГАТ/СОТТ	1,5
	Рівень митних ставок на імпортовані товари	10,0
	Наявність вільних економічних зон	2,6
	Торгівельні заборони, що діють в країні-імпортері	0,3
Правові умови	Дієвість правової системи	0,8
	Наявність законів зі страхування і транспортування вантажів	5,4
	Захони з питань захисту споживачів	0,3
	Розв'язання суперечок з міжнародних комерційних угод	2,0
Митні і транзитні умови та тарифи	Наявність прямого сполучення між країнами	0,3
	Види і вартість митних процедур	7,9
	Тарифи і ставки за перевезення вантажів	5,5
	Вартість перевалочних робіт і зберігання вантажів	0,3
	Презентація і приймання вантажів	0,2
	Рівень механізації розвантажувально-навантажувальних робіт	0,2
Соціальні тенденції	Структура споживання	2,0
	Соціально-психологічні тенденції	0,2
	Динаміка переміщення населення	0,2
Екологічний стан	Тенденції у сфері охорони зовнішнього середовища	2,9
Разом		100,0

Розвинені країни застосовують звичайні митні тарифні обмеження порівняно з країнами, що

розвиваються. Захист власних виробників вони здійснюють через нетарифні бар'єри. До найбільш розповсюджених бар'єрів, що застосовуються на ринках інвестиційної продукції, належать використання субсидій для власних товаровиробників; зв'язані кредити; ліцензування та квотування ввозу; мінімальні імпортерні ціни; антидемпінгові та компенсаційні засоби; введення жорстких екологічних норм. Слід також зважати на те, що ринки інвестиційних товарів розвинених країн, маючи фінансову привабливість для українського експортера, в результаті протекціоністської політики і перенасиченості пропозиційними властивих фірм майже недоступні по основних асортиментних позиціях інвестиційної продукції України.

Таблиця 3

Тарифні та нетарифні бар'єри
у регіонах світу

Регіон	Бар'єри, %	
	тарифні	нетарифні
Східна Азія	21	22
Південна Азія	77	40
Європа, Близький Схід і Північна Африка	24	32
Африка	33	30
Латинська Америка та Карибський басейн	33	21
У середньому	32	28

Примітка. За даними КНКТІАД за 1998 р. на підставі аналізу стону у 86 країнах; для Південної Кореї — оцінка Світового банку.

Оптимальний вибір ринку для інвестиційної продукції та послуг неможливий без урахування ризиків, що виникають у зовнішньоторговельній діяльності. Основним завданням цього етапу вибору є визначення найбільш надійних ринків, розробка стратегії зменшення ступеня ризику.

Попередні етапи методичного підходу до визначення пріоритетних ринків збуту інвестиційної продукції та послуг готують базу для наступного етапу — розробки стратегії та експортної програми підприємства і організацій інвестиційного комплексу. Щоб повністю забезпечити використання можливостей експортного потенціалу, кожен необхідний комплексний підхід до відпрацювання всіх необхідних документів.

В. С. МАРЧУК, канд. техн. наук, доц.

Н. Б. САВІНА

(Фінансове управління Миколаївської Академії управління персоналом)

ЕНТРОПІЙНИЙ КРИТЕРІЙ ОЦІНКИ РИЗИКУ В РЕГІОНАЛЬНОМУ ІНВЕСТИЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 95-98

Сучасні теорії та методи оцінки ризику визначаються наступними основними складниками: ймовірністю недотримання прогнозованого результату діяльності; величиною можливих втрат цього результату.

Очевидно, що найдоцільніше розглядати ці складові як фактори, що функціонально взаємопов'язані. Однак відомі методи оцінки ризику таких функціональних зв'язків, як правило, не встановлюють.

Тому, розглядаючи ризик як інформацію про кількісну невизначеність кінцевого стану результату діяльності економічної системи, ми ставимо за мету встановити можливість оцінки ризику на основі фундаментальних положень теорії ентропії та інформації.

Поняття ентропії було введено в термодинаміці, в статистичній фізиці, в теорії інформації як міра невизначеності події, яка може мати різні кінцеві результати.

Якщо фінансово-економічну систему розглядати як таку, що має ряд невизначених станів, то для оцінювання невизначеності кінцевого результату можна використати основні положення статистичної фізики і теорії інформації, тобто ентропію цієї системи. За працями К. Шеннона сутність ентропії полягає в наступному [3].

Нехай будь-яка система перебуває у стані $x_1, x_2, \dots, x_n$, які описуються величинами $x_1, x_2, \dots, x_n$ з ймовірностями цих станів відповідно $P_1, P_2, \dots, P_n$. Тут $P_1 + P_2 + \dots + P_n = 1$, тобто є полієм. Тоді для дискретного розподілу ймовірностей P_n ентропією системи називають величину

$$H(a) = -(P_1 \log_q P_1 + P_2 \log_q P_2 + \dots + P_n \log_q P_n), \quad (1)$$

або

$$H(a) = -\sum_{k=1}^n P_k \log_q P_k, \quad (2)$$

де $q > 1$ – основа системи логарифмів.

Співвідношення (1) є фундаментальним у теорії інформації. На його основі встановлена одиниця кількості інформації як міри невизначеності системи.

Для того щоб кількість оцінки ентропії системи за формулою (1) була визначена, необхідно задати основу логарифма. При цьому постає одна з важливих теоретичних питань, яке ж число найпридатніше. В теорії інформації основою логарифма є число 2 – якнайменше серед цілих чисел, більших за одиницю.

У виразі (1) невизначеність стану системи $H(a)$ дорівнює нулю, коли один із можливих станів є достовірним, тобто $P_k = 1$, і досягає максимуму при рівноймовірних подіях, коли $P_k = 1/n$, де n – кількість станів, що може займати подія. З метою перевірки можливості практичного використання фундаментального виразу (1) в теорії невизначеності стану інвестиційної системи нами розраховані значення ентропії для різних значень ймовірностей P_k .

При цьому інформаційна невизначеність кожного окремого стану події залежно від різних значень ймовірностей P_k наведена на рис. 1.

Додільно також розрахувати значення ентропії системи при різних значеннях ймовірностей станів P_k . Така залежність у вигляді діаграми розроблена нами і представлена на рис. 2.

Однак для забезпечення необхідної точності розрахунків на практиці цю діаграму представ-

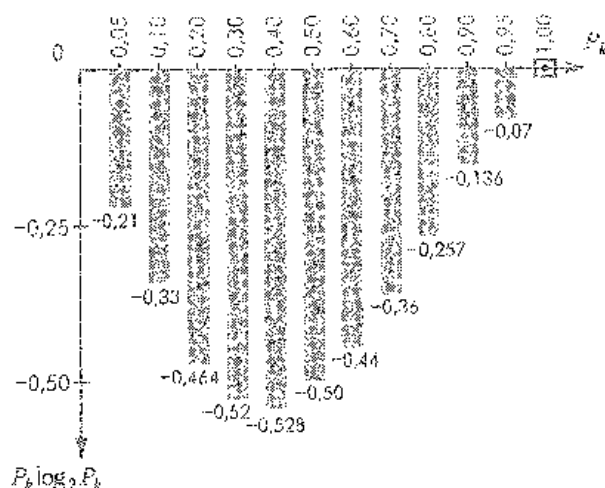


Рис. 1. Інформаційна невизначеність k -го стану події

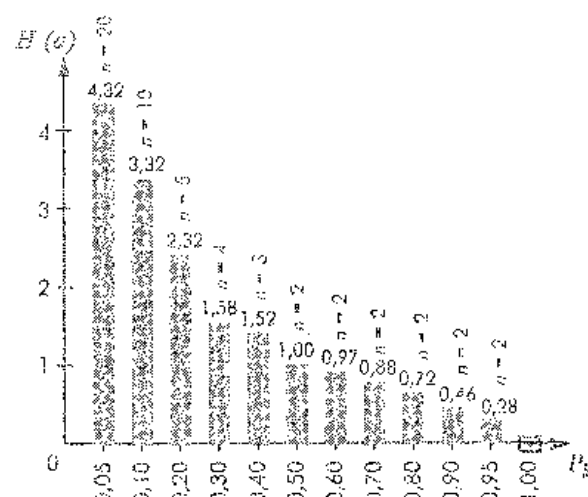


Рис. 2. Ентропія систем при різних значеннях ймовірностей стану P_k

ляють у вигляді таблиці. В ній вираз $P_i \log_2 P_i$ слід розглядати як невизначеність одного із можливих станів з ймовірністю P_i . Вираз

$$\log_2 P_i = H(a) = -\sum_{k=1}^n P_k \log_2 P_k$$

є не що інше, як невизначеність (ентропія) кінцевої події. Приспонуючи ймовірності окремих подій на основі таблиці та виразу (2), можна встановити в числовому вигляді не тільки невизначеність окремого стану, а й події в цілому.

Таким чином, на основі запропонованого нами методу оцінки ентропії можна оцінити в кількіс-

ному виразі невизначеність кінцевого результату, тобто величину ризику для конкретних фінансово-економічних систем. При цьому трудомісткість таких розрахунків значно менша, ніж за традиційними методами оцінки ризику.

Цю методику слід назвати *ентропійною методикою* оцінки стану інвестиційних проектів на основі H -критерію.

Наведений критерій реалізується наступним чином. На основі методу відносних відхилень слід записати відносне відхилення узагальненого показника через значення відхилень параметрів та їх коефіцієнтів впливу [2].

Інформаційна невизначеність подій

1. P_i	0,00	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09	0,10
2. $\log_2 P_i$	—	-5,644	-5,644	-5,059	-4,644	-4,322	-4,059	-3,837	-3,644	-3,474	-3,322
3. $P_i \log_2 P_i$	—	-0,066	-0,113	-0,152	-0,166	-0,216	-0,244	-0,269	-0,292	-0,313	-0,332

1. P_i	0,11	0,12	0,13	0,14	0,15	0,16	0,17	0,18	0,19	0,20
2. $\log_2 P_i$	-2,184	-3,059	-2,943	-2,837	-2,737	-2,644	-2,556	-2,474	-2,396	-2,322
3. $P_i \log_2 P_i$	-0,350	-0,367	-0,383	-0,397	-0,411	-0,423	-0,435	-0,445	-0,455	-0,464

1. P_i	0,21	0,22	0,23	0,24	0,25	0,26	0,27	0,28	0,29	0,30
2. $\log_2 P_i$	-2,252	-2,184	-2,120	-2,059	-2,000	-1,943	-1,889	-1,837	-1,786	-1,737
3. $P_i \log_2 P_i$	-0,473	-0,481	-0,488	-0,494	-0,500	-0,505	-0,510	-0,514	-0,518	-0,521

1. P_i	0,31	0,32	0,33	0,34	0,35	0,36	0,37	0,38	0,39	0,40
2. $\log_2 P_i$	-1,690	-1,644	-1,599	-1,556	-1,515	-1,474	-1,434	-1,396	-1,358	-1,322
3. $P_i \log_2 P_i$	-0,524	-0,526	-0,528	-0,529	-0,530	-0,531	-0,531	-0,530	-0,530	-0,529

1.	P_i	0,41	0,42	0,43	0,44	0,45	0,46	0,47	0,48	0,49	0,50
2.	$\log_2 P_i$	-1,286	-1,252	-1,218	-1,184	-1,152	-1,120	-1,089	-1,059	-1,029	-1,000
3.	$P_i \log_2 P_i$	-0,527	-0,526	-0,524	-0,521	-0,518	-0,515	-0,512	-0,509	-0,504	-0,500

1.	P_i	0,51	0,52	0,53	0,54	0,55	0,56	0,57	0,58	0,59	0,60
2.	$\log_2 P_i$	-0,971	-0,943	-0,916	-0,889	-0,862	-0,837	-0,811	-0,786	-0,761	-0,737
3.	$P_i \log_2 P_i$	-0,495	-0,491	-0,485	-0,480	-0,474	-0,468	-0,462	-0,456	-0,448	-0,442

1.	P_i	0,61	0,62	0,63	0,64	0,65	0,66	0,67	0,68	0,69	0,70
2.	$\log_2 P_i$	-0,719	-0,690	-0,667	-0,644	-0,621	-0,599	-0,578	-0,556	-0,535	-0,515
3.	$P_i \log_2 P_i$	-0,435	-0,428	-0,420	-0,412	-0,404	-0,396	-0,387	-0,378	-0,369	-0,360

1.	P_i	0,71	0,72	0,73	0,74	0,75	0,76	0,77	0,78	0,79	0,80
2.	$\log_2 P_i$	-0,494	-0,474	-0,454	-0,434	-0,415	-0,396	-0,377	-0,358	-0,340	-0,322
3.	$P_i \log_2 P_i$	-0,351	-0,341	-0,331	-0,321	-0,311	-0,301	-0,290	-0,280	-0,269	-0,258

1.	P_i	0,81	0,82	0,83	0,84	0,85	0,86	0,87	0,88	0,89	0,90
2.	$\log_2 P_i$	-0,304	-0,286	-0,269	-0,252	-0,234	-0,218	-0,201	-0,184	-0,168	-0,152
3.	$P_i \log_2 P_i$	-0,246	-0,235	-0,223	-0,211	-0,199	-0,187	-0,175	-0,162	-0,150	-0,137

1.	P_i	0,91	0,92	0,93	0,94	0,95	0,96	0,97	0,98	0,99	1,00
2.	$\log_2 P_i$	-0,136	-0,120	-0,105	-0,089	-0,074	-0,059	-0,044	-0,029	-0,014	0,000
3.	$P_i \log_2 P_i$	-0,124	-0,111	-0,097	-0,084	-0,070	-0,057	-0,043	-0,029	-0,014	0,000

Для цього роблять наступне:

1. Розраховують значення коефіцієнтів впливу кожного із параметрів, приймаючи за початкової відомі значення цих параметрів.

2. Згідно з аналітичною залежністю, яка описує відносне відхилення узагальненого показника, визначають сумарне за модулем значення коефіцієнтів впливу (K_X — числове значення коефіцієнта впливу параметра).

3. Визначають інформаційну ймовірність стану кожного із параметрів P_i виходячи з умови, що сумарна інформаційна ймовірність події дорівнює одиниці. При цьому P_i розраховується так:

$$P_{ix} = \frac{|K_X|}{\sum |K_X|}, \quad (3)$$

де $\sum |K_X|$ — сума модулів коефіцієнтів впливу параметрів, що описують узагальнений показник.

4. За величиною отриманих значень ймовірностей P_i з допомогою наведеної вище таблиці (рядок 2) встановлюють у кількісному вигляді ентропію кожного окремого параметру $H(i)$:

$$H(i) = -(P_i \log_2 P_i).$$

5. Розраховують сумарну ентропію узагальненого показника або події

$$\sum H(i) = -\sum (P_i \log_2 P_i).$$

6. За величиною отриманого значення ентропії події $H(a)$ за таблицею (рядок 2) визначають ймовірність стану P_{ix} (рядок 1), що відповідає цій ентропії.

Отримане значення ймовірності стану слід вважати за ймовірність невизначеності кінцевої події або за можливий ризик, викликаний відхиленнями параметрів, що описують подію.

Можливість використання ентропійного критерію в регіональному інвестиційному менеджменті перевірена нами на конкретних прикладах [1].

Таким чином, на основі запропонованого нами методу оцінки ентропії можна оцінити в кількісному вигляді невизначеність кінцевого результату, тобто есценарний ризик для конкретних регіональних інвестиційних проєктів. При цьому трудомісткість розрахунків значно менша, ніж з використанням традиційних відомих методів оцінки ризику.

Література

1. Марчук Б. С., Кречавський Є. В., Савіна Н. Б. Оцінка ризику інвестиційного проекту на підставі поняття ентропії // Вісн. Держ. ун-ту "Львівська політехніка". Логістика. — 2000. — № 390. — С. 186–192.
2. Савіна Н. Аналіз показників фінансових інвестицій на основі методу відносних відхилень // Вісн. Держ. ун-ту "Львівська політехніка". Пробл. екон. та упр. — 1998. — № 353. — С. 100–104.
3. Шеннон К. Роботи по теорії інформації та кибернетики. — М.: Изд-во иностр. лит., 1963.

А. А. НИКОЛАБАЙ, бакалавр

(Агентство "Некст-Фінанс", г. Киев)

Л. С. КОБЫЛЯЦКИЙ, канд. экон. наук, доц.

(Международная Академия управления персоналом, г. Киев)

АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ НЕДВИЖИМОСТИ КАК СРЕДСТВУ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 99–101

В современном мире острой проблемой является эффективное вложение капитала с целью его приумножения. Именно эффективная инвестиционная политика предприятия обеспечивает стабильное и долгосрочное экономическое развитие. Реалии жизни убеждают инвесторов (зарубежных и отечественных), что промышленные предприятия в Украине — не самый надежный объект для инвестирования. Тем не менее существует сфера экономики, где инвестиционный процесс не только не замедлился, но и продолжает в последние годы наращивать свои темпы. Это жилищное строительство. Объекты недвижимости вообще (жилые сооружения, в частности) являются перспективными объектами инвестирования.

В начале 90-х годов в Украине стал формироваться рынок недвижимости (первичный и вторичный) — экономическое пространство, работающее с помощью определенного набора механизмов, результатом действия которых становится передача прав на собственность в соответствии с ней интересы.

Первичный рынок — это возведенные и строящиеся объекты жилищно-гражданского назначения и объекты приватизации государственной собственности из фонда нежилкой недвижимости. Объем предложений на этом рынке в Киеве возрастает с каждым годом за счет сдаваемых в эксплуатацию объектов и заявленных на строительство проектов. Строительные компании Киева "Киевгострой", "Полтавжильстрой", "Житло-Инвест" и др. ежегодно сдают тысячи квадрат-

ных метров жилой площади. В 2001 г. в Киеве планируется ввод 1 млн м² жилья (в 2000 г. — 858 тыс. м²), что свидетельствует об экономическом подъеме этого сегмента инвестиционного рынка.

Вторичный рынок, рынок существующей недвижимости, характеризуется активной деятельностью посредников — риэлторов, нотариальных контор и банков.

Ценообразование на первичном рынке недвижимости на сегодняшний день является решающим фактором, влияющим на уровень цен на вторичном рынке. Общие тенденции динамики цен на первичном и вторичном рынках недвижимости во многом подобны. Исследование особенностей поведения на рынке недвижимости из-за сложности процессов, происходящих на первичном и вторичном рынках, целесообразно проводить на примере первичного рынка.

Чем же может заинтересовать рынок недвижимости инвестора? Каждый из перечисленных застройщиков предлагает потенциальным покупателям либо уже готовое жилье, либо различные схемы инвестирования в строительство. При этом киевские застройщики, ориентируясь на требования рыночной конъюнктуры, возводят сегодня три основных типа жилья:

- жилье массовой застройки (малогабаритные квартиры, которые предназначены для людей с небольшими доходами);

- жилье, построенное по индивидуальным проектам (жилье улучшенной планировки, с площадью большей, чем в предыдущей группе);

* элитное жилье (действительно качественное и дорогое жилье).

Если проанализировать спрос на новое жилье, то общие требования клиентов можно сформулировать следующим образом: в городе — комфортабельные квартиры, за городом — индивидуальные дома (здесь в последнее время предпочтение отдается жилым поселкам с охраняемой огороженной территорией, сложившейся инфраструктурой, транспортной развязкой).

На динамику цен во многом влияет район, в котором расположен объект. Довольно активно сегодня застраиваются Осокорки, Позняки, Троєщина, Оболонь. В центре города и на уже обжитых массивах преобладает точечная застройка, которая, как известно, не позволяет свободно выбирать место для строительных площадок. Поэтому в большинстве случаев здания, выполненные по индивидуальным проектам, просто включают в сложившийся архитектурный ансамбль. Хотя оригинальных решений и тут хватает с избытком. Надо заметить, что цена квадратного метра в районах киевских новостроек выглядит намного привлекательнее, чем стоимость "квадрата" на вторичном рынке жилья, и поэтому неудивительно, что все больше киевляне начинают отдавать предпочтение именно рынку строящегося столичного жилья. К тому же с каждым годом районы новостроек становятся все более "домашними", приспособленными для жизни и отдыха, развивается их инфраструктура, появляются новые школы и детские площадки, улучшается транспортное сообщение. Поэтому вполне логично, что подобно любителям старого Подола и уютного центра в Киеве начинают появляться патристы "Оболони", "Троєщини" и т. д.

Инвестирование в недвижимость неразрывно связано с ценовой политикой. Цена нового жилья во многом определяется степенью его ликвидности (в первую очередь внимание на это обращает банк, когда возникает необходимость в получении кредита под залог жилья). Покупатель не всегда знает, что у объектов, имеющих одинаковую продажную стоимость, себестоимость и степень ликвидности могут быть разными, поскольку существует много разных способов строительства и категорий стройматериалов, о которых ничего не известно людям, далеким от этой отрасли.

Диапазон предлагаемой стоимости на новое жилье в Киеве колеблется от 1000 до 8400 грн за квадратный метр. Средняя продажная стоимость нового жилья на основании выборки из

130 предлагаемых сегодня к продаже домов составляет 2420 грн за квадратный метр. Причем большой разницы между домом и квартирой практически нет. Чаше даже бывает, что квартира дороже индивидуального домика. При этом цены на жилье первичного рынка отличаются стабильностью, и особых причин, которые могут изменить их в ту или иную сторону, сегодня не наблюдается.

Для расширения источников финансирования этих рынков ведется непрерывный поиск новых инвестиций. Проблема состоит в выборе более перспективного, с точки зрения инвестора, рынка недвижимости: первичного — вложение средств в новое строительство, вторичного — реконструкция уже существующей недвижимости. Естественно, что инвесторы заинтересованы в строительстве объектов, приносящих крупные постоянные денежные потоки (офисы-центры, отели и т. п.). В этой связи особенно актуальной является достоверная оценка недвижимости, которая прямо связана с определением эффективности инвестиций, т. е. формирование целостной системы теоретических, методологических и практических основ оценки недвижимости.

Критический анализ деятельности экспертов-оценщиков позволяет сделать следующие практические выводы. Главным итогом разработки эффективности инвестиционных решений стало утверждение, что не существует одного абсолютного и универсального эффективного подхода к инвестициям для любых случаев. В связи с этим особую актуальность приобретает проблема оценки недвижимости, помогающая сделать расчет эффективности конкретного инвестирования. Только рассмотренные совместно несколько отдельных подходов оценки могут дать вероятное однозначное решение. Результаты оценки объектов используются на разных стадиях реализации инвестиционного проекта с целью его прогнозирования и коррекции в ходе реализации.

В мировой практике существуют три классических подхода оценке недвижимости: затратный, доходный и прямой сравнения аналогов продаж. Сравнительный анализ дает возможность взвесить преимущества и недостатки каждого из них и установить окончательную стоимость объекта на основе данных, полученных с помощью подхода или подходов, являющихся наиболее достоверными.

Затратный метод базируется на изучении возможности инвестора в приобретении недвижимости и исходит из того, что инвестор, проявляя надлежащее благоразумие, не заплатит за

объект больше, чем сумма, за которую он сможет приобрести соответствующий участок под застройку и построить аналогичный по назначению объект. Другой метод оценки может привести к объективным результатам, если существует возможность четкой оценки стоимости и износа объекта. Исходной информацией для определения стоимости объекта оценки затратным методом является близкая стоимость строительства квадратного или кубического метра оцениваемого объекта-аналога. При наличии сметной документации действительная стоимость здания рассчитывается на основании сметной документации строительства, степени износа, коэффициента пересчета стоимости всех элементов объекта на момент оценки. Необходимо учитывать и местоположение объекта оценки, влияющее на его стоимость.

Недостатки затратного метода:

- отсутствие рынка земельных участков (прав на их аренду);
- нормативная (не рыночная) денежная оценка земельного участка;
- указанные цены устаревшие;
- влияние инфляции на нормативные стоимостные показатели;
- отсутствие учета поведения инвесторов на рынке.

Рекомендуемая область применения: при технико-экономическом обосновании нового строительства; при выборе наиболее эффективного использования земельного участка; при выборе профиля объекта недвижимости; при оценке домов специального назначения; при оценке объектов недвижимости в "пассивных" секторах рынка; при страховании; при согласовании стоимостей объекта недвижимости, полученных с помощью разных подходов.

Метод прямого сравнительного анализа продаж (рыночный подход). Метод базируется на допущении, что субъекты на рынке осуществляют соглашения купли-продажи не аналогично, основываясь на информации об аналогичных соглашениях. Этот метод содержит в своей основе предположение, согласно которому здравомыслящий покупатель за выставленный на продажу объект недвижимости не заплатит больше, чем сумма, за которую он сможет приобрести аналогичный по качеству и пригодности объект на свободном конкурентном рынке.

Один из недостатков этого подхода заключается в том, что при продаже больших объектов

в Украине информация об экономических характеристиках и условиях продажи их аналогов часто недоступна или неполна. Поэтому подход сравнения продаж может лишь очертить границы, в которых наиболее вероятно может находиться величина рыночной стоимости объекта. Именно поэтому оценку коммерческой недвижимости с помощью этого подхода следует выполнять довольно осторожно.

Рекомендуемая область применения: при оценке некоммерческой недвижимости — многоквартирных и индивидуальных жилых домов, коттеджей, садовых и дачных участков.

Метод капитализации дохода. Подход основывается на одном из фундаментальных принципов оценки — принципе ожидания. Данный принцип утверждает, что типичный инвестор или покупатель, приобретаая недвижимость, рассчитывает на получение будущих доходов, т. е. стоимость объекта может быть определена с учетом его способности приносить доход в будущем. Метод дисконтирования денежных потоков, один из наиболее часто применяемых в практике оценки, во всем мире признан теоретически обоснованным при определении рыночной стоимости крупного или среднего действующего предприятия, так как всегда основан на прогнозах будущего развития рынка, и поэтому в наибольшей степени отвечает интересам инвестиционного процесса.

Рекомендуемая область применения: при определении рыночной, залоговой стоимостей; для расчета арендной платы; для эффективного инвестирования в недвижимость; при выборе наилучшего и наиболее эффективного использования земельного участка; при оценке объектов недвижимости в "активных" секторах рынка; при согласовании стоимостей объекта недвижимости, полученных с помощью разных подходов.



Литература

1. Недвижимость Киева // Городской информ. бюл. — 2001. — № 1. — С. 14-16.
2. Тарасевич Г. И. Оценка недвижимости. — СПб., 1997.
3. Фришман Дж., Ордуэй Н. Анализ и оценка приносящей доход недвижимости. — М., 1995.
4. Шарп Ф., Александер Г., Бейли Д. Инвестиции: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1997.

Л. С. КОБЫЛЯЦКИЙ, канд. экон. наук, доц.

И. М. НОВАК, докторант

(Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев)

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА КОНКРЕТИЗАЦИИ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА В СФЕРЕ НЕТРАДИЦИОННЫХ ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ

Науковий праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 102–104

Вопросам исследования экспортного потенциала в сфере высоких технологий посвящен ряд работ. Не вступая в терминологическую дискуссию по поводу толкования понятия "нетрадиционные высокие технологии", отметим, что на нетрадиционность состоит в рассмотрении "высоких технологий" в качестве существенной составляющей экспортного потенциала – оборонной. С этих позиций цель исследования экспортного потенциала предлагается конкретизировать следующим образом:

- поиск перспективных областей в украинском научно-промышленном комплексе, продукция которых может обеспечить долгосрочный рост продаж;

- поиск путей укрепления позиций продукции украинских предприятий на внешнем рынке;

- обоснование использования новых или модернизированных продуктов для подъема экономики путем создания новых производственно-технологических процессов.

На основе этого синтезированного подхода, а также с учетом сохранившихся преимуществ Украины в технологиях гражданского и двойного назначения теоретически можно конкретизировать экспортный потенциал в следующих технологических направлениях: освоение космоса, производство и модернизация вооружений, аэрокосмические технологии оборонной промышленности. Конкретизация экспортного потенциала (на основе открытых источников информации) позволила обнаружить негативные тенденции (с точки зрения экспортера) на мировом рынке вооружений. В первую очередь это общее сокра-

щение объема мировой торговли вооружением, военной техникой и оборудованием, с одной стороны, и активизация традиционных и новых производителей-поставщиков оружия и услуг – с другой. Кроме того, ряд стран самостоятельно занимаются модернизацией авиационной и бронетехники российского производства (за счет применения далеко не лучших технологий и комплектующих узлов и агрегатов).

Детальный анализ состояния мирового рынка вооружений и военной техники (по материалам американских экспертов) позволяет провести ранжировку путей конкретизации специальной части экспортного потенциала:

- технологии производства и совершенствования (модернизации) авиационной техники. Коэффициент важности этого направления – 0,68;

- техника и технологии развития военно-морского флота (боевые и специальные корабли и катера). Коэффициент важности – 0,15;

- бронетехника. Коэффициент важности – 0,11;

- средства связи, управления и разведки. Коэффициент важности – 0,02;

- остальные направления. Коэффициент важности – 0,04.

Исходя из вышеизложенного целесообразно преодолеть барьеры, препятствующие реализации экспортного потенциала, с помощью перехода к новым нетрадиционным способам продвижения украинского интеллектуального продукта на международные рынки по направлениям:

- 1) технологии по производству для средств противозушной и противотанковой обороны

(модернизация, сервисное обслуживание и поставка запасного оборудования);

2) технологии по производству средств поражения надводных целей;

3) технологии по производству средств наземного и морского захвата и разграбления;

4) технологии по производству средств линейки вероятного противника способности противостоять (поставка помех, радиоселективная борьба).

Имеющиеся в Украине теоретические разработки по этим направлениям отскакивали и пока еще отвечают требованиям, предъявляемым к аналогичным технологиям на мировом уровне. Именно в этом и заключается существенная роль нетрадиционных высоких технологий в широком спектре расширения экспортного потенциала. Все виды предлагаемых на экспорт украинскими предприятиями и научными учреждениями товаров, продукции, научно-технических разработок и услуг должны быть приспособлены к особенностям конкретного рынка, соответствовать международным или региональным стандартам. Безусловно, экспортировать новые, а тем более нетрадиционные технологии гораздо сложнее, чем продукцию машиностроительной промышленности или сырье, полуфабрикаты и т. д. Поэтому для каждого вида интеллектуальной продукции необходимо разрабатывать свою стратегию выхода на мировой рынок и при этом максимально учитывать установленные на этом рынке требования и традиции.

Виды нетрадиционной технологической продукции многочисленны и разнообразны. Это отражено в национальной программе Украины "критические технологии" и в основных положениях относительно механизмов ее разработки и реализации (установление Кабинета Министров Украины от 16 мая 1994 г. № 319). Программа содержит четкую структуризацию по направлениям и видам технологий, но она не получила надлежащего нормативно-правового, финансового и институционального обеспечения.

Анализ основных этапов развития экономических связей Украины с зарубежными странами с 50–60-х годов XX в. и до настоящего времени показал, что НИИ и КБ играли и продолжают играть большую роль в таких отраслях промышленности, как тяжелая, горнодобывающая, сталелитейная, нефтяная и газовая, машиностроительная, электроэнергетическая и оборонная. Вместе с тем история экономических связей Украины с зарубежными странами больше похожа на набор отдельных эпизодов, в основном

ориентированных на решение текущих задач партнеров. Одной из так и нерешенных еще с советских времен проблем во взаимном сотрудничестве практически с любой страной является отсутствие научно разработанной и доведенной до практической реализации долгосрочной концепции развития торгово-экономических связей. Эта концепция должна включать в себя направления совершенствования сотрудничества, механизмы развития различных форм и методов взаимодействия. Отсутствие такой концепции привело к тому, что, несмотря на ряд принятых государством документов, формирование долгосрочных связей на основе научно-технической специализации, кооперирования с многопартнером, устойчивого разделения труда происходит очень медленно. В результате сегодня для Украины характерно неполное использование потенциальных возможностей в экономике, нестабильность поставок и сбыта товаров, медленная их адаптация на рынках, практическое отсутствие интегрированного рынка высокотехнологической интеллектуальной продукции.

Сложившийся в Украине и за рубежом комплекс неполноценности стеческого экспортного потенциала порожден установившимся мнением о нашей продукции как о неконкурентоспособной. Одна из причин такого положения в том, что на предприятиях машиностроительного комплекса производилась не готовая продукция, а лишь отдельные узлы и агрегаты, а сами предприятия были частью ранее существовавшей общей производственной системы ныне не существующей страны. Сегодня структура украинского экспорта стремится желать лучшего — главную роль в ней играют сырье, полуфабрикаты и сельскохозяйственная продукция. Известно, что увеличение экспорта сырья или продуктами низкой степени обработки ведет к отставанию в обрабатывающей промышленности, особенно в машиностроении, микроэлектронике, лазерной, электронной, оборонной и других отраслях.

Для практического обеспечения повышения экспортного потенциала Украины в сфере новой нетрадиционной высокотехнологической интеллектуальной продукции предлагаются следующие методические подходы:

- провести методологические уточнения терминов в области высоких, новых, критических технологий, их инвестирования и инновационной деятельности;

- на основе анализа приоритетных целей национальной политики Украины, понимая те-

кующих и долгосрочных национальных потребностей обосновать теоретически и выбрать из приоритетных сфер жизнедеятельности государства — жизнеобеспечения, хозяйственной и оборонной — те технологии, придание которым экспортно-привлекательного вида позволит создать конкурентоспособную среду, удовлетворит национальные потребности и обеспечит поступление валюты в Украину;

- провести анализ структуры экспорта по срезу основных групп товаров, высокотехнологической продукции, пользующихся спросом у зарубежных партнеров;

- провести анализ географии современных и прежних поставок на экспорт для фокусирования проблем в рыночной стратегии завоевания перспективных рынков. Необходимость этого иллюстрируют крайне малые объемы поставок в страны американского континента (Аргентину, Бразилию, Перу и др.), на рынки стран Ближнего Востока, Юго-Восточной Азии и Африки. Именно в этих регионах наблюдается устойчивый и растущий спрос на оборудование для нефтехимии, горной, строительной и энергетической промышленности, предприятий ВПК;

- разработать методики инвентаризации технологических разработок и разработок исходя из того, что научный потенциал Украины является вторым по значению после производственного потенциала;

- разработать механизм рационального комплексного использования технологий различного уровня. Высокотехнологическая направленность производства является лишь одной из областей предпринимательской деятельности, при этом той ее частью, которая почти не создаст дополнительных рабочих мест. Поэтому исследования должны учитывать разработку механизмов и методик поддержки средних и низких технологий, которые еще долго будут обеспечивать основное количество рабочих мест. Именно сочетание предпринимательской деятельности в трех сферах — низких, средних и высоких технологий — позволит Украине стабильно и последовательно закрепляться на мировых рынках. Компенсировать убытки, возможные на начальных этапах развития высокотехнологических сфер, следует, зарабатывая средства на ремонте и обслуживании ранее проданной техники;

- разработать методики работы с зарубежными партнерами для реализации высокотехнологических разработок украинских ученых. В структурах, занимающихся экспортом украинской продукции в широком спектре функционального назначения, находит место, который позволит выделить проблему сотрудничества с зарубежными партнерами в особый методический блок.

Практическое применение изложенных методических подходов может быть достигнуто путем превращения их в алгоритмы действий потенциальных исполнителей, реализации бизнес-портфеля новых технологий, разработки стратегических планов выхода украинских компаний на внешний рынок и сохранения стратегического соответствия между целями и возможностями отечественных компаний, разработчиков и владельцев новейших технологий, с одной стороны, и изменяющимися возможностями рынка — с другой.

Особенностью перечисленных методических подходов к исследованию рынков новых нетрадиционных технологий является стремление найти пути разработки методик гармоничных отношений по цепочке "наука — техника — технология — производство — экспортное потребление" в процессе целевого (под требования рынка) создания новых, нетрадиционных товаров, документального дополнения известного товара неопределенным интеллектуальным продуктом, организации экспортного выпуска и регламентного послепродажного обслуживания новых конкурентоспособных интеллектуальных товаров из Украины.



Литература

1. Гвеч В. Долгосрочные условия и факторы развития экономики Украины // Экономист. — 1999. — № 3. — С.16-28.
2. Рыжик В. М. Стратегия и тактика научно-технического и экономического развития Украины: Учеб. пособие. — Х.: Прапор, 1998. — 318 с.
3. Соколенко С. И. Современные мировые рынки и Украина. — К.: Демос, 1995. — 354 с.

ХОАНГ ФЬОНГ ЛАН, аспирант

(Киевский национальный университет строительства и архитектуры)

САМОИНВЕСТИРОВАНИЕ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ КАК ФАКТОР РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Науковий прес НАУГ, 2001, вип. 2, с. 105-109

В рыночных условиях экономическое развитие регионов напрямую зависит от инвестиций в предпринимательские проекты, предусматривающие эффективное использование местных ресурсов в долгосрочной перспективе. Важны не проекты-бабочки, в основе которых лежит стратегия "снятия сливок", а основательные, глубоко продуманные и обоснованные проектные решения, нацеленные на экономический и социальный прогресс, реализацию местных возможностей в сочетании с интересами страны и наращиванием общенационального потенциала. Для осуществления таких решений необходима солидная материально-техническая база, цементной основой которой составляют подрядные строительные организации (ПСО).

По международным меркам уровень строительной индустрии и, в частности, подрядного строительства — один из основных признаков инвестиционной привлекательности регионов. Поэтому развитие ПСО приносит двойную пользу — и как фактор привлечения новых инвесторов, и как важнейшее средство реализации инвестиционных строительных проектов (ИСП). Однако в рыночных условиях получение любой выгоды сопряжено с затратами. Рассматриваемый случай не является исключением: активизации производственно-хозяйственной деятельности ПСО постоянно требуются вложения и обновление техники, технологий, рост квалификации кадров и т. п. Поскольку в развитии строительной базы объективно оказываются заинтересованными и сами ПСО и в значительной мере регионы, то источники такого инвестирования

должны быть найдены и отрегулированы на местах, т. е. руководством ПСО и органами муниципального управления. Роль первых при этом состоит в акцепции и рациональном использовании собственных средств и возможных кредитов, вторых — в создании условий и регулировании этих процессов. Механизм и возможности решения этих задач вытекают из исследования динамики чистого приведенного дохода (NPV), интерпретируемого как результат инвестирования в развитие ПСО под участие в ИСП.

Как правило, подрядная организация производит одновременно строительно-монтажные работы (СМР) на нескольких объектах, имеющих различные сроки строительства, разные договорные цены и различные затраты. Это разнообразие исполняется дифференцированными подходами к установлению договорных цен на основе системы сметных расчетов в зависимости от источника финансирования. Устанавливаемые Госкомстроем правила определения стоимости строительства носят обязательный характер для объектов бюджетного финансирования и рекомендательный — для других объектов. При этом принят затратный механизм образования цены на объекты и строительные работы, который включает в себя семь этапов (рисунков). Примерно такая же схема используется и во Вьетнаме.

При таком подходе к ценообразованию агрегируются факторы, определяющие сметную себестоимость и сметную стоимость СМР по ресурсам, видам работ, а также специфическим технико-технологическим условиям строительства и рыночным отношениям. В качестве "мате-



Схема ценообразования

гратора" выступает "портфель" заказов, сопряженный с производственным потенциалом ПСО. Этот производственный потенциал рассматривается как способность активов ПСО преобразовываться во взаимосвязанную совокупность производственных ресурсов, необходимых и достаточных для производства и реализации такого объема продукции, который при складывающейся конъюнктуре обеспечит фирме наибольшую прибыльность в обозримой перспективе. Поскольку возможности ПСО в получении заказов ограничены и во многом неопределенны, они вынуждены постоянно регулировать этот потенциал не только в направлении удовлетворения имеющихся, но и возможных запросов строительного рынка. Вместе с тем формирование "портфеля" также носит перманентный характер: старые и эксплуатируемые объекты из него исключаются, а их место занимают новые. В соответствии с "портфелем" и его динамикой формируется схема денежных поступлений ПСО, которая состоит как из текущих, так и из окончательных расчетов за выполненные объемы работ и сданные в эксплуатацию объекты. Денежные потоки, полученные по различным ИСП, являются источниками финансирования инвестиционных затрат ПСО по различным линиям инвестирования под "портфель".

Реализуя "портфель" заказов, фирма ведет строительство одновременно нескольких объектов, продолжительность работ на которых зависит не только от объемов, но и от распределения производственных ресурсов между ними. При условии, что подрядное предприятие при заключении контрактов любого размера может являть (в определенной мере) на сроки их реализации, наряду с рациональными объемами работ по договорам каждого типа необходимо предусматривать и соответствующее распределение производственных мощностей. При этом необходимо учитывать изменение стоимостных параметров во времени, что требует применения дисконтирования, т. е. определения текущей стоимости

будущих денежных потоков с использованием формулы сложного процента [1, с. 259]:

$$K_n = K_t / (1 + d)^t, \quad (1)$$

где K_n — нынешняя стоимость инвестиции; K_t — будущие поступления; d — ставка дисконта; t — количество периодов.

Из формулы (1) видно, что величина текущей стоимости будущих поступлений обратно пропорциональна ставке дисконтирования, которая должна соответствовать степени уверенности инвестора в получении будущего дохода прогнозируемой величины. Поэтому в качестве ставки дисконтирования должна использоваться доходность альтернативных инвестиционных решений с такой же или сравнимой степенью риска, а сама ставка в этом случае рассматривается как предполагаемая норма доходности для оцениваемых инвестиций.

Ставка процента при дисконтировании суммарного денежного потока по различным видам деятельности в специальной литературе во Вьетнаме характеризуется термином "норма текущей доходности", установление которой осуществляется с учетом следующих данных:

- ставки кредитного процента на региональном фондовом рынке;
- предполагаемого темпа инфляции в предстоящем периоде;
- премии за инвестиционный риск [7, с. 22].

Экономический смысл ставки дисконта, таким образом, заключается в том, что она соответствует стоимости капитала, представляющей цену выбора или альтернативную стоимость его использования. Как абсолютная величина стоимость капитала равна прибыли, которую надеется получить владелец капитала. В этом случае чистая текущая стоимость может быть представлена как сумма денег, которую заказчик согласен оставить подрядчику за то, что он обеспечивает качество работ, возмрат вложенных средств и получение ожидаемых доходов. Такой подход дает возможность преобразовать затратный подход к ценообразованию в более гибкий рыноч-

ный механизм на основе соотношения спрос-предложение.

В инвестиционных расчетах чистая текущая стоимость с использованием ставки дисконта по одному инвестиционному проекту составляет:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{D_t}{(1+d)^t} - C_0, \quad (2)$$

где NPV — чистый приведенный доход; C_0 — сумма используемых в качестве начальных инвестиций; D_t — денежный поток периода t .

Если инвестируются изменения производственных мощностей ПСО, предназначенные для обслуживания нескольких заказов (объектов инвестиционных проектов), то исходя из (2) суммарный чистый приведенный доход составит

$$NPV_{\text{сорт}} = \sum_{i=1}^m \left(\sum_{j=1}^{n_i} \frac{D_{ij}}{(1+d)^t} - \alpha_{ij} C_{0i} \right), \quad (3)$$

где $i = 1 \dots m$ — номер (порядок) контракта на участие в инвестиционном проекте; $j = 1 \dots n_i$ — номер (порядок) договоров на выполнение комплекса работ (объектов) в соответствии с i -м контрактом; α_{ij} — часть инвестиционных средств ПСО (производственных мощностей), задействованных в выполнении j -го комплекса работ i -го контракта.

С учетом специфического порядка поступления платежей по каждому контракту в разрезе комплекса выполняемых работ за их отдельно взятый вид модель суммарного чистого приведенного дохода за комплексный "портфель" заказов может быть представлена в виде

$$NPV_{\text{порт}} = \sum_{i=1}^m \left\{ \sum_{j=1}^{n_i} \left(\sum_{k=1}^{l_j} \frac{D_{ijk}}{(1+d)^t} - \alpha_{ijk} C_{0i} \right) \right\}, \quad (4)$$

где $k = 1 \dots l_j$ — номер (порядок) платежа k -го вида работ j -го комплекса i -го заказа.

В приведенных моделях предполагается, что производственная мощность подрядной организации (M) распределяется на доли (α_{ij}) в каждый момент времени между инвестиционными проектами (m), комплексами (n) и видами работ (l):

$$\sum_{i=1}^m \alpha_{ij} \leq 1.$$

Решающую роль для деятельности ПСО имеет денежный поток. Для определения его величины существенное значение имеет политика ценообразования, применяемая ПСО на прогнозируемый период внутреннего инвестирования и

связан с участием в ИСП. Эта политика является результатом анализа внешних макро- и микроэкономических факторов, воздействующих на рынок инвестиционных товаров, а также внутренних возможностей ПСО, рассматриваемых как реакция на данные факторы. Цели политики цен по своей сути динамичны, гибки и реактивны, т. е. содержат элементы реакции на внешние факторы, и вместе с тем активны, учитывают возможность воздействия ПСО как активного продавца на рынок. Тем не менее в основе регламентированных подходов к ценообразованию в строительных организациях Украины и Вьетнама выделяются следующие цели:

- придерживаться средних рыночных цен;
- стремиться несколько снизить цены по отношению к ценам возможных конкурентов на тендерах (по самостоятельным по качеству работам);
- стремиться несколько повысить цены по отношению к ценам конкурентов, гарантируя заказчику — застройщику повышение качества выполнения проекта строительства и выполнение выданных им дополнительных условий;
- ориентироваться на получение доходов от капитала, находящегося в распоряжении и владении ПСО, а также собственного капитала не ниже процентных ставок фондового рынка, в пределах средних и выше средних показателей производственно-коммерческих структур;
- ориентироваться на получение доходов от капитала, сопоставимых с доходами участников реализационного окружения.

Подходы к политике цен ПСО необходимо корректировать в соответствии с их временными стратегиями, обусловленными складывающимися ситуациями хозяйствования в экономическом цикле страны, региона, отрасли. Такие ситуации проанализированы в [2, с. 96], а также [5, с. 9] и сводятся к следующим:

- заинтересованность ПСО в расширении сегмента рынка и в собственном росте (ускорении темпов роста), преадаптирующая над уменьшением чистой прибыли;
- завоевание престижа путем временного снижения цен;
- необходимость ухода от обвинений в монополизме;
- устранение конфликтов с субподрядчиками, а также собственными сотрудниками;
- стремление предотвратить банкротство или избежать его.

Отсюда можно сделать вывод, что цели и подходы к политике цен и их установлению хоть и носят конъюнктурный характер, но отличаются

аналитически обоснованным (а не стихийным) разнообразием. При этом, как справедливо отмечается в [2, с. 97]: "каждая цель должна учитывать ряд конкретных обстоятельств", важными из которых являются верхняя и нижняя границы цены. Верхняя граница может быть определена ценностью объекта для заказчика — застройщика, его платежеспособностью и заинтересованностью в приобретении, а предельная нижняя граница — расчетной или фактической сметной себестоимостью объекта. Нижним ориентиром цены фактически выступает величина, полученная по классической схеме: текущие затраты плюс процент на вложенный капитал. Величине этого процента (необходимую норму прибыли) компания определяет сама, учитывая собственные ценовые факторы [2, с. 97; 6, с. 162].

Приведенные доводы свидетельствуют, что увеличение чистой прибыли ИСО за счет регулирования цен с помощью конъюнктурных факторов довольно ограничено и неубедительно для заказчика, если речь идет об увеличении цены. Поэтому целесообразно рассмотреть возможность увеличения денежных поступлений ИСО, связанных с другой частью денежного потока (D_i), а именно — с амортизацией. Как экономическая категория амортизация здания является предметом дискуссий о ее сущности и о формах отражения в финансовой отчетности, об оптимальных методахчисления и т. д. Тем не менее в мировой практике амортизация признана средством распределения расходов, связанных с приобретением основных средств (необоротных активов). Такое смысловое значение термина "амортизация" установлено ныне в странах, переходящих к рынку. Однако в определении этой категории нет указания на то, как именно должно проводиться распределение расходов на основные средства в затратах фирм с учетом отраслевых и рыночных факторов. Для подрядных организаций, выполняющих в ИСП роль инвестора, арендатора собственного имущества для обслуживания объекта заказчика-застройщика, логичным было бы включать в амортизацию компенсационные затраты за пользование основными средствами, приравнивая их к капиталу, кредитованному заказчику-застройщику. Суммарная абсолютная стоимость этого капитала, отнесенная на все объекты, на которых в конкретный период (год) ведется строительство, при полной загрузке производственных мощностей ИСО соответствует величине

$$\Delta\Phi_i = \Phi_k d_{кр},$$

где $\Delta\Phi_i$ — абсолютная величина стоимости задействованного капитала; Φ_k — стоимость основных фондов, находящихся во владении ИСО; $d_{кр}$ — процентная ставка кредитования.

В соответствии с распределением основных фондов для выполнения работ по объектам строительства и их функциональной ролью в СМР и обеспечении деятельности ИСО их можно представить формулой

$$\Phi_k = \Phi_{ст} + \sum \Phi_{об} + \sum \Phi_{моб},$$

где $\Phi_{ст}$ — часть основных фондов, обслуживающих ИСО как единое целое; $\Phi_{об}$ — основные фонды, сосредоточенные на определенных объектах; $\Phi_{моб}$ — мобильные основные фонды, используемые для последовательного обслуживания объектов строительства.

С учетом распределения по объектам

$$\Phi_{ки} = k_{об} \Phi_{ст} + \sum \Phi_{оби} + \sum \Phi_{моби},$$

где $k_{об}$ — доля стационарных средств, обслуживающих объекты i -го контракта.

Рассматривая абсолютную величину стоимости задействованного капитала как компенсационные затраты ИСО (дополнение к амортизационным затратам), их величину для i -го контракта можно определить как

$$\Delta\Phi_i = d_{кр} (k_{об} \Phi_{ст} + \sum \Phi_{оби} + \sum \Phi_{моби}).$$

Компенсационные затраты ИСО при таком подходе к их определению вполне правомерно включать в договорные цены при заключении контрактов на строительство. Тогда соответственно изменится состав денежного потока:

$$D_i = \Pi p_i + A_i + \Delta\Phi_i,$$

где D_i — денежный поток, полученный в определенный период на i -м объекте; Πp_i — чистая прибыль; A_i — сумма амортизации, отнесенная на объект по прямым и косвенным расходам; $\Delta\Phi_i$ — абсолютная величина стоимости капитала, задействованного на объекте.

Предлагаемый механизм формирования инвестиционных ресурсов, затрат ИСО, их денежного потока, а, следовательно, договорной цены на продукцию подрядных строительных организаций и определяющих ее факторов расширяет возможности накопления ими собственных финансовых средств для внутреннего инвестирования развития, что соответствует интересам всех участников ИСП, а также государства и регионов. Этот механизм не означает обязательного увеличения договорной цены на строительные объекты, что противоречило бы интересам за-

казника-застройщика — увеличение затрат на неиспользуемые имущества ПСФ активизирует его усилия в поисках более экономичных и рациональных решений в использовании других ресурсов.



Литература

1. Бригген Е. Ф. Основы финансового менеджмента: Пер. с англ. — К.: Молодь, 1997. — 1000 с.

2. Гайко А. Ф. Методи оцінки ефективності інвестицій та пріоритетів напрямки їх реалізації. — К.: Віре-Р, 1999. — 320 с.

3. Реформирование ценообразования и взаимоотношений в строительстве: Изд. офиц. — К.: КПФ "Инн-проект", 2000.

4. Фодоренко В. Г. Інвестиції і капітальне будівництво в ринкових умовах. — К.: Тов. "Міжнар. фін. агенція", 1998. — 88 с.

5. Цена и качество: некоторые вопросы ценообразования и практики установления цен в капиталистических странах. — М.: Экономика, 1994. — 232 с.

6. Цена и экономика капитализма — М.: Экономика, 1989. — 312 с.

7. Nguyen Van Chan. Kinh tế quản trị kinh doanh xây dựng. — H.: Khoa học kỹ thuật, 1996. — 358 tr.

А. С. КУРОЧКИН, канд. техн. наук, проф.

(Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев)

МЕТОДОЛОГИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ: ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 110–111

Современная зарубежная теория и практика управления свидетельствуют, что организационная структура фирм, функционирующих в условиях рыночной экономики, является очень гибким элементом, постоянно анализируемым и оперативно изменяемым с целью достижения наибольшей слаженности, экономичности и результативности производства. Следовательно, структура фирмы естественно рассматривается как один из факторов эффективности производства наряду с механизированностью, производительностью труда или квалификацией персонала. Организационная структура складывается не стихийно и не в результате решений отдельных руководителей фирмы. Вопрос этот далеко не так прост, каким кажется на первый взгляд. И чем крупнее фирма, тем больше в ней проблем.

Считается [4], что планомерный процесс проектирования организационной структуры и функций в средних и крупных фирмах является новой, очень тонкой сферой деятельности, но существу, новой специальностью. Работа эта осуществляется специалистами новой службы, еще не получившей устойчивого названия, на основе определенных теоретических предпосылок и методологии, которые сводятся, в принципе, к следующему.

Организация как процесс — это работа по определенному соединению отдельных частей, элементов в такую композицию, которая может действовать как единое целое. И вот этот процесс сборки частей в единое целое, “притирки” их друг к другу, создание условий для хорошего взаимодействия этих частей во имя достижения опреде-

ленной общей конечной цели и называется организацией.

Процесс этот перманентный, поскольку части целого непрерывно изменяются, “живут” еще и сами по себе, так как создаются они в разных сферах и ячейках общества и совершенствуются неравномерно; меняются общественно-экономические условия и цели производства, постепенно “расколлапсируется” даже хорошо организованная система и опять необходимо ее упорядочивать, организовывать уже с учетом изменившихся обстоятельств. Следовательно, процесс организации производства (выпуск продукции или оказания услуг) является строго целенаправленным. Его решения, параметры его продукции и средства зависят от конечной цели, с изменением которой должна меняться и организация. Процесс этот непрерывный, многоплановый, творческий.

Для того чтобы из многочисленных и разнообразных элементов организовать успешно функционирующее предприятие, необходимо прежде всего учесть факторы, определяющие его организационную структуру. Среди них наиболее важными являются:

- характер производственного процесса (в зависимости от состава потребляемого сырья и характера готовой продукции различают аналитические, синтетические и прямые процессы);
- характер выпускаемой продукции и методы ее изготовления;
- масштабы производства (годовая программа);
- характер и степень специализации и кооперации;

• степень охвата стадий жизненного цикла изделий.

Эти и другие факторы в значительной мере влияют на формирование структуры и достаточно полно рассмотрены в литературе [2; 5].

Последующими шагами при проектировании организации являются:

- построение дерева целей предприятия;
- определение функций по 1-му и 2-му уровням дерева целей;
- разработка положений о структурных подразделениях предприятия и должностных инструкций для директоров предприятия по направлениям и главных специалистов;
- определение системы взаимоотношений всего персонала по вертикали и горизонтали, требования к качеству работы, поведению, разработка системы оценки деятельности подразделений и индивидуумов (см. [1]);
- разработка процесса организационной структуры предприятия, его экспертиза, согласование и утверждение.

Организационная структура любого предприятия должна планироваться с использованием количественно измеряемых параметров (масштабы производства, производственная структура и др.) и параметров качественных (формулирование принципов организационной политики, обоснование лучшей схемы организации и управления, определение функциональных связей, разработка критериев эффективности деятельности каждого звена и др.).

Наряду с изложенным отметим, что точность проектированной организации зависит от двух обстоятельств: наличия нормативов и их точности; возможности и способности предвидеть и учитывать силу влияния отклоняющих факторов. Соотношение этих двух моментов определяет процесс проектирования или как рутинную, или как творческую деятельность. Например, проектирование плана работ подразделений пред-

приятия основывается, как правило, на нормативах и относится к процессам рутинным. Проектирование же организационной структуры предприятия является составной частью оптимизации процесса управления им. Недостаточная нормативная база, плохая измеримость некоторых нормативов, большой удельный вес качественных параметров, дискуссионность конечных результатов и самой методологии планирования делают этот процесс творческим.

Организацию производства и процесс управления им необходимо рассматривать как два неразрывных элемента системы.

В заключение отметим, что проект организации (проект системы управления предприятием) — довольно сложный документ, состоящий из отдельных расчетов, схем, обоснований, особенно для вновь создаваемого предприятия. Организационный проект по усовершенствованию меньше по объему, проще по исполнению, ибо он построен на отклонениях "убрать лишнее", "добавить нужное". Кроме того, существует возможность сразу проверить его в действии на работающем предприятии [3].



Литература

1. Курочкин А. С. Операционный менеджмент. — К.: МАУП, 2000.
2. Курочкин А. С. Организация управления предприятием. — К.: МАУП, 1996.
3. Курочкин А. С. Принципы организационного проектирования, обеспечивающие эффективную организацию // Персонал. — 1997. — № 4.
4. Курочкин А. С. Совершенствование организационного проектирования фирм // Персонал. — 1997. — № 3.
5. Чернявский А. Д. Организация управления. — К.: МАУП, 1997.

А. В. САМОКИН

(Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев)

НЕАНАЛИТИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ КАК ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ

Науковий проті МАУП, 2001, вип. 2, с. 112–113

Прежде чем непосредственно перейти к теме статьи, кратко остановимся на более привычной и общепринятой категории “аналитическая стратегия” и попытаемся выявить ее основные черты.

Теория аналитической стратегии в управлении рассматривается в настоящее время как триумф применения естественнонаучных, традиционных методов в науке и практике управления. Причем повсеместно доминирует и достаточно успешно культивируется практика имитации и привнесения естественнонаучных законов в теорию и практику управления.

Развитие субъектов хозяйственной деятельности, глобальной социально-экономической системы и ее подсистем, расширение и углубление методов планирования поведения систем обусловили повышение роли контроля как функции управления и его ужесточение в функционировании систем и по сути превратили управление в строгую науку, едва ли не раздел математики. Создание информационных технологий, не совсем четкие представления об их возможностях, перспективах и тенденциях развития в значительной степени усугубили этот процесс.

В частности, в бывшем СССР в период повсеместного внедрения вычислительной техники в народное хозяйство была предпринята провалившаяся попытка создания Общегосударственной автоматизированной системы управления (ОГАСУ) народным хозяйством с отраслевыми и региональными подсистемами. В методическом плане построение ОГАСУ опиралось на существовавшие в то время в СССР господствующую государственную форму собственности и гипертрофированную роль государства и политических институтов во всех сферах функционирования общества. Главной целью создания ОГАСУ являлась попытка осуществления все-

проникающего сквозного контроля социально-экономических процессов в государстве. Можно сказать, что социально-экономическая система (народное хозяйство) подвергалась извне постоянной императивной регуляции.

Однако доминирование аналитичности (рациональности) управления приводит к негативным последствиям, а именно к кризису аналитичности.

Еще одним явлением, подтверждающим тезис о кризисе аналитичности, является существование тенденции цикличности развития экономики с проявлениями системных кризисов, особенно в финансовой сфере, в которой они с неизбежностью периодически происходят и по сути считаются нормой.

Следовательно, можно утверждать, что построение детерминированной системы управления социально-экономическими процессами, основанной на глубокой аналитичности и рациональности в жестком контроле, приводит к неустойчивому состоянию и, более того, к кризису самой системы, равно как и к кризису аналитичности.

Аналитическое или рациональное регулирование динамики сложных систем неизбежно приводит к структурному кризису, который наступает тем быстрее и тем чаще, чем сложнее система и чем больше ограничений наложено на нее системой управления. Управление, основанное на рациональности или аналитичности, провоцирует в системе бифуркационные процессы, которые направлены на разрушение механизма управления, т. е. само управление провоцирует собственное разрушение, разрушает самое себя. При этом “кризис аналитичности” опережает “кризис структуры”, иными словами, кризис аналитичности развивается постепенно и зреет внутри системы, а кризис структуры — это ре-

альное проявление кризиса аналитичности. Одной из важнейших предпосылок возникновения и динамики структурного кризиса является неравномерное развитие общества и его многочисленных подсистем.

Таким образом, проявляясь кризиса аналитической, традиционной стратегии управления постоянно сопровождают поступательное движение общества и его элементов, выступая его органической, неотъемлемой частью. Это весьма характерно для традиционной экономики.

Современное общество и современная экономика приобрели новые черты, новые свойства, которые качественно изменили функционирование экономики и, безусловно, требуют новых подходов к управлению ею, новых стратегий. В современной экономике наметились новые признаки и тенденции. Ее можно представить как экономику изменений, глобальности, сетей и Интернета, и как экономику изменений она характеризуется высокой скоростью изменений всех процессов, в ней происходящих. Самым дорогим и ограниченным ресурсом становится время, осуществляется резкое сокращение операций во времени и значительное ускорение темпов изменений.

Глобальность экономики предполагает увеличивающиеся всепроникающие взаимосвязи и взаимозависимость на фоне интенсификации процессов и применения новых технологий. Важнейшим фактором глобальности является углубление и расширение информатизации общества.

Глобальность — всеобщее объединение — обуславливает базирование экономики на сетях и на Интернете. Это способствует сокращению или даже уничтожению расстояний между субъектами хозяйственной деятельности, деньги делают деньги круглосуточно. Создается обнаженная экономика с высокой степенью прозрачности, когда у компаний и клиентов, к сожалению или к счастью, появляется очень большой выбор. Клиенты могут рассматривать все предложения и варианты рынка, в том числе географически значительно удаленные. Можно сказать, что прозрачная экономика создает "хорошие" условия для клиента и "плохие" для компании, поскольку "обмануть" клиента становится очень трудно.

Новые черты экономики еще в большей степени провоцируют кристаллизацию бифуркационных процессов и кризисные проявления аналитической стратегии и традиционного управления и ведут к разрушению самого управления.

Традиционное управление, аналитическая стратегия и управленческая логика были постро-

ены на функционировании большого количества и притягивании разрозненных и отстающих конкурентных преимуществ и эффективности на основе индивидуальности субъектов. Современная экономика с присущими ей признаками и тенденциями требует, во-первых, понимания и определения сущности происходящих процессов, во-вторых, применения нетрадиционных подходов и элементов неаналитической стратегии.

Поскольку важнейшим признаком, характеризующим черты современной экономики, можно назвать доминирование логики сети, то и понимание нынешней экономики невозможно без понимания правил функционирования сети, основанных на использовании неаналитической стратегии.

В сетевой экономике происходит углубление и расширение горизонтальных связей, т.е. осуществляется процесс децентрализации, стимулирующий объединение всех со всеми и разнообразие элементов сети. Причем разнообразие способствует увеличению сети, а это, в свою очередь, ведет к повышению доходности как всей сети, так и ее элементов. Экономика сети управляется законами изобилия, а не ограниченности, в связи с чем ценность товара возрастает в корреляционной зависимости от его количества. Иначе говоря, в рыночной экономике богатство рождается посредством эксплуатации изобилия. Это обуславливает необходимость новой интерпретации закона спроса и предложения: предложение увеличивается по мере уменьшения спроса, так как новое предложение нового товара растет быстрее, чем падают цены на уже существующий товар. В то же время новые технологии и знания увеличивают спрос быстрее, чем успевают упасть цены. Единственным же ограниченным ресурсом становится внимание клиента, привлечь которое возможно лишь развивая сеть и находя нетрадиционные подходы к нему. В условиях новой экономики с большим эффектом начинает работать закон синергии. Элементы сети начинают процветать тогда, когда процветает сеть, и наоборот. Сеть заботится сама о себе и является саморастущей. Таковы, на наш взгляд, тенденции проявления неаналитической стратегии в современной экономике.

