

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
Дробноход М. І., д-р геол.-мінерал. наук, проф. — заступник головного редактора
Бовтрук А. П., канд. іст. наук, проф. — заступник головного редактора
Марусєва О. А. — відповідальний секретар

Економічні науки

Захожай В. Б., 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., *Осокіна 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, *Балл Г. А.*, д-р психол. наук, проф., *Ложкін Г. В.*, д-р психол. наук, проф., *Коломінський Н. Л.*, канд. психол. наук, проф., *Чуприков А. П.*, д-р мед. наук, проф., *Бурлачук Л. Ф.*, д-р психол. наук, проф., чл.-кор. АПН

Соціологічні науки

Судаков В. І., д-р соціол. наук, проф., *Ручка А. О.*, д-р філос. наук, проф., *Шкляр Л. Є.*, д-р політ. наук, проф., *Пилипенко В. Є.*, д-р соціол. наук, проф., *Танченко В. В.*, д-р філос. наук, проф.

Політичні науки

Бабкіна 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., *Шуба 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., *Скрипнюк О. В.*, д-р юрид. наук, проф., *Калюжний Р. А.*, д-р юрид. наук, проф., *Бабкін В. Д.*, д-р юрид. наук, проф.

Менеджмент

Федулова Л. І., д-р екон. наук, проф., *Гавєський Б. А.*, д-р філос. наук, проф., *Дахно І. І.*, д-р екон. наук, проф., *Дмитренко Г. А.*, д-р екон. наук, проф., *Воротіна 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

В. Г. Федоренко, І. О. Маринич Показники фінансової стабільності та інтенсивності використання капіталу підприємства	85
В. М. Байрака, Л. С. Кобиляцький Методичні підходи до визначення пріоритетних ринків для експорту продукції інвестиційного комплексу	90
Б. С. Марчук, Н. Б. Савіна Ентропійний критерій оцінки ризику в регіональному інвестиційному менеджменті	95
А. А. Николабай, Л. С. Кобыляцкий Анализ подходов к оценке недвижимости как средству управления инвестиционной деятельностью	99
Л. С. Кобыляцкий, И. М. Новак Теория и практика конкретизации экспортного потенциала в сфере нетрадиционных высоких технологий	102
Хоанг Фьонг Лан Самовинвестирование строительных организаций как фактор регионального развития	105
А. С. Курочкин Методология проектирования организаций: основные положения	110
А. В. Самокиш Неаналитическая стратегия как искусство управления	112
Т. С. Максимова, І. В. Шеховцова Концептуальні підходи до формування ринкової моделі управління трудовим потенціалом	114
Степанов В. Я., Теклюк В. А. Эффективная критика — важная составляющая современной парадигмы управления	117
Л. І. Михайлова, О. В. Сердюков Соціально-психологічний клімат колективу як фактор результативності менеджменту	119
О. М. Покойова, Л. О. Ашкіназі Проблеми вдосконалення системи винагороди працівників: досвід банківського менеджменту	122
В. С. Иванов Оценка персонала как инструмент современного мотивационного менеджмента в Украине	125
М. С. Яворський Практичні підходи до створення регіонального інформаційно- та інноваційно-освітнього комплексу	129
О. А. Чебатарьова “Емоційний інтелект”. Чи потрібен він українським менеджерам?	133
О. П. Самойленко Роль освіти у підготовці управлінських кадрів: регіональний аспект	136
М. О. Свірень, М. М. Петренко Особливості управління вищою освітою в регіоні	139
В. В. Лелека “Паблік рилейшнз” в практике антикризисного управления французских предприятий: инновационный подход	141
Я. В. Шевелюк Фактори формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності фірми	146
Т. Л. Вальчук Экспресс-идентификация нейропсихологических типов личности с помощью теста С. Деллингер в задачах кадрового менеджмента	149
В. И. Ежов Анализ процесса экономической безубыточности с применением современных стандартных вычислительных средств	154
В. И. Ежов Определение экономической устойчивости предприятия (Практический совет по применению ПБМ с редактором Microsoft Excel)	157
В. Г. Федоренко, Аль Абдаллах Мохамед Сухель Наджем, О. М. Ломакіна, В. А. Панков Мотиваційні аспекти залучення іноземних інвестицій в Україну	161
А. А. Ласкавський Некоторые подходы к проблеме управления развитием современной деловой организации	164
Розділ 3	
МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ	
О. Г. Чувардинський Особливості маркетингової діяльності в умовах інтеграції України в Європейський Союз	168
В. Є. Воротін Державне управління маркетингового діяльністю	171
Л. Н. Чернявская Маркетинговое управление: основные этапы развития	173
Н. І. Норіцина Практичні аспекти стратегічної маркетингової діяльності на українському ринку ..	176
Г. А. Пастернак-Таранушенко Баланс интересов и конкуренция	179
І. О. Маринич Маркетингові дослідження як основа реструктуризації в будівельному комплексі	183

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 нього) 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 валюти, 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 узгодження;

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, Естонія 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 пільги і стимули;
- наявність робочої сили.

Під час аналізу переваг того чи іншого варіанту виходу фірми на новий міжнародний ринок суттєве значення має потенційна величина трансакційних витрат. Тут необхідна особиста скрупульозність вибору переважних партнерів по трансакціям, вивчення конкурентів, знання юридичних аспектів трансакцій. У протилежному варіанті високі трансакційні витрати зроблять неефективним 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, вони 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 масштаб 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 фірми певної країни не змогли 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 пільги 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 ефект 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 імпортуються будівельні матеріали і обладнання, необхідне для іноземних спеціалістів. Весь прибуток при цьому іде за кордон. Особливо це спостерігається 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 принципів діяльності менеджерів.

Менеджери передових фірм дотримуються таких принципів:

- бути готовим йти на розрахований ризик;
 - інтенсивно сприяти задоволенню вимог ринку;
 - вміти більше працювати, ніж підлеглі;
 - 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 товарами 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. Фірмі важливо визначити, яким 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 ємністю 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 підцілі;

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 дає змогу досягнути вибраних цілей, вибір переважних партнерів з експортно-імпортних операцій з метою запобігання неефективних міжнародних ринкових трансакцій [2].



Література

1. Стороженко О., Безменова 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.