Таким образом, только неаналитическая стратегия становится реальным инструментом эффективного функционирования современной экономики. Практическое применение этой стратегии, по сути, является высшей формой управления — искусством управления.

Т. С. МАКСИМОВА, канд. екон. наук, доц.

І. В. ШЕХОВЦОВА, аспірант

(Східноукраїнський національний університет, м. Луцьк)

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ РИНКОВОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 2, с. 114–116

Глибокі економічні перетворення, що відбуваються в Україні, пов'язані з корінною перебудовою старого механізму управління економікою, її ресурсним потенціалом і формуванням ринкової механізму господарювання. У процесі реформування системи управління особливою актуальністю набувають дослідження соціально-економічних процесів, зумовлених відтворенням основної продуктивної сили суспільного виробництва – трудовими ресурсами.

В умовах ринкової економіки відбувається принципова зміна моделі регулювання процесу відтворення трудових ресурсів. Робоча сила стає предметом купівлі-продажу, а її власники (тобто трудові ресурси) – останніми виробничими силами суспільства. Тому чим вищі кількісні та якісні характеристики товару “робоча сила”, тим вищий потенціал трудових ресурсів, і тоді основною метою системи керування ним стає формування оптимального середовища для його використання, що дає змогу реалізувати цей потенціал з найвищою ефективністю.

Нова ринкова модель управління трудовими ресурсами ще не одержала завершеного теоретичного, методологічного, методичного й організаційного оснащення. У ході історичної перебування командно-адміністративної моделі господарського механізму практично знецінилися старі теоретико-методологічні концепції та підходи до регулювання процесу відтворення трудових ресурсів. Вироблення і апробація нових підходів, механізмів і методичних основ регулювання розвиваючих процесів здійснюються в умовах формування ліцензійного ринку праці.

Ринок праці, як і будь-який товарний ринок, базується на попиті та пропозиції. Попит у нашому випадку виступає як потреба на заняття вільних робочих місць і виконання робіт, а пропозиція характеризує наявність не зайнятої робочої сили або бажання змінити місце роботи.

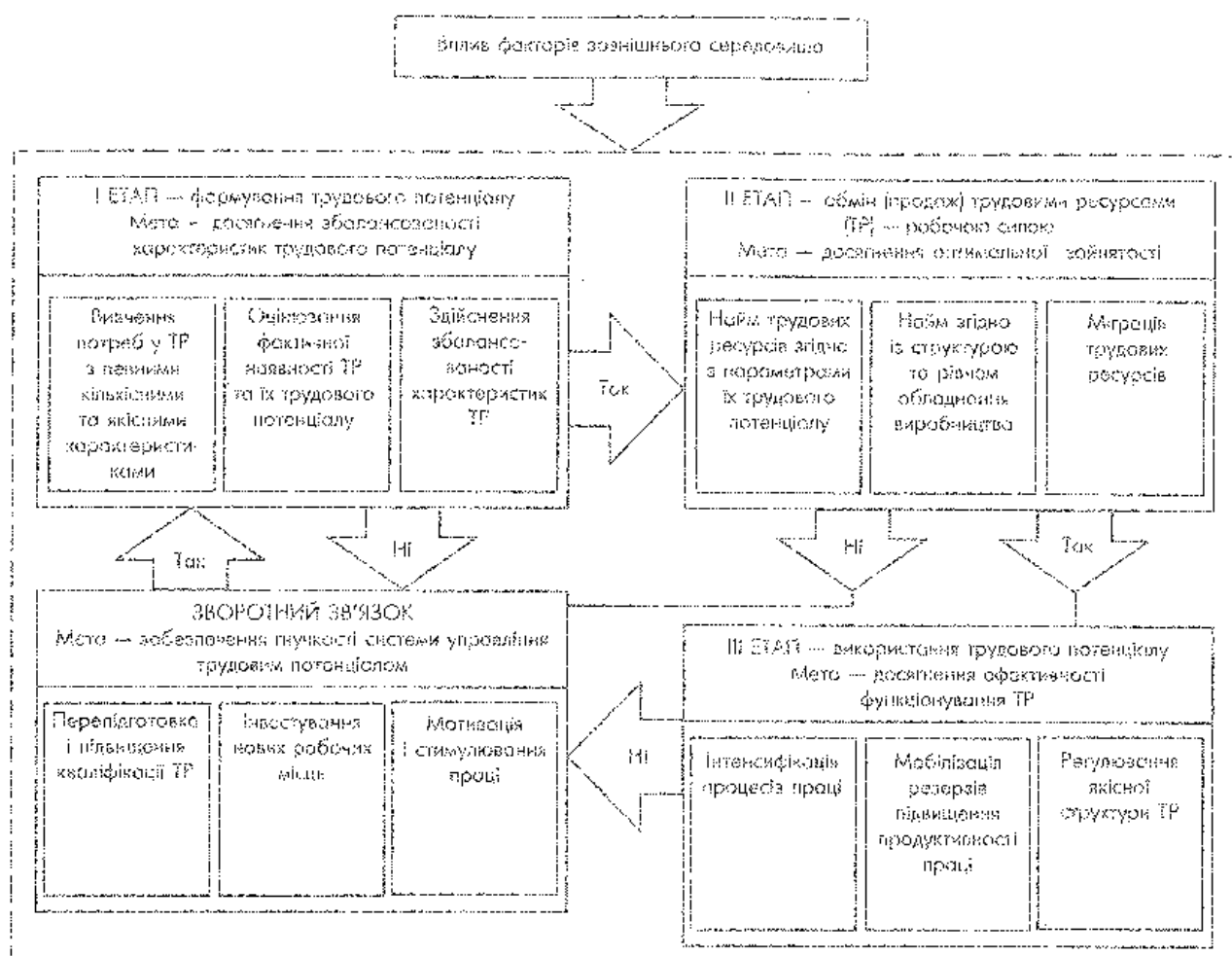
На основі аналізу ситуації в сфері зайнятості і ринку праці в Україні, визначення особливостей формування ринку праці можна виділити основні проблеми в цій галузі, які потребують першочергового розв'язання:

- удосконалення економічного механізму регулювання відтворювальних процесів у сфері праці;
- прискорення процесів формування інфраструктури ринку праці;
- міжгалузєва і міжрегіональна переорієнтація зайнятих у районах осередкового безробіття;
- регулювання масштабів безробіття з урахуванням поглиблення прогресивних структурних зрушень в економіці.

Синтезована модель ув'язування політу і пропозиції робочої сили повинна ґрунтуватися на сполученні елементів саморегуляції ринку праці з активною роллю держави у створенні умов для його функціонування. Держава повинна відігравати роль каталізатора у процесі взаємодії роботодавців і робочої сили, а децентралізація політики зайнятості дає змогу ефективно адаптувати її до місцевих умов.

Щоб розв'язати перелічені проблеми, необхідно дослідити і реалізувати комплекс таких заходів:

- формування і структурізація механізму управління трудовими ресурсами й зайнятістю;



• створення системи організаційного забезпечення державного, регіонального і виробничого регулювання процесів, що відбуваються на ринку праці;

- науково-методичне та інформаційне забезпечення процесів відтворення трудових ресурсів;
- нормативно-правове забезпечення розглянутих процесів.

Проведення авторами дослідження теоретико-методологічних основ державного й регіонального управління відтворенням трудових ресурсів і становленням ринку праці дало змогу сформулювати зміст поняття "трудова потенція", дослідити функції, які він виконує, розглянути зміст системи відтворення трудового потенціалу. Склад і зміст основних стадій процесу відтворення трудових ресурсів представлений на рисунку.

Очевидно, що результати дослідження багато в чому залежать від використання у процесі аналізу понять та їх визначень.

Поняття — логічно оформлена форма узагальнення предмета і явищ, у якій фіксуються

істотні властивості предметів, абиш дійсності, їх закономірності зв'язки і відносини. Зміст поняття розкривається з його визначення.

Визначення — пояснення, яке розкриває зміст поняття, що дозволяє вирізнити, знаходити, будувати якийсь об'єкт. Пошук визначення — найбільш складна і найменш формалізована частина системного економічного аналізу.

Визначення виконують методологічну, теоретико-пізнавальну, логічну й лінгвістичну функції. Визначення забезпечують розкриття істотних властивостей предметів і використовуються для уточнення або введення нових термінів, для систематизації теоретичних знань, зкорочення складних і довгих описів.

Термін "визначення" розуміється по-різному: як акт або операція визначення; як визначальний вислів; як зміст визначального вираження; як пропозиція, що розкриває зміст терміна чи вислову; як переплетіння різних понять. Існують розходження в розумінні, на рівні пропозицій в суть поняття, різноманітних типів. Виділяють наступні типи визначень:

* контекстуальне — розкриття змісту поняття через виклад;

* морфологічне — опис будівлі, складу, пристрою обумовленого предмета;

* феноменологічне — визначення через призначення, мета існування;

* остенсивне — розкриття значення поняття шляхом безпосередньої вказівки на предмети чи перелічення предметів, що позначаються цим визначенням;

* родовидове — пошук для обумовленого поняття його найближчого роду і наведення характеристик, притаманних тільки цьому виду;

* генетичне — характеристика обумовлених понять через ознаки, що вказують на виникнення або походження предметів. Крім розкритих використовують визначення номінальні та реальні, явні та неявні, теоретичні та емпіричні, предикативні, індуктивні, фундаментальні, семантичні, синтаксичні, рекурсивні, визначення через відносини та ін.

Виходячи з викладеного пропонуємо наступне визначення *трудового потенціалу*: *характеристика сукупної адатності трудових ресурсів, що визначає можливість виконувати певний обсяг робіт стосовно створення необхідного сукупного суспільного продукту встановленого рівня якості.*

Зміст *трудового потенціалу* можна розкрити за допомогою функцій, що він виконує: ресурсної, виробничої, економічної.

Виступаючи як характеристика найважливішого виду ресурсу — ресурсу праці, *трудова потенціал* у кожний конкретний період являє

собою ресурс із визначеними кількісними та якісними параметрами. Внаслідок цього ресурсна функція визначає задачі, що стоять перед органами управління, з планування різних структур *трудового потенціалу* на державному, регіональному і господарському рівнях.

Виконуючи ресурсну функцію залежно від демографічних процесів і якісних параметрів, *трудова потенціал* є фактором екстенсивного чи інтенсивного шляху розвитку суспільних систем.

Сформувавшись як ресурс, *трудова потенціал* поєднується із засобами виробництва і виконує свою виробничу функцію: є головною продуктивною силою суспільства, здатною у процесі високоякісної праці виробляти більшу кількість продукції та послуг.

Рівень розвитку і характер засобів праці, власні матеріально-технічному потенціалу суспільства, загальний, приватний і одиничний поділ праці зумовлюють розвиток такої організаційно-технічної форми особистісного фактора виробництва, як сукупна робоча сила, що володіє *трудова потенціалом*.

Визначений комплекс засобів виробництва як речовинний фактор виробництва конкретного обсягу суспільного продукту припускає наявність визначеного *трудового потенціалу*, що застосовується у виробництві саме цього обсягу. Ця участь *трудового потенціалу* у відтворювальних процесах розкриває його економічну функцію.

Сукупність усіх зазначених сполучень і взаємозв'язків утворює форму існування *трудового потенціалу* і має враховуватися в процесі управління його відтворенням.

В. Я. СТЕПАНОВ, канд. филос. наук, доц.

В. А. ТЕКЛЯК, заслуженный работник культуры Украины

(Подольское отделение Межрегиональной Академии управления персоналом, г. Винница)

ЭФФЕКТИВНАЯ КРИТИКА — ВАЖНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ СОВРЕМЕННОЙ ПАРАДИГМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Науковий проєкт МАУП, 2001, вип. 2, с. 117–118

Чему-нибудь да научила —
Своих детей природа мать.
Кто ничего создать не может —
Умел тот критиковать...

Н.ж. Лозанн

В современной социальной и психологической ситуации все больше обнаруживается неэффективность распространенного у нас управления с помощью привычных стимулов: психологического нажима, унижения и принуждения.

В связи с ростом образования и квалификации, а также всеобщей компьютеризацией эффективными становятся методы мягкой мотивации, предполагающей наибольшую отдачу от работника, довольного своим положением, отношением к нему руководства. Только в этом случае он будет творчески относиться к делу и не станет приносить (явно или скрыто) вред фирме. Сложившаяся ситуация предполагает отказ от традиционной и привычной беспардонной критики в виде указания на недостатки, приносящей огромный вред здоровью людей, ухудшающей социально-психологический климат и обиходную атмосферу в коллективе и обществе.

Необходимо усвоить и широко применять технологию эффективной критики, которая предполагает гуманное отношение к людям, уважение прав человека, улучшает положение дел и взаимоотношения людей, т.е. улучшает жизнь. Но она может осуществляться только соответствующи-

ми методами. Агрессивные, грубые, травмирующие психику людей методы в конечном итоге приносят больше зла, чем пользы, так как зло не может принести добро, оно умножает зло.

Можно выделить следующие главные требования, предъявляемые к эффективной критике:

Целевая направленность. Четкое осознание и формулирование цели — обязательное условие любой рациональной деятельности. Как уже говорилось, такой целью должно быть улучшение жизни людей. Необходимо четко осознать, что именно Вы делаете, и назвать вещи своими именами. Уже на этом этапе можно будет отложить очень многие критические замечания, полагая, что никакого улучшения от этих высказываний быть не может.

При системном подходе следует выделить весь комплекс основных целей и иерархизировать их, расположить по степени важности, разделить близкие и отдаленные цели.

Обязательное условие такого целеполагания — объективная оценка ситуации и людей, необходимо учитывать и положительные и негативные аспекты. Если какая-то личность представляется однозначно негативной, то мы имеем дело с пси-

холодической "абстрактной предвзятости", и необходимо скорректировать мнение.

Позитивная направленность критики предполагает ее конструктивность. Необходимы наличие программы улучшения положения дел, предложения конкретных планов (обязательно и собственных) для улучшения ситуации. Без этого попытка критики может быть лишь средством самоутверждения, попыткой сбросить свое плохое настроение, критикамством, очернительством, симптомом явля двенадцатиперстной кишки — вообще чем угодно, но не методом улучшения дел. Конструктивность предполагает, включает в себя и требование говорить только о том, что может быть изменено. Указывать людям на недостатки, заменить которые они не в состоянии, — несомненное зло и проявление садизма.

Не критикуйте человека. Предметом критики могут быть только отдельные конкретные действия, поступки человека. Ни у кого нет ни права, ни достаточных оснований давать общую оценку другому человеку уже потому, что мы никогда не знаем и не можем знать всех чувств, мыслей и истории жизни другого человека. Именно в этом смысле нужно понимать известную мысль: "Не судите, да не судимы будете".

Кроме этих трех основных принципов можно выделить еще некоторые важные правила критики:

- не начинайте общения с критических замечаний, это производит впечатление предвзятости;

- не сравнивайте поведение конкретного человека с поведением другого, чтобы его принизить. На такой основе невозможно достичь взаимопонимания;

- не доказывайтесь до причин поступков человека. Согласно З. Фрейду, в большинстве случаев человек сам не знает этих причин и, в лучшем случае, сможет сказать только то, что он думает об этих причинах. Причем эти его мысли обусловлены подсознательным стремлением достичь душевного равновесия;

- ни в коем случае не требуйте признания вины. Это несомненно попытка унижать человека. Вполне достаточно, если он вас выслушает;

- не извиняйтесь за критику. Сделайте свои замечания продуманно, умело, квалифицированно и не превращайте эту достойную работу в пустишку.

В соответствии с этим можно выделить такие формы эффективной критики (по степени возрастания ее жесткости, требовательности).

Подбадривающая. Когда работнику, сделавшему ошибку, вместе с констатацией этого говорят: "Ну это со всеми бывает, я думаю, что вы сможете учесть свою ошибку в дальнейшем".

Ослабляющая: "Меня беспокоят следующие факты..."

Уверок: "Я не ожидал, что вы можете сделать такую ошибку".

Требование: "Вам придется переделать эту работу".

Предупреждение: "Если это еще раз повторится, я буду вынужден принять меры".

Принятие мер: "Сожалею, но я вынужден принять меры".

Взятие объяснительной: "Пожалуйста объясните ваши действия письменно".

Только если перечисленное не возымело действия, возможно, придется перейти к методам общественного и административного воздействия.

Оборотной стороной эффективной критики является умение выслушать критические замечания в свой адрес.

Основные правила восприятия критики:

Цените, что Вам говорят о Ваших недостатках "в глаза".

Обязательно умеете "сохранить лицо", "держать удар", не теряйте самообладания.

Слушайте до конца, не пререкайтесь. Никогда не реагируйте сразу. Обязательно сделайте паузу. Во время паузы выделите из услышанного справедливое и несправедливое.

Несправедливую критику поделите на то, на что не следует реагировать (критика от руководства, близких), и на то, чему нужно дать оппор (попытка Вас унижить). Существуют рекомендации по реагированию на справедливую и несправедливую критику.

Не переводите разговор в шутку, не утрируйте, не приписывайте другим свои мысли. Если сможете, поблагодарите или скажите, что есть над чем задуматься.

Овладение технологией эффективной критики позволит снизить конфликтность, уменьшить заболеваемость и текучесть кадров, улучшить взаимоотношения людей и повысить эффективность деятельности менеджера.

Л. І. МИХАЙЛОВА, канд. екон. наук, доц.

О. В. СЕРДЮКОВ, студент

(Сумська філія Міжрегіональної Академії управління персоналом)

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ КОЛЕКТИВУ ЯК ФАКТОР РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Наукові праці МАУП, 2001, зб. 2, с. 119–121

В умовах всебічного переходу організацій на застосування товарно-грошових відносин, формування нової управлінської парадигми значення соціально-психологічного клімату як фактору ефективності управління не зменшується. Для ефективної роботи з колективом керівникам та спеціалістам необхідні високі комунікативні та морально-психологічні характеристики. Так, порядність, чесність, дисциплінованість, доброзичливість в умовах цивілізованого ринку цінуються не менше, ніж кваліфікація, навички, досвід. Без цих якостей практично неможливо створити колектив односторонніх, забезпечити сприятливий моральний клімат, завоювати авторитет, створити та підтримувати імідж надійних, порядних партнерів.

Одним із найважливіших завдань керівника кожної організації є пошук резервів підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва. Якщо інформація про фінансові результати і рівень продуктивності праці в організації можна проаналізувати, отримавши її з балансу, статистичної звітності чи іншої первинної облікової інформації, то сформулювати уявлення про рівень організаційної культури таким чином неможливо.

Сучасний рівень розвитку управлінської науки враховує такий фактор ефективності, як соціально-психологічний клімат колективу. Ще на початку XX ст. керівники багатьох американських компаній та фірм сприймали та оцінювали цей фактор як "золоту жилу", який без до-

даткових вкладень у виробництво забезпечував підвищення результативності менеджменту.

Однак інформації про стан взаємодійності у колективі зі звітів не отримати, а зняти та працювати їх у процесі керівництва необхідно. Тому вчені-економісти, управлінці-практики [1; 3; 4] розробили і опрацювали багато методик, які дають змогу оцінити соціально-психологічний клімат колективу, визначити показники, які його характеризують. Найпоширенішими методами, за якими можна отримати інформацію про стан соціально-психологічного клімату, є різні види опитування: інтерв'ю, анкетування, тестування.

Достатньо повну інформацію про соціально-психологічні характеристики трудових колективів (структура, міжособистісне взаємодія, згуртованість та ін.) можна отримати за допомогою соціометричних методів досліджень. Однак з їх застосуванням важко визначити та оцінити окремі компоненти, які складають інтегральний показник соціально-психологічного клімату колективу.

Однією з основних та необхідних умов формування оптимального соціально-психологічного клімату колективу є рівень соціально-психологічного розвитку членів колективу, для визначення якого існують різні методики їх самооцінок [4, с. 293–300]. Одна з них передбачає отримання інформації з 74 сужень, які характеризують поведінку особи та стосунки, що склалися у колективі (70 робочих сужень та 4 кон-

рольних). Робочі судження розподілені на 7 блоків по 10 у кожному. Кожен блок характеризує певну характеристику колективу: відповідальність, колективізм, згуртованість, контактність, відвертість, організованість та інформованість.

Контрольні судження дають змогу зробити висновок щодо ступеня уваги, відвертості та сумління осіб, які становлять об'єкт дослідження.

З метою вивчення рівня соціально-психологічного клімату колективу та його впливу на результати діяльності нами було проведено дослідження із застосуванням зазначеної методики. Об'єктом дослідження були студенти двох груп 4-го курсу економічного факультету деанової форми навчання Сумського ДАУ. У тестуванні брали участь 39 студентів. Результати дослідження показали, що рівень розвитку соціально-психологічного клімату колективу у першій групі склав 2 бали, а у другій — 3,1 бала за шестибальною шкалою оцінок. При цьому перша група за кожним блоком суджень отримала в середньому по 2, а друга — по 3 бали, окрім блоку "відповідальність" (2,3 бала).

Зважаючи на це, можна зробити висновок, що соціально-психологічний клімат колективу в обох групах знаходиться на низькому рівні, хоча показники другої групи дещо кращі, ніж першої.

Аналізуючи отримані дані, слід зазначити, що у першій групі найвищий середній бал отримав блок "інформованість". До нього входять судження, які торкаються рівня інформованості кожного студента у завданнях колективу, результатах навчання, позитивних та негативних сторонах колективу, правилах поведінки тощо.

Щодо рівня оцінок з окремих суджень, то найбільшу одиницю думок студента проявили, відповідаючи на запитання: "Чи засуджуєте Ви прояв індивідуалізму", середня оцінка по якому склала 4 бали. Тобто можна вважати, що більшість студентів групи засуджують прояв індивідуалізму та мають у цьому схожі переконання.

У другій групі найвищий середній бал, як і у першій, отримав блок "інформованість". Середній бал "4" отримали вісім суджень. Більш докладний аналіз показників окремих суджень дає змогу виділити те, що найбільше виокремлює членів групи.

З метою одержання більш повної характеристики рівня розвитку соціально-психологічного клімату в досліджуваному колективі, а також для підтвердження чи спростування отриманих результатів ми застосовували соціометричний метод дослідження [1, с. 116–121]. Для цього нами була розроблена анкета, до якої включи-

ли дев'ять запитань: "До кого б Ви звернулись за порадою для розв'язання важливої для Вас проблеми?", "З ким із студентів групи Ви хотіли б працювати в майбутньому?" та ін. Отримані відповіді були згруповані за формою відношення: вибір (+), байдужість (0) та антипатія (–). На основі отриманих відповідей було складено соціометричну матрицю, яка дала змогу визначити рівень згуртованості та визначити коефіцієнт згуртованості за формулою

$$K_z = \frac{A_{вл} + A_{вл}}{n - (n - 1)},$$

де $A_{вл}$ — кількість позитивних виборів; $A_{вл}$ — кількість негативних виборів; n — $(n - 1)$ — кількість усіх можливих виборів.

Розрахунки показали, що сильний коефіцієнт згуртованості досліджуваного колективу складає 0,41; першої групи — 0,30; другої — 0,53. Таким чином, результати свідчать про досить невисокий рівень згуртованості колективів. Водночас тут можна виділити другу групу, де рівень згуртованості може бути охарактеризований як середній (0,50–0,75).

Проведене дослідження дало змогу також визначити коефіцієнт інтегративності колективу, який характеризує здатність колективу зберігати свою структуру:

$$K_i = 1 - A/B,$$

де A — кількість членів колективу, які отримали вибір; B — загальна кількість членів колективу.

Відомо, що чим ближчий цей коефіцієнт до одиниці, тим колектив інтегративніший. Найякіснішою формою прояву інтегративності колективу є його гомогенність (співзв'язність). Результати дослідження показали, що ступінь інтегративності для двох груп у середньому складає $K_{ic} = 0,77$; для першої групи — 0,88 (середній); для другої — 0,85 (високий).

Окрім цього всі учасники анкетування за результатами відповідей відповідно до методики соціометричного дослідження були розподілені на чотири групи: до першої групи "Обрані" увійшли ті, хто отримав понад 70 % позитивних виборів (4 студенти); до другої групи "Прийняті" — ті, хто набрав 40–70 % позитивних виборів (15 студентів); третя група "Ізольовані" — 20–40 % (11 студентів); четверта група "Знехтувані" — до 20 % позитивних виборів (9 студентів). При цьому негативним виявився той факт, що половина членів колективу потрапила у групи "Ізольовані" та "Знехтувані", що свідчить про надмірну ізолюваність, виокремленість, замк-

нутість та перебування у власному світосприйнятті окремих студентів.

Одним головним методом нашого дослідження було виявлення впливу соціально-психологічного клімату колективу на результативність його діяльності. Оскільки тестування проводилося у студентських групах, то продуктивністю праці для них можна вважати середній бал їхнього навчання. Тож середній бал (за результатами останньої семестральної сесії) для студентів першої групи склав 4,37, а для другої – 4,44 бала. Таким чином, отримані результати дослідження підтвердили тезу про залежність продуктивності праці від рівня розвитку соціально-психологічного клімату колективу, а також висновок, що сприятливий стан соціально-психологічного клімату забезпечує приріст продуктивності праці на 15 % за інших рівних умов, а несприятливий – зумовлює її зменшення на 30 % [2, с. 150].

Отже, із зростанням колективізму, агуртованості, організованості, відповідальності підвищується результативність менеджменту в кожній організації, а в нашій ситуації – середній бал навчання у студентських колективах.



Література

1. Зинovieв Ф. В. Управление сельскохозяйственным производством: Практикум. — К.: Вища інк., 1987.
2. Лебедев В. И. Психология и управление. — М.: Агропромиздат, 1990.
3. Михайлова Н. М. Социология и психология труда: Учеб. пособие. — Харьков, 1996.
4. Шейкин Г. В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: Науч.-практ. пособие. — К.: МАУП, 1999.

О. М. ПОКОЙОВА, канд. екон. наук, проф.

Л. О. АНКИШАЗІ, докторант

(Мікрорегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

ПРОБЛЕМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВИНАГОРОДИ ПРАЦІВНИКІВ: ДОСВІД БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 122–124

В умовах становлення ринкової економіки важливою складовою ефективною банківської системи в Україні є сучасна система мотивації персоналу банку. Банк представляє собою специфічну сферу бізнесу, де зайняті у ньому працівники мають особливе мислення і характерну поведінку. Високий рівень освіти персоналу, розумова праця, пов'язана із прийняттям складних ризикованих рішень, неминує впливати на зміст банківського менеджменту, обмежують можливості використання адміністративного стилю керівництва, створюють особливі вимоги до системи мотивації.

Функція мотивації має особливе значення в банківському менеджменті. Її виконання полягає у з'ясуванні мотивів поведінки і спонуканні працівників банку до дії через ці мотиви. Система мотивації включає систему стимулювання банківських працівників, систему покарання і систему контролю. Саме ефективно організована система мотивації надає основні конкурентні переваги банківським установам. В умовах посилення конкуренції можуть вижити лише ті банківські установи, керівництво яких, з огляду на перспективу, розуміє найголовніше: фундаментом для ефективної загальної стратегії комерційного банку є продумана стратегія роботи з персоналом і така система мотивації діяльності, яка б приносила не лише матеріальну винагороду, а й поєднувала співробітників у творчий колектив, тобто створювала людський капітал банку, який є запорукою успіху у будь-яких починаннях.

Ми можемо говорити про ефективну систему мотивації лише тоді, коли вона відповідає очікуванням працівників і спонукає їх до ефективної діяльності. Тобто заробітна плата є ефективним елементом винагороди лише за умови її зв'язку з продуктивністю праці, її результатами. Формування ефективної системи матеріального заохочення в умовах ринкового реформування економіки стикається з проблемою подолання "зрівнялівки", яка не лише закріпилася у практиці господарювання в усіх сферах економіки, а й відповідним чином деформувала менталітет вітчизняних працівників і роботодавців. Це породило протиріччя, коли, з одного боку, незначна диференціація заробітної плати значною мірою знижує трудову мотивацію, з іншого – посилення диференціації оплати праці веде до відчуття несправедливості і знову ж таки – до зниження мотивації.

У банківському секторі економіки диференціація в оплаті праці персоналу помітніша, ніж у інших галузях, проте недостатня для формування ефективної системи винагороди. Ситуація погіршилася після кризи 1998 р., коли через фінансові труднощі більшість банків були змушені заморозити або навіть зменшити заробітну плату на тлі знецінення гривні.

Зарубіжний досвід свідчить, що поширення групових форм оплати праці ускладнює точний лірахунок трудового внеску кожного члена колективу, що неоднозначно впливає на систему мотивації. Так, поширення у 80-х роках популярності так званих банківських команд відбу-

валося на основі повернення класичних індивідуальних форм оплати праці. У Великобританії реалізація конститористської концепції була пов'язана із заборотою підвищення заробітної плати без відповідного зростання продуктивності праці. Це стимулювало появу колективного преміювання. У Франції поточні форми оплати праці часто супроводжувалися колективним преміюванням залежно від загальних показників діяльності банку.

Міжнародна організація праці (МОП) приділяє значну увагу дослідженню сучасних тенденцій в оплаті праці, зокрема питанню необхідності індивідуалізації у цій сфері. В публікаціях МОП наголошується, що автоматизація діяльності в усіх сферах, застосування сучасних технологій все більше ускладнюють процес оцінювання особистого внеску кожного працівника у сукупний результат. Специфіка банківського бізнесу робить це завдання ще складнішим. Проте колективні форми оплати праці застосовуються з метою стимулювання співробітництва всередині колективу, спрямування усіх його членів на досягнення загальних цілей.

У зв'язку з цим цікавим є досвід Банку Фінляндії, який основою управління людськими ресурсами вважає політику в сфері матеріального стимулювання, яка спрямована на формування висококваліфікованого, досвідченого персоналу, забезпечення працівникам цікавої, змістовної та різноманітної роботи, можливостей особистого зростання. Розмір матеріальної винагороди встановлюється тут залежно від посадових обов'язків, кваліфікації працівника та досягнення поставлених перед ним цілей (найчастіше у вигляді запланованих показників діяльності). Зміна розміру оплати праці окремого працівника відбувається відповідно до змін у посадових обов'язках та виконання планових показників. Крім того, для усунення відчуття несправедливості винагороди банк акцентує увагу на проплату праці в інших банках для різних груп працівників, ринкові умови у сфері оплати праці у фінансово-кредитних установах. Банк не вважає за доцільне платити більше, ніж це вимагають ринкові умови, проте у його керівництві існує розуміння, що певний рівень оплати праці забезпечує гнучкість та конкурентоспроможність, реалізацію встановлених цілей.

Система матеріального стимулювання банку включає як грошові винагороди у формі основної та додаткової заробітної плати, так і негрошові послуги. Зокрема, персонал користується такою пільгою, як щомісячний безкоштовний обід для

всіх працівників банку. Близько третини керівництва кожної ланки мають персональний автомобіль і право на індивідуальний (мобільний) телефон за рахунок банку. Якщо цього потребує виконання посадових обов'язків, працівники можуть користуватися офіційною резиденцією. У банку також створена система медичного обслуговування персоналу.

Система оплати праці персоналу Банку Фінляндії будується за двома схемами. За першою схемою оплачується робота усього керівництва та експертів банку. Тут визначаються межі, в рамках яких дозволяється керівникам визначати заробітну плату своїх підлеглих, і суми, передбачені для підвищення заробітної плати з урахуванням виконання посадових обов'язків і досягнення планових показників. Друга схема призначена для реліктив співробітників. Її дія визначається встановлюється залежно від посадової кваліфікації та досвіду роботи в межах цього банку.

Отже, від досягнення поставлених цілей безпосередньо залежить оплата праці керівників різних рівнів, саме вони несуть відповідальність за реалізацію банківської стратегії. Оплата праці рядових виконавців більш стабільна і залежить від їхньої кваліфікації та досвіду роботи. Незважаючи на те, що тут відбувається заохочення підвищення якісних показників банківського персоналу, але не прагнеться його використання, немає залежності з результатами праці. Тут також спостерігається тенденція до "зрівнялізму", коли оплата праці не залежить від результату.

Політика Банку Франції в сфері оплати праці спрямована на сприяння службовому зростанню персоналу, підвищенню кваліфікації працівників і забезпеченню їх мобільності й взаємозамінності. На стимулювання навчання персоналу спрямовується щорічно 6 % фонду заробітної плати, для цього створено спеціальний інститут і кожен працівник отримує щорічну навчальну відпустку на один тиждень.

У банках США останнім часом посилюється тенденція до індивідуалізації заробітної плати у банківській сфері шляхом укладання індивідуальних контрактів і формування індивідуальних компенсаційних пакетів, що враховують конкретний вклад кожного працівника у фінансовий результат діяльності банку в цілому. Особливо ця тенденція простежується щодо працівників, які безпосередньо працюють з клієнтами. Все частіше розмір їхньої заробітної плати визна-

частіше як відсоток від укладених угод. У цьому разі виникає загроза певної недовольності з боку персоналу через відчуття незахищеності, надмірної залежності не лише від власних зусиль, а й від ринкової кон'юнктури. Тут початкове суттєве зростання мотивації згодом може змінитися на протилежну тенденцію. Тому паралельно спостерігається використання інших форм і методів винагороди з метою підвищення мотивованості робітників.

Для цього застосовуються спеціальні опадні плани, які надають службовцям можливість накопичувати заощадження шляхом одночасного їх доповнення за рахунок внесків роботодавців, що створює відчуття фінансової стабільності у майбутньому. Існують також цесійні програми, що дають змогу забезпечити надійне джерело доходів після досягнення певної віку. Крім того, широко застосовуються різноманітні програми страхування життя, медичного і стоматологічного страхування, програми забезпечення додаткових доходів у разі втрати працездатності. Крім того, керівники банків США можуть отримувати такі пільги, як щорічні оплачувані відпустки і відпустки, пов'язані з хворобою, допомогу у зв'язку з продовженням освіти, юридичні та інші консультації, можливість відвідування спортивних центрів, зон відпочинку тощо.

Застосування передового зарубіжного досвіду у сфері індивідуалізації оплати праці вимагає передусім укладання з працівниками банків трудових контрактів на відміну від трудових угод, де чітко не визначалася ціна та умови праці, інші суттєві фактори. Необхідною складовою контракту є умови оплати праці співробітника, які пов'язуються з її результатами та продуктивністю, якісними показниками обслуговування клієнтів, ініціативністю працівника та його відношенням до роботи. Як показує проведений аналіз, система матеріального стимулювання повинна, з одного боку, максимально враховувати індивідуальні здібності працівника, з іншого — реальні результати його діяльності.

Дослід зарубіжних банків свідчить, що певною частиною організації оплати праці є

формування, яке поки що у вітчизняних банках з певних причин практично не застосовується. Банки ще не провели необхідний обсяг робіт з визначення норм часу обслуговування клієнтів, здійснення окремих операцій. Слід враховувати, що встановлення цих норм повинно відбуватися з урахуванням таких факторів, як рівень банківських технологій, організація праці банківських установ, організація праці на конкретному робочому місці, кваліфікація виконавців тощо. Нормування праці в банківських установах повинно відбуватися на основі таких вимог, як забезпечення нормальної рівномірної напруженості норм трудових витрат, створення необхідних умов для виконання встановлених норм, залучення банківського персоналу до нормування праці.

Систему матеріальної винагороди потрібно формувати з урахуванням ринкових умов, тобто порівняно з умовами стимулювання в інших банках. Необхідно відходити від традиційних схем централізованого затвердження "вилік" посадових окладів, граничних розмірів долат і премій тощо. Питання про постійний та змінний елементи оплати праці повинно вирішуватися диференційовано, залежно від функцій та посадових обов'язків службовця. Як свідчить зарубіжний досвід, для спеціалістів, які забезпечують впровадження новітніх банківських технологій, доцільним є переважання постійного елементу заробітної плати. У керівників і співробітників, діяльність яких безпосередньо впливає на кількість залучених клієнтів, отже, забезпечує зростання прибутку, основна частина заробітної плати повинна бути змінною.

Таким чином, співвідношення окремих частин заробітної плати повинно визначатися характером праці, а їх розмір має залежати від конкретних фінансових результатів діяльності банку, ситуації на ринку праці банківського персоналу, кадрової політики банку. При цьому потрібно враховувати низку факторів, серед яких кваліфікація та ділові якості робітника, складність і відповідальність праці, внесок кожного працівника у досягнення цілей банку.

В. С. ИВАНОВ, докторант

(Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев)

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ СОВРЕМЕННОГО МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УКРАИНЕ

Науковий вісник МАУП, 2001, вип. 2, с. 125–128

В научной литературе все чаще можно встретить относительно новый термин “мотивационный менеджмент”, предполагающий утверждение особого отношения к мотивации трудовой деятельности работников в системе управления организацией. При этом сам мотивационный менеджмент рассматривается как специальная специфическая часть менеджмента, органично вписывающаяся в механизм целевого управления организацией*, вне зависимости от масштаба и профиля ее деятельности.

Действительно, какой смысл в мотивации трудовой деятельности работников, если эта деятельность не направлена на достижение целей организации? Но это лишь одна проблема мотивационного менеджмента. Вторая проблема — как реализовать исключительный потенциал работников (в части их профессиональных, деловых и личностных качеств) в интересах самих работников и в интересах организации, в которой они осуществляют свою трудовую деятельность. Бедь вполне очевидно, что если работник находится на “своем месте” (согласно своим профессиональным устремлениям, способностям и задаткам), он приносит наибольшую пользу как организации, так и себе с точки зрения собственной самореализации.

Чтобы решить обе проблемы мотивационного менеджмента на отечественных предприятиях, нужен, на взгляд автора, новый радикальный подход, базирующийся на применении современных оценочных технологий, учитывающих менталитет отечественных работников, воспитанный в этике труда.

В рамках развиваемой сегодня идеи целевого управления обществом через целевое управление персоналом всех без исключения организаций [1], среди которых приоритетными являются субъекты микроэкономики — предприятия, фирмы, акционерные общества, компании и т. д., — особое место занимает целеориентированная мотивация трудовой деятельности персонала.

Само понятие “целеориентированная мотивация” возникло сравнительно недавно, после того как в 70-е годы XX в. в мировом менеджменте явно обнаружилась тенденция постепенного перехода от реактивного (реакция на события) к целевому управлению, приближающему руководителей к стратегическому управлению деятельностью организаций. Поэтому речь идет о мотивации трудовой деятельности работников, связанной, в первую очередь, с достижением целей, выраженных в результатах труда. В связи с этим сегодня проблема объективной оценки труда более чем когда-либо требует своего решения. При этом нужно говорить об оценке как главном инструменте мотивации в системе жесткого, но демократичного управления, где функцию и

* Тенденцию постепенного перехода от реактивного управления к целевому впервые обнаружил П. Друкер. Усилили ее своими разработками Дж. Моррисон, Т. Сенталайнен и др. [2–4]

"кнути", и "пряника" берет на себя систематическая оценка результатов труда. Последние отражают полезный эффект трудовой деятельности каждого индивида и подразделения, непосредственно или опосредствованно связанной с достижением конечных целей всей организации.

Методологически верным представляется формирование системы объективной оценки труда на универсальной базе — полезности затрат рабочего времени при выполнении работ в русле функциональных обязанностей и целей организации. Своевременность и качество выполняемых большинством специалистов из аппарата управления работ (полезность) будут определяться через потери времени (или их отсутствие) у следующего по технологической цепочке исполнителя (потребителя), вынужденного тратить свое время на ожидание работы или исправление допущенных ошибок (если они будут иметь место).

Поскольку такая оценка должна выражаться количественным показателем, часть вознаграждения за труд может непосредственно коррелироваться на полученный показатель, отражающий оценку результатов труда. Полезный эффект также выражается в индексной форме и тем же способом может влиять на подвижную часть заработной платы.

Кроме того, опираясь на полезно затраченное время, единственно методологически правильным будет в дальнейшем использовать оценку результатов труда в качестве инструмента долевого метода распределения вознаграждения за труд. При этом имеется в виду, что при коллективном труде конечный результат концентрируется в "сгустке" затрат рабочего времени, а в стоимость этого продукта должен включаться только полезный труд различной сложности и интенсивности и соответственно полезно затраченное время.

Почему именно в условиях экономического кризиса особый интерес представляет объективная оценка результатов труда, непосредственно или опосредствованно увязанных с целями предприятий (организаций)? Собственно, если вести речь о действительном усилении мотивации трудовой деятельности работников, то данная проблема была сверхактуальной и в советское время. Именно ее нерешенность стала одним из факторов "тифели" так называемого социалистического способа производства, не реализовавшего важнейший принцип социальной справедливости — распределения по труду.

В условиях экономического кризиса остро стоит задача поднять производительность и эффективность труда на производстве при очень низкой заработной плате, размеры которой не обеспечивают выполнения даже ее воспроизводственной функции, не говоря уже о стимулирующей. В такой ситуации особенно обостряется присущее нашей ментальности чувство социальной справедливости, игнорирование которого ведет к серьезным проблемам в механизме мотивации активной трудовой деятельности.

Это тем более нужно учитывать, если наконец-то обратить внимание на тот факт, что сам размер заработной платы (после выполнения ее воспроизводственной функции) не является мотиватором трудовой деятельности. Он становится всего лишь гигиеническим фактором (если следовать теории мотивации Ф. Херцберга), указывающим на удовлетворенность или неудовлетворенность трудом в конкретной организации.

Характерно, что сегодня уже можно говорить о четко проявляющейся тенденции в мотивации труда, подтверждающей сказанное. На тех предприятиях, которые после определенного спада сегодня функционируют сравнительно успешно (речь идет с первых очередей с предприятий фармацевтической и пищевой промышленности) и где заработная плата составляет в среднем 350–400 грн (выше среднего уровня по промышленности в целом), даже при наличии безработицы за "воротами" особой активизации трудовой деятельности не наблюдается. Ряд директоров таких "поднявшихся" предприятий отмечают, что в период становления их предприятий "на ноги" и систематического получения работниками заработной платы (на фоне безработицы и господствующих вокруг задержек невысокой заработной платы) заметно ощущалась заинтересованность персонала в улучшении результатов своей деятельности и деятельности всего коллектива. Однако довольно скоро все становилось на свои места, возвращались прежняя атмосфера и система взаимодействия советского периода, базирующиеся на разной ответственности и фактическом равнодушии к результатам деятельности коллектива. Причина та же — отчужденность от результатов труда каждого отдельного работника, цели деятельности которого, во-первых, не всегда полностью им осознаются, во-вторых, не увязаны с целями деятельности подразделения и всего коллектива.

Осмысление работниками (в первую очередь управленцами) своей роли в организации, в системе взаимодействий с сотрудниками целей своей должности и целей всей организации имеет большое мотивационное значение социального характера, еще не осознанное ни изучеными, ни практическими работниками. Это говорит о необходимости внедрения в систему управления практики заполнения работниками аппарата управления предприятий (фирм, компаний, акционерных обществ и др.) так называемого *целевого должностного профиля*, который уже прошел апробацию на нескольких предприятиях, фирмах и учреждениях. Суть применения этого профиля заключается в том, что работник должен самостоятельно (как умеет) ответить на следующие вопросы:

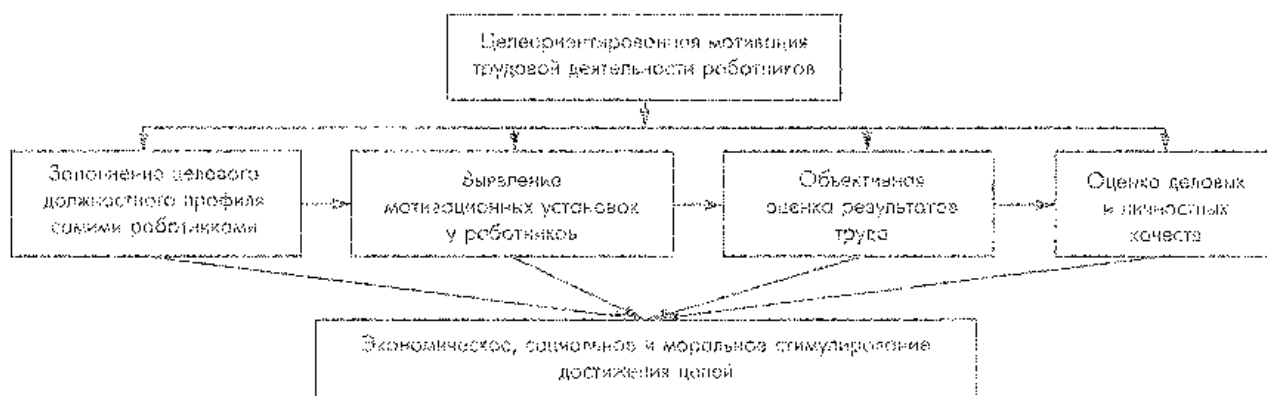
1. Назовите миссию и цели Вашей должности.
2. Перечислите основные направления Вашей деятельности.
3. Каковы ожидаемые результаты Вашей деятельности, в чем они выражаются?
4. Кто может предъявить Вам претензии по работе?
5. Кому Вы можете предъявить претензии по работе?
6. Кто может заменить Вас на время кратковременного (1 месяц и более) отсутствия?

Примечательно, что заполнить такой профиль, разместив на одной странице четкие ответы на поставленные вопросы, не удается практически никому, в связи с чем этот процесс носит итерационный характер с обсуждением в коллективе. Но результаты такого итерационного процесса трудно переоценить -- работник начинает осознавать свою роль в системе взаимодействий по достижению целей организации, что позволяет сделать его более активным и целеустремленным.

Помимо объективной оценки результатов труда, используемой в качестве инструмента реализации принципа распределения по труду и целевого должностного профиля, элементом целеориентированной мотивации трудовой деятельности является процесс выявления мотивационных установок работников на основе целевого социологического опроса. Главным документальным инструментом такого опроса является триада анкет, включающих соответственно факторы материальной, социальной и моральной мотивации. Задача опроса -- определить степень удовлетворенности работников факторами (мероприятиями) мотивации по каждому из ее трех видов -- материальной, социальной и моральной. При этом на недостающие факторы, которые не указаны в анкете, но могут стимулировать активные целеустремленные действия, указывают сами респонденты. В мотивации сотрудников серьезную роль играет сам факт выявления их мотивационных установок, не говоря уже о грамотном использовании полученной информации в рамках реализации целеориентированной мотивации трудовой деятельности работников, представленной на рисунке.

Особый интерес в системе мотивационного менеджмента вызывает процесс улучшения качества человеческих ресурсов на предприятиях, связанный с пробуждением интереса у работников к самосовершенствованию в рамках достижения целей организации одновременно с самореализацией личности в трудовой деятельности (т.е. "посадка" каждого в "свою" должность).

Чтобы приступить к плодотворному решению этой проблемы, необходимо научиться четко и однозначно оценивать уровень профессиональных знаний работника, его деловые и личностные (правовые, физические, психофизические)



Функциональные элементы системы целеориентированной мотивации трудовой деятельности персонала организации

тис и др.) качества. Но предварительно необходимо определить уровень требований к этим качествам, который необходим для нормального выполнения функций на конкретной должности. Для этого используется такой документ как паспорт должности. Однако, если не научиться количественно оценивать уровень требований к занимающему должность и уровень соответствующих качеств у работника, то этот документ не выполнит своих функций и останется простой бумагой. Квалиметрическая оценка, используемая для измерения качественных параметров количественной мерой, позволяет приступить к решению проблемы мотивации не только трудовой активности работников, но и самосовершенствования личности.

При этом значение квалиметрического моделирования трудно переоценить. Например, использование квалиметрических моделей для оценки степени удовлетворенности работников теми или иными факторами мотивации позволяет выразить эту степень с помощью количественных показателей. При проведении социологического опроса на государственном предприятии — проекте института «Укррыбпроект» было установлено, что самую серьезную неудовлетворенность у работников вызывает недостаточно объективное установление размеров окладов и премий. Это полностью подтверждает высказанный ранее тезис о том, что при недостаточ-

ных (даже при своевременности выплат) размерах заработной платы особую роль приобретает объективность этих размеров, увязанных с результатами трудовой деятельности и целями организации.

В конечном счете необходимо осознать, что целеориентированная мотивация эффективной трудовой деятельности работников является важнейшей составной частью механизма целевого управления предприятием (фирмой, учреждением), способного существенно повысить уровень организационной культуры предприятий на пути создания высокспродуктивной рыночной экономики.



Литература

1. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций. — К.: МАУП, 1993.
2. Друкер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. — М.: Техн. шк. бизнеса, 1994.
3. Моррисей Дж. Целевое управление организацией: Пер. с англ. — М.: Сов. радио, 1979.
4. Управление по результатам: Пер. с англ. / Г. Сантелайнен, Э. Воутилайнен и др. — М.: Прогресс, 1993.

*М. С. ЯВОРСЬКИЙ, канд. техн. наук
(Львівська філія Міжрегіональної Академії управління персоналом)*

ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТВОРЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО ІНФОРМАЦІЙНО- ТА ІННОВАЦІЙНО- ОСВІТНЬОГО КОМПЛЕКСУ

Науковий вісник МАУП, 2007, вип. 2, с. 129–132

Обов'язковою складовою успішних реформ у багатьох країнах був пріоритетний розвиток інтелектуального потенціалу. Світовий досвід свідчить: життєвий рівень усіх прошарків населення, соціально-економічна ситуація в країні визначаються етатом освіченості суспільства і його ставленням до інтелектуальних цінностей та інновацій. Лише інтелектуально багате суспільство, здатне стати на шлях інноваційного розвитку, є гарантом високого рівня життя людей і процвітання держави, навіть за відсутності сировини і корисних копалин.

Нині Україна постає перед вибором: або по-стігне віставання, або випереджаючий розвиток і вхолення до числа технологічно розвинених держав світу. Другий шлях для нас є єдиною перспективним, і поставлену мету можна досягти за рахунок "точкової концентрації" найбільш ефективно працюючого потенціалу суспільства, при цьому ставку необхідно зробити на інтелектуальні продукти і послуги.

Отже, потрібен перехід вітчизняної економіки, науки і освіти на інноваційний шлях розвитку, що, у свою чергу, вимагає сучасного теоретичного і практичного менеджменту підприємств і організацій усіх форм власності, їх кооперації при формуванні та реалізації спільних перспективних проєктів. Такі проєкти дають можливість в умовах перехідної економіки виконати і розвинути державним підприємствам, підприємствам приватного підприємництва, а також започаткувати нові сфери діяльності з регіоні, що дає змогу

створювати нові робочі місця, особливо для висококваліфікованої частини населення.

Для активізації вітчизняного інтелектуального потенціалу необхідно забезпечити йому режим максимального сприяння, створити в Україні ефективну інфраструктуру та механізми перетворення нових ідей в комерційні конкурентоспроможні продукцію і послуги.

Сучасна державна політика сприяння інноваційній діяльності, зокрема така її складова, як інформаційне забезпечення, будується з урахуванням існуючої в Україні інфраструктури системи науково-технічної та економічної інформації (НТЕІ) (рис. 1).

До цієї системи належать Український інститут НТЕІ, 21 регіональний ЦНТЕІ і Державна науково-технічна бібліотека.

У 1999 р. ЦНТЕІ здійснювали інформаційне обслуговування 35,3 тис. підприємств, установ і організацій усіх регіонів України, реалізували інформаційної продукції та послуг на суму 8032 тис. грн, отримали прибуток в сумі 714,8 тис. грн.

До одного з пріоритетних напрямків роботи органів НТЕІ належить інформаційне забезпечення науково-інноваційної та освітньої діяльності.

У західному регіоні України перші елементи інфраструктури підтримки такої діяльності почали створюватися починаючи з 1993 р. за безпосередньої участі Львівського ЦНТЕІ (ЛьвЦНТЕІ).

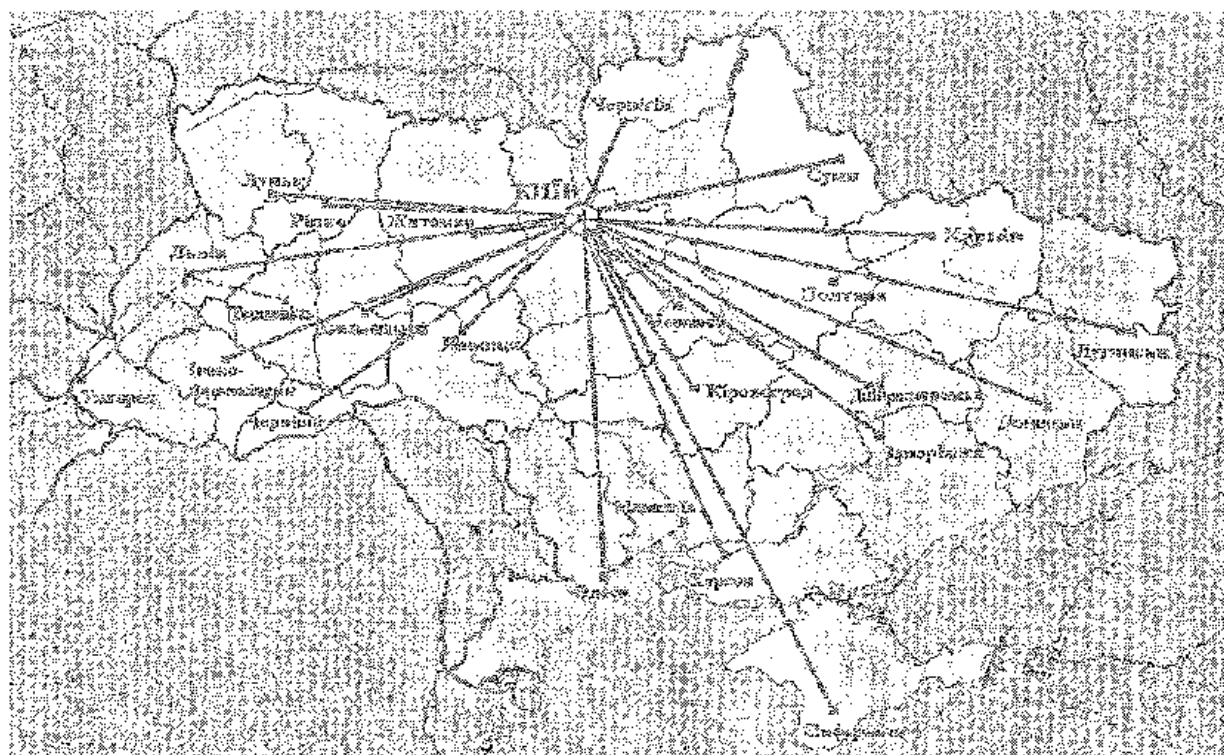


Рис. 1. Інфраструктура системи науково-технічної та економічної інформації України

Зараз ЛьДЦНТЕІ є організатором або співорганізатором:

1) регіонального представництва Державного департаменту інтелектуальної власності Міністерства освіти і науки України, основні завдання якого такі:

- проведення патентно-інформаційних досліджень новизни рішень, на які подані до Держдепартаменту заявки на видачу патентів України на винаходи;

- надання методичної та практичної допомоги органам державної влади, підприємствам, установам, організаціям і громадянам з питань охорони та комерціалізації інтелектуальної власності, винахідницької та патентно-ліцензійної роботи;

2) виставки "Інновації та інвестиційні проєкти західного регіону України", організованої з метою:

- показу і реклами вітчизняних інновацій та інвестиційних проєктів, які сприятимуть реструктуризації економіки регіону, створенню нових робочих місць, випуску конкурентоспроможних товарів і послуг;

- сприяння експонентам та потенційним інвесторам в укладанні угод на використання інновацій та вкладання інвестицій;

- демонстрування продукції, при виробництві якої використані винаходи, нові технології, "наука", а також науково-технічних розробок з високим експертним потенціалом;

- порівняльних показів вітчизняних та аналогічних іноземних товарів, послуг і технологій;

3) Західноукраїнської регіональної асоціації інноваційних фірм "Львівтехнополіс" з метою формування на базі її членів "точок інноваційного зростання" – інкубаторів технологій, інноваційних центрів, наукових і технологічних парків тощо;

4) Бізнес-інкубатора для надання організаційної, інформаційної та консалтингової підтримки малим і середнім підприємствам;

5) Інформаційно-аналітичного бюро експертизи ринків з метою підвищення ролі та максимального використання можливостей центру, його інформаційних ресурсів, матеріальної бази та інтелектуального потенціалу в розвитку ринкових відносин в Україні в цілому, а її західному регіоні та Львівській області зокрема.

Налагоджуючи конструктивні контакти ЛьДЦНТЕІ із закордонними партнерами: польською асоціацією бізнес- та інноваційних центрів, Варшавським центром обробки інформації, міжнародною групою експертів з питань наукових парків

та інноваційних центрів (Spice Group), бюро міжнародного трансферу технологій (м. Хемлін, Німеччина).

З метою підготовки спеціалістів та отримання вищої освіти, а також формування корпоративного середовища нових користувачів інформації Львівського ЦНТЕІ у 1997 р. почалася співпраця з Міжрегіональною Академією управління персоналом (МАУП). Унаслідок цього на базі Львівського ЦНТЕІ відкрився навчально-консультативний центр (НКЦ) дистанційного навчання МАУП, в якому отримали другу вищу освіту 33 особи. Це також дало можливість центру цілеспрямовано накопичувати інформаційні ресурси, модернізувати майновий комплекс, ефективніше використовувати глобальну комп'ютерну мережу Інтернет, формувати і реалізовувати спільні просвітницькі проекти (семінари, конференції, виставки, курси іноземних мов і т. ін.) (рис. 2).

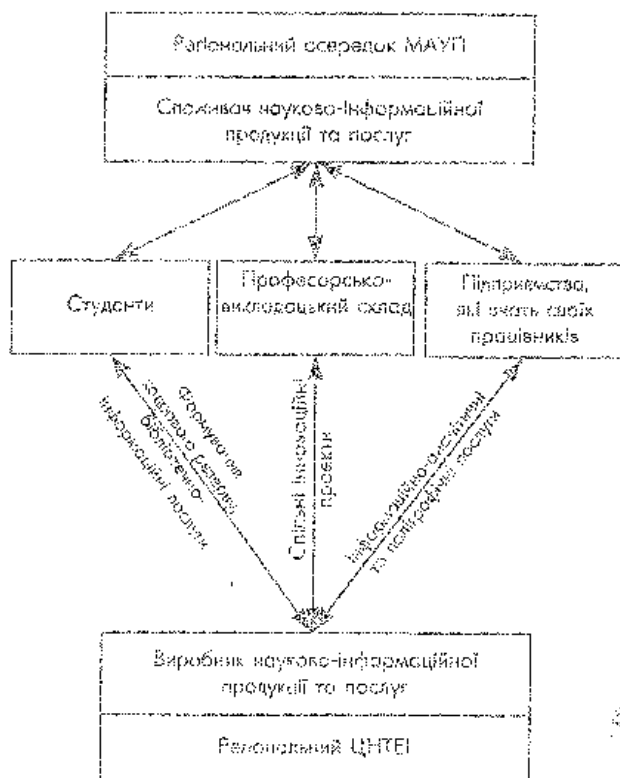


Рис. 2. Організаційно-функціональна схема співпраці регіонального ЦНТЕІ з навчальною структурою (на прикладі МАУП)

22 вересня 1999 р. НКЦ був реорганізований у Львівську філію МАУП. У філії навчаються студенти із Львова та практично з усіх районів

Львівської області, з року в рік набір студентів зростає (рис. 3)

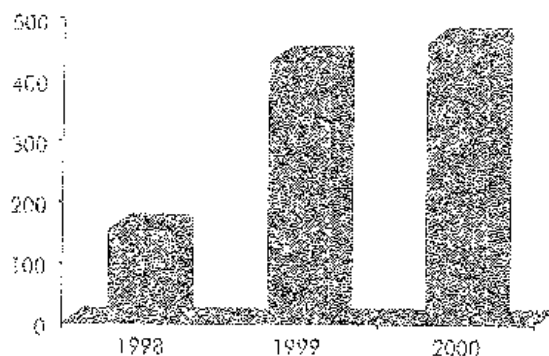


Рис. 3. Динаміка набору студентів на навчання у Львівській філії МАУП

З метою створення ознакових можливостей для молоді та інших категорій населення області в одержанні якісної освіти та інтелектуальних послуг при філії за сприянням Львівського крайового товариства "Рідка нікола", Львівської обласної милої академії наук відкриті інформаційно- та інноваційно-освітні осередки у містах Червонограді, Неврожайнівському, Бродях, с. Борині Турківського району. Планується відкриття таких осередків у містах Новому Роздолі, Бориславі, Стрию, Самборі, Старому Самборі, Дрогобичі (рис. 4).



Рис. 4. Інформаційно- та інноваційно-освітні осередки у районах Львівської області: суцільні лінії — створені осередки; штрихові лінії — осередки створюються

Навчально-виховний процес у філії забезпечується штатним професорсько-викладацьким складом, а також силами провідних вчених і спеціалістів, представниками громадських і ділових кіл, які залучаються до роботи на умовах сумісництва. Так, у тісному контакті із товариством "Рідна школа" сформульовані підходи до формування засад патрістичного та фахового виховання молоді, з фондом розвитку Бойківщини реалізуються освітні проекти у гірських районах Львівської області, з асоціацією "Львів-технополіс" організоване проходження науково-виробничої практики студентів. Філією внесені пропозиції в регіональну програму сприяння розвитку підприємництва у Львівській області на 2000–2001 рр. щодо кадрового і науково-освітнього забезпечення підприємницької діяльності.

Таким чином, у результаті творчої кооперації можливостей державного підприємства ЛьВНТЕІ, недержавного вищого навчального закладу МАУП, громадської організації "Рідна школа" та захід-

ноукраїнської регіональної асоціації інноваційних фірм "Львівтехнополіс" в області йде становлення інформаційно- та інноваційно-освітнього комплексу з такими основними функціональними блоками:

- блок охорони і комерціалізації інтелектуальної власності та інформаційно-академічного забезпечення інноваційної діяльності;
- блок ділової інформації та моніторингу соціально-економічних процесів у регіоні;
- блок освітньо-консультативної діяльності та підтримки підприємницької ініціативи;
- видавничо-поліграфічний та рекламно-виставковий блок.

На наш погляд, такий комплекс поряд з іншими науково-освітніськими структурами здатний у недалекому майбутньому активно впливати на формування і реалізацію регіональної науково-інноваційної та освітянської політики, а також брати участь у розробці програми інтелектуалізації регіону.

*М. С. ЯВОРСЬКИЙ, канд. техн. наук
(Львівська філія Міжрегіональної Академії управління персоналом)*

ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТВОРЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО ІНФОРМАЦІЙНО- ТА ІННОВАЦІЙНО- ОСВІТНЬОГО КОМПЛЕКСУ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 129–132

Обов'язковою складовою успішних реформ у багатьох країнах був пріоритетний розвиток інтелектуального потенціалу. Світовий досвід свідчить: життєвий рівень усіх проєктів населення, соціально-економічна ситуація в країні визначаються ступенем освіченості суспільства і його ставленням до інтелектуальних цінностей та інновацій. Лише інтелектуально багате суспільство, здатне стати на шлях інноваційного розвитку, є гарантом високого рівня життя людей і процвітання держави, навіть за відсутності енергоносіїв і корисних копалин.

Нині Україна постала перед вибором: або постійне відставання, або випереджаючий розвиток і входження до числа технологічно розвинених держав світу. Другий шлях для нас є єдиною перспективним, і встановлену мету можна досягти за рахунок "точкової концентрації" найбільш ефективно працюючого потенціалу суспільства, при цьому спавку необхідно зробити на інтелектуальні продукти і послуги.

Отже, потрібен перехід відчуженої економіки, науки і освіти на інноваційний шлях розвитку, що, у свою чергу, вимагає сучасного теоретичного і практичного менеджменту підприємств і організацій усіх форм власності, їх кооперації при формуванні та реалізації спільних перспективних проєктів. Такі проєкти дають можливість в умовах перехідної економіки вижити і розвинути державним підприємствам, підтримати приватне підприємництво, а також заохочувати нові сфери діяльності в регіоні, що дає змогу

створювати нові робочі місця, особливо для висококваліфікованої частини населення.

Для активізації відчуженого інтелектуального потенціалу необхідно забезпечити йому режим максимального сприяння, створити в Україні ефективну інфраструктуру та механізми перетворення нових ідей в комерційні конкурентоспроможні продукти і послуги.

Сучасна держава повинна сприяти інноваційній діяльності, зокрема така її складова, як інформаційне забезпечення, будується з урахуванням існуючої в Україні інфраструктури системи науково-технічної та економічної інформації (НТЕІ) (рис. 1).

До цієї системи належать Український інститут НТЕІ, 21 регіональний ЦНТЕІ і Державна науково-технічна бібліотека.

У 1999 р. ЦНТЕІ здійснювали інформаційне обслуговування 35,3 тис. підприємств, установ і організацій усіх регіонів України, реалізували інформаційної продукції та послуг на суму 8032 тис. грн, отримали прибуток в сумі 714,8 тис. грн.

До одного з пріоритетних напрямків роботи органів НТЕІ належить інформаційне забезпечення науково-інноваційної та освітньої діяльності.

У західному регіоні України перші елементи інфраструктури підтримки такої діяльності почали створюватися починаючи з 1993 р. за безпосередньої участі Львівського ЦНТЕІ (ЛьвЦНТЕІ).

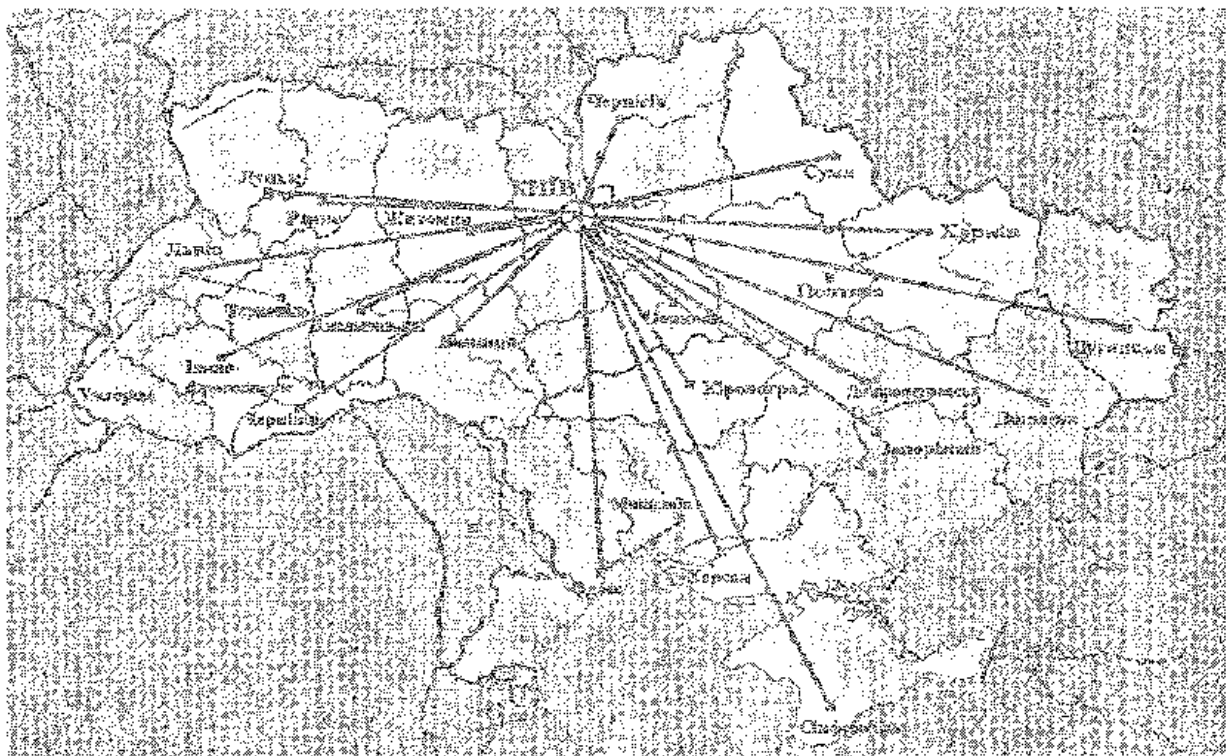


Рис. 1. Інфраструктура системи науково-технічної та економічної інформації України

Зараз ЛьВЦНТЕІ є організатором або співорганізатором:

1) регіонального представництва Державного департаменту інтелектуальної власності Міністерства освіти і науки України, основні завдання якого такі:

- проведення патентно-інформаційних досліджень новизни рішень, на які подачі до Держдепартаменту заявки на видачу патентів України на винаходи;

- надання методичної та практичної допомоги органам державної влади, підприємствам, установам, організаціям і громадянам з питань охорони та комерціалізації інтелектуальної власності, винахідницької та патентно-ліцензійної роботи;

2) виставки "Інновації та інвестиційні проекти західного регіону України", організованої з метою:

- показу і реклами вітчизняних інновацій та інвестиційних проєктів, які сприяють реструктуризації економіки регіону, створенню нових робочих місць, випуску конкурентоспроможних товарів і послуг;

- створення експонентам та потенційним інвесторам в укладанні угод на використання інновацій та вкладання інвестицій;

- демонстрування продукції, при виробництві якої використані винаходи, нові технології, "наука", а також науково-технічних розробок з високим експортним потенціалом;

- порівняльних показів вітчизняних та аналогічних іноземних товарів, послуг і технологій;

3) Західноукраїнської регіональної асоціації інноваційних фірм "Львівтехнополіс" з метою формування на базі її членів "точок інноваційного зростання" — інкубаторів технологій, інноваційних центрів, наукових і технологічних парків тощо;

4) Бізнес-інкубатора для надання організаційної, інформаційної та консалтингової підтримки малим і середнім підприємствам;

5) Інформаційно-аналітичного бюро експертних ринків з метою підвищення ролі та максимального використання можливостей центру, його інформаційних ресурсів, матеріальної бази та інтелектуального потенціалу в розвитку ринкових відносин в Україні в цілому, з її західному регіоні та Львівській області зокрема.

Налагодилися конструктивні контакти ЛьВЦНТЕІ із закордонними партнерами: польською асоціацією бізнес- та інноваційних центрів, Варшавським центром обробки інформації, міжнародною групою експертів з питань наукових парків

та інноваційних центрів (Spice Group), бюро міжнародного трансферу технологій (ж. Хемпін, Німеччина).

З метою перепідготовки спеціалістів та отримання вищої освіти, а також формування корпоративного середовища нових користувачів інформації Львівського ЦНТЕІ у 1997 р. почалася співпраця з Міжрегіональною Академією управління персоналом (МАУП). Унаслідок цього на базі Львівського ЦНТЕІ відкрився навчально-консультаційний центр (НКУ) дистанційного навчання МАУП, в якому отримали другу вищу освіту 33 особи. Це також дає можливість поєднати цілеспрямовано накопичувати інформаційні ресурси, модернізувати майновий комплекс, ефективніше використовувати глобальну комп'ютерну мережу Інтернет, формувати і реалізовувати спільні просвітницькі проекти (семінари, конференції, виставки, курси іноземних мов і т. ін.) (рис. 2).

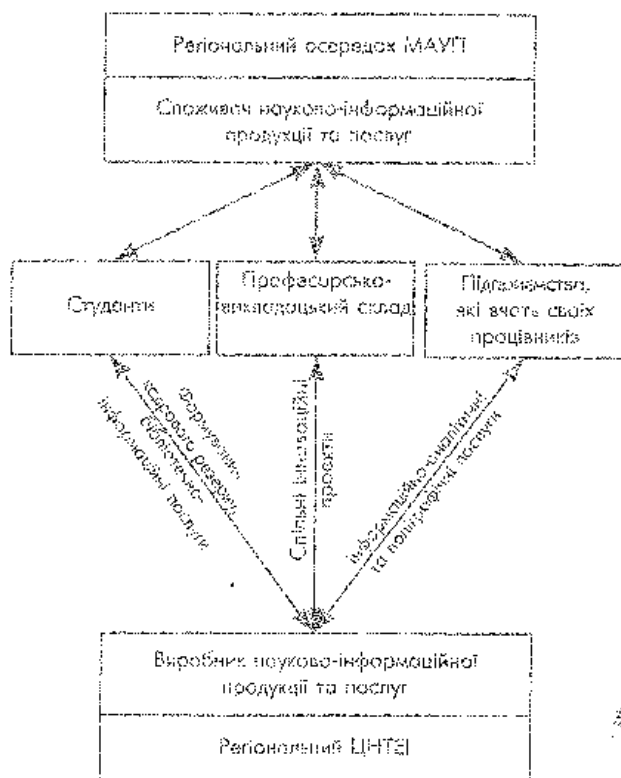


Рис. 2. Організаційно-функціональна схема співпраці регіонального ЦНТЕІ з навчальною структурою (на прикладі МАУП)

22 вересня 1999 р. НКУ був реорганізований у Львівську філію МАУП. У філії вчать студенти із Львова та практично з усіх районів

Львівської області, з року в рік набір студентів зростає (рис. 3).

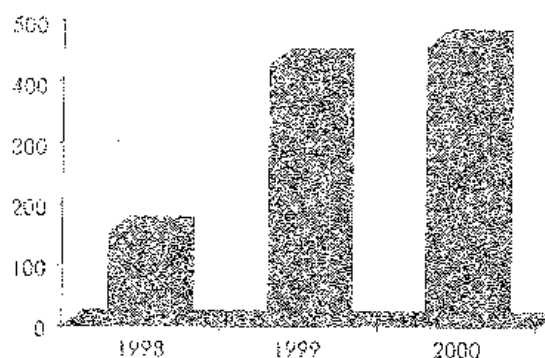


Рис. 3. Динаміка набору студентів на навчання у Львівській філії МАУП

З метою створення однакових можливостей для молоді та інших категорій населення області в одержанні якісної освіти та інтелектуальних послуг при філії за співпрацею Львівського ЦНТЕІ, Львівського крайового товариства "Рідна школа", Львівської обласної молоді академії наук відкриті інформаційно- та інноваційно-освітні осередки у містах Червонограді, Новояворівську, Бродях, с. Бориня Турківського району. Планується відкриття таких осередків у містах Новому Роздолі, Бориславі, Стрию, Самборі, Старому Самборі, Дрогобичі (рис. 4).



Рис. 4. Інформаційно- та інноваційно-освітні осередки у районах Львівської області: суцільні лінії — створені осередки; штрихові лінії — осередки створюються

Навчально-виховний процес у філії забезпечується штатним професорсько-викладацьким складом, а також силами провідних вчених і спеціалістів, представниками громадських і ділових кіл, які залучаються до роботи на умовах сумісництва. Так, у тісному контакті із товариством "Рідна школа" сформульовані підходи до формування засад патріотичного та фахового виховання молоді, з фондом розвитку Бойківщини реалізуються освітні проєкти у гірських районах Львівської області, з асоціацією "Львів-технополіс" організоване проходження науково-виробничої практики студентів. Філією внесені пропозиції в регіональну програму спрямлення розвитку підприємництва у Львівській області на 2000-2001 рр. щодо кадрового і науково-освітнього забезпечення підприємницької діяльності.

Таким чином, у результаті творчої кооперації можливостей державного підприємства ЛЬЦНТЕІ, недержавного вищого навчального закладу МАУП, громадської організації "Рідна школа" та захід-

ноукраїнської регіональної асоціації інноваційних фірм "Львівтехнополіс" в області йде становлення інформаційно- та інноваційно-освітнього комплексу з такими основними функціональними блоками:

- блок охорони і комерціалізації інтелектуальної власності та інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційної діяльності;
- блок ділової інформації та моніторингу соціально-економічних процесів у регіоні;
- блок освітньо-консультативної діяльності та підтримки підприємницької ініціативи;
- видавничо-поліграфічний та рекламно-виставковий блок.

На наш погляд, такий комплекс порад з іншими науково-освітніми структурами здатний у недалекому майбутньому активно впливати на формування і реалізацію регіональної науково-інноваційної та освітньої політики, а також брати участь у розробці програми інтелектуалізації регіону.

О. А. ЧЕБАТАРЬОВА

(Інститут психології ім. Г. С. Костюка АІПН України, м. Київ)

“ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ”. ЧИ ПОТРІБЕН ВІН УКРАЇНСЬКИМ МЕНЕДЖЕРАМ?

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 133–135

Економіка України. Сьогодні ця тема є предметом дискусії фахівців багатьох рівнів. Процеси, які відбуваються у ній, не відзначаються стабільністю та прозорістю. Мало того, теперішня ситуація сприймається як загрозна. Звичайно, закони, відносини, які не завжди мають ринкові ознаки, політика вибудовують ті бар'єри, що заважають нині успішному розвитку країни. І не останнє місце у цій споруді посідає сфера управління. Жорстке адміністрування та інші “соціалістичні” підходи стають все більш неприйнятними. У цих складних умовах народжується та набирає сили нове покоління українських менеджерів. Кожен день приймаються сотні рішень, виробляються нові стратегії, планується фінансові досягнення. Управлінці всіх рівнів беруть участь у різноманітних тренінгах, короткострокових програмах, семінарах і практикумах. У багатьох регіонах України функціонують спеціалізовані інститути менеджменту та відповідні факультети в університетах. Керівники отримують набір знань, умінь та навичок з фінансів, банківської справи, економіки, екскаунтингу.

Менеджмент. Це нове у нашому середовищі поняття змінює у собі складний комплекс речей за природою, але тісно пов'язаних між собою компонентів, які для більш глибокого та ґрунтовного вивчення розглядаються у різних площинах. Одним з них є психологічний аналіз процесу управління.

Зробимо невеликий екскурс в історію вивчення психологічних чинників, які сприяють ефективному менеджменту. Загальновідомим є коефіцієнт розумового розвитку IQ та інші виміри когнітивних здібностей людини. Спеціалісти з

вищою освітою (а такими є майже всі сучасні менеджери) репрезентують їх на достатньо високому рівні. Але ще у 20-х роках вчені переглянули концепцію домінуючої влади IQ, виступивши ідеєю “соціального інтелекту”, який пояснює ті аспекти ефективного управління, що не пов'язані з інтелектуальними. Однак це відкриття було самотоване біхевіористами та когнітивними психологами у 20-х роках. У 1983 р. гарвардський психолог Г. Гарднер повернув інтерес до такого психологічного феномену, як емоції у менеджменті, розвиваючи і досліджуючи концепцію “складеного” інтелекту, який включає у себе ще й міжособистісні та внутрішні характеристики. Психолог Йельського університету П. Саловей у 1990 р. повернув концепту “емоційного інтелекту” у наукові розробки. Ця концепція привернула до себе широкую увагу теоретиків і практиків з менеджменту у 1995 р., коли у світ вийшла книга професора Гарвардського університету Д. Тфулмена “Емоційний інтелект” [2].

Розглядаючи психологічний аспект менеджменту, Д. Тфулмен виділяє у ньому три складові: інтелектуальні здібності, які є передумовою успішної діяльності у тій чи іншій сфері; технічній або когнітивній навички, до яких входять спеціальні знання і вміння, необхідні для виконання робочих завдань, здібність сприймати організацію як єдине ціле і при цьому чітко виділяти підрозділи та їх взаємозв'язок, навички використання різноманітних методів і технологій для виконання конкретних функцій. Ці навички є невідокремними компонентами психологічної готовності до ефективного керівництва. Їм дотепер приділяється достатньо уваги в теорії та практиці зару-

бізнесного і вітчизняного менеджменту. Третя складова – емоційний інтелект. Його внутрішню структуру проаналізуємо докладніше.

Емоційний інтелект поділяється на внутрішній, або особистісні навички (самопізнання, саморегуляція і мотивованість), а також зовнішній, або соціальний, навички (емпатія, управління конфліктом, вплив, співробітництво та ін.).

Д. Гулмен виявив, що найбільш ефективні керівники мають високий рівень емоційного інтелекту. Це не означає, що IQ чи технічні навички не беруться до уваги. Вони істотні, але як передумова менеджерської діяльності. Його дослідження поряд з іншими подібними вченнями чітко показує, що емоційний інтелект є необхідною умовою успішного керівництва. Без нього людина може пройти найкращі тренінги у світі, мати гострий аналітичний розум, генерувати нескінченну кількість блискучих ідей, але все ж не стане ефективним менеджером [3].

То чи потрібен він українським менеджерам? На це запитання немає науково обґрунтованої відповіді, оскільки досліджень у цій галузі психології проводилось мало. Крім того, у нашій свідомості ще й досі залишаються деякі сумніви з приводу психології.

2000 років тому Сократ сказав: "Пізнайте себе саміш. Самопізнання – це початок мудрості". З того часу людство пройшло важкий шлях розвитку і вже крокує у третє тисячоліття, а ця софратівська мудрість залишається актуальною і сьогодні. Розуміти власні почуття, емоції та прагнення, свої сильні та слабкі сторони, виявляти їх конструктивно, а також усвідомлювати їх ефект по відношенню до інших та до організації в цілому – всі ці здібності означають емоційне самопізнання – перший базовий елемент емоційного інтелекту. Наступним є саморегуляція, яка виявляється у свідомому контролі емоцій та імпульсів, у підтримці цінностей та цілісності своєї особистості, у спроможності адаптуватися до можливих змін, в адекватному сприйнятті передових ідей, підходів і нової інформації. Справді, вивчаючи особливості діяльності бізнесменів, ми дійшли висновку, що ефективність їхньої роботи прямо залежить від здатності утворювати нові реалії, які дають змогу перевіряти інноваційні моделі і виробляти справді нові підходи в бізнесі, приймати нетривіальні рішення. Конкурентне середовище виробило підсвідоме неприйняття стереотипів, особливу чутливість до повизни інформації. Не менш актуальним компонентом емоційного інтелекту можна назвати мотивацію, психологічною тенденцією якої є ба-

жання досягти цілей і не зупинятися на досягнутому, ініціативність, оптимізм. Провівши контент-аналіз інтерв'ю з бізнес-елітою України, обумовлених у спеціалізованих виданнях, можна припустити, що її мотиваційний принцип – досягнення наміченої цілі відразу спонукає до виникнення іншої, яка здається більш привабливою, що суб'єктивно сприймається як "недосягнута власних цілей". І для цього існують об'єктивні причини – серйозна конкуренція, складний середовище функціонування та державної політики. Це породжує ймовірний образ власних досягнень, що дозволяє підтримувати внутрішню мотивацію на належному рівні.

Ми підійшли до розгляду іншого блоку у структурі емоційного інтелекту, який пов'язаний з уміннями, навичками та здібностями соціального характеру. Його елементи необхідні для ефективних міжособистісних стосунків. Взагалі, потрібно визнати, що кожен спеціаліст, який у своїй діяльності постійно працює з людьми, потребує спеціальних знань та навичок, пов'язаних з психологічними процесами, що впливають на мислення, вчинки і поведінку. З усіх складових емоційного інтелекту емпатія здається найбільш простою для розуміння. Але при чому тут бізнес? Саме слово "емпатія" не вписується у жорсткі реалії ринкової економіки. Емпатія у теорії менеджменту зовсім не означає необхідність переживати почуття інших як свої власні і намагатися бути присмним для всіх. Керівник, який розуміє та рахується із почуттями людей, що працюють поряд, виявляє внутрішні мотиви як чужі, так і свої, вчиняє, тобто інвестує в етичну здорову взаємостосунку. Д. Гулмен виявив щонайменше три причини особливої значущості емпатії у керівництві: зростання важливості командної роботи, стрімка хода глобалізації, підвищення необхідності збереження талантів. Розглянемо інші елементи цієї групи: тактика ефективного впливу, вміння слухати, здатність надихати, переконувати та стимулювати людей, формувати групову синергетику у досягненні цілей, виступати каталізатором змін, брати на себе відповідальність за інших. Адже основне завдання менеджерів – досягати результатів, а соціальні навички уможливають цей процес.

Розглянувши весь комплекс складових емоційного інтелекту, запропонований Д. Гулменом, зазначимо також: кожен елемент цієї складної багатогранної конструкції робить свій внесок в успішну діяльність менеджера; водночас всі вони взаємозалежні; крім того, поряд з IQ та

технічними навичками емоційний інтелект є необхідною складовою ефективного керівництва, але не достатньою. І останнє, на наш погляд, найсуттєвіше: гартварський професор вважає, що цьому можна навчитись.

Аналізуючи низку проблем психологічного характеру, які постають сьогодні перед українськими менеджерами, додамо до вчення про емоційний інтелект ще одну складову — управління стресом. Зі свого досвіду ми знаємо, що конфліктні ситуації, різного роду неприємності викликають почуття фізичного та психологічного дискомфорту. Для позначення психічних станів подібних у складних умовах користуються терміном "стрес". Вважається, що стрес викликає відчуття загрози у людини, виникаючи в результаті впливу оточуючого середовища, обставин і подій, що висувають надмірні психологічні та фізичні вимоги. Він має місце тоді, коли нормальна адаптивна реакція недостатня. Оскільки стрес виникає від сприйняття загрози, то в певних ситуаціях він залежить від суб'єктивних причин, пов'язаних з психологічними особливостями та індивідуальними відмінностями. Особистісний фактор відіграє тут вирішальну роль, оскільки інтенсивність тривоги відображає швидкість індивідуальні особливості людини, ніж реальну значущість самої тривоги.

Не будемо зупинятись на тому, наскільки наскільки стресогенними факторами середовище діяльності менеджера. Одні успішно долають екстремально стресові ситуації, а інші не витримують щонайменшого напруження. Звідси постають фізіологічні, психологічні та поведінкові проблеми. Особистісна психологічна стійкість допомагає менеджерам подолати стрес. Крім того, поряд з деякими емоційними здібностями

та навичками (і не останнє місце серед них посідають ті елементи емоційного інтелекту, які описав Д.Джорджем) стрес може зіграти мотиваційну та оберікаючу роль, стимулюючи людину до активності.

Таким чином, можна представити емоційний інтелект у такому вигляді: емоційна взаємодія "особистість — особистість"; емоційна взаємодія "особистість — соціальна група"; емоційна взаємодія "особистість — зовнішнє середовище".

Світової практиці невідома ідеальна модель ефективного менеджменту. Ведуться дослідження, висуваються нові теорії, і все це робить певний внесок у теорію і практику науки про управління. Представлена сьогодні концепція тільки починає впроваджуватися в Україні. Як свідчить досвід, нова генерація менеджерів вже потребує цих знань, навіжок для успішного розвитку діяльності їх підприємств в умовах економіки України та міжнародного бізнесу.



Література

1. Сельє Г. Очерки об адаптационном синдроме. — М., 1960.
2. Dzulowicz V. Emotional Intelligence: The key to future Successful Corporate Leadership? // Journ. General Management. — 2000. — Vol. 25.
3. Goleman D. What makes a leader? // Harvard Business Review. — 1998. — November-December.
4. Goleman D. Working with Emotional Intelligence. — London: Bloomsbury, 1998.
5. Mcheson M. T., Ivancevich J. Controlling Stress in the Workplace: An Organizational Guide. — San Francisco, Jossey-Bass, 1987.

*О. П. САМОЙЛЕНКО, докторант
(Львівська філія Міжрегіональної Академії управління персоналом)*

РОЛЬ ОСВІТИ У ПІДГОТОВЦІ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 136–138

Останніми роками науковий інтерес до освіти невинно зростає. І це не випадково. Адже в сучасному суспільстві освіта набуває дедалі більшої ваги. Саме на неї покладає надії людство у розв'язанні глобальних проблем свого існування і розвитку. Забезпечити підготовку людини у високому розумінні цього слова, озброїти її сукупністю знань та умінь, передати їй багатство звичай і культури попередніх поколінь, перетворити навчання на невідмінний атрибут життєдіяльності впродовж усього життя — основні завдання, які ставить перед сучасною освітою суспільство.

Освіта сьогодні — це складне явище соціального життя. Вона постає як система навчальних і виховних форм діяльності, основним змістом яких є навчання. Освіта орієнтується на соціальні потреби суспільства, на його соціальне замовлення.

Важливою частиною будь-якої праці є управління, яке належить до найстародавніших втворювань людства. Обґрунтування необхідності певної управлінської ієрархії ми знаходимо ще у найдавніших писемних пам'ятках.

Навчаний розвиток суспільства досягнув такого стану, коли примітивні форми управління вже не діють. Сучасний етап викликає суттєві зміни в структурі робочої сили і збільшення переліку посадових обов'язків, виконання яких вимагає високої кваліфікації та досвіду. Новітні технології докорисним чином змінили умови і способи виробництва, що спричинило підвищення вимог до підготовки спеціалістів у всіх сферах професійної діяльності. Особливого значен-

ня проблеми управління набувають для України. Адже зараз виникла потреба у принципово іншій управлінській підготовці не тільки керівних кадрів, а й практично всього працюючого населення, яке ще тільки вчиться жити в умовах становлення демократії та ринкових відносин, нових взаємин між управлінцями і виконавцями, керівниками і підлеглими. Не дивно, що в наш час широкого вжитку набуло поняття "менеджмент" — спосіб управління, який забезпечує організацію та підвищення продуктивності праці.

Що ж таке менеджмент або управління з наукової точки зору? У філософських виданнях можна зустріти таке визначення цієї категорії: "Елемент, функції організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує зберігання їх певної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності. Соціальне управління як вплив на суспільство з метою його впорядкування, зберігання специфіки, удосконалення і розвитку є властивістю будь-якого суспільства, що виникає з його системної природи, суспільного характеру праці й життя, обміну продуктами їх матеріальної та духовної діяльності" [3, с. 704].

Отже, управління — це насамперед явище, яке виключає владний характер впливу на людей. Управління відповідає всім параметрам соціального процесу, оскільки містить спеціальні дії управлінських структур. І технологічна, і соціологічна сторони управлінської діяльності базуються на таких фундаментальних цінностях, властивих системі управління в цілому:

• знання законів розвитку та функціонування суспільства і даного соціального інституту;

• розуміння тенденцій, що визначають основні способи розв'язання проблем;

• врахування інтересів індивідів і соціальних спільностей як суб'єктів певного соціального інституту.

Система організації управління передбачає діяльність управлінських кадрів. Для розуміння категорії "управлінські кадри" можна скористатись визначенням В. Афанасьєва: "До управлінських кадрів відносяться всі працівники системи управління — державних і недержавних органів і організацій, які зайняті специфічною працею — управлінською працею" (днв. [2, с. 213]). Управлінські кадри є тією соціальною верствою, на яку покладена відповідальність за підтримання соціального стандарту сфери своєї діяльності.

Певчише українське суспільство особливе. Десятиліття тоталітарного режиму не могли не накласти свого відбитку як на економіку держави, так і на свідомість людей. Молода держава шукає вихід з кризи і в цьому пошуку вона розраховує на нове покоління людей, яке б хотіло і вміло керувати по-новому в складних умовах. Зміна змісту й напрямків конкуренції, недостатній фінансовий фундамент малих підприємств, недосконала податкова система, великі масштаби криміналізації, адміністративні бар'єри на шляху малого бізнесу, нестабільність законодавства — все це створює величезні труднощі для нашої молодої держави і ставить особливо високі вимоги до підготовки нових управлінських кадрів. Нові керівники повинні взяти на себе відповідальність за стан справ у державі в найскладніший період її розвитку. Вміло і соціально найменш безболісно вийти з кризи можна лише за допомогою спеціально підготовлених, навчених людей, здатних працювати у складних умовах.

Отже, освіта і управління — два важливі взаємопов'язані поняття. Розглянемо цей зв'язок у регіональному аспекті. У цьому світі зареєстрована тенденція, коли все більшого значення набуває одержання вищої освіти якомога більшою кількістю громадян. Це ж саме можна сказати і про Волинську область. Порівняно невелика за кількістю населення область налічує 835 шкіл різного ступеня, 6 гімназій, 2 ліцеї, 2 державні університети, 4 вузи недержавної форми власності, постійно з'являються нові навчальні заклади як державної, так і не-

державної форми власності, які намагаються забезпечити високу якість освіти. Зміни в сучасному суспільстві викликають необхідність формування в умах і студентів навичок користуваннясь комп'ютером, постійно поповнювати свої знання для професійного росту. Волинській області, як і державі загалом, потрібні висококваліфіковані спеціалісти, які зможуть забезпечити високий економічний розвиток. При цьому освіта має бути безперервною і забезпечувати нагнутість у значенні різних ланок ступеняної освіти. Необхідно також забезпечити продовження освіти у вигляді самоосвіти або безперервної освіти, використовуючи для цього різні форми навчання.

У Волинській області з'являються початкові заклади, які крім традиційних форм навчання використовують такі, як дистанційна, кореспондентська. Таке навчання можуть дозволити собі, наприклад, ті, хто живе у "глибинці", де немає широких можливостей для отримання освіти. Ці форми навчання є чудовою альтернативою для людей, професії яких пов'язані з постійними роз'їздами та відрядженнями. Високоякісна навчально-методична література, довідники, монографії — все це дає можливість студентам навчатись самостійно, без підруку від виробництва, поєднуючи це з консультаціями висококваліфікованих викладачів. Навчатися за нетрадиційними формами може людина будь-якого віку; серйозний план отримати нові перспективи є й у зрілих людей — вони мають можливість продовжити навчання з будь-якого базового рівня або ж отримати другу вищу освіту. Все це дає змогу залучати до освітнього процесу практично всі верстви населення області незалежно від місця проживання. Про те, що інтерес до освіти зростає не лише у молодих людей, а й у людей зрілого віку, які займають керівні посади середньої та вищої ланок, свідчать такі факти. Серед студентів Луцької філії Міжрегіональної Академії управління персоналом, яка займається підготовкою управлінських кадрів, 12 % студентів уже є керівниками. Серед них менеджери, директори приватних фірм, головні бухгалтери, начальники відділів Волинської митниці, директори готелів, страхових компаній, начальники відділів і служб держадміністрацій та ін. Порівнюючи набори за 1999 і 2000 рр., бачимо, що кількість студентів, що займають керівні посади різних рівнів і здобувають другу вищу освіту в Луцькій філії МАУП, збільшилась на 20 %. В умовах безробіття основним мотивом вибору професії у

значної кількості молоді є перспектива можливості працевлаштування, вибір майбутньої професії значною мірою залежить від якості одержаної освіти. У сучасному, все більш різноманітному світі професій, коли вимоги до працівників швидко змінюються і багатством з них неодноразово доводиться розв'язувати проблему переходу в нову сферу діяльності, освіта стає єдиною ланкою між людиною і державою. Це характерно не лише для нашої держави в цілому, а й для Волинської області. Потрапляючи на "своє" робоче місце, людина виграє і сама, найбільш повно реалізуючи особистий потенціал, у свою чергу, виграє і суспільство, одержуючи від працівника максимальну віддачу.

У вищих навчальних закладах м. Луцька постійно з'являються нові спеціальності, яких потребує життя. Це дає людям змогу найбільш повно реалізувати свої можливості, а також знайти потрібну роботу. На особливу увагу заслуговують, наприклад, такі спеціальності, як прикладна соціологія та публік рилейшнз. Остання допомагає фірмам підготувати професійних спеціалістів із зв'язків з громадськістю, організувати цілеспрямовану діяльність щодо організації громадської думки, створення сприятливого відношення до фірми з боку тих верств громадськості, в яких вона зацікавлена. Особливістю нашого регіону є також те, що а року в рік зростає зацікавленість фірм у підготовці ви-

сококваліфікованих спеціалістів, про що свідчать зростаючі кількості договорів на навчання студентів, які укладали фірми різних форм власності: ТОВ "Волинськвншккомхліб", ВКФ "Континіум — Льон — Контракт", АТ "Волинськхолдинг", КБ "Приватбанк", Депозитно-кредитний банк "Україна" ЛТД та ін.

Підводячи підсумок, зазначимо, що відносно новий для нас термін "менеджмент" не можна розглядати окремо від освіти. І це не випадково, адже саме на освіту покладає парі людство у розв'язанні глобальних проблем свого існування і розвитку.

Американський математик М. Стоун сказав, що коли прийняття будь-яких рішень стане більше ґрунтуватися на знаннях і дедалі менше на здогадках, то "світ, у якому ми живемо, функціонуватиме трохи краще і менше залежатиме від непередбачених подій".



Література

1. Луговий В. І. Педагогічна освіта в Україні: структура, функціонування, тенденції розвитку. — К.: МАУП, 1994.
2. Лукашевич М. П., Солодков В. Т. Соціологія освіти. — К.: МАУП, 1997.
3. *Философский энциклопедический словарь*. — М., 1983.

М. О. СВІРЕНЬ, канд. техн. наук

(Кіровоградське відділення Міжрегіональної Академії управління персоналом)

М. М. ПЕТРЕНКО, канд. техн. наук, проф.

(Кіровоградський державний технічний університет)

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ В РЕГІОНІ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 139–140

Перехід до ринкової економіки вимагає створення чіткої системи координації всіх сфер діяльності: матеріального виробництва і невиробничих галузей. До останніх належить і вища освіта. Як показав аналіз результатів нашої роботи за останні 3 роки, ці управлінський персонал, ці спеціалісти зовсім не були готові до роботи в нових умовах. На вищу освіту була покладена відповідальність за підготовку нової генерації фахівців, а також за перепідготовку і підвищення кваліфікації працюючих і непрацюючих спеціалістів. Цю задачу можна ефективно вирішити за наявності моніторингу відповідних сегментів ринку праці та створення системи його регулювання. Перед вищими навчальними закладами постало питання: скільки треба готувати спеціалістів і з яких напрямків? Створення своїх служб з визначення ринку праці в регіоні дало змогу лише частково відповісти на поставлені питання. Непередбачувані напрямки диверсифікації виробництва, банкрутство підприємств, гостра криза сільського господарства, імпортування закордонної техніки високої якості (а значить, зупинка відповідних ліцензійних виробництв) зробили малоефективним прогнозування зміни структури підготовки спеціалістів за напрямками.

Проблема ускладнилась загостренням конкурентної боротьби за абітурієнтів між багаточисельними вищими навчальними закладами і відсутністю будь-якої координації між ними щодо спеціальностей, з яких ведеться підготовка. Неможучі помилки університетів і академій призводять до збільшення кількості безробітних.

У Кіровоградській області значною мірою ці задачі розв'язуються на рівні спільної роботи університетів і управління обласної державної адміністрації.

Перший етап роботи -- це аналіз виконання програм розвитку промисловості, сільського господарства, будівництва, транспорту, зв'язку, охорони здоров'я, освіти, культури, науки, житлово-комунального господарства. На цьому етапі визначається потреба за роками у спеціалістах за напрямками підготовки.

Другий етап -- аналіз за роками (кількісний та якісний) випускників шкіл, технікумів, училищ.

Третій етап -- розробка плану змін у структурі підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації спеціалістів.

Четвертий етап -- підготовка до відкриття нових кафедр: розробка планів кадрового забезпечення, матеріально-технічної бази, методичного забезпечення.

П'ятий етап (за необхідності) -- здійснення комплексу робіт щодо ліцензування нових спеціальностей.

Вихід на якісно новий професійний рівень підготовки спеціалістів з урахуванням вимог сьогодення стає можливим завдяки тісній співпраці з підприємствами, організаціями і установами області. Ефективними є обласні науково-практичні конференції, присвячені плануванню підвищення якості підготовки спеціалістів і забезпечення потреб підприємств у фахівцях. Як показав аналіз матеріалів останньої конференції

ції, більшість підприємств області почали активно розвивати виробництво. Відповідно збільнується потреба у спеціалістах для агропромислового комплексу, машинобудування, енергетики, будівництва. Різко зросла потреба у правознавцях, менеджерах, програмістах, спеціалістах з комп'ютеризованих систем. Згідно з аналізом вимог підприємств до спеціалістів вноситься зміна у навчальні плани і робочі програми. Створюється інформаційний банк даних про студентів, який дає змогу кадровим

структурам підприємств, організацій і установ попередньо підбирати майбутніх спеціалістів і щільно з університетами та академіями коригувати їх підготовку (під час практик, проєктування тощо).

Управлінські (в тому числі координаційні) дії обласної державної адміністрації призвели до підвищення рівня підготовки спеціалістів та їхнього працевлаштування. Керівники підприємств почали розглядати знання як один з основних факторів виробництва.

В. В. ЛЕЛЕКА, докторант

(Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев)

“ПАБЛИК РЕЛЕЙШНЗ” В ПРАКТИКЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ФРАНЦУЗСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 141–145

Системный анализ рассматривает кризис как “переломный этап в функционировании любой системы, в процессе которого она подвергается воздействию: извне или изнутри, требующему качественно нового реагирования с ее стороны” [2]. Природа современных кризисов предприятий во многом определяется возрастающей взаимозависимостью их в процессе производства и на рынке, усложнением производственной технологии, обострением конкуренции, усилением социальных связей предприятий в структуре общества. Французские исследователи определяют кризис как “непредвиденное событие, ставящее под угрозу репутацию и стабильность предприятий” [5].

Известно, что любая социально-экономическая система достигает успеха, если находится в состоянии постоянного развития. Под развитием понимают приобретение новых качеств, определяющих усиление и устойчивость жизнедеятельности организации и ее рост. Следовательно, для успешного развития предприятия необходимо постоянно внедрять инновации технологического, продуктового, экономического, управленческого характера. В противном случае могут быть ослаблены его позиции на рынке и возникнет кризисная ситуация. Применение инновационных стратегий при устранении кризисных явлений – необходимое условие эффективности антикризисного управления.

В управлении предприятием, включающем антикризисный менеджмент, возрастает роль коммуникационных технологий. В широком смысле под коммуникацией подразумевают взаимно-

связи различных субъектов и совместной деятельности, обмен информацией, идеями. Например, по определению П. Хейне, рынок – “это просто набор взаимосвязей”. Под этим можно понимать многообразие связывающих участников рыночных отношений коммуникаций: коммуникативное и информационное обеспечение, предполагающее деятельность по управлению потоками материальных и финансовых ресурсов, денежных средств и информации, поступающих от субъектов рынка и других составляющих внешнего окружения; осуществление коммуникационного воздействия на рынок, его внешнюю и внутреннюю среду.

Сегодня определяющей тенденцией в экономике является ускорение перехода от фирм “базирующихся на рациональной организации” к фирмам “базирующимся на знаниях и информации” (П. Друкер). В этих условиях основу функционирования фирм и их взаимодействие будут определять интеграционные процессы нового типа. Традиционные иерархические структуры управления дополняются многочисленными горизонтальными связями на различных уровнях иерархии. Гибкость, адаптивность к окружающей среде, саморегулирование становятся характерными чертами организаций. Им все труднее функционировать в “закрытом” режиме, ориентированном на собственные ресурсы для достижения внутренних целей организации. Существенно возрастает влияние других держателей капитала и государственных ресурсов на управление.

Современный рынок требует целенаправленного совершенствования действующих средств общественной связи и, в первую очередь, включения "паблик рилейшнз" (ПР) в систему рыночных коммуникаций, что облегчит и ускорит обменные процессы, обеспечит продуктивный режим действия рыночных механизмов. Технологии ПР должны переводить прагматические цели организации в приемлемые для общества, поддерживать фирму в состоянии постоянной готовности к различным переменам. Эта деятельность направляется как внутрь организации, и прежде всего на персонал, так и на множество новых аудиторий, составляющих внешнюю среду организации.

Союзом французских ассоциаций ПР принято такое определение: «"Паблик рилейшнз" заключаются в выработке и реализации постоянной политики информации и коммуникаций с целью установления, поддержания и развития как с внешней, так и внутренней общественностью компании (организации) отношений доверия, которые обуславливают ее существование и ее эволюцию. Развитие последовательного имиджа должно фигурировать среди приоритетных целей компании; "паблик рилейшнз" представляют постоянную функцию менеджмента» [9].

Система ПР во Франции имеет свою специфику, отличающуюся, скажем, от ПР в США. Она имеет свои характерные черты, основывается на богатой культуре Франции, особом менталитете населения, религиозной (латинской) почве, гуманистической традиции общественного сознания. В отличие от американцев во Франции, например, критически относятся к открытому прагматизму, который поставил ПР в США на службу бизнесу.

Организация связей с общественностью во Франции ориентируется преимущественно на достижение социального и культурного консенсуса между ожиданиями индивидов, логикой развития организаций и ценностями общества. Эти три фактора составляют "культурные и социальные полюса" предприятия в виде некой треугольной системы, на эволюцию которой ПР оказывает серьезное влияние [6]. Базовыми политиками во французской модели ПР и теории массовой коммуникации выступают открытость и идентичность.

Как и во всем мире, практика ПР во Франции постоянно развивается в соответствии с новыми социальными требованиями и с учетом новых коммуникационных технологий. На харак-

тер инженерии ПР усиливается влияние сказанных традиционных взаимодействующих факторов: особенности механизма политической власти и корпораций, система общественной иерархии, корпоративные традиции и национальные культурные ценности. В то же время отличительной чертой модели ПР по-французски, по мнению Т. Лебедевой, известного специалиста в этой области, является их эмоциональность, стремление прежде всего не навязывать, а показывать, не только добиться обобщения, но и стать его объектом [1].

Применение технологий ПР является необходимым условием антикризисного управления и осуществления изменений в организациях. Инновационный подход к применению ПР в антикризисном управлении предполагает направленность их анализа, связанную с нововведениями в организациях или других социально-экономических системах в условиях кризиса.

Во французской литературе по ПР рассматриваются различные методики проведения антикризисных мероприятий. В сборнике "Принципы и техника паблик рилейшнз" предлагается прежде всего выяснить, как будет отражаться политика организации или предприятия на связь с общественностью и каков будет ее характер [9]. Необходимо учитывать масштабы кампании (идет ли речь о кампании общего или частного плана) и ее направленность (на решение задач какой из структур она направлена: персонала, коммерческой и т. д., или ориентирована на позиционирование предприятия в целом). Рекомендуются релинж, кому поручить проведение кампании — агентству, отделу ПР предприятия или обобщ.

В ходе подготовки кампании ПР проводится диагностика предприятия, включающая изучение его различных сторон (история, структура, эволюция, коммерческая деятельность, данные социологических исследований, сведения о рынке и конкурентах и т. д.). Выявляются слабые и сильные стороны предприятия, реальные проблемы, которые могут помочь разрешить мероприятия ПР.

На основе анализа и диагностики разных уровней создается концепция фирм в сфере ПР. При этом главными принципами ПР по устранению кризиса должны выступать открытость и полнота информации, проведение "дедраматизации" [1]. Французские специалисты ПР исходят из того, что во время длительных кризисов, которые ставят под угрозу деятельность всего

предприятия, коммуникация должна способствовать решению задач подготовки к переменам, эволюции предприятия и трансформации его имиджа.

В зависимости от характера и причин кризиса фирмы избирают различные стратегии ПР: наступательную, оборонительную, регрессивную. Средства массовой информации (СМИ) в условиях кризиса играют противоречивую роль. Они могут способствовать распространению правдивой информации, но вместе с тем и провоцировать общественную напряженность.

Это обстоятельство усложняет реализацию принципа дедрамматизации. Примером нейтрализации отрицательного воздействия СМИ может служить антикризисная стратегия ПР компании "Перье", известного производителя безалкогольных напитков. Кризис был вызван технологическими ошибками, в результате чего в продукции были обнаружены вредные для здоровья вещества. В СМИ, особенно зарубежных, была поставлена под сомнение репутация торговой марки "Перье". В свою очередь, компания провела широкий опрос общественного мнения среди потребителей своей продукции в разных странах. Потребители высказали положительное отношение к фирме и доверие к ее продукции. Таким образом, последовательная политика помогла фирме выйти из кризисной ситуации и восстановить пошатнувшийся имидж [5].

Успеху стратегий антикризисной коммуникации способствуют сложившийся имидж марки и репутация предприятия у отдельных потребителей и в обществе в целом. Поэтому солидные фирмы строят свою коммуникационную политику в ситуациях кризиса на полноте и открытости информации, доказывая тем самым свою ответственность перед обществом. Такая политика носит наступательный характер.

Подобным образом действовала в 1996 г. компания "Рено", заявив в средствах массовой информации о своем намерении проверить автомобили серии "Меган" и осуществить необходимую регулировку. Это стало ответом на замечания о недостатках этой модели, хотя они были сделаны в результате испытаний, не соответствовавших нормальному режиму работы, а значит, могли быть и не вполне обоснованными. Тем не менее "Рено" решила отреагировать на них, демонстрируя свою ответственность перед клиентом и озабоченность за репутацию марки.

Во Франции существуют особенности в отношениях с общественностью и в банковской сфере.

ПР заботясь банком возможность изложить свою стратегию, политику, показать инвесторам свои сильные и слабые стороны, а также убедить рынок капитала в своих возможностях, является составной частью имиджа банка, иллюстрируя его навыки и потенциал развития. Положительный финансовый имидж может сыграть определенную роль в кризисной для банка ситуации. По мнению экспертов, в сфере связей с общественностью происходят значительные изменения: эта деятельность превращается в составную часть общей коммуникационной стратегии банка, постепенно приспосабливаясь к потребностям различных категорий пользователей; новые технологии ПР все чаще используются для завоевания конкурентных позиций на рынке и естественной поддержки финансового имиджа.

Развитие рынка капиталов активизирует стремление французских банков к выходу за национальные границы и использованию новых способов коммуникаций: углубленному изучению инвесторов и сегментации рынка, постоянным контактам с участниками рынка, организации "физических шоу" (*road shows*) и основных финансовых центрах, регулярной рассылке заявлений для прессы аналитикам, инвесторам, местным и международным журналистам. Во многих банках введенные должности ответственных за отношения с общественностью.

Road shows в крупном французском банке — основной элемент политики связей с общественностью, затрагивающий не только их финансовый аспект, но и обеспечивающий диалог как с сотрудниками, так и с окружением, поскольку ничто не может замесить непосредственного контакта с руководством банка.

Банк *"Compagnie de Suez"* с 1988 г. регулярно организует *road shows* в различных городах Франции. Приглашения акционерам, владеющим более чем 100 акциями, рассылаются непосредственно по почте, в региональной прессе публикуются объявления о встречах с указанным контактными телефонами. На приглашения регулярно откликаются 300–400 человек. Эти мероприятия, по общему мнению, часто более плодотворны, чем слишком жестко регламентированные общие собрания акционеров [8].

Важным фактором, определяющим сегодня процессы, происходящие во французской экономике, и оказывающим влияние на ее развитие, является формирование рынка акционерного капитала и активное участие в этом процессе как

индивидуальных акционеров, так и крупных, в том числе, иностранных инвесторов. Эти процессы активизировались в ходе приватизации 1993–1997 гг., когда реализовывалась идея создания “народного акционерата”. Успеху приватизации баряду с экономическим стимулированием граждан в немалой степени способствовала активная информационная кампания.

Но если приватизация компаний “Рок-Пулленк”, “Эльф-Аутис” и других проходила в атмосфере относительного безразличия их работников, то иное положение сложилось с приватизацией компании “Рено”. Работники и профсоюзы этой компании высказались против этой акции, что вынудило правительство перенести приватизацию на более поздние сроки.

Поэтому, если при нормальном функционировании предприятия мероприятия ПР направлены главным образом на общественное мнение агентов внешней среды, то в условиях кризиса, которые могут вызвать реорганизация и приватизация, стратегии ПР переориентируются на персонал фирмы. Специалисты утверждают: “Персонал может быть главной поддерживающей силой организации в период кризиса, но он может также усугубить ситуацию, если окажется изолированным от процесса принятия решений или просто лишеным информации” [4]. Мероприятия ПР в условиях кризиса, направленные на внутреннюю среду организации, должны способствовать ускоренной адаптации сотрудников прежде всего за счет развития их мотивации к изменениям, формированию новых корпоративных ценностей, большей ориентации на потребности потребителей продукции и услуг.

Определяя стратегию приватизации, дирекция “Рено” необходимо было изменить мнение персонала, а также установить с акционерами отношения открытости и показать им, что вложения в “Рено” являются выгодными. Для работников “Рено” были созданы служба интерактивной коммуникации, “зеленый телефон”, по которому были получены тысячи сообщений, блок информации в компьютерной сети страны. Ставилась задача достижения своего рода консенсуса вокруг предприятия, превращения трудящихся в его постоянных акционеров. Утверждалась доверительная атмосфера в общении с сотрудниками как потенциальными акционерами, которым в дальнейшем были предложены льготы по приобретению акций. В результате 60 % работников приобрели акции, что составило 2,51 % капитала. Значительная часть персо-

нала превратилось в постоянных акционеров, их вклады составили стабильный капитал “Рено”.

В первой половине 90-х годов государственная компания “Эр Франс” оказалась в длительном кризисе. Способствовали этому массовые забастовки персонала, снижение финансовых показателей, неэффективность стиля управления. Тогдашний руководитель компании К. Блан поставил задачу перестроить ее структуру исходя из гармонии интересов клиентов и работников. Он писал: “Мы должны перейти от централизованного предприятия к предприятию, имеющему свою сеть, свою систему информации, банк данных, короткий цикл передачи информации, общий язык на уровне основных трудовых ячеек. Все это обеспечит настоящую автономия управления” [3]. Задача руководства по его мнению – заставить капитал приносить доход, задача профсоюзов – добиваться социальных благ для работников. Следовательно, нужно искать компромисс между интересами обеих сторон во имя единства и развития партнерских отношений, чему должны способствовать и стратегии ПР.

Накануне забастовки, которая вырвалась к концу 1993 г., руководство компании предложило работникам изложить письменно свои претензии и предложения по преодолению социального конфликта. Более чем 42 тыс. заготовленных разослан на дом опросный лист. На основе ответов, полученных от 15 тыс. опрошенных, дирекцией совместно с работниками был разработан проект перестройки деятельности компании.

Для осуществления коммуникационной стратегии было привлечено группа из специалистов по ПР, маркетингу, социальной психологии. Они получили доступ на все собрания компании. В лаврийском журнале “Коммюникасьон СБ Льюс” печатались драматические и вместе с тем увлекательные материалы о реформах в крупнейшей авиаконпании страны. Параллельно была развернута маркетинговая кампания с туристическими агентствами и потенциальными клиентами, включающая массовые театрализованные и рекламные мероприятия, выставки. Постепенно прежняя абстрактная идея величия “Эр Франс” была с успехом заменена на идею приоритета клиента. “Больше обещать понимания, чем новых технические возможности”, — такая формула легла в основу изменения имиджа компании и ее коммуникационной политики.

Руководство и профсоюзы, используя диалог и участвуя в реформировании компании, посте-

ленно трансформировались вместе с ней, применяя формы работы, способствующие активности и индивидуальному самовыражению работников.

В ходе приватизации компании в течение 1999–2000 гг. доля государства в ее капитале составила 53 %, работников компании — 13 %. При этом 6,8 % капитала принадлежат пилотам, 78,8 % из которых согласились на частичное снижение зарплат в обмен на акции компании, в результате чего руководство компании рассчитывает получить не менее 500 млн франков экономии [7].

Опыт использования технологий ЦР в антикризисных стратегиях французских компаний и органов государственного управления может быть полезным для организации кризис-менеджмента в Украине, при проведении рыночных и структурных преобразований, приватизации. Это будет способствовать активизации инновационных процессов на отдельных предприятиях и в экономике нашей страны в целом.

Литература

1. Лебедева Т. Ю. Публич рилейшнз. Корпоративная и политическая режиссура. — М: Изд-во МГУ, 1999.
2. Чернявский А. Классификация и цикличность кризисных явлений и ситуаций // Персонал. — 1998. — № 5. — С.14–15.
3. Blanc Chr. Moderniser les entreprises publiques // Debat. — 1995. — № 85. — P.120–135.
4. Charvin P., Marchenka J.-P. Communication et entreprise. — 1991. — P.106.
5. Humanisme et entreprise (Paris). — 1994. — № 3. — P. 190.
6. Laprevote L.-Ph. Pour une étude scientifique des relations publiques in Paul-Cavallier (Marcel) — Vingt ans de communication d'entreprise en Lorraine. — Nancy: Pres. Univ. de Nancy. — 1992. — P. 311.
7. Monde. — 1999. — 26 jan.
8. Nadjib Ch. Rayer I. Les multiples cibles du rapport annuel // Banque. — 1995. — № 555. — P. 28–29.
9. Principes et techniques des relations publiques. — Paris, 1993.

Я. В. ШЕВЕЛЮК, докторант

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 146–148

Оцінити альтернативні варіанти виходу на ринок конкретної країни у довгостроковому плані – задача для фірми досить важка. Можливі такі варіанти досягнення стратегічних цілей зовнішньоекономічної діяльності фірми:

- поставка товарів, послуг на ринок країни з розгортанням (або без цього) торгово-реалізаційної мережі фірми у країні;
- прямі капіталовкладення в економіку країни для організації нових підприємств і подальшого випуску товарів;
- купівля вже існуючих підприємств з метою розгортання випуску товарів.

Другий і третій варіанти, по суті, є прямими капіталовкладеннями в економіку країни, але вони різняться деякими аспектами.

Під час аналізу варіантів торговельних відношень із зарубіжними країнами враховуються такі фактори:

- політичні, економічні та соціальні;
- менталітет, психологія людей, які мешкають у країні;
- культурні традиції;
- фінансове становище потенційного іноземного партнера;
- коливання національної валюты, валютні ризики;
- зберігання товару під час транспортування по країні тощо.

Стандартні рекомендації щодо діяльності у сфері торгівлі із зарубіжними країнами стосуються того, як зібрати, по можливості, найбільш повну інформацію про фінансове становище партнера, як застрахуватися від ризиків валютного ринку, як скласти зовнішньоекономічний контракт, який метод платежів вибрати [1].

Під час складання зовнішньоекономічного контракту необхідно враховувати діючі міжна-

родні норми права. Можна назвати два види міжнародних договорів:

1) такі, що встановлюють режим торгівлі між двома країнами чи країною та групою країн. До них належать договори про торгово-економічне співробітництво, товарообіг і платежі, платіжні угодження;

2) такі, що мають цивільно-правові правила, регулюють майнові відношення і з'являються в результаті підписання зовнішньоекономічних контрактів.

У міждержавних договорах може вказуватися номенклатура товарів, що постачатимуться, і в цьому розумінні міждержавний договір може бути базою отримання ліцензій, якщо вони необхідні.

Багато країн (Австрія, Болгарія, Ірак, КНР, Канада, Норвегія, Росія, США, Україна, Франція, Німеччина, Фінляндія та ін.) є учасниками Конвенції ООН у договорах міжнародної купівлі-продажу товарів. За правилами Конвенції для визнання контракту заключеним необхідно внести в нього мінімум умов, а усе інше визначається нормами Конвенції.

Із викладеного випливає, що важливу роль у регулюванні економічних відношень між партнерами двох країн грають міжнародні договори, а також спеціальні норми внутрішнього державного законодавства – валютного, митного, банківського.

Серйозними мотивами для вкладання капіталу є вихід фірми на новий ринок в такі країни, де низькі затрати на виробництво чи низькі податкові ставки.

Під час оцінювання варіантів, у тому числі для порівняння варіантів виходу на ринки різних країн, приймаються до уваги наступні критерії:

- політична і економічна стабільність;
- розмір витрат на виробництво;
- ступінь розвитку інфраструктури ринку;
- державні підляги і стимули;
- наявність робочої сили.

Під час аналізу переваг того чи іншого варіанту виходу фірми на новий міжнародний ринок суттєве значення має потенційна величина транзакційних витрат. Тут необхідна особиста серупульозність вибору переважних партнерів по транзакціям, вивчення конкурентів, знання юридичних аспектів транзакцій. У протилежному варіанті високі транзакційні витрати зроблять неадекватним прийняття того чи іншого, на перший погляд, вигідного варіанту виходу фірми на новий ринок.

З аналізу альтернативних варіантів, що належать до довгострокових цілей, виникає необхідність прийняття стратегічних інвестиційних рішень. Усі країни світу, навіть дуже промислово розвинені, прихильно ставляться до інвестування іноземного капіталу у своїй країні, оскільки такі капіталовкладення сприяють появі робочих місць, волі є імпортом "ноу-хау" і передової технології. Прямі іноземні інвестиції є ефективним засобом розвитку економіки країни, якщо підприємство, створене в результаті таких інвестицій, перевищує підприємства країни за рівнем виробництва. Користь іноземних інвестицій залежить також і від таких факторів, як масштаби наукових досліджень і розробок, масштаби кооперації з фірмами і науковими інститутами у країні.

Для прийняття стратегічного інвестиційного рішення важливо знати відповіді на такі питання:

- 1) Чому фірма певної країни не змогла задовольнити потреби на конкретні види продукції?
- 2) Чому іноземні фірми можуть захопити значну частину чи увесь ринок?
- 3) Чому фірми цієї країни не змогли створити систему взаємодії з іноземними фірмами із виробництва конкретного товару?

Приймаючи стратегічне інвестиційне рішення, враховують існуючі державні підляги і стимули, які практично в усіх країнах світу впливають на залучення іноземного капіталу.

В економічній літературі зазначається, що іноземні капіталовкладення у слаборозвинені у промисловому відношенні країни мають не дуже великий ефект, а у багатьох випадках — навіть негативний. При побудові якихось об'єктів у слаборозвинених країнах єдиною перева-

гою для країни є імпорт додаткових робочих місць. Під час побудови таких об'єктів імпортується будівельні матеріали і обладнання, необхідне для іноземних спеціалістів. Весь прибуток при цьому йде за кордон. Особливо це стосується на прикладі будівництва готелів. Імпортуються будівельні матеріали, меблі, обладнання, техніка.

Важливим внутрішнім фактором є організаційна структура фірми. Фірма повинна кожного разу пристосовувати свою організаційну структуру до мінливих умов ринку. Організаційна структура фірми ускладнюється, якщо фірма має філіали чи дочірні підприємства за кордоном. Велике значення має те, яку частку займає зовнішньоекономічна діяльність фірми, чи яка частина потужностей фірми зайнята на зовнішньому ринку. Великі транснаціональні корпорації досить часто змінюють свою організаційну структуру.

Управлінська структура фірми, яка активно займається зовнішньоекономічною діяльністю, повинна бути дуже чіткою і спроможною швидко реагувати на зміни у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Успіх фірми у зовнішньоекономічній діяльності в багатьох випадках залежить також від прийнятності діяльності менеджерів.

Менеджери передових фірм дотримуються таких принципів:

- бути готовим йти на розрахований ризик;
- інтенсивно сприяти задоволенню вимог ринку;
- вжити більше працьовитості, ніж підляги;
- мати гарну мотивацію до праці;
- тримати під контролем витрати і прибутки.

Розглянемо процес вибору стратегії у вигляді етапів.

Етап 1. Аналіз усіх сторін зовнішньоекономічної діяльності фірми. При цьому необхідно:

- а) аналізувати становище фірми на ринку з тими товаришами і послугами, які фірма випускає у цей момент;
- б) аналіз діяльності фірми з позиції споживача товару і послуг фірми;
- в) аналіз діяльності фірми з позиції ринку.

Етап 2. Аналіз ринку майбутнього. Фірма повинна визначити, який ринок буде у близькому майбутньому, у якому напрямку цей ринок розвиватиметься і що має очікувати споживач від фірми у майбутньому. При цьому необхідно:

- а) порівняти можливості фірми з змістом майбутнього ринку;

б) проаналізувати зміни кон'юнктури ринку.

Етап 3. Аналіз можливостей фірми:

а) аналіз можливості посилення зовнішньоекономічної діяльності;

б) аналіз ефективності переходу на інші ринки.

Етап 4. Аналіз бюджетно-податкової політики:

а) бюджетно-податкова політика країни та її вплив на діяльність фірми;

б) бюджетно-податкова політика іноземної країни та її вплив на діяльність фірми.

Етап 5. Вплив тенденцій у світовій економіці:

а) аналіз світових ринків позичкового капіталу;

б) аналіз зовнішньої політики різних країн.

Етап 6. Розробка довгострокових стратегій зовнішньоекономічної діяльності фірми:

а) формулювання глобальної довгострокової цілі зовнішньоекономічної діяльності фірми;

б) розподіл глобальної цілі на підціль;

в) формулювання варіантів досягнення цілей зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, стратегія зовнішньоекономічної діяльності фірми — це процес сканування світового ринку, визначення глобальної та локальних цілей зовнішньоекономічної діяльності, вибір переважних сегментів, де така діяльність найбільшою мірою має змогу досягнути вибраних цілей, вибір переважних партнерів з експортно-імпортних операцій з метою запобігання неефективним міжнародним ринковим трансакціям [2].



Література

1. Стороженко О., Безменов Н. СЭЗ как форма внешнеэкономического регулирования рынков // Бизнес-информ. — 1999. — № 2. — С. 77.

2. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А. П. Градова. — СПб.: Спец. лит-ра, 1995.

Т. Л. БАЛБУЖ, канд. техн. наук

(Киевский институт связи Украинской государственной академии связи им. А. С. Попова)

ЭКСПРЕСС-ИДЕНТИФИКАЦИЯ НЕЙРОПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ТИПОВ ЛИЧНОСТИ С ПОМОЩЬЮ ТЕСТА С. ДЕЛЛИНГЕР В ЗАДАЧАХ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Науковий праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 149–153

1. СУЩНОСТЬ ПРОБЛЕМЫ И ЦЕЛИ ИССЛЕДОВАНИЯ

В соответствии с определением П. Друкера «Менеджмент — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целеустремленную и производительную группу». При этом основной закон управления таким коллективом звучит (в виде мотто): «DOING THE RIGHT THINGS RIGHT» — «Делать правильные вещи правильно» [2]. В терминах кибернетической теории создания и управления системами произвольной (технической, биологической, социальной) природы, а также теории стратегического менеджмента [1] названные системы являются системами открытыми, сложными (часто предоставляющими возможности моделирования с помощью потенциальных вычислительных средств — англ. *Transcomputable*) и функционирующими в агрессивной (конкурентной) среде в условиях внутренней и внешней информационной неопределенности. Кроме того, нормально функционирующая открытая система должна обладать свойством синергии (*S*), т. е. способностью в результате взаимодействия подсистем, конкретных личностей, производить эффект, который является существенно большим, чем сумма эффектов, производимых независимыми частями системы. В метафорической потанной свойство синергии можно записать так [3]:

$$S = 1+1 = 3, 4, \dots, N.$$

Для того чтобы создать функционирующий, рациональный (возможно оптимальный) социаль-

ный коллектив с перечисленными свойствами, необходимы инструменты, идентифицирующие общие и специальные характеристики конкретной личности как потенциального члена коллектива. В современной психологии и менеджменте существует большое количество тестов, методик и иных инструментов диагностирования личности, как общих, так и специальных психологических и социально-психологических.

Целями исследования являются:

- 1) проверка чувствительности «геометрических» составляющих вектора *нейропсихологический тип личности*;
- 2) исследование статистических особенностей вектора типа личности с учетом составляющих, названных «модулями» вектора, для социальных коллективов, например коллективов студентов;
- 3) получение новых знаний о специальных свойствах и возможностях психометрического теста С. Деллиндера;
- 4) разработка и верификация программной системы *НЕЙРО*, ориентированной на конечного (непрограммирующего) пользователя, например на менеджера, для автоматизации обработки первичной информации. (В качестве вычислительно-визуализирующей и программной среды выбрана широко распространенная в мире среда *MATLAB 5.3x*.)

Результаты и рекомендации исследований могут быть использованы в различных областях (менеджменте, образовании, самоусовершенствовании и т. д.) для:

- быстрой идентификации нейропсихологического типа личности, характеризующего определенное поведение личности;

- прогнозирования сценариев поведения личности в типовых ситуациях;

- рационализации (оптимизации) структур и выработки алгоритмов тактического и стратегического управления социальными коллективами и т. д.

2. СОДЕРЖАНИЕ НЕЙРОПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТЕСТА С. ДЕЛЛИНГЕР

Зная структуру и характеристики коллектива, конкретную цель его функционирования на определенный период, обладая объективной информацией о типе и возможностях каждого члена коллектива, можно создавать рациональные структуры коллективов и проектировать специальные тактики и стратегии его функционирования, разрабатывать стратегии специального образования или самоусовершенствования, в которых рационально используются возможности каждого члена коллектива.

Одним из эффективных критериев тестирования кадрового состава предприятий является психогеометрический тест С. Деллиндера, который широко используется в США. За последние годы в США свыше 100 тыс. студентов высших учебных заведений, изучающих менеджмент и маркетинг, были ознакомлены с тестом [4]. Широко распространены таблицы, в которых представлены положительные и отрицательные характеристики конкретных типов личности, отождествляемых с конкретными геометрическими фигурами — а не лекторами, состоящими из пяти разных фигур-составляющих [4, 5]. С помощью свойств, отраженных в указанных таблицах, можно интерпретировать и прогнозировать поведение конкретной личности. Авторы относящихся к тесту работ утверждают, что приблизительно в 85 % случаев результаты теста являются объективными. Однако задачи, сформулированные в разделе *цели исследований*, ожидают своего решения.

Тест С. Деллиндера основывается на тезисе [4] о том, что человек отождествляет себя с определенной геометрической фигурой, а это может значить, что человек обладает психологическим механизмом, который вызывает позитивные и/или негативные эмоции при наблюдении конкретных простых геометрических фигур. Эти эмоции появляются самопроизвольно после рождения человека, во время подрастания и развития и формируют определенные типы рефлексов. Нейропсихологическим механизмом формирования

рефлексов является взаимодействие функциональных подсистем мозга, которое направлено вначале на гомеостазис и адаптацию к внешним условиям, а потом и на продолжение психической активности личности, направленной на удовлетворение биогенных, социальных и других потребностей. Это означает, что конкретная геометрическая фигура может быть психологическим следом некоторых свойств личности.

Технология проведения теста С. Деллиндера выглядит следующим образом:

- Тестируемая личность должна находиться в психологическом состоянии 0 или +0,25 (что означает нейтральное состояние или состояние удовлетворения). У тестируемого не должно появляться чувство боязни либо отрицательное отношение к результатам тестирования. Личность должна предоставить свои правдивые характеристики, а не те, которыми хотела бы обладать.

- Тестируемой личностью представляется неупорядоченное множество из пяти геометрических фигур: ПРЯМОУГОЛЬНИК — "R" (англ. RECTANGLE), КВАДРАТ — "Q" (англ. SQUARE), ТРЕУГОЛЬНИК — "T" (англ. TRIANGLE), ЗИГЗАГ — "Z" (англ. ZIGZAG), ОКРУЖНОСТЬ — "C" (англ. CIRCLE). Наименования фигур должны быть представлены одновременно в виде иконок и геометрических фигур.

- Тестируемый должен самостоятельно (без посторонней помощи) и после тщательного самоанализа выбрать фигуру, с которой он себя отождествляет, т. е. может сказать, что эта фигура есть Я. После этого выбранной фигуре присваивается номер 1. Далее из оставшихся четырех фигур тестируемый выбирает фигуру, которая отождествляется им с противоположностью его характера, т. е. очень не нравится. Этой фигуре присваивается номер 5. Оставшимся трем фигурам необходимо присвоить номера 2, 3, 4 в соответствии со степенью вызываемых эмоций "нравится/не нравится". Такой пятиэлементный вектор личности назовем "частым" вектором. Однако встречаются более сложные типы личности, векторы которых называем "модулированными". В этом случае в соответствующей(их) позиции(ях) вектора необходимо вписать в виде дроби "модулированные", т. е. сложные составляющие, состоящие из двух или трех фигур, например Q/R, T/C/R. При этом вектор не может состоять менее чем из трех элементов, а каждый элемент может состоять из одной, двух или трех фигур. В случае формирования модулированного вектора необходимо также соблюсти порядок модулиру-

ских фигур, а также порисовых элементов вектора в соответствии с критерием собственного самоотождествления тестируемого с соответствующими геометрическими фигурами.

3. МЕТОДИКА ДИАГНОСТИРОВАНИЯ ЛИЧНОСТИ

Исследованию были подвержены студенты второго-третьего курсов технических специальностей в количестве 259 чел. Возраст студентов: от 20 до 35 лет. В эксперименте участвовали студенты дневной формы обучения — 133, в том числе 28 женщин, студенты-ветераны — 34, в том числе 5 женщин, студенты-заочники — 92, в том числе 10 женщин. С психологической и менеджерской практикой характеристик типов личности тестируемые не были предварительно ознакомлены.

Для автоматизации обработки первичных данных эксперимента была разработана программная система *НЕЙРО*, ориентированная на конечного пользователя, т. е. на непрограммирующего специалиста в своей области, а конкретно на менеджера. Объем кода на языке программирования *MATLAB 5.3* составляет около 3500 команд. Кроме интерфейса пользователя система реализует три специальных алгоритма определения статистических особенностей вектора нейропсихологического типа личности для указываемых классов тестируемых, а также визуализацию результатов ответа на вопрос.

4. РЕЖИМЫ И АЛГОРИТМЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ НЕЙРО

В качестве среды для вычислений, визуализации и программирования выбрана современная научно-техническая среда *MATLAB 5.3x*, которая в настоящее время в подобных целях используется более чем в 2000 ведущих университетов мира. Производительность программиста в ней наивысшая: две команды *MATLAB* соответствуют приблизительно 70 командам языка *C++*.

В программе *НЕЙРО* был разработан современный интерфейс пользователя, вид главного меню которого приведен на рис. 1, а также разработаны специальные алгоритмы:

- алгоритм A1 вычисления статистик составляющих векторов нейропсихологических типов личности в соответствии с номерами позиций векторов и с учетом случаев модулирования составляющих и векторов;

- алгоритм A2 вычисления статистик векторов личности с их сортировкой и с учетом случаев модулирования;

- алгоритм A3 визуализации результатов работы алгоритмов A1 и A2.

Активизация системы наступает после ввода названия *НЕЙРО* в главном окне *MATLAB* (см. рис. 1).

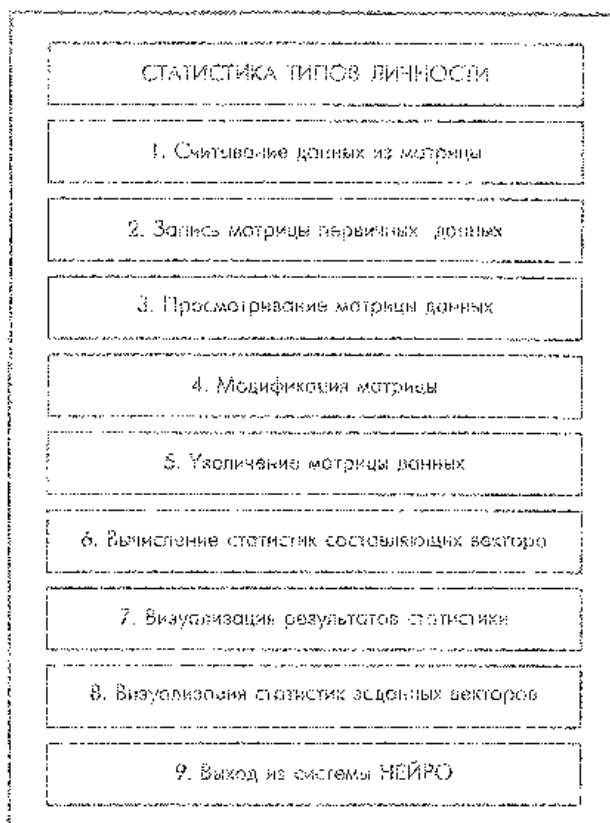


Рис. 1. Эскиз окна главного меню системы *НЕЙРО* в среде *MATLAB 5.3x*

В опции *Запись матрицы первичных данных* после нажатия клавиши мыши можно вводить первичные данные: наименование файла, в который будут записаны данные; количество записываемых рекордов; минимальный возраст личности, подлежащих статистике; их максимальной возраст; имя и фамилию; возраст; пол; составляющая вектора на первой позиции; составляющая вектора на второй позиции; составляющая вектора на третьей позиции; составляющая вектора на четвертой позиции; составляющая вектора на пятой позиции; другие данные. Выбор опции *Вычисление статистик составляющих вектора* дает возможность вычислять полные статистики составляющих векторов, а также типов чистых и модулированных векторов. Опции *Визуализация ...* позволяют высветить полную и специальную информацию об интересующих векторах.

Пример и интерпретация алгоритма A1 приведен на рис. 2. С помощью алгоритма A1 вы-

числяется количество конкретных составляющих на всех позициях вектора с целью проверки чувствительности теста С. Деллингер, а также для исследования статистики типов векторов личности в специальных социальных коллективах.

Программа вычисляет количество и процент конкретных составляющих вектора на всех позициях для полного множества первичных данных эксперимента; в случае, если встречается конкретная фигура, то активизируется счетчик, который суммирует количество данных фигур на каждой позиции; обращается внимание на возраст и пол тестируемой личности.

Необходимо обратить внимание на такие факты:

1) Возможность появления на конкретных позициях вектора двух или более типов геометрических фигур, например CZ — на первой позиции, QT — на второй позиции, RZ — на пятой позиции. Такие случаи могут встречаться при небольшом количестве объектов статистики.

2) Возможность появления на конкретных позициях двойной или тройной модуляции составляющей на позиции.

В случае отсутствия модуляции вектора личности он состоит из пяти линейно объединенных составляющих Q, R, Z, T, C в виде их произвольной комбинации. В случае модулированных векторов длина вектора уменьшается вследствие образования дробных составляющих

в соответствии с условиями сохранения количества элементарных составляющих, равного пяти: $[Q/R, Z, T, C]$, $[Q/R/Z, T, C]$, $[Q, R/Z/T, C]$, $[Q, R, Z, T/C]$ и другие.

5. ВЫВОДЫ

1) Тест С. Деллингер в определенной мере подтверждает гипотезу о существовании нейropsychологических типов личности, которые можно идентифицировать на основе отождествления себя с геометрическими фигурами. Это вытекает из того факта, что вероятности появления каждого типа фигур на позициях вектора от 1 до 5 не являются равными, а значит, и доставляемая исследователю информация не является бóльшим шумом, т. е. содержит информацию о психогеометрическом типе личности.

2) Результаты исследования статистической структуры векторов типа личности являются объективными. Вектор типа личности — конкретная последовательность фигур, отображающая главные характеристики поведения личности и отождествляющая известные психологические типы личности с конкретными личностями. В этой связи можно сказать, что наиболее часто встречающейся составляющей на первой позиции вектора является составляющая Q (Квадрат), в то время как наиболее часто встречающейся составляющей на пятой позиции вектора — составляющая Z (Зигзаг). Характерные особенно

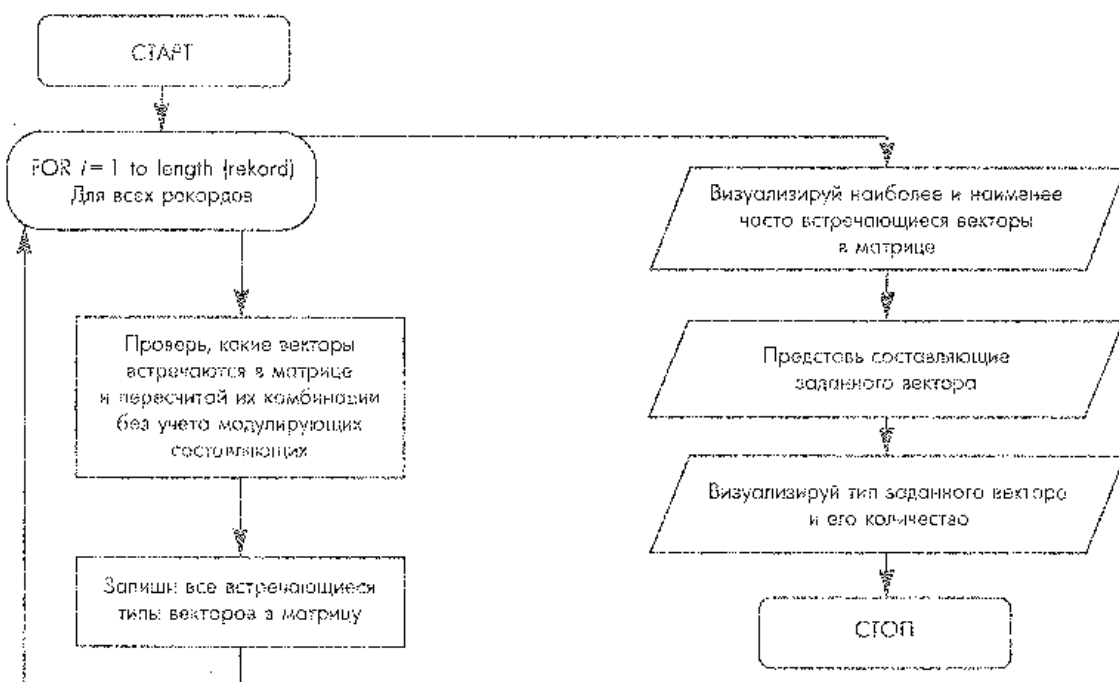


Рис. 2. Эскиз алгоритма вычисления статистик составляющих векторов типа личности

сти составляющих вектора личностей были сформулированы психологами и часто используются в практике менеджмента, образования, медицины.

3) Структуры векторов личности мужчин и женщин существенно различаются.

4) Статистические пределы толерантности составляющих и вектора можно оценить математически.

5) Разработанная система *НВПРО* существенно облегчает проведение экспериментов и извлечение полезной информации при проведении геометрического теста С. Деллиндера. Можно получать точную статистику структуры коллектива, наиболее часто и наиболее редко встречающиеся типы векторов в заданном социальном коллективе с учетом возраста, пола и др.

6) Характерной положительной особенностью проведенного исследования является тот факт, что тестируемые не были проинформированы заблаговременно о значении психологической интерпретации свойств их личностей, соотносимых с конкретными фигурами. Выполнение упомянутого условия позволяет получить точные результаты статистики нейронпсихологической структуры исследуемого коллектива. Если это условие не соблюдено, можно сконструировать оценочный функционал, с помощью которого нейтрализуется либо существенно уменьшается эффект субъективности, вносимый тестируемыми.

7) Существенными свойствами векторов личности, не затронутыми при исследовании, следует считать ранговые корреляции между векторами, соответствующие парам позиций вектора. Коэффициенты ранговой корреляции могут быть использованы в качестве весов конкретных составляющих вектора при его психологической интерпретации.

В существующем виде тест С. Деллиндера можно также эффективно использовать при планировании современных технологий высшего образования, лечения и т. д.



Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. Колеминский Н. Диагностика в работе менеджера персонала: психологический тест // ПЕРСОНАЛ. — 1999. — № 3. — С. 74-76.
3. Панченко Е. Управление в квадрате // ПЕРСОНАЛ. — 1998. — № 2. — С. 34-40.
4. Щёкин Г. В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению. — К.: МАУП, 1995. — 672 с.
5. Щёкин Г. В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента. — К.: МАУП, 1989. — 400 с.

*В. И. ЕЖОВ, докторант МАУП
(г. Кривой Рог)*

АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ С ПРИМЕНЕНИЕМ СОВРЕМЕННЫХ СТАНДАРТНЫХ ВЫЧИСЛИТЕЛЬНЫХ СРЕДСТВ

Наукові праці МАУП, 2001, зип. 2, с. 154–156

Вместе с рыночной экономикой в Украине, которая набирает все большую мощь, усиливается и конкуренция как основной механизм регулирования хозяйственного процесса. Переход к рыночной экономике вызвал появление нового для нашей финансовой политики понятия – банкротство предприятия. В соответствии с действующим законодательством под банкротством предприятия понимается ситуация, связанная с недостаточностью активов в ликвидной форме, неспособность предприятия удовлетворить в установленный для этого срок предъявленные к нему со стороны кредиторов требования, а также выполнить обязательства перед бюджетом. Планирование экономических показателей предприятия по нормативным документам, а не по фактическому состоянию дел не всегда дает положительный эффект.

Современные средства вычислительной техники и известные методы расчетов позволяют с достаточной частотой и скоростью проводить анализ экономической устойчивости предприятия на данный момент времени. Это дает возможность более своевременно определить приближение предприятия к опасной экономической границе или точке безубыточности.

Как правило, основная масса предприятий многопрофильна и ручная обработка информации трудоемка. Предлагаемая здесь система может быть развернута для работы с применением ПЭВМ на любое количество наименований продукции по желанию аналитика.

Для удобства математических преобразований введем обозначения исследуемых величин

(количество и экономический смысл величин аналитик предприятия определяет самостоятельно):

$A_1, A_2, \dots$ – производственные мощности предприятия по каждому виду (наименованию) продукции (шт., тонн и т. д.);

$a_1, a_2, \dots$ – количество реализованной продукции за исследуемый период (шт., тонны и т. д.);

$b_1, b_2, \dots$ – количество вынужденной продукции за исследуемый период (шт., тонны и т. д.);

$c_1, c_2, \dots$ – продукция на складе (шт., тонны и т. д.);

$\Psi_1, \Psi_2, \dots$ – количество незаконно реализованной продукции (шт., тонны и т. д.);

$d_1, d_2, \dots$ – цена продажи на рынке за единицу продукции (грн.);

$e_1, e_2, \dots$ – переменные затраты на производство единицы продукции (их структура определяется на предприятии) (грн.);

$f_1, f_2, \dots$ – постоянные затраты на производство единицы продукции (их структура определяется на предприятии) (грн.);

G – расходы на содержание аппарата управления и обслуживающего персонала предприятия (грн.);

g_1, g_2 – расходы на содержание аппарата управления и обслуживающего персонала предприятия, приходящиеся на единицу продукции (грн.);

h_1, h_2 – заработная плата работников, занятых в производстве данного вида изделия, на единицу продукции (грн.);

J – расходы на содержание отдела экономической безопасности предприятия (охрана,

аудит, маркетинговые последования продукции предприятия и пр.) (грн.);

$j_1, j_2, \dots$ — расходы на содержание отдела экономической безопасности предприятия на единицу продукции (грн.);

$k_1, k_2, \dots$ — расходы на закупку сырья и энергии для производства единицы продукции (грн.);

$m_1, m_2, \dots$ — амортизационные отчисления на производство единицы продукции (грн.);

$u_1, u_2, \dots$ — налоги и другие начисления на единицу продукции (грн.);

$p_1, p_2, \dots$ — прочие расходы, приходящиеся на единицу продукции (грн.);

$\lambda_1, \lambda_2, \dots$ — прибыль предприятия, приходящаяся на единицу продукции (грн.);

$g_1, g_2, \dots$ — расходы за хранение нереализованной продукции, приходящиеся на единицу продукции (грн.);

Δ — изменения любой из рассмотренных величин.

Отметим, что выпуск каждого вида продукции ограничен производственными мощностями, поэтому отметим, что

$$A_1 \geq b_1, A_2 \geq b_2. \quad (1)$$

Кроме того, сделаем уточнение: как правило, расходы на содержание предприятия раскладываются на каждое изделие пропорционально объемам и входит в состав цены (предлагаю применять рыночные цены, а не расчетные). Если $b_1 + b_2 + \dots + b_n = B$, то

$$g_1 = \frac{G d_1}{B}. \quad (2)$$

Аналогично представляются и другие статьи расходов. Например:

$$j_1 = \frac{j d_1}{B}. \quad (2a)$$

Представим предприятие, как управляемый объект движущийся в мире экономики. На экономическое состояние объекта воздействуют различные внутренние и внешние факторы. Учитывая, что движение должно быть при всех возможных воздействиях устойчиво, можно сделать ряд предположений. Во-первых, в целом предприятие должно работать с прибылью. При этом цена отдельного вида продукции на рынке может быть выше или ниже расчетной. Во-вторых, по решению руководства предприятия какие-то виды продукции выпускаются, но по различным причинам (сохранение места в экономической нише, вытеснение конкурента с рынка и т.п.) могут не приносить прибыли или быть

убыточными. В-третьих, аналитики постоянно отслеживают изменения внешней среды (цены на продукцию, спрос, предложение, конкурентов и т.д.) и анализируют состояние дел на предприятии в настоящее время. Прогнозируют ситуацию на некоторый период вперед и предполагают возможное положение предприятия на рынке в то время.

Для исследования экономической устойчивости предприятия при изготовлении одного вида продукции за определенный период времени (например, один месяц) возьмем известное выражение:

$$a_1 d_1 \geq b_1 (a_1 + f_1). \quad (3)$$

Учитывая, что производственный процесс по выпуску продукции на основной части предприятий занимает период меньше месяца, а расчеты производят, как правило, за год, можно дифференцировать статьи расходов и доходов как изменяющиеся величины по времени; структура расходов и доходов так же может меняться по решению аналитика. Тогда выражение (3) примет вид

$$\left(a_1 \pm \frac{da_1}{dt} \right) \left(d_1 \pm \frac{dd_1}{dt} \right) \geq \left(b_1 \pm \frac{db_1}{dt} \right) \times \left[\left(a_1 \pm \frac{da_1}{dt} \right) + \left(f_1 \pm \frac{df_1}{dt} \right) \right].$$

При известных конкретных величинах изменений экономической структуры левой и правой частей выражение может принять вид

$$(a_1 \pm \Delta a_1)(d_1 \pm \Delta d_1) \geq (b_1 \pm \Delta b_1) \times \{ (g_1 \pm \Delta g_1) + (k_1 \pm \Delta k_1) + (j_1 \pm \Delta j_1) + (m_1 \pm \Delta m_1) + (u_1 \pm \Delta u_1) + (\lambda_1 \pm \Delta \lambda_1) + (p_1 \pm \Delta p_1) + (j_1 \pm \Delta j_1) \} + \omega_1 (c_1 \pm \Delta c_1). \quad (4)$$

Для расчета изделий 2, 3, ..., n и т.д. выражение (4) примет вид

$$(a_2 \pm \Delta a_2)(d_2 \pm \Delta d_2) \geq (b_2 \pm \Delta b_2) \times \{ (g_2 \pm \Delta g_2) + (k_2 \pm \Delta k_2) + (j_2 \pm \Delta j_2) + (m_2 \pm \Delta m_2) + (u_2 \pm \Delta u_2) + (\lambda_2 \pm \Delta \lambda_2) + (p_2 \pm \Delta p_2) + (j_2 \pm \Delta j_2) \} + \omega_2 (c_2 \pm \Delta c_2);$$

$$(a_3 \pm \Delta a_3)(d_3 \pm \Delta d_3) \geq (b_3 \pm \Delta b_3) \times \{ (g_3 \pm \Delta g_3) + (k_3 \pm \Delta k_3) + (j_3 \pm \Delta j_3) + (m_3 \pm \Delta m_3) + (u_3 \pm \Delta u_3) + (\lambda_3 \pm \Delta \lambda_3) + (p_3 \pm \Delta p_3) + (j_3 \pm \Delta j_3) \} + \omega_3 (c_3 \pm \Delta c_3);$$

$$\dots$$

$$(a_n \pm \Delta a_n)(d_n \pm \Delta d_n) \geq (b_n \pm \Delta b_n) \times \{ (g_n \pm \Delta g_n) + (k_n \pm \Delta k_n) + (j_n \pm \Delta j_n) + \dots \} + \omega_n (c_n \pm \Delta c_n);$$

$$+ (m_n \pm \Delta m_n) + (u_n \pm \Delta u_n) + (\lambda_n \pm \Delta \lambda_n) + \\ + (p_n \pm \Delta p_n) + (j_n \pm \Delta j_n) + w_n (c_n \pm \Delta c_n).$$

В некоторых случаях определяется объем незаконно реализованной продукции и тогда следует принять во внимание выражение

$$\Psi_n (e_n + f_n) \geq J \text{ или } \Psi_n (e_n + f_n) \geq 0 \quad (6)$$

и после его решения принимать меры.

Неравенства (1)–(6) решаются на предприятии одновременно и постоянно. С учетом выражения (2), (2а) система может быть решена на предприятии относительно любого вида продукции или в комплексе. Для решения данной системы можно применить ПВМ. Алгоритм решения системы в общем виде представлен на рисунке:

$$\begin{aligned} (a_1 \pm \Delta a_1)(d_1 \pm \Delta d_1) &\geq (b_1 \pm \Delta b_1) \times \\ &\times [(g_1 \pm \Delta g_1) + (h_1 \pm \Delta h_1) + (k_1 \pm \Delta k_1) + \\ &+ (m_1 \pm \Delta m_1) + (u_1 \pm \Delta u_1) + (\lambda_1 \pm \Delta \lambda_1) + \\ &+ (p_1 \pm \Delta p_1) + (j_1 \pm \Delta j_1)] + w_1 (c_1 \pm \Delta c_1); \\ (a_2 \pm \Delta a_2)(d_2 \pm \Delta d_2) &\geq (b_2 \pm \Delta b_2) \times \\ &\times [(g_2 \pm \Delta g_2) + (h_2 \pm \Delta h_2) + (k_2 \pm \Delta k_2) + \\ &+ (m_2 \pm \Delta m_2) + (u_2 \pm \Delta u_2) + (\lambda_2 \pm \Delta \lambda_2) + \\ &+ (p_2 \pm \Delta p_2) + (j_2 \pm \Delta j_2)] + w_2 (c_2 \pm \Delta c_2); \\ &\dots \\ (a_n \pm \Delta a_n)(d_n \pm \Delta d_n) &\geq (b_n \pm \Delta b_n) \times \\ &\times [(g_n \pm \Delta g_n) + (h_n \pm \Delta h_n) + (k_n \pm \Delta k_n) + \\ &+ (m_n \pm \Delta m_n) + (u_n \pm \Delta u_n) + (\lambda_n \pm \Delta \lambda_n) + \\ &+ (p_n \pm \Delta p_n) + (j_n \pm \Delta j_n)] + w_n (c_n \pm \Delta c_n); \end{aligned} \quad (7)$$

$$A_1 \geq b_1;$$

$$A_2 \geq b_2;$$

$$A_n \geq b_n;$$

$$\Psi_1 (e_1 + f_1) \geq 0;$$

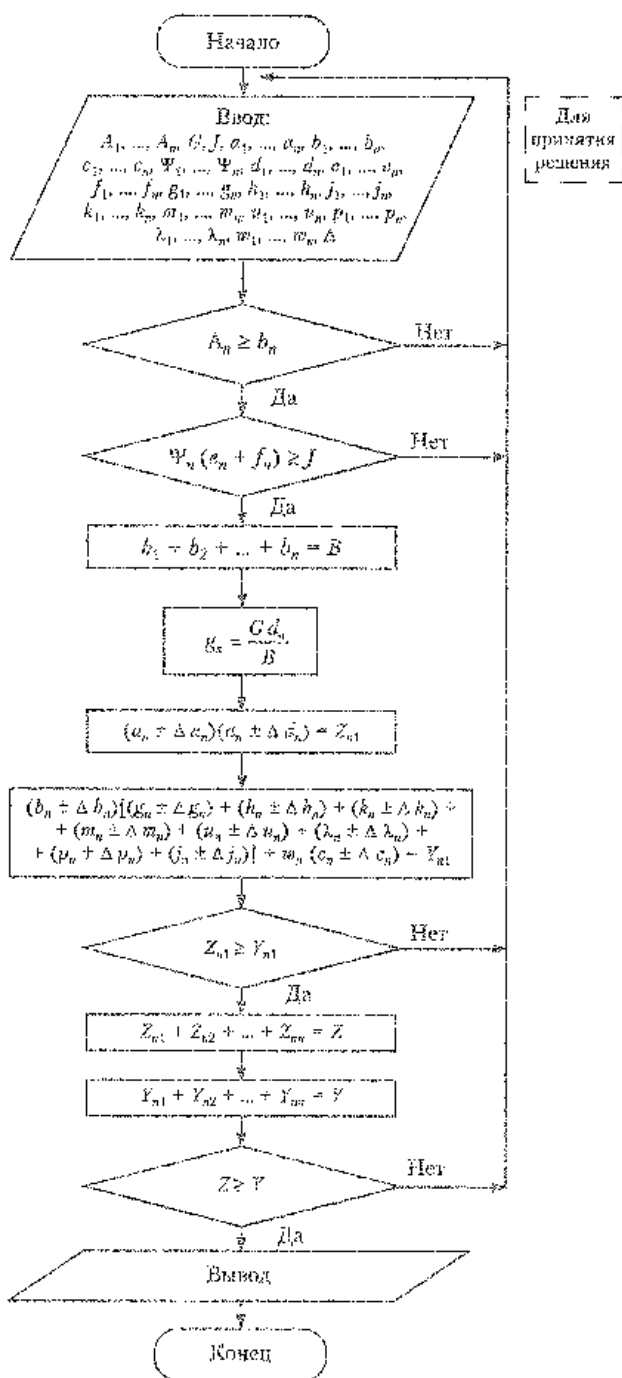
$$\Psi_2 (e_2 + f_2) \geq 0;$$

$$\Psi_n (e_n + f_n) \geq 0.$$

Однако для более полного и точного анализа следует учитывать дебиторскую и кредиторскую задолженности. При составлении алгоритма решения аналитик вносит их самостоятельно в программу в зависимости от условий работы предприятия. Например, при отпуске продукции на сторону и нелучении платежа можно вести учет продукции, реализованной как незаконно, так и выделить отдельной строкой (как отсрочку платежа); на рисунке не показано.

Данная задача может быть решена с применением какого-либо из языков программирования,

баз данных, электронных таблиц и другого математического аппарата.



Ведя систематический и постоянный контроль экономической устойчивости предприятия, анализируя состояние рынка аналогичной продукции и проводя ряд дополнительных мероприятий, можно с достаточно большой степенью уверенности говорить об экономическом положении вашего предприятия на рынке товаров и услуг.

В. И. ЕЖОВ, докторант МАУП
(г. Кривой Рог)

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (ПРАКТИЧЕСКИЙ СОВЕТ ПО ПРИМЕНЕНИЮ ПВМ С РЕДАКТОРОМ MICROSOFT EXCEL)

Научный посол МАУП, 2001, вып. 2, с. 157–160

Процесс выбора стратегии экономической устойчивости предприятия состоит из этапов разработки, доводки и анализа (оценки) ситуации.

I этап — создание стратегии, позволяющего достичь поставленных целей.

II этап — стратегии дорабатываются до уровня адекватности целям развития организации во всем их многообразии и формируется общая стратегия.

III этап — анализируются альтернативы в рамках выбранной общей стратегии фирмы и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей. На этом этапе происходит наполнение общей стратегии конкретным цифровым и смысловым содержанием.

Существует несколько методических подходов к планированию стратегических альтернатив и их оценке. Один из таких приемов может быть успешно использован в наших условиях для выработки общей стратегии организации. Задача оценки заключается в выборе такой стратегии, которая обеспечивала бы максимальную эффективность работы организации в будущем. Стратегический выбор должен быть основан на четкой концепции развития организации, а сама формулировка — однозначной и ясной, так как выбранная стратегия на длительное время ограничивает свободу действий руководства и оказывает глубокое влияние на все принимаемые им решения. Поэтому выбранная альтернатива тщательно исследуется и оценивается. При этом принимаются во внимание многочисленные фак-

торы: риск, опыт прошлых стратегий, влияние владельцев акций, фактор времени и т. д.

Экономическое состояние (экономическую устойчивость) предприятия на текущий момент можно описать системой уравнений:

$$\begin{aligned} (a_1 \pm \Delta a_1)(d_1 \pm \Delta d_1) &\geq (b_1 \pm \Delta b_1) \times \\ &\times [(g_1 \pm \Delta g_1) + (h_1 \pm \Delta h_1) + (k_1 \pm \Delta k_1) + \\ &+ (m_1 \pm \Delta m_1) + (u_1 \pm \Delta u_1) + (\lambda_1 \pm \Delta \lambda_1) + \\ &+ (p_1 \pm \Delta p_1) + (j_1 \pm \Delta j_1)] + w_1(c_1 \pm \Delta c_1); \\ (a_2 \pm \Delta a_2)(d_2 \pm \Delta d_2) &\geq (b_2 \pm \Delta b_2) \times \\ &\times [(g_2 \pm \Delta g_2) + (h_2 \pm \Delta h_2) + (k_2 \pm \Delta k_2) + \\ &+ (m_2 \pm \Delta m_2) + (u_2 \pm \Delta u_2) + (\lambda_2 \pm \Delta \lambda_2) + \\ &+ (p_2 \pm \Delta p_2) + (j_2 \pm \Delta j_2)] + w_2(c_2 \pm \Delta c_2); \\ (a_3 \pm \Delta a_3)(d_3 \pm \Delta d_3) &\geq (b_3 \pm \Delta b_3) \times \\ &\times [(g_3 \pm \Delta g_3) + (h_3 \pm \Delta h_3) + (k_3 \pm \Delta k_3) + \\ &+ (m_3 \pm \Delta m_3) + (u_3 \pm \Delta u_3) + (\lambda_3 \pm \Delta \lambda_3) + \\ &+ (p_3 \pm \Delta p_3) + (j_3 \pm \Delta j_3)] + w_3(c_3 \pm \Delta c_3); \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} A_1 &\geq b_1; \\ A_2 &\geq b_2; \\ A_3 &\geq b_3; \end{aligned} \quad (1)$$

$$\begin{aligned} \Psi_1(e_1 + f_1) &\geq j_1 \\ \Psi_2(e_2 + f_2) &\geq j_2 \\ \Psi_3(e_3 + f_3) &\geq j_3. \end{aligned}$$

Здесь в левой части первых трех выражений показан приход финансов на предприятие от реализации каждого вида продукции, в правой — расходы на производство, продвижение на рынок и др. Один из вариантов приведен в системе (1). Специалист по анализу может дополнить или уменьшить количество уравнений и показателей. Кроме того, здесь не учтена кредитор-

скам и дебиторская задолженность предприятия. Но общая идея заключается в том, что на данный момент количество проданной продукции по рыночной стоимости должно покрывать затраты на производство всех видов продукции, уплату налогов, содержание всех служб и прочие расходы. Если этого не происходит, руководителю стоит задуматься, за счет чего работает предприятие. Последующие выражения показывают только моменты, требующие немедленного принятия управленческого решения.

Для решения системы (1) предлагается применить ПВМ с редактором Microsoft.

Формулировки в столбце F могут быть любыми, в зависимости от ситуации.

Возможно, и такое принятие решения при решении последних выражений

$$\Psi(e + f) \geq 0,$$

где $A_1, A_2, \dots$ — производственные мощности предприятия по каждому виду (наименованию) продукции (шт., тонны и т. д.);

$a_1, a_2, \dots$ — количество реализованной продукции за исследуемый период (шт., тонны и т. д.);

$b_1, b_2, \dots$ — количество вынужденной продукции за исследуемый период (шт., тонны и т. д.);

$c_1, c_2, \dots$ — продукция на складе (шт., тонны и т. д.);

$\Psi_1, \Psi_2, \dots$ — количество незаконно реализованной продукции (шт., тонны и т. д.);

$d_1, d_2, \dots$ — цена продажи на рынке за единицу продукции (грн.);

$e_1, e_2, \dots$ — переменные затраты на производство единицы продукции (их структура определяется на предприятии) (грн.);

$f_1, f_2, \dots$ — постоянные затраты на производство единицы продукции (их структура определяется на предприятии) (грн.);

G — расходы на содержание аппарата управления и обслуживающего персонала предприятия (грн.);

g_1, g_2 — расходы на содержание аппарата управления и обслуживающего персонала предприятия, приходящиеся на единицу продукции (грн.);

h_1, h_2 — заработная плата работников, занятых в производстве данного вида изделий, на единицу продукции (грн.);

J — расходы на содержание отдела экономической безопасности предприятия (охрана, аудит, маркетинговые исследования продукции предприятия и пр.) (грн.);

$j_1, j_2, \dots$ — расходы на содержание отдела экономической безопасности предприятия на единицу продукции (грн.);

$k_1, k_2, \dots$ — расходы на закупку сырья и энергии для производства единицы продукции (грн.);

$m_1, m_2, \dots$ — амортизационные отчисления на производство единицы продукции (грн.);

$n_1, n_2, \dots$ — налоги и другие начисления на единицу продукции (грн.);

$P_1, P_2, \dots$ — прочие расходы, приходящиеся на единицу продукции (грн.);

$\lambda_1, \lambda_2, \dots$ — прибыль предприятия, приходящаяся на единицу продукции (грн.);

$w_1, w_2, \dots$ — расходы за хранение нереализованной продукции, приходящиеся на единицу продукции (грн.);

Δ — изменения любой из рассмотренных величин.

Получая систематически данные от соответствующих подразделений предприятия, аналитик за короткое время сможет определить экономическую ситуацию на данный момент. Накапливая информацию и проследивая тенденции изменения спроса и предложения аналогичного товара на рынке, возможно с большой долей уверенности говорить об экономической целесообразности выпуска того или иного вида товара и экономической устойчивости на рынке предприятия в целом.

Всего по предприятию

А	Б	В	Г	Д	Е	Ж
№	Наименование показателей	ед. измер.	к-во	Базис	Базис	Базис
стр.						
4	Производственная мощность по продукции	грн. в мес.	$-(\text{Лист}2\text{IE}4^* \text{Лист}2\text{IE}11 + \text{Лист}2\text{IE}4^* \text{Лист}3\text{IE}14 + \text{Лист}4\text{IE}4^* \text{Лист}4\text{IE}14)/12$	$\sim D4 + D5$		
5	(+ \ -) строка № 4	грн. в мес.	$-(\text{Лист}2\text{IE}5^* \text{Лист}2\text{IE}14 + \text{Лист}3\text{IE}5^* \text{Лист}3\text{IE}14 + \text{Лист}4\text{IE}5^* \text{Лист}4\text{IE}14)/12$			
6	Количество реализованной продукции	грн. в мес.	$-(\text{Лист}2\text{IE}6^* \text{Лист}2\text{IE}14 + \text{Лист}3\text{IE}6^* \text{Лист}3\text{IE}14 + \text{Лист}4\text{IE}6^* \text{Лист}4\text{IE}14)/12$	$\sim D6 + D7$	$\sim \text{ЕСЛИ}((D6 - D7) < E6; "См. примеч.", "На складе нет")$	
7	(+ \ -) строка № 6	грн. в мес.	$-(\text{Лист}2\text{IE}7^* \text{Лист}2\text{IE}14 + \text{Лист}3\text{IE}7^* \text{Лист}3\text{IE}14 + \text{Лист}4\text{IE}7^* \text{Лист}4\text{IE}14)/12$			
8	Количество выпущенной продукции	грн. в мес.	$-(\text{Лист}2\text{IE}8^* \text{Лист}2\text{IE}14 + \text{Лист}3\text{IE}8^* \text{Лист}3\text{IE}14 + \text{Лист}4\text{IE}8^* \text{Лист}4\text{IE}14)/12$	$\sim D8 + D9$	$\sim \text{ЕСЛИ}((D8 - D9) < E8; "См. стр. 4", "Рез. возможности")$	
9	(+ \ -) строка № 8	грн. в мес.	$-(\text{Лист}2\text{IE}9^* \text{Лист}2\text{IE}14 + \text{Лист}3\text{IE}9^* \text{Лист}3\text{IE}14 + \text{Лист}4\text{IE}9^* \text{Лист}4\text{IE}14)/12$			
10	Продукция на складе	грн. в мес.	$-(\text{Лист}2\text{IE}10^* \text{Лист}2\text{IE}14 + \text{Лист}3\text{IE}10^* \text{Лист}3\text{IE}14 + \text{Лист}4\text{IE}10^* \text{Лист}4\text{IE}14)/12$	$\sim D10 + D11$		
11	(+ \ -) строка № 10	грн. в мес.	$-(\text{Лист}2\text{IE}11^* \text{Лист}2\text{IE}14 + \text{Лист}3\text{IE}11^* \text{Лист}3\text{IE}14 + \text{Лист}4\text{IE}11^* \text{Лист}4\text{IE}14)/12$			
12	Продукция реализованная на складе	грн. в мес.	$\sim E8 - E9 - E10$	$\sim D12 + E12$	$\sim \text{ЕСЛИ}((E12 > 0; "Затем отнимаю")$	
12	(+ \ -) строка № 12	грн. в мес.	$\sim D9 - D7 - D11$			
13						
14						
15						
16	Переменные затраты	грн.	$-(\text{Лист}2\text{IE}16^* \text{Лист}2\text{IE}18 + \text{Лист}3\text{IE}16^* \text{Лист}3\text{IE}18 + \text{Лист}4\text{IE}16^* \text{Лист}4\text{IE}18)/12$	$\sim D16 + D17$		
17	(+ \ -) строка № 16	грн.	$-(\text{Лист}2\text{IE}17^* \text{Лист}2\text{IE}18 + \text{Лист}3\text{IE}17^* \text{Лист}3\text{IE}18 + \text{Лист}4\text{IE}17^* \text{Лист}4\text{IE}18)/12$		$\sim \text{ЕСЛИ}((D16 + D17) < E6; "На ней скет жорнем", "Полбавляю")$	
18	Постоянные затраты	грн.	$-(\text{Лист}2\text{IE}19^* \text{Лист}2\text{IE}18 + \text{Лист}3\text{IE}19^* \text{Лист}3\text{IE}18 + \text{Лист}4\text{IE}19^* \text{Лист}4\text{IE}18)/12$	$\sim D18 + D19$		
19	(+ \ -) строка № 18	грн.	$-(\text{Лист}2\text{IE}20^* \text{Лист}2\text{IE}18 + \text{Лист}3\text{IE}20^* \text{Лист}3\text{IE}18 + \text{Лист}4\text{IE}20^* \text{Лист}4\text{IE}18)/12$			
20	Расходы на закупку сырья и материалов	грн.	$-(\text{Лист}2\text{IE}21^* \text{Лист}2\text{IE}18 + \text{Лист}3\text{IE}21^* \text{Лист}3\text{IE}18 + \text{Лист}4\text{IE}21^* \text{Лист}4\text{IE}18)/12$	$\sim D20 + D21$		
21	(+ \ -) строка № 20	грн.	$-(\text{Лист}2\text{IE}22^* \text{Лист}2\text{IE}18 + \text{Лист}3\text{IE}22^* \text{Лист}3\text{IE}18 + \text{Лист}4\text{IE}22^* \text{Лист}4\text{IE}18)/12$			
22	Налоги и другие отчисления	грн.	$-(\text{Лист}2\text{IE}23^* \text{Лист}2\text{IE}18 + \text{Лист}3\text{IE}23^* \text{Лист}3\text{IE}18 + \text{Лист}4\text{IE}23^* \text{Лист}4\text{IE}18)/12$	$\sim D22 + D23$		
23	(+ \ -) строка № 22	грн.	$-(\text{Лист}2\text{IE}24^* \text{Лист}2\text{IE}18 + \text{Лист}3\text{IE}24^* \text{Лист}3\text{IE}18 + \text{Лист}4\text{IE}24^* \text{Лист}4\text{IE}18)/12$			
24	Расходы за хранение продукции	грн.	$-(\text{Лист}2\text{IE}25^* \text{Лист}2\text{IE}18 + \text{Лист}3\text{IE}25^* \text{Лист}3\text{IE}18 + \text{Лист}4\text{IE}25^* \text{Лист}4\text{IE}18)/12$	$\sim D24 + D25$		
25	(+ \ -) строка № 24	грн.	$-(\text{Лист}2\text{IE}26^* \text{Лист}2\text{IE}18 + \text{Лист}3\text{IE}26^* \text{Лист}3\text{IE}18 + \text{Лист}4\text{IE}26^* \text{Лист}4\text{IE}18)/12$			
26	Прочие расходы	грн.	$-(\text{Лист}2\text{IE}27^* \text{Лист}2\text{IE}18 + \text{Лист}3\text{IE}27^* \text{Лист}3\text{IE}18 + \text{Лист}4\text{IE}27^* \text{Лист}4\text{IE}18)/12$	$\sim D26 + D27$		
27	(+ \ -) строка № 26	грн.	$-(\text{Лист}2\text{IE}28^* \text{Лист}2\text{IE}18 + \text{Лист}3\text{IE}28^* \text{Лист}3\text{IE}18 + \text{Лист}4\text{IE}28^* \text{Лист}4\text{IE}18)/12$			
28	Расходы на сд. аппарата управления предприятием	грн. в год	План по предприятию	$\sim D28 + D29$		
29	(+ \ -) строка № 28	грн. в год	План по предприятию			
30	Расходы на сд. ад. хозяйственной деятельности предприятия	грн. в год	План по предприятию	$\sim D30 + D31$		
31	(+ \ -) строка № 30	грн. в год	План по предприятию			
32	Расходы на сд. производственных работ	грн.	$-(\text{Лист}2\text{IE}32^* \text{Лист}2\text{IE}18 + \text{Лист}3\text{IE}32^* \text{Лист}3\text{IE}18 + \text{Лист}4\text{IE}32^* \text{Лист}4\text{IE}18)/12$	$\sim D32 + D33$		
33	(+ \ -) строка № 32	грн.	$-(\text{Лист}2\text{IE}33^* \text{Лист}2\text{IE}18 + \text{Лист}3\text{IE}33^* \text{Лист}3\text{IE}18 + \text{Лист}4\text{IE}33^* \text{Лист}4\text{IE}18)/12$			
34	Амортизационные отчисления	грн. в год	План по предприятию	$\sim D34 + D35$		
35	(+ \ -) строка № 34	грн.	План по предприятию			
36	Прочие расходы	грн.	$-(\text{Лист}2\text{IE}36^* \text{Лист}2\text{IE}18 + \text{Лист}3\text{IE}36^* \text{Лист}3\text{IE}18 + \text{Лист}4\text{IE}36^* \text{Лист}4\text{IE}18)/12$	$\sim D36 + D37$		
37	(+ \ -) строка № 36	грн.	$-(\text{Лист}2\text{IE}37^* \text{Лист}2\text{IE}18 + \text{Лист}3\text{IE}37^* \text{Лист}3\text{IE}18 + \text{Лист}4\text{IE}37^* \text{Лист}4\text{IE}18)/12$			

Продукция № 1

А № стр.	В Наименование показателей	С ед. измер.	Д к-во	Е всего	Ф
4	Производственные мощности по продукции	шт. в год	План \ факт по продукции № 1	=D4+D5	
5	(+ \ -) строка № 4	шт. в год	План \ факт по продукции № 1		
6	Количество реализованной продукции	шт. в мес.	План \ факт по продукции № 1	=D6+D7	=ЕСЛИ(E6-E7)<E6;"Избыток"; "Есть заказы")
7	(+ \ -) строка № 6	шт. в мес.	План \ факт по продукции № 1		
8	Количество выпущенной продукции	шт. в мес.	План \ факт по продукции № 1	=D8+D9	=ЕСЛИ(E8+E9<E8;"Ост. стр. 1"; "Есть возможности")
9	(+ \ -) строка № 8	шт. в мес.	План \ факт по продукции № 1		
10	Продукция на складе	шт. в мес.	План \ факт по продукции № 1	=D10+D11	
11	(+ \ -) строка № 10	шт. в мес.	План \ факт по продукции № 1		
12	Продукция реализованная по заказам	шт. в мес.	=E8-E9-E10	=D12+D13	=ЕСЛИ(E12>0;"Нам везет!");
13	(+ \ -) строка № 12	шт. в мес.			
14	Цена продажи на рынке за ед. продукции	грн.	План \ факт по продукции № 1	=D14+D15	=ЕСЛИ(E14<(E16+E18); "Утечка наличных?"; "Сверх прибыль")
15	(+ \ -) строка № 14	грн.	План \ факт по продукции № 1		
16	Переменные затраты на ед. продукции	грн.	=E20+E22+E26+E30	=D16+D17	
17	(+ \ -) строка № 16	грн.	=D21+D23+D27+D31		
18	Постоянные затраты на ед. продукции	грн.	=E24+E28+E32+E34+E38	=D18+D19	
19	(+ \ -) строка № 18	грн.	=D25+D29+D33+D35+D37		
20	Расходы на закупку сырья и материалов, на ед. прод.	грн.	План \ факт по продукции № 1	=D20+D21	
21	(+ \ -) строка № 20	грн.	План \ факт по продукции № 1		
22	Налоги и другие отчисления приход. на ед. прод.	грн.	План \ факт по продукции № 1	=D22+D23	
23	(+ \ -) строка № 22	грн.	План \ факт по продукции № 1		
24	Расходы на хранение приход. на ед. прод.	грн.	План \ факт по продукции № 1	=D24+D25	
25	(+ \ -) строка № 24	грн.	План \ факт по продукции № 1		
26	Прочие расходы приход. на ед. прод.	грн.	План \ факт по продукции № 1	=D26+D27	
27	(+ \ -) строка № 26	грн.	План \ факт по продукции № 1		
28	Расходы на сол. анпар. упр. предпр. приход. на ед. прод.	грн.	=Лист1!E28/12*E14/Лист1!E8	=D28+D29	
29	(+ \ -) строка № 28	грн.	План \ факт по продукции № 1		
30	Расходы на сол. отч. экон. безоп. предпр. приход. на ед. прод.	грн.	=Лист1!E30/12*E14/Лист1!E8	=D30+D31	
31	(+ \ -) строка № 30	грн.	План \ факт по продукции № 1		
32	Расходы на сол. производственных рабочих на ед. прод.	грн.	План \ факт по продукции № 1	=D32+D33	
33	(+ \ -) строка № 32	грн.	План \ факт по продукции № 1		
34	Амортизационные отчисления приход. на ед. прод.	грн.	=Лист1!E34/12*E14/Лист1!E8	=D34+D35	
35	(+ \ -) строка № 34	грн.	План \ факт по продукции № 1		
36	Прибыль предприятия приход. на ед. прод.	грн.	План \ факт по продукции № 1 или расчет	=D36+D37	
37	(+ \ -) строка № 36	грн.	План \ факт по продукции № 1		

Продукция № 2

Программа расчета аналогична приведенной на листе 2, продукция № 1

Продукция № 3

Программа расчета аналогична приведенной на листе 2, продукция № 1

Примечание. План \ факт по продукции № 1 — конкретное число.

В. Г. ФЕДОРЕНКО, д-р екон. наук, академік МКА
Аль Абдаллах Мохамед Сухель Наджеж, докторант
О. М. ЛОМАКІНА, докторант
В. А. ПАНКОВ, докторант
 (Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНУ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 161–163

Для країни з перехідною економікою проблема залучення іноземних інвестицій надзвичайно актуальна, тому що вони створюють сприятливі умови та джерела для надходження в країну сучасних технологій і передового управлінського досвіду, насичують вітчизняний ринок якими-то товарами й послугами, розширюють експортні можливості країни, сприяють створенню нових робочих місць, збільшують надходження додаткових фінансових коштів у місцеві бюджети. Врешті-решт, це сприяє створенню конкурентоздатних господарських систем і модернізації та реконструкції виробничих структур, забезпеченню доверсифікації капіталу з напрямку соціально орієнтованих структурних перетворень.

Серед радикальних чинників залучення іноземних інвестицій в Україну слід виокремити мотиваційні аспекти. З цією метою доцільно визначити негативні та позитивні домінуючі інвестиційно-підприємницького клімату, який забезпечується методами стимулювання інвестицій. У комплексі позитивних чинників особливе місце належить географічному положенню країни, різноманітним запасам природних ресурсів, якості трудового потенціалу, технологічним досягненням тощо. Серед негативних чинників чільне місце посідають соціально-політичне становище, дефіцит державного бюджету й фінансова нестабільність, відсутність заощаджень, недосконалість податкової системи й пільг для інвесторів, відплив національного капіталу за кордон, зростання зовнішньої заборгованості, несприятлива

структура економіки, неупорядкованість законодавства про земельну власність, неможливість роздержавлення та приватизації, несприятлива криміногенна ситуація й корумпованість влади.

Зарубіжний досвід свідчить, що залежно від загального стану економіки, рівня інфляції, дефіцитності державного бюджету та платіжного балансу, стратегічних завдань і потреб національної (економічної) безпеки в країнах з розвинутою ринковою економікою в післявоєнні часи застосовувалися різні концепції регулювання, кожна з яких мала певні цільові настанови двох рівнів: кінцеві цілі — зростання національного доходу, підвищення рівня зайнятості, зниження інфляції; проміжні — оптимізація співвідношення між попитом і пропозицією на капітал, нормалізація рівня процентних ставок, динаміка грошової маси.

На сучасному етапі ринкової трансформації економіки нашої країни серед основних методів стимулювання іноземних інвесторів можна виокремити фінансові та фінансові. Фінансові методи охоплюють коло важелів, пов'язаних зі зняттям податку на доходи корпорацій, прискореною амортизацією, зменшенням податкових платежів залежно від кількості працівників чи інших видатків, пов'язаних із працею, скороченням податку на доходи залежно від обсягу витрат на маркетинг і підвищення ліквідності підприємства. Крім того, до цієї групи належать заходи, спрямовані на збільшення доданої вартості, стимулювання імпорту, наприклад збільшення

від імпортового мита на інвестиційні товари, обладнання, замістники, комплексувальні вироби, сировину, пов'язані з виробничим процесом, відстрочення сплати мита на імпортовані матеріали, а також стимулювання експорту, перш за все звільнення від експортного мита, сприяння оподаткування доходів від експорту, зменшення податків на перебуток для діяльності, яка приносить валюту, чи експорту продукції обробної промисловості, повернення мита.

Фінансові методи пов'язані з пільгами у формі прямих субсидій на повне або часткове покриття капіталовкладень виробництва чи вартості маркетингу інвестиційного проекту, різних позик або їх гарантування, покриття зовнішнього капіталу за рахунок коштів державного бюджету. До цієї групи можна віднести державне страхування за втратившими ставками, покриття від коливань валютного курсу, знецінення валюти, некомерційних ризиків (у разі експропріації чи політичних зрушень).

Можна виокремити також інші мотиваційні стимули: субсидування послуг; зокрема допомоги в пошуках ресурсів на фінансування й реалізацію проекту та управління ним, надання інформації про ринки, наявність сировини, допомоги в навчанні й переобучанні персоналу; технічне сприяння нау-ку; укладання профорієнтаційних урядових контрактів; захист від імпоротної конкуренції; пільговий режим стосовно курсу іноземної валюти, включаючи спеціальний валютний курс; певні знижки під час переказу прибутку чи капіталу.

Стимулювання надходження прямих іноземних інвестицій на макроекономічному рівні здійснюється за допомогою податків, тарифів, амортизації, зарплатної плати, цін, валютних курсів; на макроекономічному — інструментів, що детермінують функціонування фірми: вимог до аласності, місцевого регулювання цін, лімітування фінансових коштів для інвестицій, набору робочої сили, експортних обмежень, ліцензування імпорту, контролю за застосуванням технологій, іноземної валюти, розміру відпускних цін. Заходи щодо регулювання та підвищення результативності діяльності іноземних інвесторів охоплюють широку гаму законодавчо закріплених елементів, серед яких можна виокремити насамперед регулювання інвестицій та участь у власності, вимог до результатів господарської діяльності, системи інвестиційних пільг та інвестиційних гарантій.

У науково-практичному аспекті для вирішення питань мотивації зарубіжного інвестування

необхідно врахувати загальноекономічні, соціально-економічні та соціально-політичні чинники стимулювання. Класифікацію форм мотивації, що визначають умови стимулювання інвестиційної діяльності, наведено в таблиці.

Форми мотивації інвестиційної діяльності

Форми стимулювання	Інструменти стимулювання
Фінансово-кредитні стимули	Безпроцентні кредити Пільгові кредити Інвестиційні гарантії
Податкове стимулювання	Зниження ставки податку Податкові угоди з іншими країнами Зняття податків на реінвестиції Безмитний імпорту обладнання й сировини Прискорена амортизація Податкові кредити
Стимулювання інфраструктурного забезпечення	Надання землі в безплатне користування чи за пільговими цінами Надання будівель і споруд у безплатне користування чи за пільговими цінами Субсидії за користування електроенергією Транспортні гранті Пільги щодо фрахту
Стимулювання конкретних інвестиційних проектів	Гранті (цільове фінансування) ресурсоприродоохоронного обладнання Гранті проєктів, орієнтованих на підвищення кваліфікації кадрів, поліпшення умов праці Сприяння у здійсненні техніко-економічних обґрунтувань проєктів
Протекційні заходи	Тарифи та нетарифні інструменти заходів

Мотиваційні заходи щодо стимулювання іноземних інвестицій постійно вдосконалюються не тільки в межах окремих країн, а й їх регіонів і подокуди міст. Так, на початку 90-х років XX ст. у країнах, що розвиваються, існувало понад 40 різноманітних пільг і заохочень для іноземних інвесторів, а останнім часом понад 70 держав лібералізували режими інвестування у видобувальній промисловості. Існують інші податкові пільги: наприклад, компаніям-інвесторам дозволено прискорену амортизацію (у Бразилії — 50–60 % капіталу за перший рік, Малайзії — 100 % протягом двох років).

В останні роки практика залучення іноземних інвестицій значно збагатилася. Так, досвід ряду країн Латинської Америки, Африки, Південно-Східної Азії свідчать, що система інвестиційних пільг може бути класифікована на два види ре-

жимів: звичайні та спеціальні. Звичайні пільги спрямовані на покращання макро- та мікроекономічної ситуації, у той час як спеціальні — на стимулювання інвестиційної та суміжних з нею видів діяльності, стратегічно важливих і пріоритетних галузей, підгалузей, підприємств і регіонів. Утім зазвичайно, що здебільшого податкове стимулювання відіграє важливу, але не вирішальну роль у прийнятті фірмою рішення щодо інвестування. До уваги здебільшого приймається можливість обходу багатьох митних перешкод за допомогою прямого іноземного інвестування. Податкові ж стимули впливають на розміщення інвестицій експертно орієнтованого характеру чи у видобувній галузі. Наприклад, зарубіжне інвестування імпортозамінного виробництва не так еластичне до наявності податкових пільг і позбавляє країну податкових надходжень.

Спеціальні пільги, у свою чергу, можуть поділитися на факторні (звільнення від оподаткування, гарантування позик, прискорення податкового кредиту та податкової знижки), відведення в оренду землі на пільгових умовах, субсидування підприємств, що виконують певні вимоги — створюють нові робочі місця, стимулюють підготовку кадрів. У плані задання спеціальних пільг можна виокремити також товарні пільги, зокрема захист виробників від конкуренції за допомогою тарифних і нетарифних імпортих бар'єрів. Цю групу пільг часто застосовують для залучення іноземних інвестицій, що мають імпортований напір, на відміну від факторних, які спрямовані переважно на стимулювання діяльності експортно орієнтованих підприємств.

Для активізації іноземної інвестиційної діяльності важливим стимулювальним мотивом є податкові пільги. На початку 90-х років їх не надавали лише 4 зі 103 країн. Найістотніші з них — зменшення податків на прибуток, що сууровджується податковими канікулами, звільнення від імпортного мита, зменшення мита, податкові пільги на реінвестування, прискорена амортизація тощо. Взагалі номенклатура пільг останніми роками має тенденцію до зростання, проте в деяких регіонах їх надання зменшилося. Зокрема, у країнах Африки, Центральної та Східної Європи зменшилися державні дотції та пільгові позики для стимулювання промислового та регіонального розвитку. Водночас у країнах, що розвиваються, навпаки, основними видами пільг є податкові канікули, звільнення від імпортного мита та його повернення. Як правило, податкові

канікули сягають 5, подекуди 10 та 25 років після початку інвестування (у Бангладеш — 4–12 років, Малайзії — 5–10, Марокко — 10–14, Таїланді — 3–8), а тарифні знижки відповідно 5–10 і 10–25 років. У постсоціалістичних країнах Центральної та Східної Європи окрім них існують знижки податку на прибуток.

Важким мотиваційним чинником створення сприятливого податкового режиму для іноземних інвесторів є також звільнення інвесторів від подвійного оподаткування за рахунок податкового кредиту та податкової знижки. Як правило, пільги на податковий кредит отримують компанії, які ведуть НДКР і сприяють підвищенню кваліфікації робочої сили.

Таким чином, з метою стимулювання залучення іноземних інвестицій в Україну досвідно використовувати різноманітні фінансові та фінансові пільги. Серед радикальних мотиваційних інструментів впливу на інвестиційну політику найважливішими є податки й амортизація. Як свідчить зарубіжний досвід, за допомогою зміни величини податків, запровадження податкових пільг, збільшення чи зменшення термінів амортизації визначаються сфери інтенсивного вкладання капіталу, що зрештою спрямовує рух економіки в заданому напрямку. Останніми роками особливо значення в країнах з розвинутою економікою набувають дострокова амортизація, різні види звільнення податків і звільнення від оплати обов'язкових податків, кредитування. Використовуються й інші стимули зменшення внесків на соціальні потреби, звільнення від оподаткування інвестиційних резервів, а також деякі альтернативні пільгові режими.



Література

1. Богиня Д., Воліньський Г. Структурна перебудова економіки і проблема інвестицій // Економіка України. — 1997. — № 12. — С. 41 — 50.
2. Гаврилюк О. В. Іноземні інвестиції. — К.: Ін-т світової екон. і міжнор. відносин НАН України, 1998. — 200 с.
3. Статистичний щорічник України за 1997 рік. — К.: Укр. енцикл., 1999. — 624 с.
4. *Fiscal Incentives for Investment and Innovation* /Ed. A. Shah. — Washington D.C.: The Int. Bank for Reconstruction and Development: The World Bank, 1995. — 725 p.

А. А. ЛАСКАВЫЙ, докторант

(Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев)

НЕКОТОРЫЕ ПОДХОДЫ К ПРОБЛЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СОВРЕМЕННОЙ ДЕЛОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Науковий праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 164–167

Представляется очевидным, что в условиях рыночной экономики деловая организация не может эффективно функционировать без перемен. Перемены стали важнейшим индикатором жизнеспособности современных организаций. Особенно остро это осознается теми, кому по долгу службы приходится руководить в меняющихся обстоятельствах меняющимися людьми. Чтобы соответствовать современным потребностям развития организаций, нужно осознать, что во всякой прогрессивной культуре изменение является неизбежным процессом.

В этой связи для анализа проблем управления развитием организации представляется необходимым выделить позитивный аспект, что поможет избежать многих недоразумений, которые могут быть спровоцированы различиями в понимании содержательных аспектов.

Рассмотрим сущностную сторону таких понятий, как "изменение", "рост", "развитие", "перемены" и "динамическое равновесие".

Изменение означает, что ни одна вещь не может пребывать в состоянии покоя, ее естественное состояние — непрерывное движение; термин "изменение" распространяется на любые преобразования, происходящие в организации и ее тотальной среде. Вместе с тем изменение изменению рознь. Американский специалист Р. Уотермен отмечает: "Требуящие под себя руководителей, делающие длинный доллар на производстве, которого они не знают, тоже вносят изменения. Руководители, которые гребут к большим, возможно, безрассудным, займам, чтобы предотвратить крах, — тоже агенты изменений. Однако

изменения, подобные названным, не обязательно обновляют; они чаще делают компанию менее способной служить потребителям, своим сотрудникам и тем самым — своим акционерам" [3, с. 36].

Термин "Перемены", в свою очередь, характеризует ситуацию (состояние), сложившуюся на данный момент в результате тех или иных изменений; т. е. это понятие сопряжено с обновлением. Чтобы признать движение переменной, количественные и качественные изменения должны превысить некий порог. Порог обновления рассматривается как синоним изменения. Но это не так. Как выразился тот же Р. Уотермен, "изменение — смазка для обновлений, но одного изменения еще недостаточно. Организация, на которую нашло затмение, тоже изменяется. Компании меняются, если не запутались во внутренних политических сварах или не поработали себя пресловутым Ростом и Квартальной Прибылью" [3; 5].

Категория "Рост" является следствием изменений и характеризуется сдвигами в рамках заданной организации. Сдвиги эти не крестируются далее количественных параметров модели, не разрушая ее целостности. В процессе постепенного накопления изменений и перемен в некий момент организация достигает предела своего роста и оказывается все менее способной и далее обеспечивать саморазвитие и порядок. В результате она оказывается перед необходимостью выбора альтернативы: либо согласиться с неизбежностью дезинтеграции, либо предпринять усилия, направленные на развитие организации с целью

перехода в качественно новое состояние и на более высокий уровень функционирования.

При этом понятие "Развитие" связано с качественными и структурными переменными в организации, суть которых сводится к формированию иной среды ее функционирования, адаптированной к изменившейся ситуации и способной обеспечивать динамическое равновесие. Между тем искомое равновесие отличается четырьмя признаками: 1) достаточная стабильность, способствующая достижению текущих целей; 2) достаточная продолжительность для обеспечения надлежащего изменения в целях и средствах; 3) достаточная адаптивность для соответствующей реакции на внешние возможности и требования, так же как и на изменяющиеся внутренние условия; 4) достаточная способность к нововведениям, позволяющая организации быть проактивной (активирующей изменение) в подходящих условиях [3, с. 574–575].

В контексте отмеченных дефиниций есть основания трактовать развитие организации как процесс, ориентированный на постоянное сохранение ее динамического равновесия посредством целенаправленного использования творческого потенциала персонала. Соответственно служб (отдел) развития организации концентрирует свои усилия на разработке концепций, гарантирующих методологически аргументированный подход к определению миссии, целей и направлений деятельности организации, разработке технологии их достижения с тем, чтобы обеспечивать ее регулярный перманентный переход из одних состояний в другие, более сложные, обеспечивающие повышение эффективности организации.

Между тем развитие организации может происходить в революционных формах, воспринимаемых людьми как драматические, и слабо либо вовсе не контролируемые. Однако на практике больше доминирует эволюционное и контролируемое развитие. Предпочтительным, по нашему мнению, все же является эволюционное развитие.

В деловых организациях экономической направленности понятие "развитие" может прилагаться несколько своеобразный смысл. В одном случае развитие обозначает процесс расширения клиентуры, в другом — организационные перемены (например, структурные изменения, перераспределение полномочий и ответственности и т.п.), в третьем — коррективы в ценовой политике или в бюджете. Не отрицая ни целесо-

образности, ни правомочности использования понятия "развитие" в обозначенных контекстах, все же отметим, что в данной статье оно используется в существенно более широком смысле как определенного рода стратегия организации, охватывающая всю системную совокупность основных ее элементов. В подобной трактовке "развитие организации" может выражать одновременно процессы, ориентированные на увеличение объема бизнеса или более полное удовлетворение рыночного спроса посредством создания новых сфер деятельности и др.

Речь идет о довольно актуальной для нашей страны проблеме. Многие организации оказались в состоянии эйфории с появлением возможностей развития на основе масштабного использования зарубежного опыта. Однако они вскоре убедились, что пересаживание в чистом виде зарубежного опыта на украинскую почву не представляется возможным по вполне объективным причинам (начиная с несоответствия заморских позаций философии отечественных организаций и завершая отсутствием надлежащих контрагентов и клиентов). Но и те новшества, которые сами по себе вполне для нас приемлемы, могут быть использованы с пользой только при умелой их интеграции с ценностями наших отечественных организаций.

Для развития организаций исключительно важное значение имеет уровень восприимчивости персонала, и в первую очередь руководителей, к изменениям и переменам, а также понимание ими безусловной необходимости обеспечения гибкости управления как объективной необходимости. Между тем по настоящее время множество организаций, страдающих избыточным бюрократизмом, не осознают подобной необходимости. Кстати, в последние годы за рубежом растет движение за деобюрократизацию управления — как в государственных организациях, так и в предпринимательских структурах. С этой целью используются различные методы: упрощение организационных структур, сокращение документооборота, усиление контроля над действиями работников управленческого аппарата. Но, как показывает опыт, акции названного порядка способны дать лишь частичные и временные улучшения. Ныне среди менеджеров господствует твердое убеждение: обюрократившийся аппарат управления способен затянуть в бумажную тряпичу даже крупные корпорации, утвердить власть тех, кто владеет лишь "магичной цифрой".

Конструктивный анализ закономерно приводит к выводу, что, в конечном счете, развитие организации зависит от способности учиться интенсивно и непрерывно, от степени удовлетворения потребности каждого работника в самореализации. Наибольшие шансы на успех имеют организации или лица, первыми выявившие перемены в структуре запросов потребителей и рыночном спросе, осознавшие мотивы, которые лежат в их основе.

Все более ценным качеством руководителя становится видение будущего (проект будущего состояния организации), умение использовать это качество для соответствующей ориентации управленческой команды и каждого члена коллектива.

Известно, что мотивирующее видение или образное представление о том, куда идет та или иная организация, мощно стимулирует людей к самостоятельным творческим действиям, побуждает их ставить перед собой цели и достигать их.

Такое видение вырабатывается путем мотивации людей к раздумьям о будущем. Нет смысла утверждать, что в процессе исследований может быть сформирован согласованный образ будущего. При этом акцент должен делаться не на ближайшие изменения, а на конструктивные отличия будущего состояния от нынешнего. Кроме того, желательно разработать нормативы и детальные программы действий, используя для этого самые разнообразные методы и приемы, учитывающие традиции и ценности соответствующей организации. Так, в "Дженерал моторс" это стало результатом нескольких лет скрупулезной работы ряда комиссий и специальных аналитиков, а в "Крайслер" ее руководитель Ли Якокка опирался больше на собственную интуицию, философию лидерства и стиль работы. Но и те, и другие в итоге создали новое перспективное видение прежде всего потому, что сами руководители хотели актуализировать изменения своих организаций. Долгосрочной проблемой перемен является не то, как это видение формируется, а насколько оно соответствует воздействию внешней среды и создает предпосылки преобразований в организации. Организация или, по крайней мере, некоторая критическая масса людей принимает новое видение и добивается его воплощения в жизнь.

Существенное значение для руководства развитием организаций имеют специализированные подразделения или лица, занимающиеся разработкой специальных систем "высвращения" провоз-

глашенных ценностей и целевых программ подготовки персонала, способного стать катализатором организационных перемен внутри.

Поскольку действия, ведущие к переменам, осуществляются исходя из сложившегося видения их необходимости, постольку первым и важнейшим шагом в работе над составлением программы развития следует признать формирование такого образа будущего (видения проблем и возможностей их решения), который готово принять подавляющее большинство членов организации. Работа по формированию общего видения изменений достаточно сложна и деликатна, что не всегда осознается некоторыми руководителями. В частности, деликатность необходима при взаимодействии с другими руководителями, у которых могут быть иные взгляды на процесс перемен. Нередки ситуации, когда руководитель не просто обладает большей формальной властью и соответствующими полномочиями, но и действительными преимуществами в интеллекте и способности такого видения. И это позитивное само по себе обстоятельство может оказаться барьером на пути взаимодействия руководителя с коллективом.

Иные руководители организаций в своей конкретной деятельности не выступают ни "за" перемены, ни "против" них: их позиция и действия меняются вместе с конъюнктурой, в зависимости от того, в какой мере они сами заинтересованы в их проведении или они учитывают фактор необходимых личных усилий для реализации планов развития. В результате неизбежно начинает действовать закон отстранения, действующий прежде всего в сфере психоорганизующей деятельности мышления и выражающийся в сужении его проблемного поля, которое локализуется на границе разумного (рационального) и ограничительно-бюрократического. И если здесь мышление руководителя отражает амбивалентные свойства его личности, то уже неизбежно оживать от него адекватной интерпретации фактов, его восприятие окружающей среды перманентно будет отставать от ее истинного содержания, а инновации могут не замечаться и оставаться неосцененными. Формируется ситуация постоянного запаздывания с позитивными переменами, тогда как всякая организация нуждается в упрочдающих механизмах, предугадывающих их появление.

Все сказанное не оставляет сомнений в том, что руководитель, функционирующий в системе рыночной экономики и заинтересованный в про-

инициативы организации, подобно мифологическому великому богу Янусу одновременно смотрит и в прошлое, и в будущее. Важно быть разумно консервативным и не растерять достижений прошлого, но вместе с тем приумножить их, подвергнув организацию отсечкающему духу времени и требованиям окружающей среды, изменениям и переменам. При этом в процессе текущего управления организацией целесообразно добиваться того, чтобы предсказуемость преобладала над неопределенностью, стабильность над динамичностью, контроль над свободой, конформизм над дискуссионностью, запрограммированное поведение над произвольным (непредсказуемым). Но с позиции перспективы и выживания организации необходимы качественные изменения, в противном случае она застынет и в итоге погибнет. Нормальная жизнь организации требует новаторства, а также введения в систему упомянутых антиконсервативных характеристик — неопределенности, динамичности, свободы, борьбы мнений, незапрограммированного поведения.

Подобные отношения к изменениям и переменам в организации как руководителей, так и в целом управленческого персонала, не следует расценивать как сугубо их личное дело, поскольку оно имеет жизненно важное значение для сохранения и развития организации.

В этой связи полагаем целесообразным введение в менеджмент развития такого понятия, как "инновационное поведение" — характеристика творческой деятельности персонала. Усвоение атрибутов такого поведения поможет персоналу управления осознавать возможности и потребности изменений и перемен, а также мотивировать их на постоянный поиск новых идей решения проблем изменения организации.

Инновационный потенциал организации, являющийся в сущности основной составляющей системы видения будущего, можно охарактеризовать как совокупность установок персонала, закрепленных в корпоративной культуре и реализуемых в моделях инновационного поведения. В качестве основных показателей инновационного потенциала (которые могут быть выражены в баллах) можно выделить следующие: степень развития у работников творческих способностей, существующих в скрытом виде; деятельность, ориентированная на реализацию нестоящих задач; склонность к выработке новых идей и конструктивных предложений.

В специальном уточнении нуждаются условия, которые мотивируют инновационное поведение. В совокупности качества руководителей, благоприятствующих такому поведению со стороны подчиненных, считаем целесообразным выделить: 1) наличие общих целей, исключение их конфронтации; 2) соответствие целей руководства и подчиненных (обеспечиваемое прежде всего посредством устранения технократического характера управления и бюрократических правил игры); 3) признание за каждым работником способности и желания реализовать свой творческий потенциал; 4) адекватная оценка значимости участия подчиненных — как в деле, так и каждого, в инновационной деятельности; 5) готовность предоставлять им всю требуемую информацию; 6) делегирование полномочий в меру необходимости; 7) недоумение в коллективе социальной разобщенности; 8) собственное активное участие на всех стадиях инновационного процесса, — как координатора, так и катализатора идей.

Таким образом, очевидна объективная заинтересованность успешных деловых организаций в формировании команды руководителей лидерского типа, способных разрабатывать и реализовывать программы развития. В этих целях осуществляются периодические изменения структуры и деятельности советов директоров компаний, разделение функций высших должностных лиц, повышение статуса и значимости коллективных обсуждений проблем развития организации, а также создаются группы внешних экспертов и многие другие.

Литература

1. Герлаки И. Нововведения в организации: Пер. со словенск. — М., 1980.
2. Таунсенд Р. Секреты управления или как удержать компанию от подавления инициативы людей и снижение прибыли. — М., ГКК "Интерконтракт", 1991.
3. Уотерман Р. Фактор обновления. — М.: Прогресс, 1993.
4. Форрестер Р. Обновление производства: отакующие аннотации. — М.: Прогресс, 1987.
5. Katz J. E., Rosenzweig J. E. Organization and Management. — 2nd ed. — N. Y.: Mac Jrawi, 1974.

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ

УДК 339.138(477)

*О. І. ЧУВАРДИНСЬКИЙ, д-р філософії в галузі економіки
(Комітет зосвітньо-економічних зв'язків Верховної Ради України, м. Київ)*

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СОЮЗ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 168–170

Тривалий час економіка України розвивалася як складова монопольно-відомчої мілітаризованої економіки Радянського Союзу в примусовому відриві від світових і загальноєвропейських економічних процесів. Характерними рисами такої економіки були орієнтація на внутрішньосоюзні поставки, відірваність від всесвітнього торговельного обміну. З набуттям незалежності Україна стала робити перші кроки на світовій арені. На сучасному етапі розвитку метою нашої держави є швидка інтеграція у світову економіку. Про це свідчить підписання урядом України уголи про співробітництво з Європейським Союзом та подання ще у 1993 р. заяви про приєднання до ГАТТ.

Входження будь-якої країни у систему світового господарства – складний і тривалий процес.

Приєднання України до загальноєвропейських господарських процесів потребує здійснення послідовної політики адаптації її правової бази, економічних структур і всього господарського механізму до жорстких вимог, що висуває світова ринкова економіка. Кінцевою метою інтеграції є прямі міжнародні економічні зв'язки на рівні первинних суб'єктів економічного господарства. Не вдаючись до аналізу проблем, що мають бути розв'язані на державному рівні в процесі інтеграції, зупинимося на питаннях, які обов'язково постають перед учасниками економічних відносин при їх виході на міжнародний ринок.

Основу діяльності учасників міжнародних економічних відносин складає маркетинговий підхід. Під міжнародним маркетингом розуміють комплекс заходів суб'єкта міжнародних еконо-

місних відносин щодо реалізації товарів і послуг за межами своєї країни. Принципи маркетингу на вітчизняних і міжнародних ринках однакові. Проте міжнародний маркетинг — явище більш складного характеру, оскільки він вимагає, щоб експортер "приспосовувався" до іноземного споживача, прикладаючи додаткові зусилля з метою вивчення зовнішнього ринку. Потенційному експортеру, зокрема, необхідно точно знати потреби, схильності покупців, стан і перспективи ринку і відповідних його сегментів у тій країні, куди він збирається вивозити продукцію. Міжнародний маркетинг повинен враховувати економічне, культурне, правове середовище кожного національного ринку. Достовірні дані про демографічне, географічне, соціально-психологічне становище дають змогу відносно точно спрогнозувати можливий попит на продукцію, що вивозиться, суму валютної виручки, рентабельність експортної операції.

Складність міжнародного маркетингу порівняно з внутрішнім також зумовлена різноманітними ризиками, пов'язаними з розрахунками в іноземній валюті, з ціновим, транспортним ризиком при несплаті чи недотриманні умов поставок товару. Не виключені складності, зумовлені митними формальностями та іншими факторами, що діють у світовій торгівлі.

Базою для прийняття рішень у міжнародному маркетингу є маркетингові дослідження. Під ними розуміють збір, обробку і аналіз даних про ринок, конкурентів, споживачів, ціни, внутрішній потенціал підприємства. Маркетингові дослідження на зовнішніх ринках представляють собою другий рівень складності порівняно з таким на внутрішньому ринку, оскільки потребують урахувань додаткових зовнішніх факторів і зумовлені більшою складністю отримання і обробки необхідної інформації.

Результатом досліджень маркетингу є конкретні розробки, які використовуються під час вибору і реалізації стратегії, а також маркетингової діяльності підприємства. Зазвичай, що проведення дорогого і детального дослідження гарантуватиме успіх учаснику міжнародних економічних відносин лише за умови подальшої правильної інтерпретації отриманої в процесі дослідження інформації про стан зовнішнього ринку, об'єктивного і нестороннього оцінювання специфіки зарубіжного середовища.

Один з найпоширеніших напрямків маркетингових досліджень — це дослідження ринку. Його об'єктами є тенденції і процес розвитку ринку, його структура і географія, динаміка продажів,

бар'єри ринку, стан конкуренції, можливості та ризики тощо. Дослідження ринку дає змогу стратегізувати його розвиток, оцінити кон'юнктурні тенденції, визначити найефективніші способи ведення конкурентної політики.

Предметом дослідження споживачів є мотивація їхньої поведінки, фактори, що її зумовлюють, структура споживання, забезпеченість товарами, тенденції попиту покупців. За допомогою такого дослідження визначається весь комплекс факторів, котрими керуються споживачі під час вибору товарів.

Іншим напрямком маркетингових досліджень є дослідження конкурентів. У результаті дослідження отримують необхідні дані для забезпечення переваги на ринку, знаходження шляхів співробітництва та кооперації з можливими конкурентами. Аналізуються сильні та слабкі позиції конкурентів, визначаються частка ринку, що зайнята конкурентами, реакція споживачів на маркетингову діяльність конкурентів, організація управління конкурентів.

За певних обставин для проведення ефективної експортної операції може бути доцільним залучення посередників. З метою отримання інформації про потенційних посередників, за допомогою яких суб'єкт міжнародних економічних відносин зможе працювати на обраних ринках, здійснюється дослідження фірмової структури ринку. Учасник міжнародних економічних відносин повинен також мати дані про транспортно-експедиторські, рекламні, страхові, фінансові та інші організації на зарубіжному ринку.

Основною метою дослідження товару є визначення відповідності техніко-економічних показників і якості товарів запотребам і потребам споживачів, а також аналіз їх конкурентоздатності. Результати досліджень дають можливість розробити власний асортимент товарів відповідно до вимог покупців, підвищити їх конкурентоздатність, розробити нові товари.

Дослідження ціни має за мету визначити такий рівень і співвідношення ціни, який дасть змогу отримати найбільший прибуток при мінімальних витратах. Об'єктами дослідження тут будуть витрати на розробку, виробництво і збут товарів, ступінь впливу конкуренції, поведінка та реакція споживачів на ціну. У результаті проведених досліджень вибираються найефективніші співвідношення "затрати — ціна", "ціна — прибуток".

Дослідження руху товару та продажів дає змогу визначити найефективніші шляхи, способи та засоби найшвидшої доставки товару до споживача і його реалізації. Об'єкти вивчення —

торгові канали, посередники, продавці, форма і методи продажів, витрати обігу.

Іншим важливим напрямком маркетингових досліджень є дослідження системи стимулювання збуту. У цьому разі вивчають поведінку поставальників, посередників, покупців, ефективність реклами, ставлення споживчої громадськості, контакти з покупцями. Результати дослідження дають змогу сформулювати політику "наблизькість", визначити методи формування попиту населення, підвищити ефективність комутативних зв'язків, у тому числі реклами.

Дослідження реклами передбачає апробацію засобів реклами, зіставлення фактичних і очікуваних від реклами результатів, оцінювання тривалості впливу реклами на споживачів.

Стимулювання просування товарів на ринок стосується не лише реклами, а й інших сторін політики підприємства щодо збуту, зокрема до-

сліджень ефективності конкурсів, знижок, премій та інших цілей, які можуть застосовуватись суб'єктами міжнародних економічних відносин в їх взаємодії з покупцями, посередниками.

Дослідження внутрішнього середовища підприємства має за мету визначення реального рівня конкурентоздатності підприємства в результаті зіставлення відповідних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Інформація, отримана в ході маркетингових досліджень, дає можливість прийняти адекватні та ефективні управлінські рішення в умовах загостреної міжнародної конкуренції. Світовий досвід переконливо доводить ключову роль маркетингу в досягненні успіху суб'єктами економічних відносин. Зазначимо, що в Україні маркетингові дослідження, маркетинг взагалі, ще не отримали об'єктивної оцінки та поширеного застосування.

*В. С. ВОРОТИН, канд. екон. наук, доц., докторант
(Українська Академія державного управління при Президентові України, м. Київ)*

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 171–172

Оптимізація режиму функціонування механізму державного управління в Україні неможлива без пошуку нових форм, адекватних принципам сучасного рівня управління маркетинговою діяльністю в країнах з розвиненою ринковою економікою. Ці форми дадуть можливість об'єднати всі конструктивні суспільні зусилля, спрямовані на зменшення та підвищення дієвості органів державного управління.

Як підкреслюється в Концепції адміністративної реформи в Україні, зараз важливого значення набувають нові підходи до організації діяльності державних органів і державних службовців, зокрема у взаємодії зі споживачами [1]. Необхідно встановити стандарти якості роботи державних службовців та їхньої поведінки стосовно споживачів. Сьогодні основною ознакою діяльності державних службовців повинен стати пріоритет особистих прав та інтересів конкретних споживачів.

Управління маркетинговою діяльністю. Сучасне управління маркетингом — це аналіз, планування, реалізація і контроль за виконанням певних програм (особливо державних), спрямованих на створення, підтримку і розширення вигідних відносин з цільовим покупцем для досягнення цілей організації в ринкових умовах господарювання. Таким чином, управління маркетингом пов'язане з регулюванням попиту.

Треба зазначити, що сучасне управління маркетингом, як філософія господарської діяльності підприємств різних форм власності, означає орієнтацію всієї діяльності фірми від проектування до виробництва товарів на задоволення кон-

кретних потреб споживачів. У трансформаційних умовах розвитку ефективно управління маркетинговою діяльністю стане можливим лише тоді, коли процес руху товарів і послуг до споживача стане філософією працівників приватних і державних установ. Мета такого управління — це повне зменшення або зникнення попиту населення. Іншими словами, управління маркетингом — це методи впливу на попит, його розподіл у часі, на характер попиту, методи, які допомагають установам досягати своїх цілей. Сучасне управління маркетингом — це управління попитом на багатьох рівнях, як державних, так і приватних.

Окремим і суттєвим елементом управління маркетинговою діяльністю є її планування. Воно є визначальним етапом у процесі бізнес-планування, державного регулювання і має безпосереднє відношення до маркетингу як виду особливих діяльності, важливістю якого полягає насамперед у тому, що функції маркетингу спрямовуються на пошук оптимального розв'язання завдання — досягти відповідності очікувань споживачів ресурсам підприємства. На думку маркетингологів, важливістю планування маркетингу полягає ще й у тому, що результати планування маркетингових зусиль є основою для планування інших напрямків діяльності підприємства, формування плану акробізнесу, фінансового плану і т. ін. [5].

Отже, використання новітніх технологій управління маркетинговою діяльністю дасть змогу дещо більше змінити концепцію управління відчуженими підприємствами різних форм влас-

ності, де основоположним принципом буде не загальне управління виробництвом, а управління виробничо-господарською діяльністю, спрямованою на розробку, виробництво і реалізацію продукції та послуг відповідно до ринкового попиту на неї в цілому.

Комунікативний аспект державного управління. Глобалізація політичних процесів, інформаційна революція кардинально змінили природу владних структур у всьому світі та висунули нові вимоги до тих, хто працює над проблемами забезпечення органів державного управління довірою громадськості. Утвердження в Україні цінностей цивілізованого суспільства, докорінне реформування суспільного буття неможливі без вироблення та реалізації на практиці нової парадигми управління державою [3].

Комунікативний менеджмент — це цілеспрямовані зусилля, спрямовані на виявлення і викорінення комунікативних проблем організації, ефективного комунікативного забезпечення її діяльності. Ми згодні з думкою професора Г. Атаманчука, який зазначає, що в трансформаційних умовах розвитку сутність державного управління економічним ставовленням ринкових відносин виявляється не стільки через термін "діяльність", скільки через атрибутивну ознаку, "вплив" органів держави на інші органи слід розглядати як комунікації в системі державного управління, як відносини впливу між суб'єктом і об'єктом з приводу публічної згоди гармонізації інтересів. Професор Н. Нижник визначає комунікативний аспект як важливу складову моделі управління, "нервову систему держави". Вона доводить, що загальна концепція систем з інформаційним зв'язком дуже важлива для по-

будови моделей державного управління, тому що такі системи функціонують як єдине ціле, яке неможливо усвідомити, розглядаючи його окремі частини [4].

Зазначимо, що в сучасних умовах розвитку ринкових трансформацій найважливішою метою державного управління, як і будь-якого типу управління, є збереження раціональної системи громадських взаємовідносин внутрішнього і зовнішнього середовища. Органам державного регулювання з метою оптимізації своєї діяльності необхідна підтримка громадськості, що можливо з використанням комунікативного менеджменту, "публік рилейнз" та окремих засобів рекламування [2].



Література

1. Адміністративна реформа в Україні (Концептуальні засади) / Міжнародний центр перспективних досліджень. — К., 1999. — С. 34–35.
2. Воронін В. Є. Програма вивчення дисципліни "Реклама і рекламна діяльність". — К.: МАУП, 2000.
3. Збірник наукових праць Української Академії державного управління при Президенті України. — К.: Вид-во УАДУ, 2000. — Вип. 1. — С. 122–130.
4. Нижник Н., Машков О. Системний підхід в організації державного управління: Навч. посіб. — К.: Вид-во УАДУ, 1998.
5. Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції: 36. наук. праць. — Луцьк: Надстир'я, 1999. — Вип. 5.

Л. Н. ЧЕРНЯВСКАЯ, докторант
(Межрегиональная академия управления персоналом, г. Киев)

МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ

Науковий праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 173–175

Как управленческая концепция функционирования субъектов рынка в условиях конкуренции маркетинг возник и сформировался в самостоятельную науку в начале XX ст. в США. Он занял одно из первых мест в ряду достижений экономической теории и практики бизнеса, оказавших влияние на мировоззрение не только предпринимателей, но и политиков. За годы своего развития маркетинг претерпел существенные изменения, а круг задач, решаемых им, его теоретическая и практическая значимость неизменно возрастали.

Характерно, что объективная необходимость применения маркетинга в нашей стране давно очевидна как для ученых, так и для практиков. После распада СССР с первых лет рыночных реформ в Украине большое распространение получил маркетинг западного образца. Это обусловлено общими характером и направленностью методов, применяемых маркетингом во всем мире, единой структурой приемов и инструментов маркетингового комплекса.

Изучение эволюции концепций маркетингового управления и его системных инструментов исходя из опыта мировой рыночной экономики позволит, во-первых, выявить общие тенденции, свойственные каждому этапу развития маркетингового управления, независимо от национальных условий среды субъектов, а во-вторых, поможет понять специфику современного этапа развития маркетингового управления и его системного инструментария в условиях Украины.

Анализ различных управленческих концепций маркетинга за протяжении почти вековой истории их формирования в теории и практике позволил выделить три основных этапа эволюции маркетингового управления.

1. “Донаучный”, интуитивный, этап формирования маркетингового инструментария завершился к началу XX в., когда маркетинг уже обрел статус прикладной теории и самостоятельной учебной дисциплины. В период, предшествующий этому, практики коммерческой торговой деятельности активно искали и тесперировали оригинальные приемы воздействия на потребителей, мотивирующие их поведение, покупательскую активность и увеличивающие прибыль предпринимателя. Приемы, возникшие из практики торгового бизнеса и предпринимательства, рожденные интуицией ремесленников и купцов, были “прототипами” будущих маркетинговых инструментов (реклама, личные коммуникации, маркировка, фирменный стиль, почтовые присылки, прямые продажи и др.), эффективно воздействующих на потребителей, и *главным результатом “донаучного” этапа эволюции маркетингового управления.*

С середины 50-х годов в Европе и США в условиях усиления конкурентной борьбы маркетинг значительно расширил свое влияние и позиции в теории и практике менеджмента. К этому времени он уже обладал эффективным инструментарием воздействия на ключевой фактор неопределенности конкурентной среды – потребителей. Благодаря этому один из функциональных субъектов управления – отдел сбыта, постоянно трансформировавшийся в структуре менеджмента в отдел маркетинга, в дальнейшем преобразовался в функциональное *управление маркетингом.* Впоследствии, по мере того как маркетинг становился определяющим направлением стратегического планирования развития организаций, в их структуре появлялась должность вице-президента по маркетингу, что фак-

тически соответствовало высшему управленческому уровню, ответственному за маркетинг в организации.

Эти изменения в структуре менеджмента существенным образом повлияли на формирование *управленческих концепций маркетинга*. И. Ансоффом была предложена *общая маркетинговая концепция*, которая позволила сбалансировать конфликтующие требования маркетинга и производства. С этого момента управленческая концепция маркетинга, которую формировал и реализовывал отдел маркетинга, кардинально поменяла свой управленческий масштаб. Она стала общей, т. е. единой, не только для маркетингового отдела или управления, но и для всей организации, трансформировавшись, таким образом, из управления маркетингом в организацию в маркетинговое управление.

Многообразные управленческие концепции маркетинга специалисты условно подразделяют на два типа: *концепции управления маркетингом; концепции маркетингового управления*. Основным признаком подобной классификации является масштаб, в соответствии с которым концепции управления маркетингом на практике реализуются в масштабе управленческой функции и соответствующего отдела в структуре менеджмента субъекта; концепции маркетингового управления реализуются в масштабе всей системы менеджмента субъекта.

Этим двум типам концепций соответствуют аналогичные этапы эволюции маркетингового управления.

2. Этап формирования и развития концепций управления маркетингом длился с начала и до середины XX в. В это время исторические "прототипы" маркетингового инструментария, получив распространение практически во всех странах мира с рыночными отношениями, трансформировались в различные управленческие концепции маркетинга: *концепция совершенствования производства; концепция совершенствования товара; концепция интенсификации коммерческих усилий*. В этих концепциях маркетинг рассматривался практиками по-разному:

1) как управленческая концепция в масштабе отдела маркетинга, а не всей организации;

2) как функциональная инфраструктура, подчиненная интересам производства и сбыта продукта, а не нуждам целевого рынка;

3) как управленческая концепция, обладающая системным инструментарием (как правило, в этом качестве выступают продукт, цена, продвижение, каналы распределения), воздействующим

на потребителей и увеличивающим их покупательскую активность.

Безусловным достижением этого этапа является формирование *принципа системности инструментального управления маркетингом*, воздействующих на потребителей. Системный инструмент в концепциях управления маркетингом — это совокупность контролируемых субъектом факторов его внутренней среды, с помощью которых он воздействует на потребителей и достигает необходимой их *ответной реакции* и поставленной цели.

3. Этап формирования и развития концепций маркетингового управления, начавшийся с 50-х годов XX в., длится и по сей день, демонстрируя современные концепции маркетингового управления, такие как *концепция маркетинга, концепция маркетингового управления, концепция стратегического маркетинга, концепция маркетинга отношений, концепция максимаркетинга, концепция конкурентной рациональности, концепция мегамаркетинга*.

Современное представление о маркетинговом управлении, состоящее в себе достояние различных научных концепций и соответствующей практики, исходит из того, что управление деятельностью субъекта на рынке строится, во-первых, на принципах стратегического планирования, во-вторых, на принципах управления инвестиционным портфелем, в котором каждое направление деятельности субъекта или его бизнес-единица обладает своим потенциалом получения прибыли, принимаемым за основу распределения ресурсов субъекта; в-третьих, на принципах собственно маркетинга, позволяющего оценить перспективность реализации решений, принимаемых на основе первых двух принципов, и непосредственно планировать, организовывать и контролировать их исполнение, используя системный маркетинговый инструментарий.

Следовательно, сложнейшая аналитическая, плановая и организационная работа на всех имеющихся уровнях субъекта (корпорация, бизнес-единица, структурное подразделение) в процессе маркетингового управления подчинены формированию и управлению системными маркетинговыми инструментами, непосредственно представляющими ценность и приносящими прибыль как потребителю, так и субъекту.

Формирование маркетинговой ориентации украинских предприятий происходит аналогично, т. е. также поэтапно. В начале 90-х годов, оказавшись в результате реформ в конкурентной среде и ощутив первые признаки проблемы сбы-

та, субъекты рынка первоначально испытывали инстинктивный интерес лишь к маркетинговому инструментарию или отдельным приемам. Но, как показала практика, их бессистемное применение способно привести лишь "временное облегчение" при "лечении" проблемы сбыта, но никогда не устранив причину "болезни". Поэтому позднее (примерно с середины 90-х годов и по настоящее время), по мере усиления конкурентной борьбы, субъекты отечественного рынка пришли к необходимости формирования специальных маркетинговых структур в своем менеджменте. Однако маркетинг, понимаемый таким образом, пока остается функциональной инфраструктурой, подчиненной интересам производства, а не нуждам целевого рынка.

Необходимо учитывать специфику условий функционирования украинского рынка, которая обусловлена прежде всего кризисной ситуацией в экономической, политической и социальной сферах, а именно: низкую конкурентоспособность отечественных производителей, наличие крайних регуляторов рынка на всех уровнях управления, высокий уровень монополизма в отдельных отраслях, низкую покупательную способность населения и т. д.

Перечисленные обстоятельства создают дополнительные трудности, но в то же время предъявляют новые требования к субъектам отечественного рынка, стимулируя активное внедрение и применение концепций маркетингового управления. Совершенные технологии управления помогут справиться со многими негативными последствиями затянувшегося кризиса и создать базу для стабилизации экономической, социальной и политической ситуации в Украине.



Литература

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. — СПб.: Питер, 1998.
2. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: 2-е европ. изд. — К., 1998.
3. Кредисов А., Наумова В. Маркетинг на пороге XX и XXI ст.: особенности и перспективы развития // Экономика Украины. — 1999. — № 9.
4. Мельниченко Л. Н. Эволюция маркетингового управления: основные этапы и современные тенденции // Маркетинг в России и за рубежом. — 1999. — № 6.

*Н. І. НОРИЦЬКА, канд. екон. наук, доц.
(Національна академія управління, м. Київ)*

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 176–178

Сучасне підприємство може досягти успіху тільки в тому разі, якщо не ігнорує потреби і запити споживачів. Для того щоб виконувати споживачіві вимоги, необхідно повнайменше знати про них, вивчаючи поведінку споживача, чинники, що впливають на формування його потреб, структуру і динаміку. Маркетологи досліджують ринок повністю – конкурентів, посередників, постачальників, але найстаранніше – споживачів. Їх цікавить все: хто і які має потреби, як хотів би їх задовольнити, які товари і послуги подобаються та прийнятні за ціною, які властивості необхідні у конкретному товарі, де і коли переважно купують товари фірми, чому споживачі не купують певний товар або відкладають покупку.

Підприємство, дослідивши всебічно споживача і виявивши його потреби та уподобання, може прогнозувати своє майбутнє виходячи зі встановлених попитів і пропозицій. Це дає змогу розроблювати програму дій як у сфері виробництва товарів і послуг, так і в сфері маркетингу. Такі маркетингові дослідження є передумовою розробки ефективних маркетингових заходів, спрямованих на безумовне досягнення ринкового успіху і стабільної конкурентної переваги.

Останнім часом теоретичні дослідження маркетингу та практичні розробки у цій сфері все більше зосереджуються на стратегічній маркетинговій діяльності.

Саме поняття стратегії стосовно маркетингу почало застосовуватися нещодавно. Стратегічний маркетинг – це не що інше, як постійний і систематичний аналіз потреб споживача у ринковому середовищі, що постійно змінюється під впливом різноманітних чинників. Найвпливовішими з цих чинників, які ведуть до посилення стратегічних аспектів маркетингу, є прискорення економічних процесів, глобалізація економіки і ринкового середовища, загострення конкуренції та її глобалізація, впровадження нових комунікаційних технологій. Ці основні чинники та наслідки їх дії на маркетингову діяльність підприємств призводять до необхідності перегляду концептуальних основ маркетингової діяльності, до ще більшої орієнтації на перспективні розробки та довгострокові тенденції, настання яких передбачається вже сьогодні і відповідно до цього розробляється напрямок майбутніх дій.

На жаль, внаслідок багатьох причин українські підприємства в своїй маркетинговій діяльності використовують поки що так званий операційний маркетинг, який має короткострокове планування. Операційний маркетинг – це комерційний інструмент підприємства, що спрямований на програми розробки товарів, ціноутворення, продажу і просування, в результаті реалізації яких цільова група споживачів має змогу оцінити і купити товар, а підприємство досягти певних обсягів продажу і запланованої рента-

бильної діяльності. Операційний маркетинг — це важливий важіль підприємства, без якого неможливо працювати на насичених товарних ринках. Існує багато прикладів невдачої реалізації перспективних товарів на ринку, коли товари не мали достатньої комерційної підтримки. Такі приклади є і на українському ринку. Тут не йдеться про те, що українські товари є "провальними", але з упевненістю можна стверджувати, що велика кількість українських товарів не має достатньої комерційної підтримки. Причинами такого становища є певна невпевненість у тому, що якісний товар знайде свого споживача і визнання на ринку, недостатнє розуміння значення маркетингу, відсутність конкурентів, підвищений попит і брак коштів. Зазначимо, слід констатувати, що з важелів операційного маркетингу найчастіше в Україні використовуються такі, як товарна ціна та збутова політика, тобто такі важелі, без яких, власне, неможливі ринкова діяльність продуцента. Але і ці важелі, на жаль, використовуються несповною мірою. Багато підприємств не можуть оперативне адаптуватися до потреб споживачів, зміни їхніх звичок і уподобань, пристосовувати цінові та збутові рішення до змін в оточенні. Присутній також "ефект економії" щодо просування товарів. Це пов'язано, по-перше, з нерозумінням важливості інформування ринку про переваги товару певного виробника та відміни його від товару конкурента, по-друге, з достатньо високими тарифами на розміщення реклами, по-третє, з мінімальним впливом, що єдиним інструментом інформування є реклама.

Отже, об'єктивні та суб'єктивні чинники, які впливають на діяльність українського виробника, не створюють передумов навіть для повної реалізації інструментів операційного маркетингу, не кажучи вже про стратегічний маркетинг.

Зазначимо, що зарубіжні виробники, які працюють на українському ринку, розуміють, що без солідної стратегічної бази важко створити rentабельний операційний маркетинг. Яким би досконалим не був план операційних заходів, він не може створити попит там, де немає потреби, і зробити прибутковим застарілий та змаржуєлий напрямок бізнесу. Власне, для забезпечення rentабельної діяльності операційний маркетинг повинен спиратися на стратегічне мислення, що відслідковує динаміку потреб та еволюцію ринку.

Освоєнням завданням стратегічного маркетингу є вивчення механізму еволюції ринку, що має змогу виявити різноманітні існуючі або по-

тенційні ринки чи їх сегменти на основі аналізу потреб, які необхідно задовольнити.

Товарні ринки, які виявляються внаслідок стратегічного маркетингового аналізу, є не що інше, як певні економічні можливості, які орієнтовані на перспективу і які підприємство вдало використовує. Насамперед маркетингову привабливість цих економічних можливостей слід оцінити з використанням визначених методичних прийомів та інструментів.

Привабливість конкретного товарного ринку визначається таким параметром, як потенціал ринку, а динаміка розвитку характеризується часовим параметром, тобто вимірюється життєвим циклом існування ринку. Виключивши ці характеристики кількісно, підприємство в подальшому орієнтується у своїй діяльності на можливість за певний час задовольнити потреби цього ринку краще, ніж це можуть зробити конкуренти. Тобто підприємство визначає у такий спосіб власну конкурентоздатність для умов конкретного товарного ринку. Висока конкурентоздатність підприємства, сприятливі ринкові умови, перспективи подальшого розвитку, рання поява на перспективному ринку — все це створює умови для досягнення конкурентної переваги як комплексної характеристики ринкового успіху.

Підприємства, що мають стійку конкурентну перевагу, докладають багато зусиль для її збереження і підтримки, оскільки саме ця перевага дає змогу хоча б мінімум використовувати всі ресурси підприємства та існуючі ринкові умови для досягнення його цілей. Крім того, підприємство розробляє і реалізує певні заходи щодо найтривалішого утримання конкурентної переваги.

Власне, метою стратегічного маркетингу є націлювання підприємства на принаймні ринкові можливості, або такі можливості, що заангажовані до його ресурсів і забезпечують потенціал зростання та розвитку, а також rentабельну операційну діяльність. Процес стратегічного маркетингу має середньо- і довгострокові горизонти, які також достатньо важливо визначити українському виробнику. Крім того, розробка стратегічного маркетингового плану передбачає визначення та уточнення місії підприємства, його цілей, розробку варіантних стратегій маркетингу, забезпечення відповідної збалансованої структури товарного портфеля.

Більшість аспектів стратегічної маркетингової діяльності є протизонними розробками підприємства, а це, звичайно, вимагає інших підходів до маркетингової діяльності. Це робота на перспек-

тину, яка відображає до того ж аналітичні аспекти маркетингу — виявлення і вибір товарних ринків, прогноз попиту, розробку механізмів адаптації до майбутніх ринкових умов заздалегідь. Така діяльність потребує зовсім іншого мислення, ніж робота щодо реалізації заходів операційного маркетингу. Вона базується на глибокому і досконалему вивченні ринку, спирається на консолідовану перспективну творчу націленість всіх фахівців підприємства на досягнення ринкового успіху.

Звичайно, застосування стратегічного маркетингу передбачає створення певних передумов як з боку ринку, так і з боку підприємства, і навіть — з боку держави. Стратегічна орієнтація потребує розгалуженої та досконалої системи збирання і забезпечення агентів ринку маркетинговою інформацією. Крім того, необхідні перспективні маркетингові дослідження на макрорівні, які б орієнтували підприємство на ту чи іншу сферу бізнесу, давали змогу прогно-

зувати підприємству взаємний розвиток на 3-5 років.

Певних зусиль необхідно докласти фахівцям з маркетингу для створення методологічного забезпечення стратегічного напрямку маркетингу. Це насамперед розробка методів і прийомів аналізу, що використовуються стратегічним маркетингом. До цих методів належать вибір цільового ринку, оцінювання привабливості обраних товарних ринків і сегментів, аналіз конкурентоздатності підприємства і визначення його конкурентної переваги, вибір стратегії маркетингу.

На нашу думку, такі методологічні та методичні розробки необхідно доповнити рекомендаціями щодо практичного використання інструментарію, який дав би змогу українським підприємствам розраховувати економічні наслідки стратегічної маркетингової діяльності, сприяв би підвищенню адаптаційної спроможності українських підприємств.

Г. А. ПАСТЕРНАК-ТАРАШУНИККО, канд. экон. наук, доц.
(Киевский экономический институт менеджмента)

БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ И КОНКУРЕНЦИЯ

Науковий праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 177-187

Шестой постулат Логик бизнеса утверждает, что в бизнесе нет врагов и друзей, есть только партнеры, конкуренты и не связанные между собой интересами посторонние люди. Определяющими являются *интересы* если они совпадают — вы партнеры; противоречат — конкуренты; не соприкасаются — посторонние люди. Это утверждение не совсем коррелирует с основами теории потенциальных конфликтов, которая утверждает, что все в мире изначально находится в противоречии и что существование мира невозможно без наличия этих противоречий. А хотя скоро это так, то все в мире находится в постоянном противоречии. Английский философ Т. Гоббс сформулировал это как «война всех против всех».

Действительно, руководствуясь законом, открытым М. Ломоносовым и утверждающим, что мир обладает постоянным запасом энергии, можно сделать вывод: появление нового антиматериально вызывает противодействие всего существа. Ведь жизненный ресурс (так принято называть суммарную энергию мира) при этом должен быть перераспределен. В результате существующие до появления новой формы энергии утрачивают часть своего жизненного ресурса, что сокращает срок существования их и вызывает неприятие появляющегося нового.

Такова схема начального противоречия. Однако в жизни все намного сложнее. Ибо нет ничего, что полностью соответствовало бы каким-либо законам и правилам. Все условно и относительно: и правила, и границы.

Кроме того, указанное противоречие не имеет временных параметров, и ведь определяющим часто является именно время, отражающее и

являющее изменения. И тот, кто вчера был партнером, сегодня может стать конкурентом, а завтра — посторонним. Причина лежит в изменении мира, с которыми вместе изменяются и интересы. Если кто-то летом утратит вас прохладным налитком, что будет способствовать эффективной работе организма, вы назовете его приятелем или партнером. Продолжая же это делать зимой, он становится противником или конкурентом, желая вам похолодать конкурентоспособность вашего организма.

Различия (в том числе различия устремлений) движут всем в мире. Разность потенциалов устремляет воду реки к морю, поток электронов к созданию электрического тока и т. п. Отсутствие разницы ведет к застою, к состоянию полного покоя, называемому смертью. Разница — мерило состояния. Чем больше разница, тем меньше стабильность и более динамичны изменения, и наоборот.

Это утверждение является ключевым для выбора средств в конкурентной борьбе, ибо чем больше разность уровней достигнутого и желаемого, тем сильнее устремление и тем более интенсивным должно быть использование ресурсов.

Ресурсы, обладание которыми — извечный повод для обострения конфликтов и противостояния, условно разделяют на четыре группы: материальные, финансовые, трудовые и временные.

Если стремление к овладению ресурсами служит причиной обострения конфликтов, то стремление к балансу интересов призвано привлечь конкурирующие стороны к согласию.

Что же из себя представляет баланс интересов, в чем и как он проявляется? В определенный момент, перейдя в область сотрудничества

из сферы противоречий, интересы конкурентов могут перевести их взаимоотношения в партнерские.

Яркий пример — изменение отношений Советского Союза с США, Великобританией и Францией в 1941–1945 гг. До начала войны с Германией СССР и указанные страны находились в состоянии острой конфронтации, были соперниками в борьбе за умы людей. А после начала войны стали партнерами, помогающими друг другу. Разве изменилась их идеология? Или в упомянутой сфере не осталось между ними противоречий? Нет, но тогда чем же обусловлены такие перемены во взаимоотношениях? Появлением общего врага, угроза со стороны которого была реальней и сильнее, чем угроза, которую они представляли друг для друга, за счет этого враг-конкурент стал для них общей мишенью и общим противником. Но как только он был уничтожен, прежние противоречия вернули стороны на исходные позиции. Они вновь стали врагами и основными конкурентами.

Тут уместно вспомнить теорию систем. Общеизвестно, что мир представляет хаотическое движение самоорганизующихся и самоликвидирующихся систем. Системы состоят из элементов, объединенных общей целью, действующих в условиях строго определенных ограничений, именуемых принципами. Система существует до тех пор, пока единая цель является для каждого из элементов более привлекательной, нежели его стремление избавиться от ограничений, уменьшающих количество степеней его свободы. Как только какой-либо из элементов достигнет уровня, фиксирующего это стремление к свободе на уровне стремления к единой цели, он выйдет из системы и она разрушится, переходя в новую систему.

Страны антигитлеровской коалиции имели общую цель и принципы (в частности, сохранять лояльность, не поддерживать общественные движения или какие-либо акции, направленные на изменения в каждой из стран коалиции и т. п.), которые ими соблюдались до момента достижения общей цели. После этого коалиция распалась, так как прежние противоречия стали более значимыми, чем скреплявшие их до этого узы. Исчезла общая цель. Появились другие цели, объединяющие, а разъединяющие стороны. Возобновилась борьба за победу идеологий.

Современная история даст множество подобных, меньших по масштабам и историческому значению, но достаточно выразительных примеров.

Украина и Румыния имеют спорные территории, например остров Змеиный. Каждая из сторон не собиралась уступать, но Румыния хотела вступить в НАТО, а наличие противоречий с границащими странами не позволяло ей это сделать. В то же время членство в НАТО гарантировало Румынии высокий уровень безопасности, что в тот момент было для нее более важным, нежели владение спорной территорией. Поэтому она вынуждена была подписать с Украиной соглашение, на какое-то время устрояющее причину конфронтации, однако этот факт не является гарантией того, что со временем желание владеть островом Змеиный не подтолкнет Румынию к новому конфликту с нашей страной.

Тем не менее подписание документа позволяет Украине перенести акцент в экономической деятельности с усиления армии на решение иных хозяйственных и социально-экономических проблем, снять тяжесть избыточных военных расходов. Пауза может быть использована для перевода армии на контрактную основу, позволит изменить ее структуру, уровень расходов на ее содержание и значительно повысить уровень обороноспособности страны. Одновременно изменится социальная структура общества, отпадет необходимость насильственной мобилизации молодых людей, что позволит направить их усилия на другие нужды народного хозяйства, изменить судьбы сотен тысяч людей, что, конечно, соответствует интересам граждан Украины.

Этот пример свидетельствует о возможности достижения баланса интересов государства и его граждан. Но против такого баланса выступает армейская элита, ибо нововведение уменьшает ее значимость и подрывает авторитет в обществе, перераспределяет общественные средства, что элите не выгодно. И тут появляется Военная доктрина, предусматривающая переход армии на контрактную основу до 2015 г.

Может ли украинское государство изменить ситуацию? Конечно, ведь есть соответствующие разработки и расчеты, показывающие, что еще два года назад армию можно было сделать состоящей только из служащих по контракту, не ухудшая при этом обороноспособность страны. Но в ход пошли политические интриги, интересы некоторых наиболее влиятельных политиков и руководителей вступили в противоречие с интересами страны, и Военная доктрина была принята как руководство к действию. Хотя вряд ли кто-либо из ее сторонников не понимает, что фактически стране наносится ущерб, что принятие Военной доктрины тормозит и искривляет разви-

ние экономики и ухудшает благосостояние населения Украины. Так клановые интересы возобладали над интересами всего населения.

Естественен вопрос: возможен ли баланс клановых интересов и интересов страны? В рыночных условиях интересы конкурируют и достижение баланса возможно за счет правильного использования возможностей конкуренции или за счет того, что будет найдена общая цель, достижение которой станет более важным и для кланов, и для страны, чем сиюминутные победы в конкурентной борьбе между ними. Вот почему лучшие умы Украины ищут общенациональную идею, способную привести к балансу интересов. Приведенный пример касался внутрисубъективных отношений. Еще большую угрозу для Украины представляет провал некоторых кланов ее национальных интересов в угоду внешним конкурентам (противникам). Ярким проявлением этого является продажа предприятий нефтеперерабатывающей отрасли. На сегодняшний день под контролем Украины осталось лишь одно из шести таких предприятий (производственные мощности которого позволяют обеспечить всего 8 % потребности Украины).

Механизм протекторства достаточно примитивен. Параллельно с блокадой, лишавшей предприятия возможности работать из-за отсутствия сырья, создается общественное мнение, что лучше от таких предприятий избавиться, продав их и получив хоть какие-то деньги, нежели они будут погибать, а люди, ранее работавшие на них, станут безработными, растаскивая оборудование на металлолом. Затем "появляются" заранее подготовленные покупатели (например, "ЛУКОЙЛ" для Одесского нефтеперерабатывающего завода), согласные погасить долги предприятия и обеспечить поставку на весь сырьем. А на аукционе по продаже покупателя, проявивший инициативу, обещает государству еще кое-что, например заплатить на 5–10 млн дол. больше, чем предлагают остальные участники. Или сделать название более привлекательным (например, "УкрЛУКОЙЛ"). Обязанные до того чиновники с радостью встречают "уступки" покупателя и оповещают всю страну о достигнутом успехе: продаже предприятия-должника предприимчивому покупателю.

Краснодарский, Ставропольский края и Ростовская область при советской власти обеспечивались нефтепродуктами, производимыми Ленинградским нефтеперерабатывающим заводом (ЛИНПОС). России необходимо было бы построить аналогичное предприятие, но стоимость

строительства по разным проектам колебалась и превышала 1,2–1,5 млрд дол. США. И Россия взяла ЛИНПОС под контроль, вложив в это в пять-шесть раз меньшие средства. При этом умалчивалось, что после этой сделки Украина даже при наличии нефти остается зависимой от перерабатывающих ее предприятий, находящихся в собственности другого государства. Теперь и строительство Одесского нефтяного терминала утрачивает свое первоначальное назначение и перестало быть средством достижения полной независимости от поставок нефти с Севера. Баланс интересов государственных чиновников, кланов, связанных с перепродажей нефти, и российских политиков и бизнесменов достигнут за счет продажи интересов украинского государства, за счет нанесения существенного ущерба ее экономической безопасности и независимости.

Каждый из участников процесса конкуренции изначально должен установить для себя приемлемые правила достижения баланса интересов. Каждый из нас — постоянный участник этого процесса, но при этом мы не всегда это осознаем и не придерживаемся правил, которые благоприятствуют нашему благосостоянию и его росту. Многолетнее воздействие на психику христианской морали, декларирующей необходимость оказания помощи ближнему, толкает нас на то, что иногда мы делаем это в ущерб себе, при этом забывая, что, входя в положение того, кому мы помогаем, мы теряем возможность помочь себе. Так разовая помощь иногда превращается в тяжелое ирмо и, кроме того, не снимает, а повышает нашу моральную задолженность (если вы никому не оказываете милостыню, зная, что она ее прощает, разве не совершаете тяжкий грех?).

Баланс интересов преследует нас всю жизнь. Умение достичь его с наименьшими потерями для себя и с пользой для всех участников процесса конкурентной борьбы за выживание — подлинное искусство. Сейчас очень модными являются специалисты по "таблицам релейнгов", или сокращенно "таблицы". А ведь они как раз и должны уметь сочетать интересы своего клиента (народного депутата, руководителя страны, политического деятеля или бизнесмена) с интересами страны, делегируя ему возможность распоряжаться всеми ее ресурсами (в том числе и имиджем). К сожалению, не все это понимают, о чем свидетельствует случай с письмом двух послов и двух представителей наиболее влиятельных банков мира Президенту Украины Л. Кучме. Сам факт инициирования такого письма показатель — это проявление неуважения к

своей стране, вмешательство в ее внутренние дела других стран. Стремление утвердить бюджет в варианте, подготовленном правительством, не может оправдать предательства национальных интересов страны. При этом никакие прежние заслуги перед государством не должны умалять значимость содеянного высокими государственным чинами. Только один из них понес наказание, да и то, если учесть тяжесть содеянного, весьма мягкое.

Первое, что необходимо учитывать при подготовке и ведении переговоров или действий, направленных на достижение баланса интересов, это то, что он необходим тогда, когда конкурентная борьба приобретает слишком напряженный характер и превращается в средство уничтожения одной из сторон. В такой ситуации только баланс интересов может позволить ее участникам выйти из создавшегося положения без критических последствий.

Второе — баланс интересов обязательно предусматривает взаимные уступки. Поэтому стороны должны заранее быть к ним готовы и определить их, чтобы результат не стал для них неожиданным и губительным.

Третье — баланс интересов применим как средство смягчения ситуации абсолютно на всех уровнях и стадиях конкурентной борьбы.

Четвертое — каждый из участников процесса конкуренции должен понимать, что достигнутый баланс — лишь временное решение, а продление его действия чревато новыми уступками.

Пятое — стремясь к балансу интересов, не следует забывать, что кроме договаривающихся сторон есть и другие участники процесса конкуренции, не всегда заинтересованные в достижении баланса, ибо их интересы могут от этого пострадать, что спровоцирует обострение отноше-

ний с ними. В таком случае достижение баланса может оказаться неудачей.

Шестое — достижение баланса интересов должно начинаться с учета интересов четырех уровней экономики: микроэкономики, макроэкономики, транснациональной и мировой экономики. Ведь в нынешнем мире их взаимосвязь настолько велика, что ее разбалансирование ведет к потере значения достигнутого.

Седьмое — участник переговорного процесса изначально должен установить для себя приоритет интересов (личных, классовых, региональных, государственных), что позволит ему правильно оценить достигнутое и значимость как уступок, так и результатов.

Краткость — сестра таланта, но чрезмерная краткость — средство для удупления мысли. Работы над проблемами достижения балансов интересов и их влияния на конкуренцию продолжают становиться наряду с сельским менеджментом, частью теории управления. Следовало бы показать результаты исследований на разных уровнях управления и их различия, обозначить функции участников процесса и их смысловое наполнение, рассказать о перспективах развития исследований в этом направлении, что, вероятно, будет сделано в перспективе. Особенно это касается значения рассматриваемых проблем в науке и просвещении. Сегодня именно в сфере образования конкуренция растет чрезвычайно быстрыми темпами, что, вопреки законам рынка, не улучшает, а ухудшает качество предлагаемых услуг за счет отсутствия баланса интересов общества, учебных заведений государственной и негосударственной формы собственности с интересами чиновничества, ставящего на первое место свои личные, корпоративные интересы.

І. О. МАРИНИЧ
(ВАГ "Київстекбуд-6")

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК ОСНОВА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ В БУДІВЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ

Наукові праці МАУГ, 2001, вил. 2, с. 183–185

Розглянемо коротко проблему практичного застосування маркетингу в виробничій наприкладі капітального будівництва.

Капітальне будівництво є однією з найважливіших галузей народного господарства, від якої залежить ефективність функціонування всієї системи господарювання в країні. Від розвитку будівництва залежить також вихід економіки держави з тривалого стану і виведення її на світовий рівень.

Завдяки маркетинговим дослідженням на державному рівні визначаються найважливіші напрямки державних інвестицій та забезпечується їх державне фінансування. До цих напрямків насамперед належить сільське господарство, паливно-енергетичний комплекс та інші галузі народного господарства, державне фінансування яких може дати найбільший економічний ефект. До таких важливих галузей господарства належить і капітальне будівництво.

Про необхідність маркетингових досліджень у галузі будівництва свідчить той факт, що сьогодні на ринку будівельних робіт працює близько 7 тис. будівельних організацій, в яких зайнято 754 тис. працівників, 48 % будівельних організацій об'єднані в корпорації та концерни, інші працюють на ринку самостійно, 86,4 % підприємств організацій мають недержавну форму власності.

Значне скорочення обсягу бюджетних капіталовкладень на початку 90-х років з переходом економіки держави до ринкових відносин викликало кризу в будівельному комплексі. У зв'язку

зі скороченням обсягів робіт ажикля гостра конкуренція на підпрядному ринку, що змусило будівельників шукати нові форми і методи господарювання. Об'єктивно намірило необхідність докорінних змін у будівельному комплексі, його реструктуризації.

У 1991–1992 рр. в Україні на державному рівні були вжиті заходи щодо оздоровлення економіки в цілому, в тому числі будівельного комплексу. Прийняті закони спрямовувалися на роздержавлення власності та перехід до ринкових відносин, чим було закладено законодавчу основу для реструктуризації будівельного комплексу.

Державні будівельні організації шляхом приватизації перетворилися на акціонерні товариства, у результаті чого набули самостійності в формах і методах господарювання. Поряд з ними з'явилися нові будівельні організації, засновані на колективній та приватній власності. У будівництві з'явилися нові види будівельних матеріалів, які потребували виробництва нових технологій. Значних змін зазнали також трудові відносини в колективах. Скорочення капітальних вкладень призвело до пошуку нових форм інвестування.

Впровадження нових форм і методів, визначення пріоритетів розвитку потребує, звичайно, маркетингових досліджень в галузях постачання, виробництва та збуту. Однак реструктуризація будівельного комплексу проходить дуже повільно, що значно гальмує підвищення ефективності його роботи. Зазначимо, що в Україні вже

є колективом, яким маркетингові дослідження дали можливість стабілізувати показники, а в окремих випадках і підвищити їх. До таких підприємств належить холдингова компанія "Київміськбуд", яка була створена на базі "Толковийміськбуд".

Роздержавлення власності на засоби виробництва і приватизаційні процеси у будівельному комплексі забезпечили значні зміни в організаційній структурі будівельного комплексу. "Київміськбуд" від вертикальної підпорядкованості перейшов до структури взаємодії на основі горизонтальних зв'язків. Будівельні організації здійснили приватизацію та реструктуризацію в кількох напрямках. Основним завданням приватизації було передавання засобів виробництва у власність колективу. Виходячи з централізованої структури "Толковийміськбуду" і статусу його низових організацій (повноцінні організації без урахування юридичної особи) було розв'язано проблему самого об'єкта приватизації і права власності колективу на цей об'єкт. В майнові комплекси були виокремлені трести і комбінати, але в процесі приватизації в середині майнових комплексів був поділ на структурні підрозділи. Наявність виокремленого балансу структурних підрозділів сприяла реструктуризації будівельних організацій та заводів і надання їм права юридичної особи. Нестабільність економічної ситуації в державі, гостра конкуренція на підприємстві ринку, відсутність власних обігових коштів -- все це змусило будівельні організації додержуватися схеми кооперації. Майже всі акціоновані структурні підрозділи увійшли до складу холдингової компанії "Київміськбуд" на однакових умовах, виключно на договірних відносинах як дочірні підприємства (ті організації, що передали в управління холдингової компанії певний пакет своїх акцій), або як асоційовані члени. Зараз до складу холдингової компанії входить понад 60 організацій, у тому числі 6 загальнобудівельних трестів, 3 домобудівні комбінати, спеціалізовані трести і підрозділи, організації та підприємства промисловості, автотранспорту, будмеханізації, які забезпечують весь цикл будівельних робіт. Така замкнута структура дала можливість холдинговій компанії забезпечити життєздатність в умовах економічної кризи. Але в 1994-1995 рр. кризові явища в будівельному комплексі загрожували перетворитися в незворотні. Одна за одною згоралися державні програми, скорочувалося бюджетне фінансування будівництва. Гостро поставив про-

блема завантаження виробничих потужностей. На передній план вийшла необхідність пошуку нових форм інвестування будівельного комплексу як складової його реструктуризації.

На базі інвестиційних досліджень "Київміськбуд" розробив програму будівництва житла за рахунок приватних інвесторів. Для її здійснення організаціям холдингової компанії було створено акціонерний банк "Аркада"; з цього часу "Київміськбуд" став будівельно-інвестиційною компанією.

Новизна програми полягає в тому, що людина не просто купує квартиру, а інвестує її будівництво. Для цього необхідно було створити такі умови, за яких інвестиції будуть вигідні для самих інвесторів. Однією з таких умов є система дисконтих ставок, коли ціна квадратного метра зростає в процесі будівництва будинку. У порівнянні з основним принципом програми -- викупивши квадратний метр житла на будь-якому етапі будівництва за поточною вартістю, ніхто не буде змушений доплачувати за нього ці за яких обставин -- це надає надійність і гарантованість інвестуванню.

На базі маркетингових досліджень система інвестування постійно вдосконалюється. У 1998 р. з'явилася нова програма "Київміськбуд" -- "Квартири в розстрочку", що дало змогу залучити більш широке коло інвесторів. Адже сплативши 60 % вартості квартири, інвестор має можливість рента коштів вносити постійно протягом п'яти років, отримавши кредит від 10,5 % річних. При цьому якщо будинок буде вводитися в експлуатацію через рік, сума внеску для отримання кредиту становить лише 40 %, а повернення кредиту починається з часу заселення квартири. У процесі будівництва сплачуються лише відсотки.

У 1999 р. було запропоновано населенню зкладати гроші у будівництво житла з метою отримання доходів. Для цього введено спеціальну розрахункову одиницю "ОДІН" (Одиниця Інвестування). Вартість "ОДІН" визначається в гривнях як середня вартість 0,01 квадратного метра житла, будівництво якого здійснює "Київміськбуд". Процентна ставка -- 10 % річних з "ОДІН". Внески від населення приймаються як "до запитання", так і на будь-який термін. Залучені кошти йдуть на фінансування програми "Квартири в розстрочку".

Одним з напрямків реструктуризації є також кооперація будівельного комплексу на міжнародному рівні із залученням іноземних інвесторів.

Створення спільного підприємства "ДОКА – Україна" дає змогу холдинговій компанії "Київмисськбуд" розгорнути будівництво монолітно-каркасних будівлі на базі новітніх технологій.

Завдяки організаційній реструктуризації та інвестиційним програмам, розробленим на основі маркетингових досліджень, "Київмисськбуд" перетворився на потужний фінансово-будівельний комплекс, на долю якого припадає майже 50 % загального обсягу будівельних робіт, що виконуються підприємством способом у державі; 60 % загального обсягу фінансування складають кошти приватних інвесторів. Досвід холдингової компанії "Київмисськбуд" з реструктуризації в будівництві, запровадженні нових організаційних форм та економічних механізмів Указом Президента України «Про проведення експерименту в житловому будівництві на базі холдингової компанії "Київмисськбуд"» рекомендовано для вивчення і впровадження.

Сьогодні виробничі організації здійснюють маркетингові дослідження на доступному для їх організаційних та фінансових можливостей рівні. Часто результати цих досліджень використовуються тільки у вузькопрофесійних інтересах і, як правило, належать до комерційної таємниці підприємства. Малі підприємства взагалі не мають можливості проводити серйозні маркетингові дослідження. Цявіль такі організації, що здійснюють маркетингові дослідження, через недостатність розробок методики проведення досліджень приймають рішення, спираючись більше на власний досвід, ніж на науково обґрунтовані дані.

На наш погляд, необхідно об'єднати кошти і зусилля, щоб створити організації, які здійснюватимуть маркетингові дослідження для всіх учасників виробничого процесу. Це дасть змогу підвищити ефективність всієї галузі.

Б. И. КАРАТАВВ

(Государственный комитет Украины по вопросам регуляторной политики и предпринимательства, г. Киев)

ИНВЕСТИЦИИ – ОСНОВНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ В РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ РОСТА

Наукові праці МАУП, 2001, вил. 2, с. 186–188

Анализ функционирования фирм в условиях перехода к рыночным отношениям, а также учет внешних и внутренних условий их деятельности позволяет предложить конструктивное определение стратегии организационного развития, служащее целям и задачам разработки соответствующих форм и методов ее реализации. С этой точки зрения стратегия рассматривается как совокупность правил для принятия решений в целях обеспечения устойчивого роста и развития фирмы. При этом эти правила делятся на две группы. Первую группу составляют правила, на основании которых фирма строит свои отношения с окружающей средой (стратегия маркетинга). Вторую группу – правила, на основе которых устанавливаются отношения внутри фирмы между отдельными ее элементами (организационная политика). *Стратегия маркетинга* призвана обеспечивать внешнее равновесие фирмы, а соответственно *организационная политика* – равновесие внутреннее.

Цель стратегии маркетинга заключается в обеспечении долгосрочных конкурентных преимуществ, способствующих выживанию, устойчивому функционированию и развитию фирмы в обозримой перспективе. Иначе говоря, стратегия маркетинга решает задачу упрочнения внешними переменными.

Такими переменными являются: объем рынка и изменение его размеров; объем спроса и уровень удовлетворения спроса на продукцию; конкуренция; уровень цен; рыночная доля по сег-

ментам; прибыльность; эффективность сбыта и пр.

Анализ отечественного и зарубежного опыта по достижению целей стратегий маркетинга показал, что одним из наиболее эффективных инструментов является поэтапная и ранжированная структурная ориентация инвестиционной деятельности предприятия.

Всякая инвестиционная деятельность в рыночных условиях представляет реализацию определенного инвестиционного проекта. Это предполагает оценку его составных частей как с точки зрения возможных выгод предприятия в будущем, так и инвестиционного риска.

Законом Украины «Об инвестиционной деятельности» инвестиции определяются как все виды имущественных и интеллектуальных ценностей, вкладываемых в объекты предпринимательской и других видов деятельности, в результате которой образуется прибыль (доход) или достигается социальный эффект. Это определение в основном соответствует международному подходу к представлениям об инвестиционной деятельности как процессе вложения ресурсов (благ, имущественных и интеллектуальных ценностей) с целью получения прибыли, дохода, дивиденда (социального эффекта) в будущем. Иными словами, инвестор отказывается от удовлетворения настоящих потребностей в расчете на ожидаемое удовлетворение их в будущем, но уже в больших размерах. В соответствии с Законом к имущественным и интеллек-

туальным личностям, вкладываемым в предпринимательскую деятельность, относятся:

- денежные средства, целевые банковские вклады, паи, акции и другие ценные бумаги;

- движимое и недвижимое имущество (здания, сооружения, оборудование) и другие материальные ценности;

- имущественные права, вытекающие из авторского права, опыта и других интеллектуальных ценностей;

- совокупность технологических, технических, коммерческих и других знаний, оформленных в виде технической документации, навыков и производственного опыта, необходимых для организации того или иного вида производства, но не запатентованных ("ноу-хау");

- права пользования землей, водой, ресурсами, знаниями, сооружениями, оборудованием, а также иные имущественные права и другие ценности.

Совокупность указанных ценностей, обращающихся на рынке, принято относить к объектам инвестиционной деятельности. Некоторые ученые-экономисты к этой совокупности относят также "финансовые права", которые вытекают из взаимосвязи инвестиций и государственного регулирования условий инвестиционной деятельности, прежде всего налогово-амортизационной политики. Это имеет место при предоставлении государством налоговых льгот инвестору (снижение ставки налога на прибыль) или установлении льготных норм амортизационных отчислений (ускорение амортизации). Такие налогово-амортизационные референции дают экономический эффект, определить размеры которого можно исходя из возврата средств в будущем, и поэтому государством (муниципальными органами) этот эффект должен оцениваться (дисконтироваться).

Иностранные инвестиции — источник покрытия дефицита финансовых ресурсов, генерируемых внутри Украины. Однако их основное значение для экономики Украины заключается не в количественных показателях, а в качественных преобразованиях экономической системы, которые можно осуществить посредством этих вложений. Таким образом, необходимо обосновать роль иностранных капиталовложений в структурных преобразованиях экономической системы Украины.

Прямые иностранные капиталовложения — это вложения капитала непосредственно в средства производства. Они способны обеспечить следующее.

1. *Доступ к передовой технике и технологии.* На сегодняшний день возникла острая необходимость в технической и технологической модернизации как самого производства, так и всей рыночной и социальной инфраструктуры путем импорта новых технологий, машин и оборудования, что невозможно осуществлять с помощью мобилизации лишь внутренних источников финансирования. Устаревшие (по сравнению с развитыми странами) оборудование и технологии снижают конкурентоспособность произведенной продукции на мировых рынках и сокращают возможности получать конвертируемую валюту. Прямые иностранные инвестиции через импортные товары предоставляют передовую технику. Национальные предприятия могут внедрять передовые ноу-хау и производственную технологию, минуя традиционные трудности. В частности, это относится к покупке права на использование современной технологии, требующей значительных валютных расходов.

2. *Доступ к передовым методам управления.* Необходимость привлечения иностранного капитала объясняется и потребностями внедрения во все сферы хозяйственной жизни новых методов управления и маркетинга как неотъемлемых атрибутов рыночной системы. Иностранные фирмы приносят западные методы управления и предоставляют возможность местному населению изучать новые методы работы. Опыт выхода из кризисных ситуаций многих стран свидетельствует о том, что открытость экономики, привлечение и эффективное использование иностранного капитала позволяют без увеличения внешнего государственного долга решить проблемы реструктуризации, получения передовых технологий, пройти школу рыночного хозяйствования.

3. *Смягчение противоречий между производством и потреблением.* Привлечение и использование иностранного капитала является средством нейтрализации некоторых форм проявления противоречий между производством и потреблением, присущих переходному этапу в рыночной трансформации экономики Украины. Иностранные инвестиции смягчают остроту противоречия между удовлетворением текущих и перспективных потребностей.

4. *Согласование интересов производителей и потребителей.* Интересы развития национальной промышленности, безусловно, требуют ограничения конкуренции со стороны иностранных производителей аналогичной продукции путем введения протекционистских мер. Но протекцио-

нистские действия государства, защищая производителей, приносят убытки потребителям, которые вынуждены платить более высокую, чем в условиях неограниченной конкуренции, цену. В данном случае возможность выживания национальной индустрии достигается за счет ограничения интересов потребителей. Привлечение иностранных инвестиций, с одной стороны, способствует развитию национальной промышленности, а с другой — не провоцирует повышения цен на товары, т. е. использование иностранных инвестиций в местных предприятиях согласовывает интересы и производителей, и потребителей.

5. *Улучшение доступа к западным рынкам.* Для национальной экономики привлечение прямого, рискового капитала иностранных инвесторов путем создания совместных предприятий, транснациональных корпораций и других форм иностранного инвестирования в сферы промышленного производства имеет важное значение и могло бы в значительной мере облегчить вхождение Украины в систему мирохозяйственных связей, наладить выпуск импортозамещающей продукции, повысить ее качество и конкурентоспособность на мировом рынке. Западные фирмы знакомят с существующими каналами, объ-

том и значением операций по реализации продукции на мировых рынках.

6. *Облегчение процесса приватизации и перестройки экономики.* Определенные виды приватизационных процессов требуют крупного объединения капиталов и умения производить всесторонний анализ экономических возможностей предприятия. С помощью иностранных фирм ускоряется доступ к внешним источникам фондов как к базисному капиталу. Это особенно важно, когда активы первоначально продаются и требуются дальнейшие инвестиции для реорганизации производства и изменения производственных линий. Использование возможностей иностранных фирм может повысить эффективность данного процесса на всех новых приватизированных предприятиях.

Таким образом, основная роль прямых иностранных инвестиций состоит не просто в покрытии дефицита капитала в странах с переходной экономикой. Их реальное предназначение — во внедрении новых методов организации бизнеса, современных технологий, прямые иностранные инвестиции могут оказать существенное влияние на реструктуризацию экономической системы на микроуровне.

*В. В. ЧЕРЕПОВ, канд. екон. наук, д-р,
(Київський національний торговельно-економічний університет)*

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМ РИЗИКОМ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 189–191

На ризикову діяльність торговельного підприємства впливають фактори внутрішнього та зовнішнього середовищ. Їх дія має ймовірнісний характер і зумовлює різні види ризиків. Тому важливе значення мають розробки і здійснення ефективної стратегії управління комерційним ризиком. Цю стратегію можна розробити у наступній послідовності.

Перший етап. Ідентифікація комерційних ризиків. Необхідна диференційована ідентифікація комерційних ризиків з урахуванням як синтезу ризиків на певному етапі або рівні їх формування, так і трансформації ризиків унаслідок зміни параметрів факторів, що їх зумовлюють.

Особливого значення такий підхід до ідентифікації ризиків набуває під час дослідження співвідношення цілей — максимізації прибутку та максимізації рентабельності капіталу підприємства. Тут важливо з'ясувати, за яких умов, зокрема продажу товарів, досягається максимізація прибутку та рентабельності капіталу. Очевидно, що досягти таких цілей можна за певних значень елементів, що визначають прибуток і рентабельність капіталу, а отже, за відповідних видів і величин комерційних ризиків.

Другий етап. Аналіз умов формування комерційних ризиків. На цьому етапі аналізується система факторів комерційного ризику.

Для якісного аналізу комерційних ризиків важливе значення має факторний аналіз.

Третій етап. Оцінка сильних та слабких сторін ринкової діяльності підприємства. Здійснюється аналіз ефективності ринкової діяль-

ності, оцінюється стратегічний потенціал підприємства, його конкурентний статус та конкурентоспроможність.

Четвертий етап. Формування системи стратегічних цілей управління комерційним ризиком.

П'ятий етап. Розробка стратегічних альтернатив управління комерційним ризиком. Необхідність таких альтернатив зумовлюється тим, що цілі управління комерційним ризиком можуть досягатися різними способами. Завжди є варіанти розвитку подій, різні варіанти ринкової діяльності підприємства.

Крім того, необхідність розробки альтернатив стратегії управління комерційним ризиком зумовлюється також тим, що комерційні рішення мають ймовірнісний характер. Ймовірність здійснення цих рішень залежить не тільки від ймовірного стану зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, а й від зміни параметрів комерційних рішень. Наприклад, рішення про оптовий продаж товару має ряд параметрів: оптова ціна товару, обсяг продажу товару, величина та умови навантаження товарного кредиту, базисні умови поставок товарів, обсяг та періодичність поставки товарів тощо. Зі зміною цих параметрів змінюється обсяг продажу товару. Товар можна продавати у різних регіонах, на різних ринках або сегментах ринку. Крім того, у різних регіонах, на різних ринках або сегментах ринку за однакової ціною можна продати різну кількість товарів. Як наслідок, змінюється і співвідношення "ризик — прибуток".

Можна було б продовжити розгляд варіантів зміни параметрів рішення щодо оптової закупівлі товарів. Але й наведених прикладів достатньо для висновку: співвідношення "ризик – прибутковість" може формуватись у різних умовах, у тому числі з різною невизначеністю. Тому для досягнення цілей управління комерційним ризиком необхідно розробляти різні варіанти стратегій цієї діяльності.

Для комерційної практики велике значення має оцінка синтезу ризиків. Це пояснюється тим, що результат взаємодії ризиків може бути більшим, ніж арифметична сума величини ризиків. Тут йдеться про додаткову величину ризиків, яка виникає у процесі їх формування та взаємодії.

Якщо має місце цінова еластичність попиту, то суттєве зменшення цін може призвести до втрати потенційного валового доходу та чистого прибутку підприємства. Але така залежність не завжди буває. Поглянемо це на прикладі.

Маємо наступні дані:

- оптова ціна закупівлі одиниці товару – 70 грн;
- прогнозована середня ціна продажу одиниці товару – 100 грн;
- прогнозований обсяг продажу товару за середньою прогнозованою ціною – 1000 од.;
- прогнозований динамічний коефіцієнт цінової еластичності попиту – 2 %.

Розрахунки обсягу продажу товару залежно від певної ціни свідчать, що оптимальною ціною товару буде 110 грн. За такої ціни можна продати 800 од. товару та отримати максимальну суму валового доходу. Треба зважати на те, що зі зменшенням ціни збільшується обсяг продажу товару, але зменшується валовий дохід. Зі збільшенням ціни до 110 грн зменшується обсяг продажу товару, але збільшується валовий дохід.

Важливо зазначити і те, що внаслідок зменшення виробництва та продажу товару на 200 од. можуть зменшитися витрати на доставку, зберігання, підготовку до реалізації та продаж товарів.

Таким чином, суттєві зміни цін на товари та ринкові послуги є одним із важливих факторів комерційного ризику.

Важливим фактором ризику є помилки в обґрунтуванні та здійсненні маркетингових рішень. Наприклад, можливі помилки в обґрунтуванні економіко-математичної моделі попиту. Зокрема, до таких помилок можуть належати такі:

- не перевірено фактори попиту на мультиколінеарність;
- не знайдено множини основних незалежних між собою факторів попиту;
- не перевірено на адекватність модель попиту;
- не перевірено значущість знайдених параметрів моделей попиту;
- не знайдено інтервали довіри для параметрів моделі попиту та його математичного сподівання;
- не оцінено дисперсію випадкової величини;
- не враховано основні припущення щодо обґрунтування моделей попиту.

Наприклад, з використанням лінійної багатофакторної моделі попиту необхідно, щоб випадкова величина була нормально розподіленою з математичним сподіванням, що дорівнює нулю, та постійною дисперсією; значення випадкової величини не залежали від значень незалежних змінних, які входять у модель; випадкові величини були незалежними одна від одної; фактори можуть бути лінійно незалежними між собою;

- не виключено автокореляцію у динамічних рядах попиту та факторів, що його зумовлюють;
- не перевірено модель попиту на стійкість за різними критеріями, коефіцієнтом Тейла та ін.

Ці та інші помилки у прогнозуванні попиту можуть зумовити розробку таких точкових та інтервальних прогнозів, які великою мірою відрізнятимуться від фактичних його значень у прогнозованих періодах, що досліджуються. А використання таких помилкових прогносів попиту зумовлюють значні (або великі) помилки у прогнозуванні валового доходу, витрат, чистого прибутку та показників рентабельності. Отже, помилки у прогнозуванні попиту можуть зумовити синтез ризику та прийняття рішень, здійснення яких призведе до значної втрати прибутку підприємства або до великих збитків у його ризиковій діяльності.

Шостий етап. *Оцінювання, порівняльний аналіз і вибір стратегій управління комерційним ризиком.* Оцінювання стратегій управління комерційним ризиком здійснюється з використанням системи показників її якості. До них належать:

- узгодженість стратегії управління комерційним ризиком з системою стратегій діяльності підприємства;
- узгодженість стратегії управління комерційним ризиком з умовами його формування;
- внутрішня гармонійність стратегії управління комерційним ризиком. Оцінюється

ступінь відповідності кожного з елементів стратегії її цілям та іншим елементам;

- *надійність стратегії*. Такий показник характеризує ступінь можливостей досягнення цілей управління комерційним ризиком у відповідних умовах ринкової діяльності підприємства;

- *ступінь адаптивності стратегії*. Оцінюється ступінь адаптивності стратегії управління комерційним ризиком до можливих змін зовнішнього та внутрішнього середовища;

- *результативність стратегії*. Визначаються результати здійснення стратегії управління комерційним ризиком, витрати на здійснення цієї стратегії та показники її ефективності.

Сьомий етап. Здійснення заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії управління комерційним ризиком. Можуть виявлятися різні заходи, що спрямовані на реалізацію стратегії управління комерційним ризиком. Зокрема, інформаційно-аналітичне, організаційне, методичне, ресурсне, правове, технічне, технологічне та програмне забезпечення здійснення стратегії.

Наприклад, в аналізі процесів, що колізуються та впливають як комерційний ризик, доцільно використовувати різні методики. Зокрема, аналіз здійснюють, представляючи динамічний ряд як сукупність гармонічних коливань цих процесів, що описуються певною складною моделлю. Тому для розв'язання задач аналізу коливань та інших процесів, пов'язаних зі здійсненням стратегії управління комерційним ризиком, необхідне відповідне методичне, програмне та технічне забезпечення.

Восьмий етап. Оцінка необхідності та визначення способів коригування стратегії управління комерційним ризиком. Контролюється здійснення стратегії, виявляються можливі або фактичні проблеми у здійсненні стратегії, визначаються напрямки та система заходів щодо коригування стратегії.

Зазначимо, що у процесі здійснення стратегії управління комерційним ризиком можливі суттєві відхилення значень параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища комерційної діяльності підприємства від прогнозованих значень цих параметрів. Отже, може виникнути необхідність у коригуванні стратегії управління комерційним ризиком.

Дев'ятий етап. Коригування стратегії управління комерційним ризиком згідно з визначеннями на попередньому етапі потребами та заходами. Стратегію управління комерційним ризиком подільно коригувати, якщо у цьому є необхідність.

Десятий етап. Системний аналіз здійснення стратегії управління комерційним ризиком. Результати такого аналізу дають змогу:

- оцінити ефективність стратегії управління комерційним ризиком;

- виявити та проаналізувати фактори, що позитивно та негативно впливають на ефективність управління комерційним ризиком;

- виявити та проаналізувати проблеми здійснення стратегії управління комерційним ризиком (інформаційно-аналітичні, економічні, організаційні, психологічні, методичні та ін.);

- узяти до уваги досвід розробки та здійснення стратегії управління комерційним ризиком.

Одинадцятий етап. Розробка пропозицій та рекомендацій щодо удосконалення розробки та здійснення стратегії управління комерційним ризиком на основі результатів багатомірного аналізу цієї діяльності.

Дванадцятий етап. Упровадження у практику удосконалених підходів до розробки та здійснення стратегії управління комерційним ризиком. Науковий підхід до розробки та здійснення стратегії управління комерційним ризиком дасть змогу підвищити ефективність ринкової діяльності підприємства.

Р. Г. ЖАРІНСЬКА

(Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету)

МАРКЕТИНГОВА ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА ЯК СКЛАДОВА ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМ БАНКОМ

Науковий процес МАУП, 2001, вип. 2, с. 192–194

Впровадження методології маркетингу в діяльність комерційних банків докорінним чином змінило ставлення до інформації, що використовується. У системі маркетингу вона розглядається на рівні важливого стратегічного ресурсу банку, особливість якого полягає в тому, що в процесі застосування цей ресурс не тільки не вичерпується, а навпаки, кількісно зростає, якість вдосконалюється і, таким чином, сприяє ефективному використанню всіх інших банківських ресурсів. Сучасний період розвитку конкуренції на ринку фінансових послуг дає всі підстави зробити висновок, що рівень і якість обробки інформації, провідні позиції у впровадженні нових інформаційних технологій є ключовими факторами успіху діяльності банку і забезпечують високий рівень його конкурентоспроможності. Банки мають можливість одержувати різноманітні дані, оскільки основна маса господарських суб'єктів так чи інакше здійснює свої операції через банківські установи. Цю дуже важливу інформацію належить своєчасно збирати і аналізувати з подальшим її використанням для обґрунтування та прийняття відповідних рішень у маркетинговій діяльності банку. Саме з цією метою, як свідчить зарубіжний досвід, створюються і успішно функціонують у комерційних банках маркетингові інформаційні системи (МІС). Аналіз теоретичних праць українських авторів та практичної діяльності комерційних банків з проблем розробки реальних маркетингових систем, на жаль, засвідчує той факт, що ці проблеми не висвітлені навіть на загальному концептуальному рівні, не кажучи вже про узагальнення досвіду їх функціонування. Спробуємо розглянути деякі аспекти цієї проблема-

тики. Насамперед необхідно з'ясувати місце МІС у комплексі управління маркетингом комерційного банку. На наш погляд, це можна представити у вигляді схеми (рис. 1).

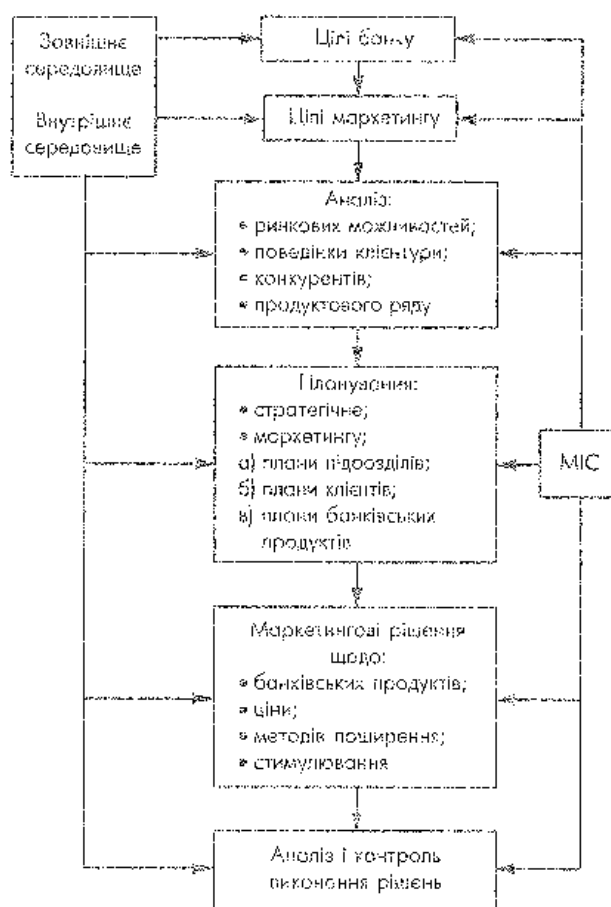


Рис. 1. Місце МІС у комплексі управління банківським маркетингом

Як видно з цієї схеми, виходячи з прийнятої концепції управління перед комерційним банком постає низка завдань, які трансформуються у цілі. Під час визначення цілей як банку, так і маркетингу банків керівництво враховує фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які збираються у межах перших двох складових МІС – підсистем внутрішньобанківської звітності та спостереження за зовнішнім середовищем. Оцінка наявних можливостей банку дає змогу забезпечити їх рівновагу з ринковими запитами, виробити обґрунтовані програми розвитку і поведінки банку на ринку, створити адекватну основу для прийняття правильних управлінських рішень. Аналіз цих можливостей повинен здійснюватися з позиції дослідження зовнішніх і внутрішніх умов діяльності банку та складає основу для відбору цільових ринків. Процес аналізу ринкових можливостей, поведінки клієнтури, конкурентів, продуктового ряду в межах третього елементу МІС – підсистеми аналізу маркетингової інформації – надає результати, які є базовими для розробки планів, насамперед стратегічного, основні напрямки якого розшифровуються у планах дій щодо вве-

сення стратегічних змін до факторів, що контролюються. Остатні конкретизуються в програмах, після чого розробляються плани маркетингу.

Наступний крок маркетингової діяльності – процес прийняття управлінських рішень щодо банківських продуктів, цінових стратегій, методів поширення і стимулювання, основним завданням якого є досягнення максимального ефекту за умов допустимого рівня ризику. Для прийняття рішень щодо комплексу маркетингу керівництво комерційного банку забезпечується інформацією, яка збирається у межах системи маркетингових досліджень – ще одного із компонентів МІС. Це дає про реакцію кофевтів на стратегії комерційного банку, що отримуються шляхом тестування банківських продуктів, визначення ефективності реклами і стратегій стимулювання, розрахунків витрат і визначення ефективності цих заходів.

Нарешті, комплекс управління банківським маркетингом завершується аналізом і контролем виконання рішень. Завданням процесу маркетингового контролю є забезпечення досягнення банком своїх цілей, а його результатом є оцінка

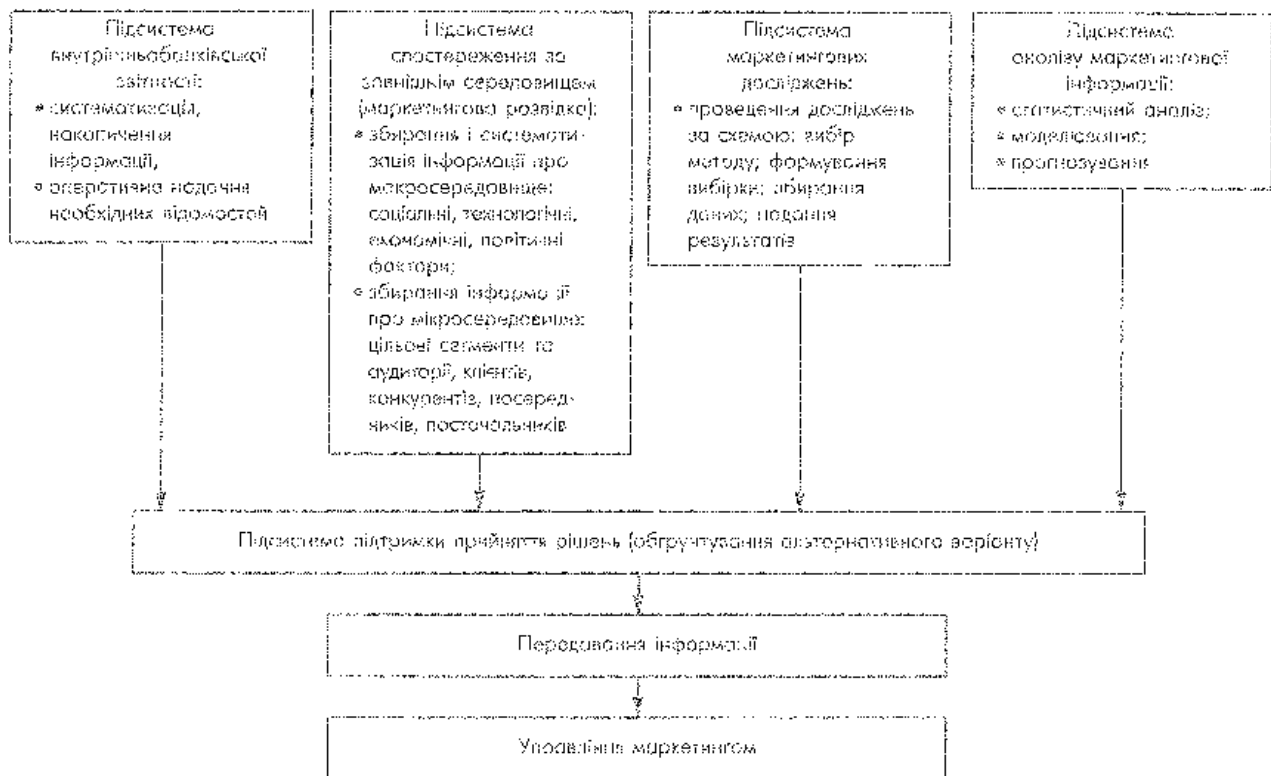


Рис. 2. Маркетингова інформаційна система комерційного банку

показання заходів щодо коригування планів і всієї банківської діяльності. Стадія контролю теж потребує внутрішньої та зовнішньої фактичної інформації з конкретної проблеми, результатів аналізу відхилень від прийнятих рішень і планів, а також даних щодо тенденцій та нових можливостей, оцінки діяльності.

Таким чином, весь процес управління маркетинговою діяльністю у комерційному банку ґрунтується на великій кількості інформації. А значні обсяги інформації, складні інформаційні зв'язки між показниками, наявні тенденції до постійного збільшення обсягів даних, що обробляються, зумовлюють необхідність організації автоматизованих систем збирання, передавання, накопичування та обробки інформації, тобто маркетингових інформаційних систем.

Не зупиняючись докладно на теоретичних засадах МІС, функціях її складових, перевагах і недоліках загалом, які достатньо були висвітлені вітчизняними і зарубіжними теоретиками з маркетингу, лише наведемо одне із найпоширеніших її визначень (за Ф. Котлером): МІС складається з людей, обладнання і методологічних прийомів,

визначених для збирання, класифікації, аналізу, оформлення і розповсюдження актуальної, своєчасної та точної інформації для прийняття маркетингових рішень.

Окремі автори, спираючись МІС, наголошують, що новою фазою в її розвитку стала поява системи підтримки маркетингових рішень (СПМР), концепцію якої вперше сформулював Дж. Літл. Щодо цього зауважимо, що за висновками зарубіжних практиків оптимізм, який являв спочатку у зв'язку з використанням СПМР у 80-ті роки, потім дещо утамувався. Стало очевидним, що величезні інвестиції у розвиток ПЕОМ і програмного забезпечення дали змогу лише незначно підвищити якість рішень відносно ринку, що приймаються в межах СПМР. В одних випадках використання зазначених систем спровокувало "аналітичний параліч", в інших — система не забезпечила фірмі відчутних конкурентних переваг. Тобто, зважаючи на такі обставини, переконуємося у необхідності розробки і створення у вітчизняних комерційних банках саме маркетингових інформаційних систем (рис. 2).

Д. В. СТЕПАНОВ, докторант

(Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев)

СОВРЕМЕННЫЙ МАРКЕТИНГ В СТРАХОВАНИИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 195–197

Рынок страховых услуг является одним из необходимых элементов рыночной инфраструктуры, тесно связанным с рынками средств производства, потребительских товаров, капитала и ценных бумаг, труда и рабочей силы. В странах развитой экономики страховое дело имеет широчайший размах, обеспечивая предпринимателям надежную охрану их интересов от неблагоприятных последствий различного рода техногенных аварий, финансовых рисков, криминальных факторов, стихийных и иных бедствий.

Деятельность в условиях рынка сопровождается различным рода рисками. Сегодня в Украине принципиально меняются характер и функции страхования, возрастает его значение как эффективного, рационального, экономичного и доступного средства защиты имущественных интересов хозяйствующих субъектов, производителей товаров и услуг, а также граждан.

В нашей стране развитие страхового дела в 1786–1917 гг. сопровождалось переходом от государственной страховой монополии к страховому рынку, затем последовала национализация и восстановление государственной страховой монополии в советский период. Крупные геополитические изменения, последовавшие за распадом СССР, вызвали объективную необходимость возрождения национального страхового рынка на Украине. В начале 90-х годов в стране началось и продолжается в настоящее время возрождение национального страхового рынка. В мае 1993 г. вышел первый украинский законодательный акт, регулирующий страховую деятельность — Декрет Кабинета Министров "О страховании". До выхода Декрета страховая

деятельность в Украине регулировалась в соответствии с законом о предпринимательстве. В конце 1993 г. был создан Укрстрахнадзор — комитет по надзору за страховой деятельностью, которому были приданы функции контроля за отечественным страховым рынком. Законодательную базу правового регулирования национального страхового рынка завершил Закон Украины "О страховании", принятый 7 марта 1996 г.

Наряду с правопреемницей Госстраха — национальной акционерной компанией "Оранга" — постепенно возникло множество новых страховщиков. К 1996 г. их количество достигло 800, но большинство из них занимались деятельностью, даже отдаленно не напоминавшей страховую. Принятые в 1996 г. Закона Украины "О страховании" сделали наш страховой рынок цивилизованным. Согласно этому Закону уставной фонд страховой компании должен состоять из 100 000 акц. После перерегистрации, произошедшей в соответствии с этим требованием, количество страховых компаний резко сократилось. Некоторые из страховщиков прекратили существование, а многие пришлось объединиться, чтобы упрочить свои финансовые возможности. Сегодня в Украине насчитывается около 260 страховых компаний, но реально в этой области работает не более 50 страховщиков.

Несмотря на существование у нас свыше двух сотен страховых компаний, настоящей конкуренции между ними нет, что обусловлено слабым развитием отечественного рынка. С одной стороны, наши страховщики не в состоянии сегодня удовлетворить все потребности в страховании. Их средств недостаточно, чтобы покрыть

кого бы на половину всех существующих на рынке рисков. И такое страхование проводится лишь при участии иностранных брокеров. С другой стороны, многие страховщики отмечают наличие неинституциональной конкуренции. Характерна ситуация, когда страховая компания получает гарантированный рынок, работая "под крылом" крупной структуры — министерства, ведомства и т. п. Страхователи приходят в нее "по предписанию", т. е. по распоряжению застраховаться именно там. Естественно, что в эту сферу уже нет доступа даже тем, кто может предложить более качественный и дешевый страховой продукт. Такая "ведомственность" не только мешает развитию здоровой конкуренции, но и способна нанести ущерб самим страховщикам. Ведь они, как правило, занимаются преимущественно продажей очень ограниченного количества страховых услуг, рынок сбыта для которых пока не развит. В то же время устойчивость страховой компании обуславливает наличие широкого круга клиентов по многим видам предлагаемых услуг. Только тогда действует механизм перераспределения средств внутри фирмы, при котором убытки по одному виду страхования покрываются за счет отсутствия страховых случаев по другому.

Маркетинг в страховании означает деятельность страховой компании, основанную на детальном изучении страхового рынка и перспектив спроса на страховые услуги, постановку задач по улучшению имеющихся услуг, включающую вопросы ценообразования, рекламирования, организацию сети продвижения страхового продукта и разработку новых видов страховых операций. Маркетинг предполагает разработку стратегий и тактики поведения на страховом рынке.

Потребности в страховых услугах непосредственно связаны с общими экономическими интересами, но рассматриваются, в определенной мере, как вторичные. Первоначально люди стремятся добиться определенного уровня материального благосостояния, а потом возникает потребность в защите его от неблагоприятных последствий. Чем выше благосостояние, тем разнообразнее и больше становится потребность в его защите. Поэтому для определения возможного спроса на страховые услуги необходимо исследовать общие закономерности формирования первоочередных потребностей, связанных с развитием экономики. В основе деловой стратегии страховщика должен находиться страховой интерес. Залог успеха любой страховой компании

в удовлетворенности страхователя ею и его желании продолжать взаимоотношения с ней и в дальнейшем, ведь удовлетворение страховых интересов клиентов является экономическим и социальным обоснованием существования страховой компании.

Однако это не только деятельность по учету сложившегося спроса на имеющиеся услуги, это еще и деятельность, связанная с постоянным формированием спроса в необходимом направлении. Маркетинг выступает и как условие, и как следствие конкуренции на рынке. Это означает расширение ассортимента предоставляемых услуг и улучшение их качества.

Маркетинговая политика делится на основные виды:

- выбор потенциального страхователя — увеличение количества клиентов является целью маркетинга страховщика;
- предлагаемые страховые услуги — перечень видов договоров страхования, по которым работает страховщик (имеет лицензию);
- цена страховой услуги — тарифная ставка, по которой заключается договор страхования;
- каналы реализации — возможность приобретения страховой услуги конкретными потребителями.

Зарубежный опыт страховых компаний показывает, что процесс маркетинга основан на двух основных принципах: формирование устойчивого спроса на страховые услуги и удовлетворение страховых интересов клиентов.

Формирование спроса — это проблема, являющаяся самой главной среди всех составляющих политики внешних взаимоотношений страховщика и охватывающая все аспекты его деятельности. Это целенаправленное воздействие на потенциального клиента с целью повышения существующего уровня спроса. Для достижения этого используется целый ряд методов и убеждений, целенаправленная реклама, дифференциация тарифов на предоставляемые услуги, сочетание страховых и различных торговых и юридических услуг.

Удовлетворение страховых интересов охватывает такие мероприятия, как просветительская работа, высокое качество обслуживания, материальные и моральные формы поощрения постоянных клиентов. Эти мероприятия — залог появления нового спроса на страховые услуги и поддержания старого на должном уровне.

В целом маркетинг страховщика включает следующие основные элементы:

• *изучение страхователей*, в рамках которого определяется структура потребительских предпочтений, вкусы и привычки людей, их реакция на те или другие виды страхования;

• *изучение мотивов* потенциального клиента при заключении договоров страхования. Основная проблема — выяснение причины, почему страхователи отдают предпочтение тому или иному виду страхования. Изучается структура мышления, что позволяет прогнозировать поведение определенных социальных групп страхователей и проводить адекватную страховую политику;

• *анализ страхового рынка*, подразумевающий анализ не только уже освоенного рынка, но и всего рынка страховых услуг. При таком комплексном анализе появляется возможность оценить не только свою деятельность по каждому конкретному виду страхования и по каждому региону, но и деятельность всех страховщиков на рынке, что позволит определять пустующие ниши. Все это необходимо увязывать с уровнем платежеспособности населения и уровнем экономического развития региона, так как невнимательность к этим вопросам может привести к банкротству страховщика;

• *исследование страхового продукта* показывает, что хочет иметь страхователь, подписывая договор страхования, с одной стороны, и что может преподставить страховщик, какие новые продукты необходимо разрабатывать и на кого ориентировать рекламу — с другой. Сегодня страховая услуга еще не стала необходимостью, и недооценивать этот факт нельзя. Нужно предлагать услуги, доказывая их преимущества.

• *анализ каналов продвижения* страховых услуг на рынок. Существуют четыре основных канала реализации страхового продукта: офисный метод; через обособленные подразделения и агентскую сеть; через объединения страховщиков; брокерское посредничество. Главными критериями оценки эффективности относительно первых двух каналов является уровень реализации страховых услуг, разнотипность контингента потенциальных клиентов. В работе со страховыми посредниками необходимо оценивать характер сложившихся отношений со страхователями;

• *изучение конкурентов*, определение уровня конкуренции. Здесь прежде всего необходимо установить главных конкурентов, оценить их сильные и слабые стороны, систематизировать информацию о различных аспектах их деятельности, их финансовое положение, страховые тарифы, особенности управления.

С учетом перечисленных элементов разрабатывается общая стратегия маркетинга в страховой компании.



Литература

1. Закон Украины "О страховании" от 7 марта 1996 г. № 86/96-ВР.
2. Базилевич В. Д., Базилевич К. С. Страховое дело. — К.: Знання, 1997. — 216 с.
3. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент. — М.: Финансы и статистика, 1996. — 192 с.
4. Заруба А. Д. Страховое дело: Учеб. лек. — К.: Знання, 1998. — 321 с.
5. Основные показатели страховой деятельности в 1999 г. // Украина-Business. — 2000. — № 14. — С. 2-3.
6. О состоянии и тенденциях страхового рынка Украины в 1998 г. // Украина-Business. — 1999. — № 17. — С. 2-3.
7. Положение о порядке формирования, размещения и учета страховых резервов по видам страхования, других, чем страхование жизни. Утверждено приказом Комитета по делам холдинга за страховой деятельностью № 41 от 26.05.97.
8. Страхование: Учебник / Рук. авт. кол. и науч. ред. С. С. Осседе. — К.: КНЭУ, 1998. — 528 с.
9. Страховое дело: Учебник / Под ред. Л. И. Раймана. — М.: Росг, 1992. — 530 с.
10. Федоренко В. Г. Инвестиционный менеджмент: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 1999. — 184 с.
11. Шехов В. В. Страхование: Учебник для вузов. — М.: Страховой полис, ЮНИТИ, 1997. — 311 с.

Б. А. ОБРЫТЬКО

(Концерн "Меркс", дочернее предприятие "Меркс-мебель", г. Киев)

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ НА РЫНКЕ УКРАИНЫ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 198–201

Становление и развитие Украины в новых социально-экономических условиях во многом зависит от использования методов и приемов управления экономикой, накопленных и уже апробированных в странах Западной Европы. При этом нельзя механически переносить формы хозяйствования развитых стран в отечественную бизнес-среду — макроэкономические условия в Украине еще во многом отличаются от классических канонов капитализма.

Особенно это касается маркетинговых решений в каналах распределения, осуществляемых с целью получения конкурентного преимущества в конкретных рыночных условиях. Так, например, при решении задач создания сбытовых каналов в развитых странах в большинстве случаев прибегают к услугам посреднических фирм. В условиях классического капитализма "...услугами посредников пользуются потому, что они умеют наилучшим образом предложить свои товары целевому рынку. Используя свои связи, опыт, преимущества специализации и высокое качество работы, посредники зачастую могут принести производителю больше пользы, чем в случае, если бы он осуществлял сбыт своей продукции самостоятельно". Это выражение принадлежит "царю римского маркетинга" Ф. Котлеру [1]. Однако многие фирмы-товаропроизводители Украины не всегда пользуются услугами посредников по той простой причине, что каналы распределения, состоящие из совокупности

независимых фирм, малоэффективны: каждая из фирм недостаточно заботится о высокой производительности всего канала. Традиционные каналы распределения имеют довольно слабое руководство, а возникающие конфликты между участниками канала оказывают разрушительное воздействие на него.

Одним из значительных событий в маркетинговой политике распределения является появление *вертикальных маркетинговых систем*. В отличие от традиционных каналов вертикальная маркетинговая система (ВМС) состоит из производителей и торговых фирм, функционирующих как единое целое. Сбытовые функции в ВМС осуществляют посреднические фирмы — дочерние предприятия товаропроизводителей, региональные торговые филиалы и представительства, которые осуществляют:

- продвижение товаров на рынок и организацию торгово-сбытовой деятельности;
- планирование и реализацию рекламных кампаний;
- завоевание желаемой доли в заданном сегменте рынка;
- определение объема производства товаров в зависимости от реальных потребностей рынка и динамики сбыта;
- расширение сферы и географии сбыта продукции товаропроизводителя;
- организацию складирования товаров в местах сбыта;

- создание и развитие дилерских сетей;
- достижение оптимального уровня объемов продаж;
- создание и расширение сети корпоративных клиентов;
- создание современной системы гарантийного и послегарантийного обслуживания.

В предпринимательской практике Украины в основном создаются корпоративные договорные и управляемые ВМС.

В *корпоративных ВМС* (рисунк) оптимальная координация производственной и торгово-сбытовой деятельности достигается за счет того, что все уровни канала распределения принадлежат одной корпорации. Доминирующее положение в ВМС может занимать как производитель, так и дочерняя торговая фирма — в зависимости от того, кто осуществляет управление финансовыми потоками, текущее и перспективное планирование торгово-производственной деятельности. Примерами корпоративных ВМС в Украине могут служить:

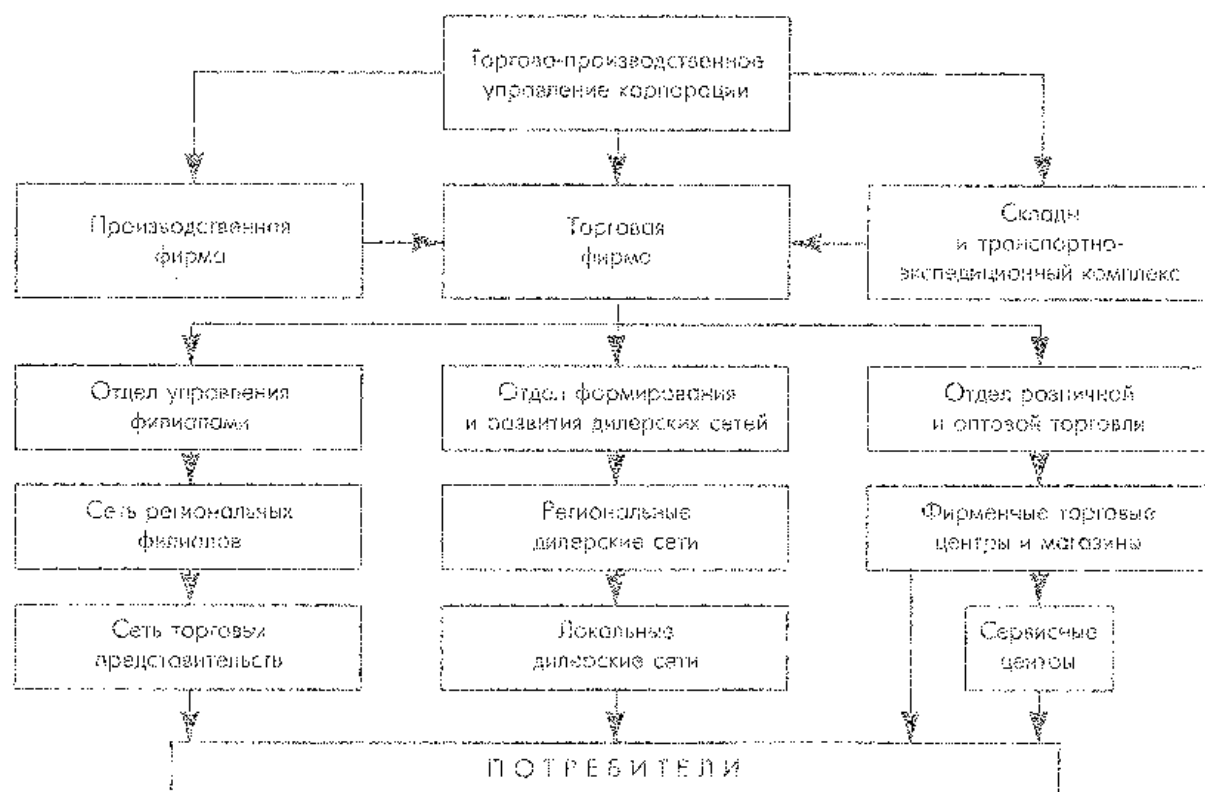
- торгово-производственные предприятия «Эйран-Акрес» и «Меркс-мебель», продающие мебель собственного производства через сеть фирменных магазинов, торговых представительств и дилеров в Киеве и регионах Украины;

- «Авто-ЗАЗ ДЭУ» — запорожский автозавод, имеющий развитую сеть специализированных магазинов и дилеров по продаже, а также сервисные центры по обслуживанию автомобилей марки «ЗАЗ-ДЭУ» практически во всех областных центрах и крупных городах Украины;

- ОАО «Оболонь», продающее значительную часть выпускаемой продукции — пива и прохладительных напитков — через собственную сбытовую сеть оптовой и розничной торговли.

В *договорных ВМС* экономия средств и увеличение объема продаж достигается с помощью соглашений между участками канала распределения. Договоры охватывают весь спектр деятельности: от соглашений о технических характеристиках товаров и условиях оплаты до более детальных соглашений о дилерской ответственности или франчайзинговых контрактах.

Управляемые ВМС координируют последовательные этапы производства и сбыта товаров. Такая координация осуществляется благодаря размерам и мощи одного из участников системы, а не с помощью единственного владельца всех предприятий, участвующих в процессе производства и распределения товара, и не с помощью цепочки предприятий, связанных договорными обязательствами. Так, например, в облас-



Организационная структура корпоративной ВМС

ти бытовой электронной техники фирма "Sedy" завоевала большую поддержку со стороны розничных торговцев благодаря высокому качеству и потребительской популярности своей аппаратуры.

Второе важное направление в маркетинговой и организационной деятельности товаропроизводителей в каналах распределения обусловлено произошедшей в последнее десятилетие революцией в области коммуникационных и телекоммуникационных технологий. Телемаркетинг, компьютерные сети и телевидение стали важными средствами сбыта товаров и услуг. Все больше украинских фирм осваивает и успешно использует прямой маркетинг и его самую молодую форму – интерактивный маркетинг.

В качестве основного канала интерактивного маркетинга используется Internet – всемирная сеть компьютерных коммуникаций.

Internet предлагает широкий спектр методов и способов доступа к информации, и для значительного количества коммерческих фирм он является неотъемлемой частью их торгово-сбытовой системы. Наибольшее распространение в рыночной практике получили следующие основные средства Internet:

- *Электронная почта.* Этой формой коммуникации пользуются 94 % корпораций, имеющих доступ к Internet [2]. Она обеспечивает постоянную связь между работниками корпорации и предоставляет им возможность поддерживать контакты с деловыми партнерами в Украине и за ее пределами. Электронные почтовые сообщения могут содержать файлы с документами (текстового и графического характера) и передаваться абоненту в считанные секунды. Публикация в прессе и в Internet адресов электронной почты дает возможность обеспечивать потенциальных потребителей он-лайн-овой поддержкой и даже способствовать сбыту товаров: пользователи, которые по электронной почте прислали запросы на получение более подробной информации, автоматически включаются в каталог для оперативной рассылки деловой информации.

- *World Wide Web (WWW).* Это графическое инструментальное средство Internet имеет практически неограниченный потенциал сбора, распространения и изучения коммерческой информации. Любая компания может создать Web-усел и Web-сайт для размещения своих рекламно-информационных материалов – электронных копий документов, каталогов, прайс-листов, видеоизображений товаров (в том числе игровых, до-

кументальных и анимационных фильмов рекламного характера). Кроме того, с помощью WWW компания распространяет текущую информацию о своей деятельности, новости с перспективных образцах товарной продукции, статистические материалы о производственных успехах и уровне продаж. WWW является эффективным средством интерактивного маркетинга. Компания отслеживает количество пользователей, "побывавших" на ее Web-сайтах, и таким образом контролирует и оценивает эффективность этого информационного канала.

- *File Transfer Protocol (FTP).* FTP представляет собой стандартный механизм, предоставляющий пользователям возможность передавать и получать информацию с помощью Internet. Используя FTP, пользователи могут загружать информацию из тысяч серверов, подключенных к Internet, что делает возможным анализ широкого спектра рыночной информации для оперативной работы на рынке и проведения маркетинговых исследований. Крупные компании для обеспечения доступа персонала к внутренней и внешней оперативной информации создают собственные FTP-серверы.

- *Mailing lists.* Технология Mailing lists, или списков рассылки, предоставляет возможность рассылать сообщения, используя файл, содержащий электронные адреса деловых партнеров и потенциальных потребителей.

Эта технология позволяет пользователям получать необходимую информацию, а торговым фирмам – поддерживать контакты с партнерами, регистрировать их обращения и производить через Internet маркетинговые опросы определенной части потребительской аудитории.

В практике маркетинговой деятельности Украины используется и баннерная реклама в компьютерных сетях, услуги которой в Украине предоставляют около ста компаний. Среди них наиболее известны: "Украинская баннерная сеть" – 7,5 млн посещений в месяц, "Neon Banner Network" – 5,92 млн, Ping Banner Network (PBN) и PBN+ – 4,85 млн, баннерная сеть "4click" – 4 млн, "Echo" – Центр Интернет-рекламы – 3,13 млн, "Sputnik Banner Network" – 1,85 млн посещений в месяц и др. [3].

Интерактивный маркетинг имеет большие перспективы. Наряду с телевидением и телефоном он становится важным тактическим инструментом работы товаропроизводителей на целевом рынке. Однако в практике интерактивного маркетинга существует ряд специфических про-

блем, требующих учета при использовании компьютерных сетевых технологий и систем в коммерческих целях:

- *Ограниченность доступа покупателей и, следовательно, объема закупок.* Несмотря на быстрое темпы развития, интерактивный маркетинг обсуждает узкий сегмент рынка. Даже в развитых странах, в частности в США [1], доступ к Интернет имеют лишь 10 % населения. В Украине пользователями Интернет являются практически все крупные компании и многие представители среднего и малого бизнеса (по неофициальным данным основных украинских провайдеров). Они имеют в Интернет электронные адреса, Web-узлы и Web-сайты, однако основным средством интерактивного маркетинга в большей степени пока являются электронная почта и баннерная реклама.

- *Хаотичность и информационная перегруженность.* Интернет предлагает своим пользователям миллионы Web-узлов и совершенно невообразимые объемы информации. В этом забитом невозможной информацией хаосе многие Web-объявления и узлы проскальзывают незамеченными. Как утверждают специалисты [1], Web-узел должен удерживать внимание пользователя в течение 8 секунд, иначе он просто не успеет вникнуть в его сущность. За такое небольшое время маркетологам трудно рекламировать и продать свой товар.

- *Безопасность и этические соображения.* Многие продавцы и покупатели не без оснований беспокоятся, что нечестные люди могут проникнуть в процесс интерактивной сделки и использовать полученную информацию в корыстных целях. Кроме того, для пользователей глобальной сети имеется возможность легко и быстро отследить посетителя Web-узла или

Web-сайта и несанкционированно использовать полученные сведения в целях недобросовестной конкуренции. При этом, к сожалению, создаваемые средства защиты компьютерных сетей не всегда эффективны. В мировой практике известны случаи, когда "хакеры" взламывали самые секретные коды защиты банковских сетей.

Несмотря на то что в последние годы наблюдается расцвет интерактивного маркетинга на мировом рынке, многие украинские компании относятся к этой форме маркетинга весьма осторожно и были склонны отводить компьютерным сетевым технологиям второстепенные роли в торгово-сбытовой деятельности, однако сегодня в результате увеличения рыночных сегментов и совершенствования маркетинговых технологий все большее количество фирм при формировании каналов распределения создают комплексные маркетинговые системы, в которых используются практически все известные маркетинговые методы продвижения и сбыта товаров.



Литература

1. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: 2-я европ. изд. — М.: СПб.; К.: Вильямс, 1998. — 1055 с.
2. Пинчук Н. С., Галузинский Г. П., Орленко Н. С. Информационные системы и технологии в маркетинге: Нович. посіб. — К.: КНЕУ, 1999. — 326 с.
3. Тарифы на рекламу: Бюллетенное изд. — 2000. — № 3, сентябрь. — К.: РА "Пост Медіо".

О. М. ВАРЧЕНКО, канд. екон. наук

(Білоцерківський державний аграрний університет)

О. І. ШЕМІГОН, канд. с.-г. наук, докторант

(Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ)

ДО ПИТАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ В ПРАКТИКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ БУРЯКОЦУКРОВОЇ ГАЛУЗІ

Наукові праці МАУП, 2001, вил. 2, с. 202-204

Перехід до ринкової економіки сприяє все більшому розвитку самостійності підприємств агропромислового комплексу (АПК). Змінюється характер виробничо-господарських відносин між виробниками і споживачами, на зміну централізованому плануванню і розподілу результатів праці приходять ринкові відносини, які орієнтовані на суцільну користь. Це вимагає ділової активності, винахідливості, комерційної ініціативи.

У цих умовах особливе місце посідає маркетинг, тобто система організації виробництва та збуту продукції, що ґрунтується на комплексному визначенні ринку та можливостей підприємства у забезпеченні потреб споживачів.

Оскільки діяльність практично всіх підприємств АПК України в умовах ринкової економіки має спрямовуватися на одержання прибутку за наявності конкуренції та коливання цін, зазначимо, що лише з використанням принципів маркетингу можна забезпечити орієнтацію кінцевих результатів виробництва на потреби реального і потенційного споживача. Саме ця умова є основним принципом сучасної концепції маркетингу.

Досвід зарубіжних країн із розвитком ринкової економікою свідчить, що в умовах розви-

веного і динамічного продовольчого ринку управління виробництвом і реалізацією продукції є ефективним лише за широкого використання принципів, методів і технічних засобів маркетингу.

Зазначимо, що своєрідність вітчизняного АПК в умовах трансформаційної економіки не дає змоги прямо переносити на наш ґрунт зарубіжний агромаркетинг. Отже, необхідно враховувати специфіку українського сільськогосподарського виробництва і адаптацію постулатів західного агромаркетингу до сучасних вітчизняних умов.

Виходячи із викладеного пропонуємо таке тлумачення цієї економічної категорії: агромаркетинг — це діяльність, яка з'єднує інтереси суб'єктів господарювання АПК і забезпечує потреби споживачів у продовольстві, технічній сировині, вільній сільськогосподарській продукції та послугах.

Щею докладніше розглянемо виробництво цукру. Вибір цієї галузі як об'єкта дослідження не випадковий. Він зумовлений тим, що до недавнього часу вітчизняна цукрова галузь була одним із основних джерел забезпечення надходження валютних коштів в Україну, яка входила до числа найбільших експортерів цукру, викли-

чаючи країни – виробники цукру з тростини. Зазначимо, що це було можливим завдяки сприятливим ґрунтово-кліматичним умовам, родючості ґрунтів, географічному нахилу держави та забезпеченості трудовими ресурсами з відповідним досвідом і вмінням вирощувати цю культуру. Наприклад, у 1990 р. виробництво цукрових буряків у розрахунку на душу населення в Україні становило 853 кг, у Франції – 563, Німеччині – 382, США – 100 кг.

З початку 90-х років відбулося значне скорочення площ посіву цукрових буряків, зниження їх урожайності та валового виробництва цукросировини і цукру.

Різкий спад виробництва сировини і цукру відбувся на тлі загальної економічної кризи та у зв'язку із втратою з боку держави ефективного контролю за процесами виробництва і економічних відносин у галузі. Останніми роками на українському ринку цукру прозвидилися такі основні тенденції:

- значне скорочення експорту продукту і втрата стратегічних ринків у Росії та інших країнах СНД;

- розлад і звуження внутрішнього ринку через зниження купівельної спроможності населення, наплив іноземних продуктів, скорочення використання цукру харчовою промисловістю (з 750 до 150 тис т);

- слабкий захист вітчизняних виробників від ввезення дешевого цукру із-за кордону;

- низька конкурентоспроможність українського цукру з причин високої собівартості сировини та її переробки;

- виникнення нерегульованих ринків збуту і багатоступеневого посередництва.

Зрозуміло, що за таких умов закупівля цукру-сирцю з тростини стала більш привабливою, ніж одержання цукру з цукрових буряків. Вітчизняні цукрові заводи і підприємства – виробники сировини – спроможні витримати конкуренцію тростиняного цукру шляхом суворого режиму економії та високої технології виробництва. А цього можна досягти за умови використання принципів, методів і прийомів аграрного маркетингу. Щоб розкрити суть і механізми дії маркетингової концепції, зупинимося на її характерних рисах.

Насамперед сучасний маркетинг можна назвати інноваційним. Ця обставина дає змогу передбачати розвиток потреб і створити можливості для їх задоволення. Для здійснення останньої важливо не лише використовувати маркетинго-

ду компенсацію, а й постійно забезпечувати зміни технології виробництва і переробки цукрових буряків під впливом НТП.

Таким чином, основні заходи, що мають сприяти призусищенню сил виробництва і нарощуванню його обсягів, полягають у забезпеченні економічних умов інтенсифікації галузі на основі високих технологій вирощування цукрових буряків та їх переробки, що дасть змогу підвищити конкурентоспроможність підприємств.

Складні економічні умови та дефіцит коштів зумовили зменшення внесень під цукрові буряки мінеральних добрив і пестицидів. Порівняно із високорозвиненими країнами в Україні їх вноситься менше відповідно в 10 і 4 рази. Причиною спаду виробництва цукру є також погіршення матеріально-технічного забезпечення агропромислового комплексу. Застосування застарілих вітчизняних бурякозбиральних комплексів призводить до втрат 15–25 % урожаю проти 2–3 % при застосуванні зарубіжних аналогів. Про це переконливо свідчать показники розвитку буряківництва в агрофірмі “Світанок” Васильківського району Київської області, де урожайність у 1998 р. становила 911 ц/га, до мінімуму знижені витрати праці на одиницю продукції, а також значно виросли якісні показники сировини.

Наступними рисами сучасного маркетингу є його цілеспрямованість і наукове обґрунтування рішень, що приймаються у практичній діяльності підприємства на ринку. Короткострокові цілі значною мірою базуються на довгострокових програмах, що визначають стратегічні цілі підприємства. У сучасних умовах розвитку галузі довгострокові програми функціонування підприємств бурякоцукрового комплексу АПК повинні спрямовуватися на підвищення продуктивності галузі, зниження витрат виробництва, оскільки саме висока собівартість є однією з причин низької ефективності та збитковості галузі. Водночас практика діяльності передових господарств комплексу свідчить, що лише висока якість продукції забезпечить конкурентоспроможність та ефективність функціонування підприємств галузі.

Сучасний маркетинг також є міжнародним. Інші підприємства на будь-якому ринку може опинитись як не суб'єктом, то об'єктом міжнародного маркетингу – покупцем продукції іноземного виробництва.

Проте практика сучасного маркетингу має суцільний характер. З одного боку, основні принципи маркетингу забезпечують раціональне,

планомірно господарювання, застосування його сприяє ефективному функціонуванню підприємства і забезпеченню потреб споживачів. З іншого боку, в маркетинговій діяльності західних фірм спостерігаються негативні явища, коли активне регулювання ринку відбувається часто у формі узгодження інтересів різних суб'єктів ринку і водночас тиску на більш слабких контрагентів ринку, по відношенню до яких, за висловом Ж. Ламбена, застосовується "маніпуляційний", або "дякий", маркетинг.

Саме це чітко спостерігається на продовольчому ринку України, коли закордонні постачальники, завойовуючи ринок, поступово імпортують продукцію невисокої якості.

На думку фахівців торгового дому "Разгуляй" Російської Федерації, запровадження 25 %-го мита на український цукор відповідало корпоративним інтересам компаній, які традиційно займалися імпортом цукру-сирцю і переробкою його на російських заводах.

Потреба маркетингової служби господарств галузі посилюється також і тим, що одним із факторів, який стримує ріст виробництва цукру, є низький попит на нього у населення країни. Це викликано як зовнішніми, так і внутрішніми причинами. Зменшення споживання цукру на внутрішньому ринку пов'язано із знизним поліпшенням життєвого рівня населення і зниженням його купівельної спроможності. Скорочення попиту на цукор на зовнішньому ринку, передусім у Росії, пов'язано із значним підвищенням ціни на цукор і політичними маніпуляціями певних класів.

Низький рівень доходів основної маси українських споживачів змушує проводити лише стратегію пасивного маркетингу, де основним інструментом у боротьбі за споживача є відносно низька ціна при посередній якості продукції.

Водночас чинять дію фактори, які стримують розвиток маркетингу в цій галузі. Насамперед це

перехідний стан економіки, суперечливий і поволонісний характер реформи аграрного сектору та недосконалість законодавства. В українській правовій практиці немає відпрацьованого механізму стягнення боргів, що відіграє важливу роль у виникненні масової неплатоспроможності та взаємоборюваності учасників виробництва, призводить до росту бартерних операцій. Все це суперечить природі нормальних ринкових відносин і створює парадоксальну ситуацію для маркетингологів.

Так, у 1995 р. український уряд відмовився від практики державного замовлення, і тоді знову був застосований механізм взаємовідносин виробників сировини і переробних підприємств галузі на основі переробки давальницької сировини (26 % отриманого цукру належить заводам як оплата за переробку, 74 % кінцевого продукту — постачальнику). Водночас на практиці механізм переробки давальницької сировини передбачає використання грошового еквіваленту між партнерами. У таких умовах грошовий еквівалент відсутній, тому практично неможливо визначити частку цукру, яка належить цукровим заводам. Отже, регулювання взаємовідносин є одним із стимулюючих факторів впровадження і розвитку елементів маркетингу в цій галузі.

Виходячи з викладеного зазначимо, що для ефективної роботи у ринкових умовах підприємств цукрової промисловості необхідно широко застосовувати маркетинговий підхід, який розглядає як єдине ціле систему виведення нових сортів цукрових буряків, розведення і обміну продукцією, що базується на потребах і зацікавленостях споживачів. Для цього необхідно сформувати широкую інформаційну базу, яка б відображала сучасний стан вітчизняної галузі та стан і тенденції розвитку цукрової промисловості зарубіжних країн і світового ринку цукру, надавати консультаційну допомогу виробникам з боку вчених, фахівців галузі.

РОЗДІЛ 4

ЕФЕКТИВНІСТЬ РЕКЛАМИ І ПРОПАГАНДИ НА РИНКУ УКРАЇНИ

УДК 659.1.01(477)

*О. М. ШКАНОВА, канд. екон. наук, доц.
(Київський економічний інститут менеджменту "ЕКОМЕН")
О. А. СТОРЧАК
(ВАТ "Березаньспродтовари")*

ПРОБЛЕМИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКЛАМИ У РИНКОВИХ УМОВАХ

Наукові праці МАУП, 2001, квіт. 2, с. 205–207

Досконала рекламна діяльність будь-якого підприємства неможлива без наукового визначення її ефективності.

Розрізняють ефективність реклами і ефективність психологічного впливу реклами та окремих рекламних засобів на потенційних споживачів. У свою чергу, ефективність реклами розрізняється на економічну та соціальну.

Економічна ефективність реклами визначається за допомогою жорстких показників, наприклад таких, як додаткова величина виручки або товарообороту, додаткова сума торговельних витрат на реалізованих товарах і прибутку від

реалізації товарів, які були отримані після рекламування цих товарів. Крім того, використовуються співвідношення вказаних показників із витратами на рекламу.

Соціальна ефективність реклами виражається у формуванні у людей усвідомлених потреб у відносі до певних видів товарів, розширенні віломостей про товари, підвищенні квалітету обслуговування, скороченні витрат часу на купівлю товару в торговельній мережі. Соціальна ефективність, як правило, не піддається виміру в будь-яких одиницях, хоча мають місце спроби оцінити окремі її сторони. Для цього викорис-

тують, наприклад, коефіцієнт завершеності покупок, розрахунок середнього часу витраченого покупцями на придбання товару, та ін.

Ефективність психологічного впливу реклами на людину визначається методом спостереження за поведінкою покупця та методом вибіркового опитування. Наприклад, визначається доля прохожих, котрі звернули увагу на рекламний щит або вітрину, прочитали об'яву в пресі, в тому числі доля тих, хто купив рекламований товар під впливом різних рекламних засобів (газет, журналів тощо).

Для підприємства, яке рекламує свої товари, найбільший інтерес викликають показники, за допомогою яких визначається економічна ефективність реклами, оскільки саме вона констатує кінцевий результат рекламної роботи.

Найбільш поширеним і простим показником економічної ефективності реклами є додаткова виручка від реалізації (продукції – для виробничих підприємств, товарів – для торгово-посередницьких підприємств, послуг – для інших підприємств сфери обслуговування), яка отримана підприємством після рекламування товарів або послуг. Використання цього показника доцільно в тих випадках, коли ринковим мотивом вживання рекламного заходу є необхідність збільшення обсягу збуту, продажу окремого товару або групи товарів, зростання обсягу послуг, що пропонуються.

У зв'язку з тим, що збільшення продажу спостерігається в рекламний період і протягом деякого часу після нього, то зазвичай виручку обчислюють за весь цей період, коли потенційний покупець знаходиться під впливом реклами.

Водночас цей показник економічної ефективності реклами має кілька недоліків. По-перше, на обсяг продажу товару впливає велика кількість інших факторів, тому некоректно зростання обсягу реалізації вважати результатом проведення рекламної кампанії. Наприклад, на товарооборот торговельного підприємства великий вплив мають сезонні коливання попиту, рівень грошових доходів населення (в останні місяці календарного року товарооборот в роздрібній мережі, як правило, має найбільший обсяг), переключення попиту на взаємозамінні товари, мода тощо. По-друге, будь-яку торговельну фірму сам по собі товарооборот цікавить меншою мірою, ніж отримання різниці між обсягом реалізації та сумою грошових коптів, вкладених у закупівлю товарів (різниця в цінах продажу і закупівлі). Тому в торгово-посередницьких підприємствах доцільно використовувати такий по-

казник економічної ефективності реклами, як "додаткова сума реалізованих торгових націнок". Однак при обчисленні додаткових реалізованих торгових націнок необхідно виключити з розрахунку податок на додану вартість, який щомісяця перераховується в державний бюджет.

Поряд з показниками "додаткова виручка" і "додаткова сума реалізованих торгових націнок" широкого вжитку набуває показник "додатковий прибуток". Цей показник дає змогу враховувати зміни у співвідношенні виручки та собівартості (у виробничих підприємствах), товарообороту, суми реалізованих торгових націнок та витрат обігу (у торговельних підприємствах).

Однак, незважаючи на розповсюдження, показник "додатковий прибуток" має суттєві недоліки. Так, у сучасних умовах високих ставок оподаткування фірми прагнуть скоротити отриманий ними прибуток за рахунок штучного збільшення постійних витрат (заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу, витрати на оренду та ремонт приміщень, гаражів, канцелярські витрати, оплата послуг телефонного зв'язку тощо). У результаті в торговельній мережі України протягом останніх років більшість підприємств фіксують у звітих документах збитковість. Виходячи з цього нарізла гостра необхідність переглянути показники ефективності реклами з тим, щоб адаптувати їх до нової ринкової ситуації.

Нині великий інтерес у країнах СНД, у тому числі в Україні, викликає методика аналізу показників господарсько-фінансової діяльності фірм на основі категорії маржинального доходу, яка широко вживається у країнах з розвиненими ринковими відносинами (так звана система *директ-костинг*). У зв'язку з цим доцільно під час розрахунків економічної ефективності реклами використовувати не додатковий прибуток, який не повністю відображає результат реклами, а додатковий маржинальний дохід.

Маржинальний дохід – це сума неоподаткованого прибутку і постійних витрат підприємства (або різниця між виручкою без ПДВ та умовно-змінних витрат). До умовно-змінних витрат належать витрати, які змінюються одночасно із змінами обсягу реалізації (товарообороту), а саме: витрати на транспортування, зберігання товарів, відсотки за кредит, витрати на тару, заробітна плата працівників (торгового персоналу), витрати на рекламу.

Однак слід пам'ятати, що додаткова виручка чи товарооборот, додаткова сума реалізованих торгових націнок, додатковий прибуток або мар-

живальний дохід, які є вартісними показниками, не дають змоги порівняти отримані результати із сумою витрат на рекламу. Тому поряд з цими показниками повинні знайти застосування різноманітні відносні показники економічної ефективності реклами. Вони визначаються як результат під дією вартісних показників ефективності реклами на суму витрат на рекламу.

У разі відсутності даних про обсяги виручки (товарообороту) за однакові періоди пропонується використовувати показники середньодобової, а при довгостроковому функціонуванні реклами — середньомісячної виручки (товарообороту). Тут можна застосувати формулу

$$E_t = \frac{t(m_t - m_0)}{P},$$

де t — період прояву рекламного впливу (рекламний та післярекламний періоди), дні або місяці; m_0 — середньоденний (середньомісячний) маржинальний дохід за визначений допрекламний період, грн.; m_t — середньоденний (середньомісячний) маржинальний дохід за рекламний та післярекламний період, грн.; P — витрати на рекламу, грн.

Окрім економічної ефективності реклами, що визначається на основі додаткового маржинального доходу, можна обчислити також інші показники (додатковий товарооборот, додатковий

прибуток), але знову з урахуванням сезонності попиту і беручи до уваги різні часові періоди визначення показників, що аналізуються.

Відомі та запропоновані вище нові методи визначення економічної ефективності реклами не є вичерпними. Існує ціла низка проблем з визначення економічної ефективності реклами і в процесі її порівняння в різних регіонах (район, місто, країна), котрі різняться чисельністю населення над часткою потенційних споживачів, соціально-демографічним складом і рівнем грошових доходів населення, звичками покупців та іншими ознаками. Велика кількість проблем виникає при визначенні економічної ефективності реклами в умовах інфляції, коли зростання обсягів продажу зв'язані не тільки рекламою, скільки підвищенням цін на послуги та товари. Тому в умовах, що склалися, необхідно проводити наукові дослідження в цьому напрямку, щоб мати можливість аналізувати та удосконалювати наявний арсенал методів визначення економічної ефективності реклами. Тоді кожна виробнича або торгово-посередницька фірма, яка функціонує на товарному ринку України, зможе раціонально використовувати свої матеріальні, трудові та фінансові ресурси, що витрачаються на рекламу, обґрунтувати їх ефективність або, навпаки, неефективність та недовільність.

Т. Г. ЗАТОНАЦКАЯ, канд. экон. наук, доц.
(Киевский экономический институт менеджмента)

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РЕКЛАМНЫХ ПОСРЕДНИКОВ НА РЫНКЕ УКРАИНЫ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 208–210

Состояние рынка рекламных посредников в Украине

Формирование рынка услуг в сфере рекламы в Украине началось сразу после обретения ею в 1991 г. независимости. В это время рынок потребительских товаров подвергся стремительной экспансии международных производителей. На рынок появились товары таких всемирно известных компаний, как Gillette, Mars, Coca-Cola, Revlon, Colgate-Palmolive, Procter & Gamble, Nestle и др. Обладая значительным опытом в организации маркетинговых коммуникаций, а также имея отлаженные методики оценки эффективности различных элементов комплекса продвижения, эти компании смогли быстро определить наиболее эффективный способ «общения» с украинскими потребителями. На рынке потребительских товаров Украины появляется реклама в СМИ.

До 1995 г. международные компании осуществляли свою маркетинговую стратегию либо централизованно, либо из стран ближнего зарубежья (из России, Польши и др.), где еще в последние годы существования СССР международные сетевые рекламные агентства вели деятельность совместно с тогда еще государственными СМИ.

С 1995 г. международные компании — производители потребительских товаров — начали открывать в Украине свои представительства, что было неразрывно связано с возросшим потоком иностранных инвестиций.

Инвестируя свою экспортную и производственную деятельность на рынке Украины, международные компании интенсифицировали и деятельность по продвижению своих товаров и услуг. Потребность в интенсивных, хорошо организованных маркетинговых коммуникациях сформировала спрос на услуги таких организаций, как рекламные агентства. В начале 1995 г. на украинский рынок услуг в сфере рекламы стали выходить международные сетевые рекламные агентства, которые открывали здесь свои офисы.

В 1996 г. общий объем рынка услуг в сфере рекламы составил 127 млн у.е. В 1997 г. объем рынка вырос на 24,4 % по сравнению с предыдущим годом и составил 158 млн у.е. В 1998 г. рынок вырос на 65,8 % по сравнению с предыдущим годом и составил 262 млн у.е. Большая часть затрат на рекламу в 1998 г. пришлось на первую половину года. В сентябре 1998 г. произошел экономический кризис, после которого многие рекламодатели урезали свои бюджеты на рекламную деятельность, а некоторые полностью ее прекратили. Экономический кризис стал причиной сокращения рынка услуг в сфере рекламы в 1999 г.: объем рынка снизился на 18 % по сравнению с предыдущим годом и составил 215 млн у.е.

В общем за период с 1996 по 1999 г. объем рынка услуг в сфере рекламы вырос на 69,29 %. Основным фактором роста рынка в этот период являлась интенсивная экспансия международных компаний — производителей потребительских товаров — на рынок Украины.

Состав организаций, формирующих спрос на услуги международных сетевых рекламных агентств в Украине, представлен в табл. 1. Порция десятки рекламодателей представлена крупнейшими ТНК, некоторые из которых (Procter&Gamble, Unilever, Nestle, Coca-Cola, Philip Morris) входят в список 15 крупнейших рекламодателей в мире.

Таблица 1

Крупнейшие мировые рекламодатели в Украине в 1999 г.

(показатель измерения: открытый уровень затрат на размещение рекламных материалов)

№	Компания	Затраты	
		млн у. е.	%
1	Procter&Gamble	22,4	10,42
2	Unilever (торговые марки Surf, Omo, Timotei, Lipton и др.)	7,5	3,49
3	Nestle	6,2	2,88
4	Kraft Jacobs Suchard	5,8	2,47
5	Coca-Cola	4,5	2,09
6	Philip Morris	4,2	1,95
7	Wrigley	4,1	1,91
8	UMC	3,8	1,55
9	Dandy (торговая марка Stimorol, Drol)	3,2	1,49
10	Colgate-Palmolive company	3,0	1,40
Итого для первых 10 рекламодателей		63,7	29,65
11	Mars LLC	2,9	1,35
12	Benckiser (торговые марки Dixie, Vanish)	2,8	1,30
13	Reemtsma	2,5	1,16
14	Elios	2,5	1,16
15	Gothem Ltd. (телефонные услуги 8-900 XXX)	2,3	1,07
Итого		75,7	34,37
ВСЕГО ЗАТРАТ НА РЕКЛАМУ		218,0	100,00

Примечания. По данным AGE, UMM, Socis.

Спрос на рынке услуг в сфере рекламы является неоднородным: на долю первых 10 рекламодателей в 1998 г. приходилось 31,73 % всего объема рынка, а в 1999 г. – 29,65 %. При этом в Украине только на национальном телевидении размещали свою рекламу более 400 компаний. Среди первых 10 рекламодателей безусловным лидером является компания Procter&Gamble, на долю которой в 1998 г. приходилось 14,83 % всего объема рынка, а в 1999 г. – 10,42 % (компания является лидирующим рекламодателем в мире).

Состав организаций, формирующих предложение на рынке рекламных услуг в Украине, представлен в табл. 2. Это международные сетевые рекламные агентства, появившиеся на рын-

Таблица 2

Основные сетевые рекламные агентства в Украине*

Агентство	Клиенты
O'Arcy & Media Vest	Mars LLC, P&G, Western Union, USV, Teley International, Sovereign, Lego, Philips, Coca-Cola, Mariani
Leo Burnett & Starcom Worldwide	Philip Morris, P&G, Kraft Jacobs Suchard, KLM, Coca Maybel, Tetra Pak, Credit Lyonnais
Provid/SSDC	Benper, Unilever, Pepsi, Decno, Lek, Wrigley, UMC, Reemtsma, Golden Lady, Avon, Argo
Adell Saatchi & Saatchi	P&G, New Wind, Hewlett Packard, Keibok, J&J (Yland), Sonora, Vlek, SAAPF, Алдис инструмент, Роган, Белья Переход, Sun Trade
Bates Ukraine	Energizer, Екран Аппос, Glaxo Wellcome, Sagmel, Hoffmar, Lo Roche, BAT, Kievstar GSM, Electrodomestica Spa
Adventa & Initiative Media	Unilever, J&J Cosmetics & Pharmaceuticals, Nestle, Kimberly-Clark, Stimorol, Slovutych Brewery
Ogilvy & Mother	BAT, Eastman Kodak, SmithKline Beecham, Unilever, Kraft General Foods
Visago/Publicis	Boadi, L'Oreal, Colgate-Palmolive Company, British Airways, SC Johnson
Unica T2 / MacCann Erickson	Nestle, L'Oreal, Coca-Cola, UPS, Boots, RJR, Motulka, Boehringer Ingelheim, Gillette International
Ammiral Puris Lintas	Unilever, J&J, Stimorol, Cusrol, BMW, Санта, Slovutych, Tetra Pak, Grape Seb (Tetra/Rovantia)
Image G&K Ukraine	McDonald's, Sanofi, Cassons, SCA Molnycke
Ukr-media	British Airways, SC Johnson, Colgate-Palmolive Company, British-Myers Squibb
Ark Thompson	Unilever, Golden Telecom, Kraft Jacobs Suchard, Heineken, TACIS
B&B International	Wrigley, Lek, Avon, UMC, Benper, Gillette, Pepsi, RPR, завод "Дасно", Golden Lady, Reemtsma
The Willard Group (франч. Young & Rubicam)	Kraft Jacobs Suchard, Utel, Lufthansa, Philip Morris, Ericsson, Unilever, Daou, Gulling Blanc

* Источник: KYIV BUSINESS DIRECTORY, октябрь-декабрь 1999 г.

ке Украины вслед за своими клиентами, которых они обслуживают по всему миру. Первые 8 рекламных агентств 1998 г. в Украине представлены всемирно известными рекламными агентствами, многие из которых (O'Arcy & Media

Vest, Ukrmedia – филиал сети Publicis, Leo Burnett, BBDO, McCann Erickson, The Willard Group – филиал Young&Rubicam) входят в 15 крупнейших рекламных агентств в мире.

Необходимо отметить, что некоторые местные рекламные агентства работают как ассоциативные члены всемирно известных сетевых рекламных агентств или холдингов. Например, местное RA Meridian Advertising до 1 января 2000 г. работало на рынке Украины как ассоциативный член сетевого рекламного агентства APL (Amplipati Puris Lintas).

Преимущества и недостатки рекламных посредников

По той же причине, по которой хорошо организованное предприятие в случае необходимости обращается за содействием к профессиональным специалистам: юристам, экономистам, банкирам и специалистам по управлению, компании-рекламодатели прибегают к помощи сторонних агентств, поскольку те обычно лучше оснащены для создания действенной рекламы и эффективного подбора средств информации, чем рекламодатели. В наши дни практически все значимые рекламодатели прибегают к квалифицированным, объективным консультантам рекламных агентств и полагаются на их уникальные творческие ресурсы.

Основными преимуществами рекламных агентств являются:

- мощный творческий потенциал, без которого невозможно создание эффективной рекламы;
- объективность позиции при разработке рекламных кампаний, чего часто не хватает внутренним рекламным агентствам;
- высокий профессиональный уровень разработки и реализации рекламных кампаний, что обусловлено повседневным опытом работы с широким спектром маркетинговых ситуаций и проблем;
- высокий уровень информированности о новейших технологических разработках в сфере маркетинговых коммуникаций, последних колебаниях цен и текущих производственных проблемах;
- высокий уровень знаний о состоянии рынка СММ как результат проведения постоянных исследований;

• возможность оказывать давление на уровень цен организаций-подрядчиков (непосредственных производителей рекламной продукции, СММ).

Однако, несмотря на вышеизложенные преимущества, отдельные компании-рекламодатели осуществляют смену рекламных агентств ежегодно. Более того, некоторые из них считают, что в их интересах вообще обойтись без услуг агентств. Причинами тому являются:

• проблема конфликта личностей и недостатка коммуникации, которая зачастую присутствует в отношениях рекламодатель – агентство;

• далеко не каждое агентство обладает той независимостью, мастерством, опытом и талантами, какими оно должно располагать;

• некоторые рекламодатели перерастают свои агентства и им требуется больший объем услуг, который могут предложить лишь крупные рекламные агентства;

• достигая выдающихся результатов для одного клиента, агентство может оказаться полностью неспособным разобраться в проблеме или выработать необходимое решение для другого;

• многим агентствам просто не хватает твердости для того, чтобы быть истинно независимыми, поэтому, как следствие, они поддаются давлению клиента, что зачастую приводит к производству посредственной рекламной продукции;

• некоторые агентства просто отказываются прислушиваться к мнению компании-рекламодателя и пытаются навязать собственное видение, которое иногда оказывается неприемлемым;

• обслуживание компаний-конкурентов.

Рекламным агентствам все же приходится помнить, что компания-рекламодатель является работодателем-клиентом, который оплачивает счета, и что они работают для удовлетворения потребностей клиента и от их услуг могут отказаться в любой момент. Подобная ситуация часто характеризуется напряженностью. Однако такая напряженность может носить иногда здоровый характер и способствовать более активным усилиям и высококачественной работе со стороны агентства. Но если в подобных отношениях выбирается неверный подход или им злоупотребляют, то это может привести к весьма печальному результату.

*Т. О. ПРИМАК, канд. екон. наук, проф.
(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)*

РОЛЬ ПРОПАГАНДИ ТА ПАБЛІК РІЛЕЙШІЗ У МАРКЕТИНГУ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 211–214

Стан ринку в Україні вимагає для формування політи на свою продукцію не тільки встановлювати підприємствам конструктивні відносини з клієнтами, дилерами та постачальниками, а й по можливості щиро працювати з громадськістю: формувати коло зацікавлених потенційних споживачів завдяки поширенню позитивної інформації про себе та виправленню через засоби масової інформації тих подій, які не є виграними для них або їх товару.

Досягти цю мету можна через застосування таких видів діяльності, як паблік рилейшнз та пропаганда. Вони, у свою чергу, є складовими комплексу маркетингових комунікацій. На жаль, сьогодні більшість провідних фахівців з маркетингу та керівників підприємств не вирізняють паблік рилейшнз та пропаганду. Спробуємо розібратись у цьому.

Існує багато визначень паблік рилейшнз. За однією з версій, найкраще визначення паблік рилейшнз належить американському президенту Т. Джефферсону, який у листівці до Конгресу у 1807 р. визначив його як діяльність з регулювання суспільних відносин.

Найпоширенішим є визначення паблік рилейшнз Інститутом соціальних відносин Великобританії. Паблік рилейшнз – це плановані тривалі зусилля, спрямовані на створення і підтримку доброзичливих відносин і взаєморозуміння між організацією та її громадськістю, де під "громадськістю організації" розуміють працівників, партнерів і споживачів, як місцевих, так і закордонних. Аналіз визначень паблік рилейшнз показав, що більшість фахівців марке-

тингу дотримуються саме цього визначення, хоча і з деякими варіаціями, доповненнями та уточненнями.

Пропаганда походить від лат. *propaganda* – те, що підлягає розповсюдженню, тобто розповсюдження політичних, філософських, наукових, художніх та інших ідей у суспільстві, або у більш вузькому значенні – розповсюдження політичних або ідеологічних ідей у суспільстві з метою формування у широких мас населення певних поглядів.

Аналіз визначень пропаганди показав, що у більшості випадків вона застосовується у політиці і визначається як розповсюдження та роз'яснення у суспільстві будь-яких ідей, знань, вчень, поглядів, заснованих на безкоштовному примусовому впливі на маси та фанатизмі суспільства.

У маркетингу пропаганда має децю інше значення. Вона не посідає значного місця у рейтингу серед інших засобів маркетингових комунікацій з охоплення аудиторії і передбачає добровільне, безкоштовне інформування суспільства індивідуумом через коло його власних знайомих.

Цікає про те, що, з одного боку, споживач, який купив товар, що йому сподобався, обов'язково поділиться такою інформацією зі своїми знайомими та родичами. У такому разі проявляться такі психологічні риси, як хвалькуватість (що присутня у кожному з нас) та доброзичливість означеного споживача до власних близьких.

З іншого боку, працівник підприємства, який добре знає технологію виготовлення продукту чи особливі властивості товару власного під-

привабливості, без корисних мотивів запропонує своїм близьким скористатися або не скористатися таким товаром. На відміну від планових заходів комунікаційної політики, у тому числі публік рилейнз, ліхонування на підприємствах відчуття патріотизму, нормальна людина не буде бажати зла своїм знайомим. Водночас підкріплюємо твердження про особистий продаж у зв'язку з тим, що не йдеться про мету продажу як можна більшої кількості товару.

Зіставлення пропаганди та публік рилейнз показує, що обидва вони є мистецтвом переконання людей і впливу на їх думку. Проте завдяки тому, що пропаганда проводиться особою, яка прямо не зацікавлена у поліпшенні показників діяльності підприємства або має до нього зовсім стороннє відношення, то вона не передбачає і не запобігає кризовим ситуаціям, а також не підтримує бажання потягниського олюкавця до необхідних змін.

Метою публік рилейнз є збільшення товарообігу, поліпшення економічних показників підприємства через формування доброзичливого ставлення суспільства до фірми та її товару. Предметом дослідження публік рилейнз є громадські пропеси та взаємозв'язки у суспільстві.

Метою пропаганди є вихід емоцій, зароджених спогляданням та придбанням товару. Предметом дослідження пропаганди є взаємозв'язок індивіда із суспільством через коло його знайомих.

Напрямки зусиль пропаганди і публік рилейнз у маркетингу можна зобразити схематично (рисунк).

Спробуємо більш докладно розглянути однакові та різні риси пропаганди і публік рилейнз. Порівняльні характеристики представлені у табл. 1.

Як і кожна складова із комплексу маркетингових комунікацій, публік рилейнз і пропаганда мають свій набір інструментів, який представлено у табл. 2.

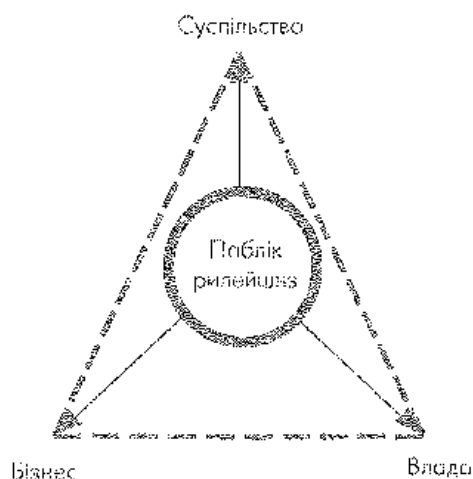
Таким чином, проаналізувавши цілі, завдання, принципи, інструменти щодо пропаганди та публік рилейнз, можна зробити такі висновки:

1. Пропаганда і публік рилейнз єдині у роботі з масами, але різняться інструментами, шляхами досягнення мети, завданнями, предметами та обсягами охоплення аудиторії.

2. Публік рилейнз є все, що може поліпшити взаєморозуміння між організацією і тими, з ким ця організація вступає в контакт як усередині, так і за її межами. В цей час пропаганда спрямована не на формування ділових стосунків між організаціями, а на створення емоційного настрою у суспільстві близьких осіб: друзів, знайомих, родичів.

3. Спеціалісти з публік рилейнз розробляють рекомендації щодо створення "суспільного обличчя" підприємства. Пропагандисти з маркетингу цим не займаються.

4. Пропаганда, як і публік рилейнз, у випадку, коли вона свідомо ведеться співробітниками



Напрямки зусиль пропаганди та публік рилейнз у маркетингу

Порівняльні характеристики пропаганди і публік рилейнз

Порівнювані параметри	ПРОПАГАНДА	ПУБЛІК РИЛЕЙНЗ
Мета	Вихід емоцій, народжених спогляданням та придбанням товару	Збільшення товаробігу, покращення економічних показників підприємства через формування добротельного ставлення суспільства до фірми та її товару
Найтиповіші засоби розповсюдження	Особистий контакт	Засоби масової інформації та набір публік рилейнз усієї
Характер роботи	Проводиться разова, не постійно	Неперервний і систематичний процес
Об'єкт	Товар (послуга)	Ідеологія, світосприйняття, мода, стиль і т.д.
Предмет	Взаємозв'язок індивіда з суспільством через кого його знайомлять	Громадські процеси та взаємозв'язки у суспільстві
Постановник заходів	Особистість (працівник фірми або споживач)	Керівництво фірми, партія, уряд
Задачі	1. Зв'язок з пресою : тільки по особистих стосунках за власною ініціативою і абсолютно безкорисно. Виключення: фототи у релігійній та політичній сферах	1. Зв'язок з пресою : через представлення новин та інформації про фірму в найвигіднішому для неї світлі
	2. Пропаганда виробу : пряме інформування суб'єктом суспільства свого знайомства про виріб, не мляючи оплати від нього	2. Реклама виробу : надання побіжних повідомлень про фірму та виріб через засоби масової інформації
	—	3. Корпоративний зв'язок : популяризація політики організації
	—	4. Мобілізаційні : співробітництво з членами законодавчих органів та урядовими чиновниками з метою створення або протистояння прийняттю деяких законодавчих актів
	5. Рекомендації керівництва підприємства : надаються тільки в екстрених випадках випуску неякісного товару або як подяка	5. Рекомендації керівництва підприємства : надаються у випадку виникнення питань з боку громадськості відносно позиції та репутації підприємства або його товару
Принципи	• демократії: зумовлено необхідністю постійного вільного двостороннього зв'язку між індивідуумами; • довіри: необхідно довіряти співбратнику; • технологічності: наявність технологій передавання інформації; • емоційності: для змусу знати невелике збудження, що було отримано (політик, нагана) при спілкуванні з фірмою або товаром; • опії: бажання суб'єктом зробити користь своїм близьким	• демократії: зумовлено необхідністю постійного вільного двостороннього зв'язку між підприємством та споживачем; • альтернативізму: ґрунтується на наявності певної кількості альтернативних зрушень доставлення задоволення; • громадського консенсусу: ґрунтується на побудові програми погодження, що формується на основі максимального використання конструктивного потенціалу сторін, пошуку взаємопогоджених рішень; • технологічності: зумовлено необхідністю наявності технологій, засобами яких можна погоджувати зв'язок із суспільством.

Основні інструменти пропаганди і публік рилейнза

Інструмент	Пропаганда	Публік рилейнза
Публікації	Статті, вірші, книги, які друкуються за матеріалами публіки і з його власної ініціативи	Щорічні звіти, брошури, статті, інформаційні бюлетені, журнали, студійні аудіо-відео матеріали, які виходять з ініціативи та за погодженням керівництва фірми (підприємства)
Заходи	Згадування індивідумом у побутових розмовах особисто, по телефону, в листах про те, який товар чи фірма йому сподобалась або ні	Прес-конференції, семінари, виступи, змагання, конкурси, ювілеї, субсидювання різноманітних культурних або спортивних заходів, тематика якого пов'язана з діяльністю фірми внутрішнім способом
Новини	Розповсюдження чуток	Формування новин з будь-якої події
Виступи	Власноруч підготовлені індивідумом тости, доповіді, переговори, де пропагандист з власної ініціативи згадує про те, що йому сподобалось або не сподобалось	Інтерв'ю, переговори, виступи на зустрічах, часто підготовлені фахівцями
Дії служби публік рилейнза	—	Фінансова підтримка визначеної події у певній фірмі
Засоби візуальної ідентичності	—	Власний візуальний образ фірми або її керівництва, логотип, папір для письма з водяними знаками, брошури, печатки, цілові форми, візитні картки, стиль і дизайн приміщень, фасон уніформи

ками підприємства, являє собою сукупність заходів, що спрямовані на виявлення і ліквідацію чуток або інших джерел непорозуміння.

5. Публік рилейнза являє собою заходи, спрямовані на розширення сфери впливу підприємства засобами відповідної пропаганди, реклами, виставок, відео- і кінопоказів тощо.

6. Пропаганда і публік рилейнза ніколи не служать бар'єром між правдою і троякістю, за виключенням політичної пропаганди в авторитарному суспільстві.

7. Публік рилейнза не є пропагандою, яка прагне щось нав'язати незалежно від правдивих норм і суспільних інтересів.

8. Публік рилейнза, як і пропаганда, не є набором хитрощів і трюків. Останні можна інколи використовувати, щоб привернути увагу, але часто їх застосовувати недоречно.

9. Публік рилейнза, на відміну від пропаганди, не є безсвітловою діяльністю.

Зазначимо, що пропаганду і публік рилейнза слід вважати окремими складовими комплексу маркетингових комунікацій.

ПРОБЛЕМИ ПІДГОТОВКИ СПЕЦІАЛІСТІВ З МАРКЕТИНГУ

УДК 339.138+373.001

В. Ф. ГРИНІВ, д-р техн. наук, проф.

(Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев)

МАРКЕТИНГОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ КОММЕРЧЕСКОГО ВУЗА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Наукові праці МАУП, 2001, вил. 2, с. 215–217

Благодаря эффективному менеджменту и развитию маркетингу на украинском рынке образования появились лидеры. В первую десятку входят МАУП, Институт лингвистики и права, Европейский университет и др. Этап наращивания прибылей, получаемых коммерческими вузами только за счет организационных мероприятий и расширения ассортимента услуг на исходе. Наступает период насыщения спроса на платное образование, что вызвано ростом количества вузов, утверждающихся на рынке, инфляцией, снижением платежеспособности клиентов и т. д. Намечаются тенденции к снижению оплаты за обучение, увеличивается дифференциация цен, конкурентная борьба за абитуриентов и студентов становится жестче.

Сотрудники маркетинговых служб коммерческих и некоммерческих вузов ведут повседневную и напряженную работу в школах и колледжах, рекламируя преимущества своих образовательных учреждений. Например, Европейский университет, а за ним и другие структуры, проводят интенсивную маркетинговую деятельность уже в десятилетия. Детсады, школы, колледжи, институты могут органично входить в состав структур коммерческого вуза, так как процессы воспитания и образования подрастающего поколения неразрывны. При этом родителям (инвесторам) выгодны обмененные услуги по воспитанию и образованию детей: они долгосрочны, стабильны и эффективны при условии качественного подбора воспитателей и преподавателей.

Наряду с потребностями в образовании, питании, жилье образование входит в круг наиболее приоритетных потребностей человека. Из-за нехватки средств многим молодым людям приходится прерывать процесс получения высшего образования или, что еще хуже, совсем отказываться от завершения учебы. Эти тенденции негативно влияют на дальнейшее развитие личности, а в целом по стране — снижают квалификацию трудового потенциала. Государственный бюджетный дефицит и отсталость материальной базы государственных дошкольных учреждений, школ и вузов углубляют экономическое отставание Украины. Из этих учреждений с невысокой зарплатой наиболее квалифицированные воспитатели, педагоги и преподаватели переходят в коммерческие структуры, услуги по воспитанию и образованию молодежи в которых более качественным, однако из-за высокой стоимости этих услуг они доступны лишь небольшой части населения. Основная масса подростков получает образование в переполненных классах, медицинское обслуживание — в общепубличных государственных поликлиниках и т. д. Это только малая часть серьезных причин, препятствующих полному удовлетворению общественной потребности в качественном и современном образовании.

С приходом рынка у высших учебных заведений всех форм собственности появился новый бескомпромиссный полечитель — деловой мир. Именно ему нужны в первую очередь самые образованные и всесторонне подготовленные работники. За обучение и переподготовку таких кадров бизнес уже платит и готов в дальнейшем платить немалые деньги. Именно большой бизнес является главным субъектом, наиболее заинтересованным в развитии высшего образования.

Перед началом учебного года в СМИ презентовалось открытие Киевской школы № 78, оборудованной компьютерными классами и лабораториями, спортивным залом, столовой и кабинетами медицинского обслуживания. Школа представлялась как школа третьего тысячелетия, т. е. как образец для подражания. Однако школы такого типа на Западе уже давно построены, строят их Россия, Казахстан и другие страны СНГ. Но если на Западе — это норма, то в СНГ — показуха. Ведь быстро построить такие школы во всех регионах Украины или хотя бы в промышленных районах наших мегаполисов не удастся. Просто нет денег. С точки зрения большого бизнеса массовое строительство таких школ — это неэффективное вложение

средств при их хронической нехватке. Даже при нынешней негативной тенденции сокращения населения школ, особенно в селах и малых городах, не хватает, как не хватает детских садов и помещений для научно-исследовательских лабораторий при высших учебных заведениях. По-видимому, выход в объединении и концентрации государственных и коммерческих инвестиций в эту сферу.

В градостроительной зарубежной практике немало примеров быстрого возведения интегрированных комплексов культурного и образовательного назначения. Например, в Северной Корее (в Пхеньяне) выстроено здание, в котором разместились институт, несколько киноконцертных залов, библиотека, компьютерный центр. Эффект в экономии площади, материальных ресурсов, в рациональном и дешевом управленческом аппарате. При этом следует учитывать, что затраты на строительство городских объектов — единовременны, а на их эксплуатацию — вечны, поэтому важно, чтобы эксплуатационные затраты были минимальными. Этому условию могут отвечать multifunctional городские структуры, в том числе образовательные.

Основными проблемами в современной Украине (как и в одной другой стране) следует считать состояние здоровья подрастающего поколения и положение дел в области образования. В этой связи в порядке дискуссии не лишне рассмотреть инновацию, снижающую затраты на воспитание, медицинское обслуживание и образование подрастающего поколения. Суть в том, что большая часть жизни городского человека с раннего детского возраста и до совершеннолетия проходит в общественных многолюдных учреждениях. Преимущественно в учреждениях человек получает надлежащее воспитание и образование. Представим себе детское интегрированное учреждение в виде 5–7-ми этажного комплекса. Нижние этажи тут отведены для детских садов и начальных классов средней школы. По мере взросления человек переходит с нижних этажей на верхние, где могут размещаться старшеклассники, профтехучилища, колледжи, институты, университеты, аудитории и исследовательские лаборатории. В таких комплексах, по-видимому, рационально, без больших затрат на приобретение и хранение продуктов, можно организовать достаточно здоровое питание. Здесь могут эффективно функционировать спортивные сооружения и медицинские службы. Вся информация о начальном развитии человека будет сосредоточена в архивах таких комплексов.

Это важно как для экономического, так и для политического развития государства. Снизятся вечные эксплуатационные расходы на содержание зданий и сетей. Значительный экономический эффект в целом по стране может быть получен при реализации такого инновационного проекта в крупных агломерациях Киева, Харькова, Днепропетровска и других городов. Закон о 12-летнем среднем образовании получит теоретическое развитие, он постепенно перерастет в закон о 15-летнем обязательном образовании. Отказавшись от строительства разрозненных крошечных объектов детских учреждений и учебных заведений всех форм и видов, страна может направить сэкономленные ресурсы в другие сферы народнохозяйства. Для Украины — это возможность в течение одного поколения получить хорошо подготовленных к рыночным условиям трудоспособных граждан.

Такую программу усилиями только местных органов власти жить хронического бюджетного

дефицита реализовать практически невозможно. Необходимы маркетинговые исследования и усиленная динамичная коммерческая работа, их разносторонняя работа по всем маркетинговым каналам, реклама социальных и поэтому дешевых услуг. Маркетинговая программа на основе предлагаемой идеи может быть разработана силами преподавателей, аспирантов и студентов-дипломников. Эта программа должна инвестироваться на долгосрочной непрерывной основе. Потенциальными инвесторами, кроме непосредственных потребителей образовательных услуг — учащейся молодежи, их родителей, местных органов власти и бизнес-структур, — могут выступить различные отечественные и международные фонды. Те коммерческие вузы, которые скорректируют свои маркетинговые программы, ориентируют их на комплексное удовлетворение потребностей своих клиентов в воспитании, оздоровлении и образовании, получат шанс на беспрецедентное стабильное развитие.

В. М. КУЦЕНКО, канд. техн. наук, проф.

(Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев)

ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО МЕЖДУНАРОДНОМУ МАРКЕТИНГУ

Науковий праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 218-219

Термин "международный маркетинг" обозначает маркетинговое направление в деятельности международных фирм, сфера производственных и коммерческих интересов которых распространяется на зарубежные страны. Международный маркетинг в целом базируется на тех же принципах, что и маркетинг, осуществляемый в масштабе национального или регионального рынка, но вместе с тем имеет свою специфику, так как связан с внешнеэкономическими и валютными операциями, зарубежным и международным законодательством.

Маркетинг международной фирмы направлен на ориентацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности на потребности конкретных национальных рынков. Вместе с тем деятельность фирмы осуществляется в международном масштабе — материнская компания, выступающая как организационно-экономический центр управления, объединяет производство, сосредоточенное на предприятиях, расположенных в разных странах, определяет виды и объемы продукции, выпускаемой производственными зарубежными филиалами и дочерними компаниями, а также закрепляет за ними важнейшие рынки сбыта. Маркетинговая деятельность международной фирмы также осуществляется материнской компанией в глобальном масштабе.

Международный маркетинг — это определенный образ мышления, подход к принятию производственных решений с позиций наиболее полного удовлетворения требований как местных, так и иностранных потребителей. Международная фирма целенаправленно ставит перед своими производственными подразделениями —

местными и зарубежными — конкретные задачи в сфере научно-технических разработок и производства определенных видов продукции, выбирает наиболее эффективную технологию производства. Важное значение имеют маркетинговые программы, разрабатываемые в структурных подразделениях международной фирмы с учетом специфики конкретных национальных и региональных рынков.

Современный этап развития мирового рынка характеризуется быстро меняющимися запросами потребителей, появлением сложных наукоемких товаров, интенсивным обновлением выпускаемой продукции, возрастающей ролью потребителей в формировании спроса на конкретные товары, широким включением украинских предприятий в международное разделение труда. В этой связи актуализируются применение маркетинга в организации хозяйственной деятельности украинских предприятий, использование принципов и методов маркетинговой деятельности для выхода на международный рынок и закрепления на нем позиций украинских предприятий, разработка механизмов адаптации к динамично меняющимся факторам внешней среды.

Украине еще предстоит пройти трудный и долгий путь интеграции в мировое хозяйство, без чего невозможна нормализация ее экономики. Чтобы выдержать конкуренцию на мировых рынках, находить возможности успешного сбыта своей продукции за рубежом, Украине, в первую очередь, необходимо:

- наращивать эффективность экономики, базирующейся на рыночных отношениях,

- совершенствовать компетенции развития внешнеэкономических связей государства;

- всемерно усиливать экспортную направленность внешнеэкономической деятельности;

- сокращать объемы бартерных операций и переходить к расчетам с зарубежными партнерами в свободно конвертируемой валюте;

- максимальное внимание уделять подготовке кадров для международного бизнеса с целью повышения их профессионализма в работе.

На решение последней из перечисленных задач ориентирована, в частности, программа учебной дисциплины "Международный маркетинг" Международной Академии управления персоналом.

Очевидно, что применение международного маркетинга предполагает выполнение правил маркетинга вообще. Упрощенно эти правила можно выразить с помощью определения маркетинга и описания процесса его реализации.

Определение маркетинга может быть следующим: *маркетинг* - это система мероприятий в совокупности технических приемов, позволяющих предприятию завоевать и впоследствии сохранить выгодную клиентуру с помощью постоянного наблюдения за рынком и целью оказания воздействия на его развитие или, как минимум, приспособления к нему.

Процесс реализации маркетинга состоит из трех основных фаз:

- изучение рынка посредством отслеживания и анализа спроса, конкуренции, посредников, а также среды - правовой, экономической, научно-технической, социокультурной и др.;

- определение, посредством политики продукта, цен и установление определенных связей, выработка такого коммерческого предложения, которое будет соответствовать выбранной цели и желательному положению на рынке;

- реализация товаров и услуг посредством проведения рекламной и сбытовой политики.

Не может быть эффективным международно-го маркетинга из предприятия, которое не соблюдает вышеперечисленных фундаментальных правил.

Однако международный маркетинг имеет и свою специфику, делающую его в определенной

мере шире маркетинга вообще. Эти специфические вопросы и составляют содержание названной учебной программы.

Необходимо отметить, что в настоящее время в сфере международного бизнеса, а значит, и международного маркетинга, произошли существенные изменения.

Сегодня основной тенденцией в международном товарообмене является глобализация рынков, товаров и конкуренции. Причины глобализации - это современные средства связи, международные поездки, широкое освоение всех сфер жизни средствами массовой информации, "стирание" национальных различий в "стандартизации" взаимоотношений, норм, вкусов, поведения. Производственные, маркетинговые и распределительные компании приспосабливаются к глобализации и накапливают ресурсы и умение использовать вновь открывшиеся глобальные возможности. Сокращение расстояний, а также временных и транспортных затрат привело к тому, что конкуренция в сферах рынков, товаров, трудовых затрат и цен ведется в масштабе всей планеты.

Усложнение деятельности современного маркетинголога обусловило, на наш взгляд, необходимость существенного пересмотра программы подготовки специалистов в сфере международного маркетинга.

Как минимум, необходимо:

- пересмотреть учебные планы и программы подготовки специалистов по маркетингу в направлении количественного и качественного расширения материала, касающегося международного маркетинга;

- усилить значение смежных с международным маркетингом дисциплин в учебном процессе (юридические проблемы, таможня, международный транспорт, валютно-финансовые операции и др.);

- рекомендовать кафедрам маркетинга высших учебных заведений проводить активное сотрудничество с субъектами инфраструктуры международного маркетинга (маркетинговые агентства, периодические издания и т.п.) с целью широкого внедрения практического маркетинга в учебный процесс.

Г. П. ГОГОЛЬ, канд. екон. наук, доц.
О. В. ДУБОВИК
(Державний університет "Львівська політехніка")

ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 220–223

Масштаби демографічної кризи в Україні останніми роками набули такого розмаху, що їх можливі наслідки здаються катастрофічними. Згідно з офіційними прогнозами, за умови збереження існуючого режиму відтворення трудового потенціалу у 2026 р. на 1000 осіб працездатного віку припадатиме приблизно 890 пенсіонерів [6]. Однак загальне старіння нації та скорочення чисельності населення України — не єдині негативні наслідки загостреної демографічної кризи. За офіційною статистикою, в Україні відбуваються значні зміни всередині ставово-вікової демографічної структури.

На кінець 1998 р. середня тривалість життя в Україні становила: для жінок — 69,8, для чоловіка — 60,1 років [5]. Для порівняння зазначимо, що у США цей показник відповідно дорівнює 79,5 та 73,5 років; в Японії — 81,6 та 76,9; у країнах Західної Європи — 77,9 та 73 роки. Наведена статистика свідчить, що тривалість життя населення України в середньому менше на 10 років, ніж в інших країнах світу. Натомість найбільшу увагу спеціалістів привертає інший фактор (адже до зниження тривалості життя загалом, вже схоже, всі звикли, оскільки більшою мірою це зумовлено рівнем екології та економіки в Україні) — отримані демографічні характеристики свідчать про суттєвий розрив у тривалості життя жінок і чоловіків. Згідно із закономірностями фізіологічного та психічного розвитку людини, тривалість життя жінок більша за аналогічний показник у чоловіків приблизно на

5–7 %. Проте в Україні цей розрив склав уже 16 %. Причину такого ставовища, здавалося б, необхідно з'ясовувати у медиків, однак насправді вони лише коментують наслідки. Тому природу такого розриву пояснюють досить високим рівнем смертності в Україні внаслідок різного роду захворювань, яких зазнають дорослі чоловіки.

Якою ж є об'єктивна причина підвищеної смертності чоловіків? Одразу зазначимо, що згідно з медичною статистикою різко зросла кількість смертельних випадків серед чоловіків у віці 40–60 років. Багатоаспектність людського фактора змушує звернутись до вивчення особливостей психології людини у цьому віці.

Розвиток людини відбувається таким чином, що впродовж свого життя людям доводиться пережити кілька вікових психологічних криз. Найбільш проблемною і важливою є "криза середнього віку", яка проявляється після 40 років. Її характерними проявами є розвиток специфічних психологічних реакцій: страх перед майбутнім, відчуття нереалізованості та страх матеріальної скрути. Згідно з психологічними дослідженнями особистості чоловіка та жінки, найбільш гостро перелічені реакції проявляються саме у чоловіків. Це пояснюється різними вагами співвідношення трудової та суспільної діяльності в свідомості чоловіка та жінки. Для жінки коефіцієнт вагомості трудової діяльності у цьому віці складає 40–60 %, тоді як для чоловіка — 95 %. Очевидно, що саме незадоволення чоловіків своїм посадовим та матеріальним статусом призво-

дета до збільшення кількості захворювань. Особливості "кризи середнього віку" полягають у тому, що діяльність людини у цьому віці супроводжується процесами психічного гальмування. Зміна або втрата певної роботи, переорієнтація діяльності не можуть проходити швидко і легко. Вузька перестройка життєвого стереотипу (якщо йдемо у сприятливий бік для індивіда) сприймається болісно. Завдання соціальної адаптації - нормальний перебіг трудової та суспільної діяльності людей [4].

Проте чимала кількість населення України асупереч психологічним потребам саме в активному працездатному віці залишається сам на сам із проблемою безробіття, тобто перебуває у стані нерезалізованості. Статтєво-вікова структура безробітних в Україні наведена в таблиці [5].

Як свідчать дані таблиці, в загальній структурі безробітних 60 % складають жінки і 40 % чоловіки. Якщо розглядати сукупність безробітних в Україні в цілому без статтєвої диференціації, то в Україні 55,2 % безробітних, чий вік не перевищує 40 років. Проте існує тісний зв'язок вікової структури безробітних із статтю. Тому далі при вивченні тенденцій на українському ринку праці будемо розмовжувати його за статтєвою належністю.

Отже, з аналізу безробітних жінок бачимо, що найбільшою віковою групою є молоді жінки до 30 років (28,2 % загальної кількості безробітних) [3]. Тобто фактично кожним третім безробітним є жінка до 30 років. Це здебільшого пояснюється бажанням смих жінок залишатися в статусі безробітних, оскільки саме в цей період значна їх частина зайнята доглядом за дітьми. Про це свідчать також і криві попиту і пропозиції на роботу сиду жінок (рис. 1) [1].

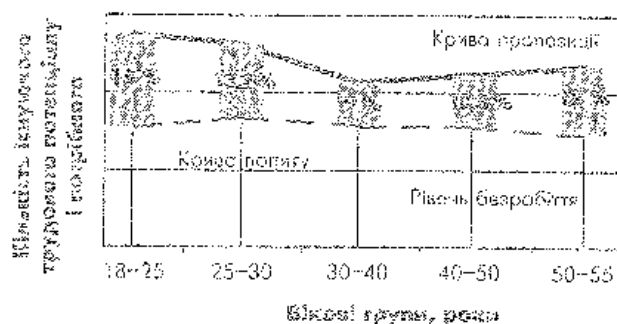


Рис. 1. Характеристики попиту і пропозиції на роботу сиду (жінки)

Знаходження кривої пропозиції над кривою попиту на роботу сиду свідчить про наявний рівень безробіття. Відповідно на кожному віковому проміжку існує різне співвідношення попиту на роботу сиду та її пропозиції. Надлишок останньої зумовлює рівень безробіття. Таким чином, найбільшого значення безробіття досягає на проміжку 18-25 років, про що свідчить найбільший розрив між кривими.

Простежимо, як співіснують криві попиту і пропозиції на роботу сиду у чоловіків (рис. 2) [1].

Наведений графік кривих попиту і пропозиції роботою сиду чоловіків не повторює тенденцій аналогічних параметрів у жінок. Подібність лише у тому, що створюється надлишок пропозиції роботою сиду, внаслідок чого формується безробіття.

Варто звернути увагу на те, що на ринку праці жінок криза попиту фактично мало коливається залежно від віку. Тобто для різних вікових груп є певні пропорції попиту на роботу сиду. Відповідно критичною точкою на цьому графіку є вікова межа 40 років. З одного боку, у цьому віці найменша кількість безробітних, з

Статтєво-вікова структура безробітних в Україні

Вік	Питома вага вікової групи безробітних, %				Питома вага вікової групи у загальній структурі безробітних, %		
	Чоловіки		Жінки		Відносна частота		Нагальована частота
	Відносна частота	Нагальована частота	Відносна частота	Нагальована частота	Чоловіки	жінки	
18-25	18	18	25	25	7,2	15	22,2
25-30	12	30	22	47	4,8	13,2	40,2
30-40	15	45	15	62	6	9	55,2
40-50	25	70	18	80	10	10,8	76
50-55	20	93	20	100	5	12	96
55-60	10	100	—	—	4	—	100
Разом	100	—	100	—	40	60	—

іншого – після цієї точки відбувається збільшення кількості безробітних. Це явище є цілком природним і пояснюється тим, що попит на роботу силу із віком починає зменшуватись, відповідно кількість трудових ресурсів зменшується. Як наслідок рівень безробіття для цих вікових груп збільшується.

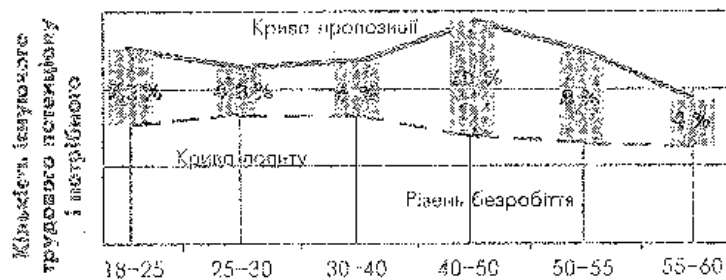


Рис. 2. Характеристика попиту і пропозиції на роботу (чоловіки)

Іншу ситуацію ми бачимо на ринку праці чоловіків. З одного боку, кількість безробітних чоловіків на 20 % менша, ніж жінок. Однак їх вікова структура зовсім інша. Із рис. 2 видно, що крива попиту до 40 років має характер зростання, проте потім – різкого спаду. Натомість кількість безробітних чоловіків після 40 років спочатку зростає від 6 до 10 %, а потім починає скорочуватись. Це суперечить тенденціям ринку. З віком мало б відбуватися накопичення кількості безробітних, а не їх скорочення. Що ж відбувається насправді?

На рис. 3 показано теоретично прогнозоване зростання безробіття згідно з умовами ринку праці України та реальний стан.

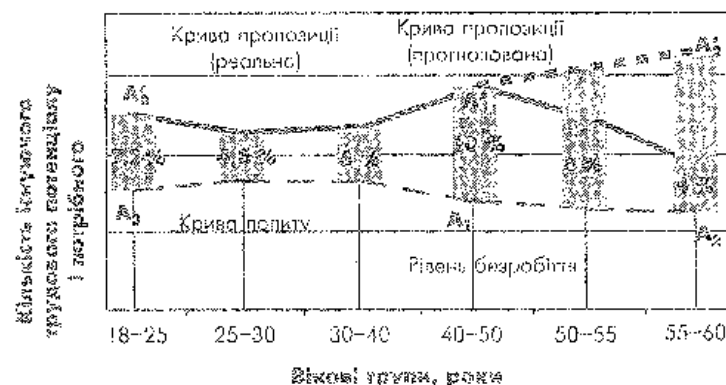


Рис. 3. Прогнозована і реальна пропозиція робочої сили на ринку праці України

Як бачимо, реальний рівень безробіття чоловіків у віці 50-60 років є меншим за прогнозований (реальна пропозиція робочої сили A_2 , A_3 , прогнозована пропозиція робочої сили A'_2 , A'_3), який витікає із тенденцій ринку праці. Постає питання: яким чином зменшується кількість безробітних, якщо попит на роботу не зростає, а зменшується? Відповідь є лише одна – кількість вибірки зменшується. Проте, чому це відбувається?

Пропозиція робочої сили та попит на неї не відповідають одна одній. Мається на увазі не тільки кількісний вираз попиту і пропозиції на роботу силу. Одна із визначальних тенденцій попиту на ринку праці – вікова диференціація трудових ресурсів. Тобто крива попиту на роботу силу має таку критичну точку, після якої крива починає спадати. Цій критичній точці відповідає певний віковий проміжок в середньому 40-45 років.

Трудовий потенціал, який залишився за критичною точкою попиту, змушений розв'язувати проблему незадоволеності. Частина "відмежованих" спеціалістів на вітчизняному ринку праці завдяки процесам міжнародної інтеграції знаходить інші ринки – поза межами України. За даними демографічної статистики у період 1990-1998 рр. за межі України емігрувало понад 1,5 млн осіб, або 2,8 % загальної кількості населення. Причому 60 % емігрантів назвали економічні причини, які спонукали їх до прийняття рішення про виїзд [3]. Зауважимо, що рівень еміграції у Великобританії, наприклад, не перевищує 1 % загальної кількості населення, у Німеччині – близько 0,6 %, у Франції – 0,6-0,8 %. При цьому тільки 10 % емігрантів посилаються на економічні причини, які спонукали їх до виїзду. Близько 1 млн громадян України, за офіційними даними, зараз працюють за кордоном. Якщо ж врахувати нелегальні міграції та нерегламентовану зайнятість, їх кількість значно збільшиться. Відповідно збільшуватиметься і суспільний продукт. Але не України, а тих країн, ринок праці яких так приваблює кадрів, що не користуються попитом у нашій державі. Якщо обчислити втрати суспільного продукту України внаслідок нерегламентованої зайнятості (за даними офіційної статистики, її рівень у 1998-1999 рр. сягав 18 %), можна стверджувати, що

итрати становлять майже половину державного бюджету.

Однак це не єдиний напрямок розвитку наслідків określеного конфлікту. Можливі також інші. Вимоги вітчизняного ринку праці диктують умови для працівників. "Робоча сила" приймає ці умови (за обмеженістю варіантів). Та врешті-решт чи не є ці умови переважним виявленням надто критичної демографічної ситуації в Україні? Не жаль, в Україні не практикують проведення факторного аналізу щодо залежності кількості передчасних та рантових смертей від ступеня соціальної захищеності людини. Ця форма досліджень є надто популярною за кордоном, зокрема у США. Тому існує таке спостереження, що серед безробітних, матеріально незабезпечених людей імовірність серцево-судинних захворювань у шість разів більша [2]. Справдливості цього спостереження, очевидно, деякою мірою зможе дати тлумачення демографії в Україні.

Заявляю, всю складність паявної ситуації не можна звужувати лише до недоскопалості вітчизняного ринку праці в цілому чи нереалізованості окремих представників суспільства. Однак певна частка проблем, безперечно, полягає саме в цьому.

Встановити причину недоскопалості українського ринку праці досить важко. Однак, припускаючи, що задоволення кожної окремої особистості призводитиме до задоволення суспільства в цілому, доцільно приділяти більшу увагу питанням маркетингу ринку праці.

Нині, згідно з Указами Президента України "Про основні напрями соціальної політики на 1997–2000 роки" та "Про основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року", реформування ринку праці є однією з найактуальніших проблем українського суспільства. Однак ефективне розв'язання цієї проблеми можливе лише завдяки впровадженню і використанню методів прогнозування та математичного моделювання ринку праці у майбутньому. Іншими словами, необхідно розвивати маркетинговий підхід для розв'язання проблеми тривалого хронічного безробіття [7].

На сучасному етапі найважливішими в цьому аспекті є дослідження кон'юнктури попиту та прогнозування його динаміки стосовно працівників різних галузей національної економіки. Це дасть змогу правильно зорієнтуватися вже сьогоднішнім абітурієнтам, а не прийдешнім фахівцям професій, позбавленим попиту.

Маркетингові дослідження національних ринків праці, їх аналіз і прогнозування розвитку – сьогодні є одним із найефективніших заходів державної політики зайнятості в економічно розвинених країнах.

Оскільки маркетингові дослідження враховують не лише ситуаційний, а й часовий фактор, вони сприятимуть зменшенню кількості професійних переорієнтацій та перекваліфікацій спеціалістів у майбутньому.

Отже, зазначимо, що взаємозв'язок демографічної кризи і проблеми зайнятості в Україні зумовлює необхідність розвитку нових підходів до розв'язання глобальних проблем людства. Одним із найефективніших серед них, про що свідчить зарубіжний досвід, є розвиток маркетингу національного ринку праці.

Література

1. *Демографія, економіка праці та соціальна політика*: Зб. наук. праць / Під ред. Л. М. Філіштейна. — К., 1999. — 356 с.
2. *Управління персоналом*. — 1999. — № 1; 4–7.
3. *За підсумками 1998 р. Стан ринку праці* // Праця і зарплата. — 1999. — № 4–6.
4. *Семин В. Я. Человек и окружающая среда*. — Новосибирск: Наука, 1991. — 237 с.
5. *Статистичний вісник України*. 1998 рік / Держкомстат України, 1999.
6. *Указ Президента України "Про основні напрями соціальної політики на 1997–2000 роки"* // Уряд. кур'єр. — 1997. — № 4.
7. *Фотухудинов Р. А. Стратегический маркетинг*. — М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 2000. — 640 с.

Ю. А. КЕРІМОВ, докторант

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

ДЕЯКІ ПИТАННЯ ВИТОКІВ СУЧАСНОГО КОНСТИТУЦІОНАЛІЗМУ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 224–227

Тисяч річниця Конституції незалежної України стала знаменною подією у житті українського народу. Ця знакова подія закономірно викликала дискусії, присвячені проблемам теорії та практики Конституції України. Серед чисельних наукових дискусій про конституціоналізм та правову природу Основного Закону магістральним напрямком можна виділити дискусії, присвячені історичним витокам національного та світового конституціоналізму.

Під конституціоналізмом прийнято розуміти теорію і практику конституційного будівництва. Він становить собою особливу систему конституційно-правових відносин, які опосередковують у загальному вигляді повноваження народу, його суверенітет [3, с. 90]. Таким чином, конституціоналізм хронологічно виникає лише тоді, коли відбувається становлення і розвиток конституційного права як галузі права.

Виникнення конституційного права як галузі права в ретроспективі об'єктивно відобразилося у перших конституційних актах — конституціях. Серед вітчизняних та зарубіжних вчених не існує єдиної точки зору щодо того, який конституційний акт започаткував розвиток конституційного права у світі. Як правило, кожна окремо взята країна, виходячи з ідеологічних мотивів, ніж керуючись методом історизму та об'єктивізму, виводить витоки національного конституціоналізму з найдавніших актів. При цьому їх оцінка часто ґрунтується на модерністських уявленнях про конституціоналізм.

Зокрема, вважається, що перші писані конституційні акти були прийняті у Великій Британії та колоніях Північної Америки. Вперше конституційні ідеї були втілені в "Колоніальному договорі", або ж "Договорі на Мейфлауері", який уклали 11 листопада 1620 р. під час подорожі на чолі "Травнева квітка" до Північної Америки вислані з Англії конгреціоналісти-священнослужителі в кількості 41 особи та "сервенти" (корабельні слуги). На думку деяких вчених, "Колоніальний договір" 1620 р. можна вважати першою писаною конституцією [1, с. 12; 8, с. 11].

Але звернемося до самого Договору. Текст Договору проголошував [9, с. 278–280]:

"Ім'ям Господа, амінь!

Ми, вірні піддані нашого могутнього сувереного господаря Якова, Божою ласкою короля Великобританії, Франції та Ірландії, захисника віри та ін., здійснивши в славу Божу — для розповсюдження християнської віри і слави нашого короля і вітчизни — подорож з метою заснувати колонію в північній частині Вірджинії, ним урочисто і взаємно перед особою Бога об'єднуємося в громадський політичний організм для підтримання серед нас кращого порядку і безпеки, а також для досягнення вище зазначеної мети; і в силу цього ми створимо і введемо такі сиренедитивні й однакові для всіх закони й ордонанси, акти, постанови й адміністративні установи, що в той або інший час будуть вважатися найбільш відповідними загальному добру колонії, і яким ми обіцяємо слідувати і підкоря-

тися. У свідчення чого ми ставимо нашу підписи. мис Код, 11 листопада ... Аліо Доудні 1620".

Американські вчені визнають цей акт як початок розвитку американського конституціоналізму, хоча, на нашу думку, положення американських конституціоналістів є досить суперечливим і модернізованим. Сам текст Договору не відрізняє сучасним уявленням про основний закон ні за змістом, ні за формою. Договір закріплює принципи суспільного устрою в колоніальних поселеннях, але не містить конкретних конституційно-правових принципів.

Договір можна вважати предтечею американського конституціоналізму. Дійсно, "Колоніальний договір" став правовим підґрунтям для всіх поселенських договорів, які укладалися при заснуванні міланічноамериканських колоній. Поселення з часом утворювали політичні союзи, які після їх легітимізації хартіями уряду Великобританії набували статусу колоній. Положення договору вперше повною мірою були втілені в колонії Массачусетс, заснованій у 1620 р.

Якщо ж Договір визнати першим конституційним актом у світі, то справедливо було б говорити і про більш раніші та досконалі конституційні акти — "акт-парсаж" про суверенний суверенітет над Андоррою 1278 р.; "конституція" Сан-Марино 1600 р. та ін. Але ці акти не прийнято вважати конституціями у сучасному розумінні.

Ми вважаємо, що першою американською писаною конституцією стала Конституція США 1787 р., розроблена Установчим конвентом. Ця Конституція укріпила правовий статус центральних органів влади і юридично перетворила міланічноамериканську конфедерацію у федерацію. Конституція США закріпила принципи поділу влади на законодавчу, виконавчу та судову і створила юридичний механізм стримувань і противаг між різними видами чітко врегулювала взаємовідносини між штатами та центральною владою федерації. Але Конституція могла вступити в силу тільки після її ратифікації на місцях як 9 штатами з 13, тоді як легіслатури штатів звернули увагу на відсутність в тексті Конституції Біль про права.

Новостворений конгрес федерації 25 серпня 1789 р. прийняв Біль про права з 10 статей. В 1791 р. він був ратифікований штатами і набув сили закону. Таким чином, на кінець XVIII ст. в США вперше була прийнята писана конституція і створена досконала на той час система конституційного законодавства.

Цікавою є і розповідь вчених про джерело конституціоналізму. Прийнято вважати, що першим конституційним актом Великої Британії була Велика хартія вольностей 1215 р. Цей акт і на сьогодні є складовим елементом "Британської конституції", що є традицією і ніяк не пов'язано з потребою регулювати конституційно-правові відносини ранньофеодальною Хартією.

На нашу думку, у Великій Британії одним з перших писаних конституційних актів періоду буржуазної революції став акт, відомий під назвою "Знаряддя управління". Цей акт був прийнятий в 1653 р. і закріплював протекторат Олівера Кромвеля. "Знаряддя управління" декларувало приналежність законодавчої влади однопалатному парламенту та лордів-протектору. Лорд-протектор також був наділений всією повнотою виконавчої і фактично судової влади. Посада лорда-протектора була виборною Сенатом, але передбачалося, що Олівер Кромвель обіймає цю посаду пожиттєво. Тим самим "Знаряддя управління" конституційно закріплювало одностовову диктатуру Кромвеля.

Після реставрації монархії в Англії та перемоги партії консерваторів (колоніні торі) і лібералів (колоніні віті) в 1679 р. на парламентських виборах того ж року приймається важливий парламентський закон Habeas corpus act. Його зміст визначається гарантіями проти неправосудних досудових арештів.

Після "славної революції" 1688 р., повалення Якова та коронації штатгаллєра Голландії Вільгельма Оранського на англійський престол в 1689 р., Вільгельмом був підписаний акт, що став юридичним підґрунтям англійської конституційної монархії — "Біль про права" (1689 р.). Цей акт став конструктивним компромісом між феодальною земельною аристократією і буржуазією. У подальшому положення Біль про права, який став підправною точкою британського конституційного права, розвивалися в Триохрічному акті (1689 р.). Акті про престолонаслідування (1701 р.), а пізніше — в Акті про об'єднання з Шотландією 1703 р., Акті про парламент 1911 р., Акті про парламент 1949 р., Акті про перство 1963 р., Акті про міністрів Короля 1937 і 1964 р., Акті про місцеве управління 1972 р., Акті про палату обшин 1978 р., Акті про громадянство 1981 р., Акті про народне представництво 1983 р. з наступними доповненнями, постійних правах палати лордів і палати обшин, звичаях діяльності парламенту та чисельних парламентських

статутах і судових прецедентах, які на сьогодні і складають у своїй сукупності поняття "Британської конституції".

Цікавою являється історія виникнення конституціоналізму в континентальній Європі. Майже одночасно з утвердженням буржуазної республіки у США відбувається зародження буржуазного конституційного права у Польщі та Франції. Так, 3 травня 1791 р. була прийнята надзвичайним сеймом перша писана європейська конституція — "Урядовий закон", більш відомий як "травнева Конституція Польщі 1791 р.". Ця Конституція підлягала обов'язковому перегляду через кожні 25 років, але вже в 1793 р., після чергового поділу Речі Посполитої, остання перестала існувати як держава [7, с. 298–299].

Важливе значення для всього європейського конституційного права мала Конституція Франції, розроблена Установчими зборами і підписана Людовіком XVI в 1791 р., яка мала виражати інтереси буржуазії і дворянства та закріплювати конституційну монархію у Франції. Положення Конституції 1791 р. передбачали реалізацію доктрини поділу влади: законодавча влада мала належати однопалатному парламенту — Національним зборам, що обиралися всеобщими виборами; виконавча влада — королю, який призначав міністрів; судова влада мала бути представлена виборними судьями всіх рівнів, що виконували свої повноваження пожиттєво. Конституція 1791 р. також гарантувала здійснення місцевої влади виборними органами. Але перманентний характер французької революції не дозволив повною мірою реалізувати згадані положення Конституції 1791 р. В цей період у Франції також діяли Конституція 1793 р., Конституція Франції 1795 р., Конституція Франції 1798 р., але ні одна з цих конституцій так і не була реалізована у повному обсязі.

Лише після Реставрації в Харті 1814 р., що не називалася "Сенаторіальною конституцією", встановлювалося багато положень Конституції 1791 р., була зроблена спроба компромісу між прибічниками хартій і конституціоналістами, між дворянством і буржуазією щодо суспільного і державного ладу Франції.

Французька модель конституціоналізму набула поширення і в інших країнах Європи. Основні положення Декларації прав людини і громадянина 1789 р., Конституції Франції 1791 р. і Харті 1814 р. знайшли відображення в Конституції Швейцарії 1830 р., Конституції Норвегії 1814 р., Нассауському патенті 1814 р., Кон-

ституції Нідерландів 1815 р., Конституції Баварії 1818 р., Конституції Ліхтенштейну 1818 р., Конституції Бельгії 1831 р., Конституції Сербії 1838 р.

Неоднозначними є і точки зору щодо витоків українського конституціоналізму. Найбільш суперечливо у вітчизняній правовій думці є так звана "Конституція Пилипа Орлика 1710 р.", яку ряд українських вчених схильні вважати першою європейською конституцією. "Пункти й конституції законів та вольностей війська запорозького між яснорозумним паном Пилипом Орликом, новообраним Гетьманом Війська Запорозького, та між старшиною, полковниками, а також названим Військом Запорозьким, прийняті публічною ухвалою обох сторін і підтвержені на вільних виборах встановленою присягою названим яснорозумним гетьманом, року Божого 1710, квітня 5, при Бендерах", або ж Бендерські конституції 1710 р. були складені вихованцем Князо-Могилянської академії П. Орликом та козацькою старшиною у вигнанні.

Цей акт за своєю формою є ідентичним до інших острійованих козацьких конституцій, але за змістом Бендерські конституції визначають не лише державний устрій майбутньої козацької держави та права і обов'язки гетьмана і старшини, а й визначають майбутній суспільний устрій цієї держави. Більша частина Бендерської конституції має описовий характер і не містить норм конституційного права. Основні положення конституції базуються на звичаєвому праві, християнських канонах та надбаннях тогочасної філософсько-правової думки.

Але Бендерська конституція так і залишилася "паперовою", як і раніше прийняті Гадяцький договір 1658 р., Слободнянський трактат 1660 р., Бучацький мир 1672 р. та деякі інші спроби українських можновладців, що прагнули до конституційних перетворень [4, с. 19].

Конституція Пилипа Орлика 1710 р. так і не знайшла належного місця у світовій історії становлення та розвитку конституційного права. Констатувалося, що Бендерська конституція є конституція недостатньою. Постановка питання про Бендерську конституцію як першоджерело більш пізніх конституцій у світі є ідеологічною. "Пункти ..." залишилися лише конституційним проектом і не були застосовані на практиці [5, с. 49; 6, с. 97].

У подальшому формування національного конституційного права періоду визвольних змагань 1917–1920 рр. не збагачили український конституціоналізм жодною діючою невеличко-

вирькою конституцією України як цілісним юридичним актом [4, с. 39]. Було прийнято багато нормативних документів конституційного змісту, що відповідали кращим тогочасним збіркам світового конституціоналізму – Універсали УЦР, її закони про вибори, про основи тимчасового управління в Україні, про герб і прапор, про новий адміністративний поділ України, про суд і судочинство і Конституції УНР 1918 р.; Закони про тимчасовий державний устрій України П. Скоропадського та його ухвали і універсали про незалежні вибори, впровадження нової системи місцевого управління, громадянство, Державний сенат, а так само декларації і універсали Директорії не були реалізованими.

Уникаючи заангажованості, можна стверджувати, що затверджена Всеукраїнським з'їздом Рад 10 березня 1919 р. та прийнята у хімічній редакції ВУЦВК 14 березня 1919 р. Конституція УСРР стала першою діючою конституційно-державською Україною [2, с. 69–73].

І наразі, першою діючою конституцією України можна вважати Конституцію України 28 червня 1996 р. Ця діюча Основний Закон часто піддається критиці, але саме Конституція України 1996 р. стала нормативним відомком історичної та сучасної вітчизняної конституційно-правової

думки, періоджерелом сучасного українського конституціоналізму.



Література

1. Еблев Б. С. Конституция. Правовое государство. Конституционный суд. — М., 1997.
2. Конституції і конституційні акти України. Історія і сучасність. — К., 2001.
3. Конституційне право України/ За ред. В.Ф. Погорілка. — К., 2000.
4. Конституція незалежної України/ За ред. В.Ф. Погорілка, Ю.С. Шенгученка, В.О. Євдокимова. — К., 2000.
5. Кресін О. Конституція України. Традиційне та нове // Віче. — 1998. — № 9.
6. Кресін О. В. Пакти і конституції законів і звичаїв Війська Запорозького ... 1710 року: політичний та правовий аспекти // Правова держава. — 2001. — Вип. 12.
7. Мироненко О. М. Конституція Польщі 1791 р. // Юрид. енцикл. — К., 2001. — Т. 3.
8. Тодик Ю. Н. Конституция Украины: проблемы теории и практики. — Харьков, 2000.
9. *The Story of the Pilgrim Fathers, 1606–1623; as Told by Themselves Their Friends and Their Enemies/* Ed by E. Arber. — L., 1897. [Цит. за: *Калашніков В. М. Генеза конституційного права США // Правова держава. — 2001. — Вип. 12. — С. 552.*]

В. А. ПАЙКОВ, докторант

(Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев)

СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ СТАНОВЛЕНИЯ ДЕМОКРАТИЧЕСКОГО ПОЛИТИЧЕСКОГО РЕЖИМА В УКРАИНЕ

Науковий прaci МАУП, 2001, вип. 2, с. 228–231

Конец XX столетия был ознаменован кардинальными изменениями в государствах бывшего Советского Союза. Изменялись политические режимы, социально-экономические устрои, идеологические доктрины. В современных условиях в этих странах происходит возврат к демократическим ценностям. Идея демократии всегда выступала как идея радикального изменения любого общества, что приводило, в свою очередь, к качественному новому типу самого государства. Демократия, существующие сегодня в мире, так или иначе основываются на принципах классической либеральной демократии, которая объединяет в себе свободу личности, народовластие и закон. Поэтому на современном этапе развития украинского общества необходимо выяснить влияние современных представлений о демократии на особенности становления демократического политического режима в Украине.

“Демократия (формы, правила, институты, права, устанавливающиеся полей граждан и подлежащие их постоянному контролю), — отмечает итальянский политолог К. Петруццолли, — является постоянным ответом на конфликты современного общества. В совокупности демократия — это аппарат по регулированию изменений. Демократия дает возможность людям “быть хозяевами” изменений во всех сферах и в отношении ко всем проявлениям власти” [4, с. 98].

Признаками демократии, по мнению украинского политолога С. Рябова, являются: признание права всех граждан на участие в формировании органов государственной власти, контроль

их деятельности; влияние на принятие общих для всех решений на основе общего, равного избирательного права и осуществления этого права в процедурах выборов, референдумов и т. д. Признаком демократических порядков считается также право большинства при принятии решений, четкое регламентирование политических процедур и процессов [3, с. 126].

Некоторые ученые определяют признаки демократического политического режима через основополагающие факторы последнего, т. е. через юридическую и фактическую гарантию прав человека и гражданина, суверенность личности, плюрализм социальной и политической жизни, приоритетную роль гражданского общества и правового государства, создания органов власти путем общих открытых выборов, легитимность власти, реализацию принципа распределения власти, наличия многопартийной системы и политической конкуренции, институализацию конфликтов, обеспечения законности их регулирования, консенсуса между главными общественными структурами, базовое единство общества, общую заинтересованность граждан в сохранении социальной организации, высокий уровень профессиональных и моральных качеств лидера [1, с. 130].

Рассматривая демократию и возможные пути к ней, необходимо подчеркнуть три главных тезиса становления демократического режима. Первый заключается в том, что быстрые изменения режима всегда болезненны и всегда имеют тенденцию возвращаться к предыдущему со-

стоянию. Если демократия уже установлена, то права ее "рождения" подрывают ее легитимность и эффективность. Ведь демократия — это, в первую очередь, согласование плюралистических и конфликтных интересов. Если ввести ее быстро и вопреки желаниям влиятельных политических кругов, то это может вызвать широкую оппозицию. Приверженцы демократии, которые с обзора на старую систему также не хватает демократических основ, будут заимствовать ее недемократическими средствами и тем самым могут привести к ослаблению или падению новой политической системы с демократическими основами. Согласно второму тезису, наилучшим путем к демократическим преобразованиям является постепенный путь, связанный с развитием благоприятных общественных, экономических и культурных условий. Эти условия — экономическое благосостояние и равенство, экономически дифференцированное, но вместе с тем культурно и национально однородное общество с хорошо развитым средним классом и национальная культура, которая является толерантной и основывается на демократических принципах. Третий тезис — самым главным делом перехода к демократии является существование гражданского общества.

Заметим, что Украина в своей истории не имела традиций гражданского общества, ибо средством и гарантом развития такого общества являются рынок и рыночные отношения. Если нет общественного класса, полностью описанного на рынок, тогда становится проблематичным и создание рыночных отношений, и как следствие, формирование гражданского общества как такового.

Таким образом, для утверждения в Украине демократического политического режима необходимо два условия: гражданское общество и рынок, так как демократия не может существовать без гражданского общества, а гражданское общество — без рыночных отношений. Сегодня демократию в Украине пытаются установить раньше, чем утвердить рыночную экономику. Поэтому переход к рыночной экономике — это прежде всего политический вопрос и его необходимо решать так, чтобы в этом процессе было как можно меньше потерпевших и, как результат, меньше оппонентов. Вместе с тем тезис, что без рыночной экономики невозможно гражданское общество, еще не означает, что рынок должен быть первым. Именно гражданское общество может подготовить культурную и организа-

ционную почву для рыночных отношений. Несмотря на несовершенство и слабость разных гражданских и политических группировок Украины, главной целью всех этих организаций и конечным результатом их деятельности будет именно утверждение гражданского общества и, следовательно, укрепление демократии.

Однако нельзя связывать демократию только с рыночными отношениями и гражданским обществом, нельзя подавать ее только как справедливые правовые законы и разумно сконструированные институты и учреждения. Демократию можно представлять еще и как демократически настроенное гражданство, потому что демократические законы и учреждения не будут действовать при отсутствии демократического сознания граждан, демократического менталитета.

Легитимная власть демократического общества зависит от волеизъявления народа. Демократия, кроме массовой участи в выборах и референдумах, означает еще и согласие народа жить в условиях существующей власти. Поэтому сегодня политический демократизм означает еще индивидуальную свободу человека, признание его прав; способ управления общественными делами, определенный режим, порядок осуществления власти; социальную активность, участие граждан в жизни государства, в разрешении общественных проблем. Современный демократизм — это такой порядок в государстве, который основывается на признании и осуществлении прав человека. Демократическое государство зависит от активности политической культуры народа, или от активности внутри конкурирующих политических элит. Граждане, имеющие точку зрения и желающие ее высказать, находят такие возможности в выборах, политических партиях, демонстрациях, протестах и во многих других демократических основах.

Таким образом, политическая культура является ключевым компонентом духовной жизни человека в обществе. В Украине при формировании демократической политической культуры действуют три силы: демократические институты, образование, международные связи. С одной стороны, демократические институты как образцов свободных и честных выборов с большим количеством конкурирующих политических партий только тогда могут быть настоящими, когда они подкреплены демократическим духом народа. Процесс образования не является специфическим для новых демократий, для Украины. Демократическое гражданство является той поли-

тической зрелостью, в управлении которой участвуют все люди. В политическом образовании время может быть активным союзником в осуществлении демократических изменений.

Из исторического опыта известно, что демократия принципиально противостоит неорганизованности, таким образом, реформы в демократическом обществе должны быть всесторонне продуманными, обоснованными и взвешенными как в научном, так и политическом аспектах. Приходится констатировать, что, давая "добро" реформам, высшие органы власти даже не разработали своевременно и на необходимом уровне их государственно-правовой концепции. Верховная Рада Украины утвердила немало программ "развития", "стабилизации", "реформирования", "выхода из кризиса", которые подавались быстроменяющимися правительствами и противоречили друг другу.

При таких условиях на политические партии ложится особенно важная роль стабилизирующей силы в обществе. Однако в Украине партии еще не стали тем центром, где сосредотачивается политический потенциал. Политическая элита концентрируется преимущественно в Верховной Раде, президентских структурах. Это обстоятельство и требует от нее взвешенно относиться к собственным действиям, но, к сожалению, и в этом плане демократическая щедрость тех, кто на протяжении первых лет реформ находился у государственного руля, оказалась не очень высокой.

Суть реформ, направленность внутренней и внешней политики должны определяться не идеологией, а жизненными интересами собственного народа. Необходимо вывести Украину с экономической бездны, обеспечить ее национальное возрождение. Относительно внешней политики отметим, что Украина должна войти в цивилизованный мир демократии, но при этом остаться собственно Украиной. И еще одно: Конституция должна гарантировать права и свободы граждан, верховенство суверенной воли народа при определении всех принципиальных вопросов государственной жизни, создание сильных и ответственных перед народом институтов власти.

Политическая демократия означает выборность властных лиц и участие народа в этих процессах, поэтому нам необходимо осознать, что для осуществления этих требований в Украине сделано еще недостаточно. Если в наличии сдвиги в выборности властных лиц, то говорить

о непосредственном и широком участии населения в решении вопросов развития нового государства и общества не приходится. Причина кроется в сложившейся ситуации не только в уровне политической культуры населения, а и в отсутствии таких институтов, целью которых было бы не служить правящей элите, а обеспечивать на практике широкое участие граждан в управлении страной.

Возвращаясь к уже сказанному, необходимо отметить, что развитие демократии в Украине, как и в любой другой стране, невозможно без возрождения духовности нации. Духовность народа никогда не ограничивалась какой-то одной идеологией. Вакуум идеологии и духовного воспитания народа неминуемо отразится на дальнейшем политическом развитии. Политическая пассивность и апатия, обеспечение институтов суверенитета и государственности представляют собой угрозу для демократического государства.

Для формирования и реализации общенациональной стратегии и программы построения демократического общества необходимо провести большую работу по консолидации патристических сил, создать соответствующую научную и законодательную базу. Необходимо тщательно изучить имеющийся исторический опыт в мире и перевести в Украину все полезное.

В случае с Украиной имеем такую историческую ситуацию, когда государственность последней всегда имела условный характер и никогда не была длительной. Поэтому у граждан Украины не было той подсознательной идеи, которая объединяла бы население страны в нацию. При этом суверенитет является только одной главной целью, которую нация ставит для себя на будущее. Еще в 20-х годах XX в. выдающийся украинский политолог В. Липинский отмечал, что наша нация разбита политически, идейно и культурно. Чтобы не погибнуть навеки, она должна сотворить свою такую единую национальную государственную идею, которую в форме национально-государственной независимости имеют другие и которая объединяет каждую нацию в целом мире в одно целое [2, с. 77].

Национальная идея практически существует у всех государственных народов. Могушество государства здесь пропорционально совершенству национальной мечты. Украине прасунь сзой, непохожий на другие, исторический опыт государственности, который был уничтожен во времена тоталитарного общественного правления. Это дает возможность объяснить исторические кор-

ни парламентского кризиса, природе конфликтов, содержащихся в украинской идее на разных этапах ее развития. Отсутствие исторических условий для формирования политической нации — одна из главных причин кризиса украинской государственности в прошлом. Сегодня такие условия есть, но национальное их использование еще впереди.

Таким образом, учитывая рассмотренные выше признаки, имеющиеся сегодня в жизни нашего государства, определим, к какому из политических режимов они принадлежат. Если для нашей страны тоталитарный режим уже стал историей, то демократия стала политическим лозунгом принципиально разных идеологических группировок. Все это, умноженное на социально-экономический и политический кризис в Украине, с одной стороны, привело к дискредитации понятия "демократия", а с другой — спровоцировало поиск новых вариантов выбора нового политического режима. Обсуждались идеи перо-ляного варианта использования принципов авторитарного политического режима, а именно, две его идеологически разные мотивации: классовую и национальную. Классовые авторитаристы отстаивают необходимость приостановить рыночные процессы и предлагают кардинальный пере-смотр системы экономических отношений "в интересах трудящихся". Приверженцы национального авторитаризма избрали основой своего политического выбора лозунг — "сбережение государства любой ценой".

Главными аргументами предостережения идеи авторитаризма стали следующие тезисы:

- исторический опыт свидетельствует, что путь от тоталитаризма к демократии лежит только через авторитаризм и попытки обойти и развить последовательные этапы заканчиваются фатально;

- в условиях переходного этапа принципиально важно создать сильную исполнительную власть и снять отрицательное влияние разных политических факторов на процесс реализации экономических реформ;

- в современных условиях из трех факторов — социального, политического и экономического — наиболее существенным является последний, который создает предпосылки дальнейшего сбережения социальной стабильности и политической демократии;

- демократия предусматривает адекватное восприятие ее институтов и подготовленность

граждан к функционированию данной системы отношений.

Если проанализировать последние аргументы, то первый тезис можно обосновать, лишь определив, что Украина развивалась в направлении демократии и сегодня имеет определенную оформленность ее институтов. Действительно, сегодня уже есть признаки демократического политического режима: выборность органов государственной власти и самоуправления, признание правовых гарантий равенства всех граждан и т.д. В то же время для нашего общества характерен целый ряд признаков, которые нельзя отнести к актам нового демократического режима. Некомпетентность политической власти, неуважение к закону и восприятие права как воли государства, попытка простыми методами решить сложные проблемы общественной и государственной жизни — все это признаки охлократического политического режима.

Анализ преобразований, происходящих в Украине, свидетельствует о том, что политические, экономические реформы и их социальные последствия тесно связаны между собой, ибо стабильная политическая система и рыночная экономика — это неотъемлемые составляющие демократии.

Классифицировав демократический политический режим по его признакам, можно утверждать, что Украине на современном этапе уже есть присущие признаки демократического политического режима, но вместе с тем существуют еще остаточные тенденции недемократических режимов. Таким образом, в Украине существует конкретный "смешанный" тип политического режима, характерный для данного периода реформирования и собственно нового становления украинской демократии. Демократические ценности нашли свое место в сознании общества духа демократических свобод.



Литература

1. Назаренко О. В., Назаренко О. О. Теорія політології. Новч. посіб. — К.: Видав. шк., 1996.
2. Липинський В. Листи до братів-хліборобів. — Вільня, 1926.
3. Ряхов С. І. Політична теорія держави. — 2-ге вид. — К.: Тандем, 1996.
4. Соціально-політичні науки. — 1992. — № 8.

*И. К. КАБЕР, докторант МАУП
(Центральный научно-исследовательский институт экономики, г. Киев)*

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ НА МЕЗОУРОВНЕ (НА ПРИМЕРЕ РЫБНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И РЫБНОГО РЫНКА УКРАИНЫ)

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 232–235

1. СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ ОТРАСЛИ

Рыбная промышленность Украины формировалась в 1960–1980 гг. для вылова рыбы и морепродуктов в Мировом океане и выращивания рыбы во внутренних водоемах исходя из нормы потребления 21 кг на человека в год. Эта цель была достигнута в 80-е годы – суммарный вылов к 1990 г. превысил 1 млн т рыбы и других водных живых ресурсов. Такие объемы стали возможны в условиях мощной материально-технической базы отрасли, включающей крупный океанический (промысловый, рыбесконсервный и транспортный) флот, береговые обрабатывающие предприятия, рыболовные хозяйства, холодильники, морские рыбные порты, судоремонтные заводы, сетевые фабрики, организации отраслевой науки и подготовки кадров, оптовой розничной торговли.

Однако нынешнее состояние этого комплекса не отвечает потребностям внутреннего рынка. Рыболовный флот недостаточно обновляется. Требуют реконструкции и перевооружения береговые производства. За последние 10 лет предприятия рыбной промышленности снизили объемы добычи и производства в 3 раза. Причинами упадка, наряду с экономическими трансформациями и кризисом в стране, явилась ликвидация централизованного валютного финан-

сирования эксплуатационных расходов океанического флота, прекращение экспедиционного лова в удаленных районах Мирового океана, богатых промышленными запасами рыбы и морепродуктов; отсутствие межправительственных соглашений на добычу рыбы в зонах иностранных государств и конвенционных водах.

Сегодня для подъема рыбной промышленности необходимо государственное вмешательство, в том числе в форме экономического протекционизма и прямой, либо косвенной, инвестиционной поддержки. После выхода в свет в июле 2000 г. постановления Верховной Рады "О Концепции развития рыбного хозяйства Украины" продвинулись вперед работы над проектами Общегосударственной программы развития рыбного хозяйства до 2010 г. и Программы развития отечественного судостроения для рыбной отрасли Украины.

При том, что ментальность директивного планирования еще не изжита в среде аппарата управления, эти последние проекты, к числу их разработчиков, составлены с высокой степенью охвата проблем, глубины обоснований и точности расчетов. В конечном итоге 1,3 млрд долл. требуемых вложений в рыбное хозяйство Украины в масштабах экономики двух стран сопоставимы с расчетными объемами финансирования аналогичной российской программы в сумме

6 млрд долл. Вопрос в другом — насколько окажутся реальными в жизни такие источники финансирования, как собственные средства предприятий (8 %), государственный бюджет Украины и государственный фонд охраны окружающей природной среды (20 %), финансовый лизинг (34 %), средства национальных кредитных линий, инвестиционных фондов и двусторонних кредитов (38 %). Поскольку возможности прямых бюджетных вложений предельно ограничены, поддержка государства будет существенной даже в институциональном аспекте, через законодательное регулирование и преференции.

2. ПРАВОВОЕ ПОЛЕ

Выйти из критической ситуации позволят прежде всего формирование открытой и продуманной государственной политики в области рыбного хозяйства. Составной частью этого процесса являются разработка и принятие соответствующих законодательных актов, создание условий благоприятствования отрасли в сфере кредитной, налоговой и таможенной политики.

В проекте Закона Украины "О рыбном хозяйстве" определены такие принципы государства в отношении многопрофильной отрасли экономики:

- сохранение водных биоресурсов, их биологического разнообразия и окружающей природной среды;

- рациональное использование водных живых ресурсов для получения их устойчивых допустимых уловов;

- повышение продуктивности рыбохозяйственных водных объектов путем развития аквакультуры;

- обеспечение приоритетности национальных интересов, продовольственной безопасности населения;

- лицензирование и платность изъятия водных живых ресурсов при осуществлении промысла;

- поддержка отечественного товаропроизводителя, обеспечение равной конкуренции;

- выполнение международных обязательств Украины в области рыбного хозяйства;

- обеспечение функций государства-флага относительно судов, физических и юридических лиц Украины независимо от форм собственности, которые осуществляют рыбохозяйственную деятельность в исключительной (морской) экономической зоне Украины, в открытом море и экономических зонах иностранных государств.

Кабинет Министров Украины одобрил и направил в Верховную Раду проект закона "О рыбе,

морепродуктах и пищевой продукции из них". Основные положения законопроекта гармонизированы с законодательством Европейского Союза и служат базой производства и маркетинга пищевой и технической рыбной продукции. Учтены требования ЕС относительно контроля над критическими точками производства и установления единого компетентного органа по контролю за качеством рыбной продукции в стране. Также призван стать Государственный департамент ветеринарной медицины Министерства аграрной политики Украины. Предполагается введение мировых стандартов качества. С принятием закона отечественные и иностранные поставщики будут иметь одинаковые требования к условиям деятельности и ответственности за товар.

3. РЫБОЛОВСТВО, ПЕРЕРАБОТКА

Объемы вылова рыбы украинскими предприятиями на протяжении последних двух лет составляют около 350 тыс. т. При этом 72 % добывается в экономических зонах Мавритании, Марокко, Малии, Новой Зеландии, 16 — в собственных морских водах, 11 — в пресноводных внутренних водоемах и 1 % — в открытой части Мирового океана.

Основной ассортимент "украинской" рыбы — килька, тюлька, хамса, толстолобик, судак — поставляется в розницу в живом или охлажденном виде.

Свежая черноморская и мороженая балтийская килька в разгар лета идут в переработку на консервы и засолку. Мойну в мороженом и копченом виде продают населению с невысоким уровнем доходов. По-прежнему высоким спросом у переработчиков пользуется сырь для производства рыбных консервов — мороженая сардина, сардинелла, ставрида и скумбрия, поставляемые судами океанического промысла. Рынок этой продукции остается стабильным. Активно внедряются в производство технологические инновации и новые виды консервов из черноморских и азовских рыб.

4. ВНУТРЕННИЙ РЫНОК

Главной особенностью рыбного рынка Украины сегодня является преобладание импортной рыбы. Внутренние водоемы, азово-черноморские промыслы и предприятия промышленного рыболовства не могут обеспечить потребности населения. Цены на ввозимую рыбу высоки из-за длинной цепочки структур, занятых в доставке и реализации рыбных товаров. Уровень реализации рыбы в последние годы определяется исключительно платежеспособностью населения, а

не биологически необходимым уровнем. Фактическое потребление рыбы в среднем по Украине не превышает 30 % физиологической нормы.

Доли рынка: 65 % — импортный товар, 35 % — отечественный. При этом (по оценкам операторов) свежемороженой продукции в физическом выражении импортируется еще больше — 75 %. Структура продаж: рыба для промышленной переработки (сельдь, скумбрия, килька, мойва, хамса) — 75 %, рыба столовых сортов — 20 %, деликатесная рыба — 5 %.

В 2000 г. объем продаж рыбы вырос на 25 % по сравнению с 1999 г. Рыботоргонцы считают, что в том году они реализовали примерно 260 тыс. т свежемороженой рыбы на 2,2 млрд грн в оптовых ценах, или 400 млн долл. Еще около 40 тыс. т живой и охлажденной рыбы продали в розницу непосредственно рыболовам. Таким образом, в целом на рыбном рынке «вращается» не менее 2,5 млрд грн, или 450 млн долл. В теневом секторе (по оценке, примерно 20 %) реализуются в основном дешевая черноморская килька и дорогая деликатесная рыба.

В ассортименте внутреннего рынка лидером продаж стала сельдь — 42 % общего объема реализации. В промышленной переработке ее доля достигает 60 % (в физическом выражении). Более того, сельдь уже не только солят и коптят. Ею торгуют в розницу в свежемороженом виде. Умелые хозяйки придумали рецепты различных блюд, таких как сельдь в кляре с луком, филе сельди с тушеными овощами. Сейчас сельдь выполняет уже роль столовой рыбы, и не исключено, что объемы ее продажи будут расти. Более 90 % сельди и более 75 % скумбрии, реализуемых на украинском рынке, — норвежского происхождения. Уменьшение квот вызвало рост спроса на сельдьские во всех странах-импортерах, и закупочные цены на аукционе выросли. События на мировом рынке, как в зеркале, отразились на украинском рынке. Сельдьевые начали пользоваться ажиотажным спросом. С января по апрель 2001 г. из Норвегии в Украину было ввезено почти в два с половиной раза больше сельди и в два раза больше скумбрии, чем за тот же период 2000 г. Закупочная цена на сельдь дошла до 650–680 долл. за 1 т, на скумбрию выросла с 900 до 1400 долл. за 1 т.

Основные участники рынка работают стабильно, и в этом сезоне практически все увеличили объемы продажи свежемороженой рыбы. В ассортименте практически всех фирм обязательным «джентльменским» набором стали сельдь,

скумбрия, килька и мойва. Отличае только в ассортименте столовой рыбы, составляющей лишь 10 % продаж оптовых компаний: они пытаются торговать столовой рыбой испанских производителей: треснадером, хеком, таллиманом и др. Подобную рыбу предлагают и рыбаки других стран, в частности Дании, Исландии. В ассортименте деликатесных сортов рыбы особых изменений не произошло. Основную позицию в этом сегменте занимает горбуша. В 2000 г. лов этой рыбы был настолько удачным, что она предлагалась дешевле скумбрии, а ее закупочная цена не превышала 900 долл. за 1 т. Предлагаются также осетр, форель, латтус, семга, клыкач, камбала-калкан, черноморская акула — катран.

5. ИМПОРТ

По данным Госкомстата, в 2000 г. в Украину ввезено рыбы и рыбопродуктов почти на 66 млн долл., в частности 185 тыс. т мороженой рыбы и рыбного филе. В 2001 г. объемы поставок нарастают: только с января по апрель импортировано 24 тыс. т рыбы — в полтора раза больше прошлогоднего за тот же период. Последние несколько лет основными поставщиками свежемороженой рыбы в Украину были Норвегия, Россия и Эстония. В нынешнем маркетинговом сезоне норвежская продукция стала безоговорочным лидером на украинском рынке, импорт рыбы из Норвегии возрос вдвое. На столько же уменьшились объемы российских и эстонских поставок. В связи с этим импортеры находят альтернативные каналы поставок рыбы — в текущем сезоне увеличились объемы импорта из Исландии, Нидерландов, Испании, Канады, США. По некоторым позициям — мойва, сайда, зубатка и лосось — Украина уже выступает одним из крупнейших покупателей.

По данным таможенной статистики, в I квартале 2001 г. рыбы, морепродуктов и пищевой продукции из них было импортировано в Украину на сумму более 24 млн долл. Наибольший удельный вес занимает мороженая рыба (без учета филе и мяса рыб). Основными экспортёрами в Украину этого вида продукции выступают Норвегия (11,5 млн долл.), Россия (4,7 млн), Исландия (1,8 млн долл.). Рыбное филе, прочее мясо рыб, включая фарш, на сумму 200 тыс. долл. поступило из Норвегии, Испании и Польши. На 2,4 млн долл. ввезено сушеной и соленой рыбы, а также рыбы в рассоле, рыбы горячего и холодного копчения, рыбной муки, пищевых гранул и живой рыбы. Поставляли эту продукцию экспор-

Типы рынков и их основные характеристики в зависимости от вида конкуренции

Вход-выход на рынок	Количество субъектов рынка		Однородность продукции	Заменяемость товаров	Заменяемость субъектов рынка	Доступ на рынок	Доли субъектов на рынке
	Продавцы	Покупатели					
Совершенная конкуренция	Много	Много	Однородная	Полная	Нет	Свободный	Равные и небольшие
Монополистическая конкуренция	Ограниченное	Много	Дифференцированная	Высокая степень	Незначительная	Ограничен	Доминирующее предприятие и оутсайдеры с малыми долями на рынке
Олигополия	Немного	Много	Однородная / дифференцированная	Высокая степень	Значительная	Ограничен	Крупные, примерно равные
Монополия	Один	Много	Однородная	Нет	Нет	Блокирован	100 %

терм из Эстонии, России, США, Индонезии. Среди ввозимых в Украину морепродуктов – моллюски и прочие водные беспозвоночные (на сумму 360 тыс. долл.) из России (около 90 % поставок), Финляндии и США. Импортировались в Украину также ракообразные в разных видах (разделанные и неразделанные, живые, сырые, охлажденные, мороженые, сушеные, соленные или в рассоле, вареные на пару или в кипящей воде) из России, Финляндии, Индии и других стран на сумму 124 тыс. долл.

6. ЭКСПОРТ

Несмотря на проблемы рыбной отрасли, Украина экспортирует отдельные виды продукции (за 2000 г. на 24 млн долл.). Лидирующее место в январе – марте 2001 г. заняли мороженая рыба (432 тыс. долл.) и рыбное филе (372 тыс. долл.), отправленные в Грузию, Польшу, Литву, Россию, Чехию. На 215 тыс. долл. вывезено свежей и охлажденной рыбы в Эстонию, Россию и Турцию. В Израиль и на Кипр экспортировалась сушеная и соленая продукция, рыба горячего и холодного копчения, во Францию – моллюски и прочие водные беспозвоночные.

7. ПРОГНОЗ

Сохраняется повышенный спрос на мороженую столовую рыбу, особенно минтай, поставленный из России. При этом отмечается четко выраженный динамичный рост цен в связи с сокращением естественных запасов и введением новой системы уплаты НДС при импорте товаров на территорию Украины из России, что может вызвать рост цен на всю импортируемую рыбную продукцию. Цена за горбушу и другие лососевые будет расти и может достичь 2 тыс. долл.

за 1 т. Лишь с поступлением новых партий из России и Норвегии можно ожидать некоторого снижения цены. С введением гл. 21 Налогового кодекса РФ правила игры между российскими и украинскими компаниями еще не определены. Особых же потрясений на рыбном рынке Украины не предвидится (таблица).

Сегодня на рыбном рынке Украины оперируют лишь пять относительно крупных оптовых компаний-импортеров, ряд мелких трейдеров и средней руки поставщиков – производителей отечественной рыбной продукции. Исходя из этого и приведенной ниже классификации украинский рыбоварный рынок смело можно отнести к олигополии как низкой степени развития конкуренции и рыночных отношений. Упомянутые государственные программы и законопроекты с их принятием позволят отрасли подняться выше по лестнице экономического совершенствования.

Литература

1. *Бизнес*. — 2000. — № 18; 2001. — № 30.
2. Вертикально интегрированные структуры и технополисы в рыбопромышленных регионах Украины / И. К. Козер и др. // *Экономика Украины*. — 2000. — № 5. — С. 40–47.
3. Стан, прогноз, проект програми розвитку рибного господарства на 2001–2005 рр. / Науковий звіт. — Вид-во ЦНДІЕ, 2000.
4. Стасинен М. С. *Экономичні проблеми розвитку рибного господарства України* / За ред. П. Л. Борщевського. — К.: Вид-во РЕПС України НАНУ, ЦНДІЕ, 1998.

*В. И. ЕЖОВ, Докторант МАУП
(г. Кривой Рог)*

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 236–239

В настоящее время для определения границ поля деятельности предпринимателей и предприятий Украины приняты и действуют законодательные акты, например: "Про господарські товариства" от 19 сентября 1991 г. № 1576-XII; "Закон України про підприємство" от 7 февраля 1991 г. № 698-XII; "Про корпоратизацію підприємств" от 15 июня 1993 г. № 210/93; "Про цінні папери і фондову біржу" от 18 июля 1991 г. № 1201-XII; все документы в последующем изменялись и дополнялись. Эти и многие другие документы регламентируют работу предприятий всех форм собственности, определяя их возможности в основных областях деятельности.

Более чем двадцатилетний опыт функционирования систем стратегического планирования и управления на крупнейших фирмах подтвердил достаточно высокую их эффективность. Однако к концу 70-х годов отчетливо проявился ряд недостатков. Главная причина заключается в том, что в большинстве компаний внедрение стратегического планирования осуществлялось в рамках морально устаревших организационных структур управления, без существенной перестройки форм и методов управления, систем контроля. Руководители среднего звена управления по-прежнему главное внимание уделяли достижению текущих целей, вопросам оперативного управления. В результате происходил как бы отрыв организации стратегического планирования от руководителей организации всех уров-

ней. Современный этап перестройки организационных структур управления фирмами, ориентированных на рынок и на создание структур стратегического менеджмента, приобретает форму поиска "золотой середины" между централизацией и децентрализацией властных функций.

Желание найти приемлемые соотношения между централизованным и децентрализованным управлением приводит к необходимости создать систему стратегического управления, которая характеризуется централизованной разработкой стратегии и хозяйственной политики и децентрализованным оперативным управлением. При этом на предприятиях города появляются отделы соответствующего направления. Например, на Криворожском металлургическом комбинате (КМК) для выполнения задач экономической безопасности образован отдел с аналогичным названием и структурно подчинен начальнику охраны (рис. 1). Отделы с аналогичным названием по различным схемам управления созданы и организуются на многих предприятиях г. Кривого Рога.

Так как "отдел экономической безопасности" практически работает одновременно с двумя руководителями разного уровня, то любой управленец докажет несостоятельность эффективности такого решения. Кроме того, охрана является одним из инструментов экономической безопасности работы предприятия в условиях криминализации государства. В настоящее время на

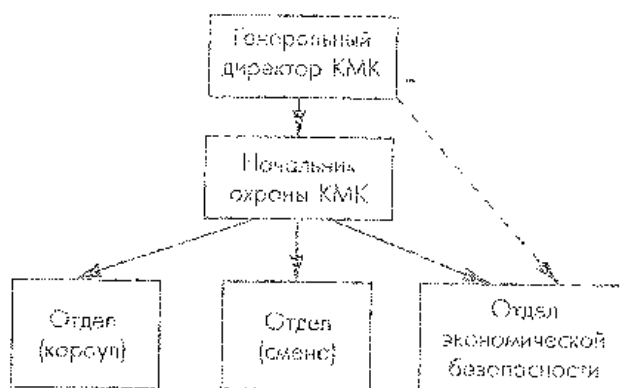


Рис. 1

КМК проводятся мероприятия по переработке схемы управления примерно на такую, как представлена на рис. 2. Возможны и другие варианты схемы контроля или управления экономической безопасностью предприятия.



Рис. 2

Организационные структуры, способствующие реализации принципов стратегического планирования и управления на практике, развивались эволюционно, по мере развития самой концепции стратегического менеджмента для целей усиления функций стратегического управления используют:

- группы нововведений (инноваций);
- программно-целевой подход;
- матричные структуры.

Немалую роль в экономической безопасности предприятия играют мировые финансовые кризисы. Для примера рассмотрим один случай. Так, начиная с 24 октября 1997 г. начались сообщения о резких падениях почти всех фондовых рынков мира, последовавших за обвалом

фондового рынка Гонконга. Кризис начался с падения Гонконгского доллара и распространился на всю Юго-Восточную Азию, еще не окрепшую после летнего кризиса в этом регионе. Отметим, что во время летнего кризиса гонконгская валюта, единственная из всего этого региона, не упала в своем курсе. Дальше кризис распространился в Европу и Америку. Смена политического статуса Гонконга, его присоединение к Китаю сыграли важную роль в усугублении атак международных спекулянтов на гонконгский доллар.

На мировом финансовом рынке атаки часто носят избирательный характер. Например: атаки 1997 г. были направлены не на страны со слабой экономикой или нездоровыми финансами, а на Гонконг, финансовое положение которого последнее время выглядело блестяще. Некоторые эксперты усматривали в кризисе большую политическую игру.

В советской экономической литературе практически отсутствовало понятие "кредитоспособность" по различным объективным причинам.

Под кредитоспособностью банковских клиентов понимают такое финансово-хозяйственное состояние предприятия, которое дает уверенность в эффективном использовании заемных средств, способность и готовность заемщика вернуть кредит в соответствии с условиями договора. Изучение банками разнообразных факторов, которые могут повлечь за собой непогашение кредитов, или, напротив, обеспечивают их своевременный возврат, составляют содержание банковского анализа кредитоспособности.

При анализе кредитоспособности (credit analysis) банки должны решить следующие вопросы: способен ли заемщик выполнить свои обязательства в срок, готов ли он их исполнить? На первый вопрос дает ответ разбор финансово-хозяйственных сторон деятельности предприятий. Второй вопрос имеет юридический характер, а так же связан с личными качествами руководителей предприятий.

Важное значение для обеспечения экономической безопасности предприятия имеют трудовые ресурсы.

В отечественной литературе по экономике и статистике труда широко распространен термин "трудовые ресурсы", который возник в первые годы советской власти и использовался для нужд централизованного управления людскими ресурсами страны. В настоящее время требования рыночной экономики делают необходимым переход нашей статистики к принятому в меж-

дународной практике иному учету рабочей силы, рекомендованному Международной организацией труда (МОТ). Возрастные границы и социально-демографический состав трудовых ресурсов определяются системой законодательных актов. Они (границы и состав) менялись в разные периоды истории нашей страны.

В мировой практике при осуществлении антикризисной политики используется модель одновременного замораживания цен и заработной платы. Политика роста цен и параллельного сдерживания фонда оплаты труда — по сути это экономический консенс. Особенно деструктивным оказалось введение налога на доходы, что привело к первоочередному сворачиванию в их структуре расходов на оплату труда.

После распада Советского Союза уровень жизни граждан Украины начал резко снижаться. И уже в октябре 1994 г. Президент Украи-

ны в обращении к Верховному Совету сказал: "Катастрофически падает жизненный уровень народа. По сравнению с 1991 годом покупательная способность населения уменьшилась почти в 5 раз".

Такое положение дел не улучшает экономического состояния предприятия. Есть достаточно много примеров, когда работник предприятия знает, что именно от него добросовестного отношения к труду зависит благосостояние всего трудового коллектива. Работник старательно и с высокой отдачей трудится, предприятие выходит на высокие экономические показатели.

Основная цель анализа кредитоспособности — определить способность и готовность заемщика вернуть запрашиваемую сумму в соответствии с условиями кредитного договора. Кредитор должен в каждом случае определять степень риска, который он готов взять на себя, и размер креди-

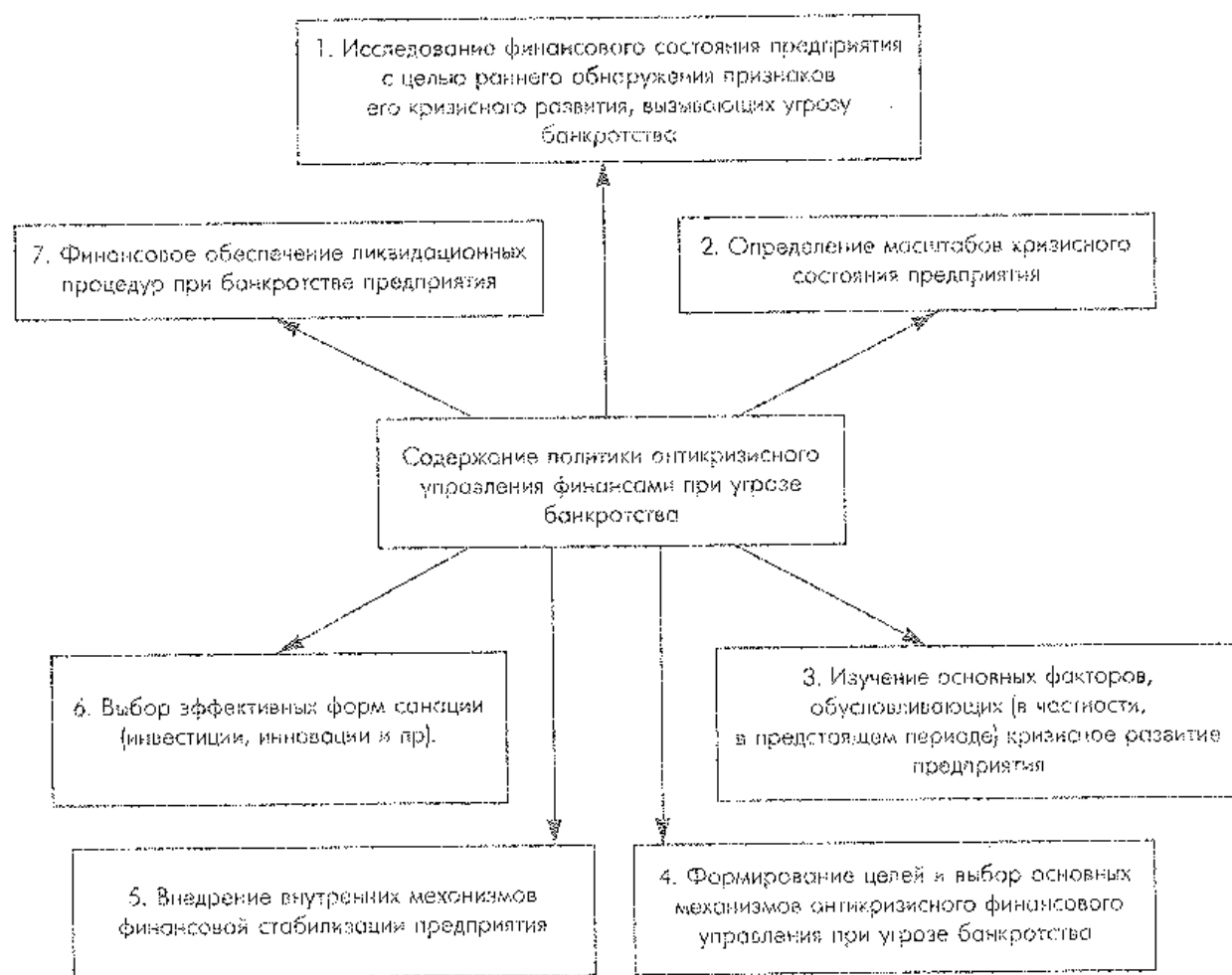


Рис. 3. Основное содержание политики антикризисного финансового управления предприятием при угрозе банкротства

та, который может быть предоставлен в данных обстоятельствах.

Рыночная экономика выработала обширную систему финансовых методов предварительной диагностики и возможной защиты предприятия от банкротства, которая получила название "системы антикризисного финансового управления". Для реализации этой системы управления в странах с развитой рыночной экономикой готовятся особые специалисты - менеджеры по антикризисному управлению компанией. Суть этой системы управления состоит в том, что угроза банкротства диагностируется еще на ранних стадиях ее возникновения, что позволяет своевременно привести в действие специальные финансовые механизмы защиты или обосновать необходимость определенных реорганизационных процедур. Если эти механизмы и процеду-

ры в силу несвоевременного или недостаточно эффективного их осуществления не привели к финансовому оздоровлению предприятия, оно стоит перед необходимостью в добровольном или принудительном порядке прекратить свою хозяйственную деятельность и начать ликвидационные процедуры.

Основной целью антикризисного финансового управления является быстрое возобновление платежеспособности и восстановление достаточного уровня финансовой устойчивости предприятия для избежания его банкротства. С учетом этой цели на предприятии разрабатывается специальная политика финансового управления при угрозе банкротства.

Реализация такой политики финансового управления при угрозе банкротства предусматривает ряд действий, приведенных на рис. 3.

*В. И. ЕЖОВ, докторант МАУП
(г. Кривой Рог)*

МЕТОДЫ РАННЕЙ ДИАГНОСТИКИ БАНКРОТСТВА

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 240-242

В настоящее время в связи с переходом предприятий на рельсы рыночной экономики структура управления многими предприятиями претерпевает серьезные изменения. Отойдя от централизованной системы планирования производства и сбыта продукции, предприятия оказались в условиях, когда часть продукции оказалась не конкурентоспособна на рынке товаров и услуг. Все чаще стали звучать и реально действовать термин — банкротство. Появилась необходимость диагностирования экономического состояния предприятия.

Диагностика банкротства представляет собой содержание первых трех направлений политики финансового управления, в процессе которой последовательно решаются следующие вопросы:

- 1) последует ли финансовое состояние предприятия с целью раннего обнаружения признаков его кризисного развития;
- 2) определяются масштабы кризисного состояния предприятия.

Рассматривая финансовый отчет предприятия, можно его систематизировать по усмотрению аналитика с целью выполнения поставленных задач.

Первый из шести разделов отчета содержит сведения общего характера — наименование и адрес фирмы; код отрасли и предприятия; характер производства; форма собственности; суммарная оценка кредитоспособности (рейтинг); быстрота оплаты фирмой счетов; объем продаж, собственный капитал, число занятых; общее состояние и тенденции развития фирмы.

Второй раздел отчета содержит сведения, полученные от поставщиков фирмы, относительно аккуратности в оплате счетов и о максимальном кредите, полученном в течение года.

Третий раздел включает последний баланс и информацию о продажах и прибыльности фирмы (если таковая имеется).

Четвертый раздел показывает обычный размер остатка на дебиторском счете и платежи по ссудам.

В пятом разделе содержатся данные о руководителях и владельцах фирмы.

В последнем разделе подробно охарактеризованы род деятельности фирмы, ее квалификация и производственные мощности. Изучаются основные факторы, обуславливающие кризисное развитие предприятия.

Исследование финансового состояния предприятия с целью раннего обнаружения признаков его кризисного развития, вызывающих угрозу банкротства, является составной частью общего финансового анализа. Вместе с тем этот блок финансового анализа имеет определенные особенности как по объектам, так и по методам его проведения.

С точки зрения экономической теории безубыточность есть нормальное состояние фирмы на современном конкурентном рынке, находящемся в состоянии долгосрочного равновесия. При этом мы принимаем в рассмотрение экономическую прибыль, т. е. то определение прибыли, при котором в расходы фирмы включаются среднерыночная ставка дохода на инвестированный капитал, а также нормальный доход предприятия. При таких допущениях определение безубыточности звучит следующим образом.

Точка безубыточности — это такой объем продаж продукции фирмы, при котором выручка от продаж полностью покрывает все расходы на производство продукции, в том числе среднеры-

почный процент на собственный капитал фирмы и нормальный предпринимательский доход.

В самом деле, если фирма имеет бухгалтерскую прибыль, т. е. saldo доходов от продаж и денежных затрат на производство проданной продукции положительно, то она может не достигать точки безубыточности в смысле экономической прибыли. Например, прибыль фирмы может быть меньше, чем среднерыночный процент на собственный капитал фирмы. Следовательно, существуют более выгодные способы использования капитала, которые позволяют получить более высокую прибыль. Таким образом, понятие точки безубыточности являясь одновременно и неким критерием эффективности деятельности фирмы. Фирма, не достигшая точки безубыточности, действует неэффективно с точки зрения сложившейся рыночной конъюнктуры. Однако этот факт сам по себе не служит однозначной причиной для прекращения существования фирмы. Для того чтобы ответить на этот вопрос, необходимо детально исследовать структуру издержек фирмы.

Для того чтобы фирма функционировала оптимальным образом, необходимо максимизировать прибыль фирмы. Процесс максимизации прибыли это важный этап процесса поиска точки безубыточности в экономическом смысле. Основные факторы каждой группы приведены на рисунке. В процессе изучения факторов определяется их влияние на характер кризисного развития предприятия. Количественно степень этого влияния может быть определена с помощью одно- или многофакторных корреляционных моделей. По результатам такой оценки проводится ранжирование отдельных факторов по степени их негативного воздействия на финансовое состояние предприятия.

На заключительном этапе прогнозируется развитие отдельных факторов, оказывающих наиболее существенное негативное воздействие и вызывающих наибольшую угрозу банкротства предприятия в предстоящем периоде. Факторный анализ кризисного развития предприятия позволяет конкретизировать формы и методы финансового его оздоровления.

Объектами наблюдения возможного "кризисного поля", реализующего угрозу банкротства, являются в первую очередь показатели текущего и перспективного потока платежей и показатели формирования чистого денежного потока по производственной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия.

Уровень текущей угрозы банкротства диагностируется с помощью коэффициента абсолютной платежеспособности ("кислотного теста"). Он позволяет определить, в какой мере в рамках оговоренного законодательством срока, например месячного, могут быть удовлетворены за счет имеющихся высоколиквидных активов все неотложные обязательства предприятия. Если значение этого коэффициента меньше единицы, то текущее состояние обеспечения платежей следует рассматривать как неблагоприятное.

Уровень предстоящей угрозы банкротства диагностируется с помощью двух показателей: коэффициента текущей платежеспособности и коэффициента автономии. Эти показатели рассматриваются в динамике за ряд периодов. Устойчивая тенденция к снижению уровней этих коэффициентов свидетельствует об "отложенной угрозе банкротства", которая может проявиться в предстоящем периоде. Абсолютные значения этих коэффициентов могут показать, как быстро "отложенная угроза банкротства" будет реализована (чем ниже абсолютное значение этих коэффициентов, тем неотвратимее угроза банкротства предприятия). В литературе часто указывается, что оптимальное значение коэффициента текущей платежеспособности составляет 0,7, а коэффициента автономии -- 0,5, однако отраслевые особенности и размеры предприятий вносят существенные коррективы и эти усредненные нормативы.

Способность к нейтрализации угрозы банкротства за счет внутреннего потенциала предприятия диагностируется с помощью двух показателей: коэффициента рентабельности капитала и коэффициента оборачиваемости активов. Первый из этих показателей дает представление о том, в какой мере капитал предприятия способен генерировать прибыль, т. е. формировать дополнительные денежные потоки для удовлетворения возникающих платежных обязательств. Второй из них показывает степень скорости формирования этих дополнительных денежных потоков, т. е. выступает как мультипликатор формирования прибыли предприятия. В основе этой совокупной оценки лежит "модель Дюпона".

Методы интегральной оценки угрозы банкротства основаны на комплексном рассмотрении взаимосвязанных показателей (которые при необходимости могут быть дополнены и другими).

Одним из наиболее распространенных методов такой интегральной оценки в зарубежной практике финансового менеджмента является

“модель Альтмана” (или “Z – счет Альтмана”). Она представляет собой пятифакторную модель, в которой факторами выступают показатели диагностики угрозы банкротства. На основе обследования предприятий-банкротов Э. Альтман рассчитал коэффициенты значимости отдельных факторов в интегральной оценке вероятности банкротства.

Корректировка коэффициентов значимости отдельных факторов является наиболее настоятельным требованием при использовании модели Альтмана в наших условиях для объективной оценки угрозы банкротства предприятия.

Более надежным методом интегральной оценки угрозы банкротства является использо-

ванный в зарубежной практике финансового менеджмента “коэффициент финансирования труднореализуемых активов”. Для этого определяется, в какой мере эти активы (сумма всех внеоборотных активов и оборотных активов в форме запасов товарно-материальных ценностей) финансируется собственными и заемными средствами (заемные средства при этом подразделяются на кредиты долго- и краткосрочного привлечения).

С учетом результатов анализа финансового состояния предприятия с позиций угрозы банкротства можно перейти к следующему этапу его диагностирования или же к восстановлению устойчивого экономического состояния.

Внешние (экзогенные) факторы			Внутренние (эндогенные) факторы		
Общесоциально-экономические факторы	Рыночные факторы	Прочие факторы	Производственные факторы	Инвестиционные факторы	Финансовые факторы
1. Спад объема национального дохода	1. Снижение емкости внутреннего рынка	1. Политические факторы	1. Неэффективный маркетинг	1. Неэффективный фондовый портфель	1. Неэффективная финансовая стратегия
2. Рост инфляции	2. Усиление монополизма на рынке	2. Негативные демографические факторы	2. Неэффективная структура текущих затрат	2. Высокая продолжительность строительно-монтажных работ	2. Неэффективная структура активов (низкая ликвидность)
3. Замедление платежного оборота	3. Существенное снижение спроса	3. Стихийные бедствия	3. Низкий уровень использования основных фондов	3. Существенный перерасход инвестиционных ресурсов	3. Чрезмерная доля заемного капитала
4. Нестабильность налоговой системы	4. Рост предложения товаров-субститутов	4. Ухудшение криминогенной ситуации	4. Высокий уровень сезонных и страховых запасов	4. Недостижение запланированных объемов прибыли по реализованным проектам	4. Высокая доля краткосрочных источников привлечения заемного капитала
5. Нестабильность регулирующего законодательства	5. Нестабильность финансового рынка		5. Недостаточно диверсифицированный ассортимент продукции	5. Неэффективный инвестиционный менеджмент	5. Рост дебиторской задолженности
6. Снижение уровня реальных доходов населения	6. Снижения активности фондового рынка		6. Неэффективный производственный менеджмент	6. Неэффективный инновационный менеджмент	6. Высокая стоимость капитала
7. Рост безработицы	7. Нестабильность валютного рынка		7. Неэффективный судит	7. Превышение допустимых пределов финансовых рисков	
			8. Ухудшение криминогенной ситуации	8. Неэффективный финансовый менеджмент	

Основные факторы, обуславливающие кризисное развитие предприятия

The problems of management forming and organizational and methodological aspects to provide the systems of enterprises' management in the conditions of Ukraine are considered. The subject of enterprises' marketing activity in Ukraine and problems of training specialists in marketing are illustrated. The efficiency of an advertisement and propaganda on the Ukrainian market is analysed.

For scientists, teachers, officials, entrepreneurs and all who are interested in management problems.

Наукове видання

НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Випуск 2

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ТЕОРЕТИЧНОГО І ПРАКТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ:

РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

Збірник наукових праць

Educational edition

SCIENTIFIC WORKS OF THE INTER-REGIONAL ACADEMY OF PERSONNEL MANAGEMENT

Edition 2

THE SYSTEM OF THEORETICAL AND PRACTICAL MANAGEMENT FORMING:

REGIONAL ASPECT

Scientific works collection

Відповідальний редактор *І. В. Хронюк*

Редактор *А. І. Гордіничова*

Коректори *Т. К. Валицька, Л. М. Гримальська*

Комп'ютерна верстка *А. Б. Нефедов*

Оформлення обкладинки *М. В. Куліков*

Регістраційне свідоцтво ДК № 3 від 23.02.2000

Підп. до друку 19.12.01. Формат 60×84/8. Папір офсетний. Друк ротативний трафаретний.
Ум. друк. арк. 28,4. Обл.-вид. арк. 32,5. Тираж 300 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

Адреса редакції: 03039 Київ-39, вул. Фроментівська, 2

Видавець і виготовлювач тиражу Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)